

LỜI MỞ ĐẦU

Trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, cơ chế quản lý và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực là một trong những biện pháp cơ bản nhằm nâng cao năng suất lao động, cải thiện đời sống vật chất cho người lao động.

Trong phạm vi một doanh nghiệp, sử dụng lao động được coi là vấn đề quan trọng hàng đầu vì lao động là một trong ba yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất. Nhưng sử dụng lao động có hiệu quả cao nhất lại là một vấn đề riêng biệt đặt ra cho từng doanh nghiệp. Việc doanh nghiệp sử dụng những biện pháp gì, hình thức nào để phát huy khả năng của người lao động nhằm nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh là một điều hết sức quan trọng, nó có ý nghĩa đến sự thất bại hay thành công của doanh nghiệp đó. Mặt khác, khi biết được đặc điểm của lao động trong doanh nghiệp sẽ giúp cho doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí, thời gian và công sức, vì vậy mà mục tiêu của doanh nghiệp được thực hiện dễ dàng hơn.

Qua quá trình thực tập tại công ty xi măng Hải Phòng em đã đi sâu tìm hiểu và nghiên cứu đề tài: “***Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty xi măng Hải Phòng***”.

Đề tài gồm 3 phần:

Phần 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong công ty.

Phần 2: Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực trong công ty xi măng Hải Phòng.

Phần 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty xi măng Hải Phòng.

Đề tài này được xây dựng trên cơ sở vận dụng những kiến thức đã tiếp thu được trong suốt quá trình học tập dưới mái trường Đại học Dân Lập Hải Phòng cùng với việc nghiên cứu tìm hiểu thực tế tại công ty xi măng Hải Phòng. Dưới sự

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực
tại Công ty xi măng Hải Phòng

chỉ bảo của các cán bộ công nhân viên trong công ty cùng với sự hướng dẫn nhiệt tình, tận tâm của thầy giáo: TS. Nghiêm Sĩ Thương, đã tạo điều kiện cho em hoàn thành được đề tài này. Tuy nhiên, do những hạn chế về mặt kiến thức và thời gian nghiên cứu có hạn nên sẽ không tránh khỏi những sai sót và khiếm khuyết. Vậy em rất mong được sự nhận xét và góp ý của các thầy, cô để đề tài của em hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên thực hiện

Bùi Thị Hải Yến

PHẦN I

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÔNG TY

1.1. Nguồn nhân lực.

1.1.1. *Khái niệm nguồn nhân lực.*

Để phát triển, mỗi quốc gia đều phải dựa vào các nguồn lực cơ bản như: tài nguyên thiên nhiên, nguồn nhân lực, tiềm lực về khoa học công nghệ, cơ sở vật chất kỹ thuật, nguồn vốn... trong đó nguồn nhân lực (nguồn lực con người) luôn là nguồn lực cơ bản và chủ yếu nhất quyết định cho sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia. Đứng trên các góc độ khác nhau, khi nghiên cứu về nguồn nhân lực các tác giả đã đưa ra nhiều khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực để phù hợp với mục tiêu nghiên cứu và điều kiện thực tế của từng quốc gia.

Nhân lực được hiểu là toàn bộ các khả năng về trí lực và thể lực của con người được vận dụng ra trong quá trình lao động, là một nguồn lực quý giá nhất trong quá trình sản xuất của doanh nghiệp.

Nguồn nhân lực hay nguồn lực lao động bao gồm tất cả những người trong độ tuổi lao động (theo quy định của pháp luật) có khả năng lao động (trừ những người tàn tật, mất sức lao động loại nặng) và những người ngoài độ tuổi lao động nhưng thực tế đang làm việc.

Nguồn nhân lực của một tổ chức hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục đích nhất định.

Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Các nguồn lực khác của doanh nghiệp đều được nguồn lực con người điều khiển để phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của chính bản thân doanh nghiệp do đó nguồn nhân lực được coi là yếu tố then chốt trong chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Mỗi nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển và có khả năng đoàn kết làm việc theo nhóm,

tổ, đội tạo lên hiệu quả cao trong công việc mà họ đảm nhận đồng thời họ liên kết lại để hình thành lên các tổ chức, để bảo vệ quyền lợi của bản thân trong quá trình lao động sản xuất kinh doanh.

Hiểu theo góc độ rộng hơn thì nguồn nhân lực chính là nguồn lực của con người bao gồm hai yếu tố chính là thể lực và trí lực.

Xét theo phạm vi hẹp hơn trong phạm vi một tổ chức thì nguồn nhân lực thể hiện ở số lượng và chất lượng người lao động đang làm việc trong tổ chức đó bất kể công việc mà họ đảm nhận là gì.

Mặc dù nguồn nhân lực được xét đến với nhiều khái niệm khác nhau nhưng đều thống nhất với nhau đó là nguồn nhân lực thể hiện khả năng lao động của xã hội. Nguồn nhân lực là tài nguyên quan trọng và quý giá nhất để đánh giá tiềm lực phát triển của mỗi quốc gia, mỗi vùng, ngành, địa phương, mỗi doanh nghiệp. Nguồn nhân lực là nguồn lực phong phú nhất và đa dạng nhất so với các loại tài nguyên khác.

1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực.

Quản lý, khai thác, sử dụng hiệu quả và hợp lý các nguồn lực của đất nước góp phần quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia. Trong các nguồn lực đó thì nguồn nhân lực là nguồn có vai trò quyết định sự tồn tại và phát triển của đất nước. Do đó, việc đào tạo và không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là vấn đề quan tâm hàng đầu của xã hội.

Không giống như những máy móc, thiết bị sản xuất đồng loạt tạo ra những sản phẩm có giá trị sử dụng như nhau, đem lại hiệu quả ngang nhau thì con người có khả năng phát minh, sáng chế ra các loại tư liệu lao động khác nhau, ngày càng tiến bộ hơn nhằm mục đích đem lại hiệu quả cao trong công việc.

Nguồn lực con người chính là nguồn “nội lực” quý giá nếu biết cách khai thác và phát huy tốt là yếu tố quan trọng để tạo ra các nguồn lực khác.

Để không ngừng thoả mãn những nhu cầu về vật chất, tinh thần ngày càng được nâng cao về số lượng và chất lượng trong điều kiện các nguồn lực khác đều

có hạn, con người ngày càng phải phát huy đầy đủ hơn khả năng về mặt thể lực và trí lực cho việc phát triển không ngừng của xã hội. Sự phát triển của nền kinh tế - xã hội không thể thiếu đội ngũ lao động lành nghề, những nhà khoa học kỹ thuật với trình độ cao, những nhà lãnh đạo năng động, tháo vát biết nhìn xa trông rộng.

Công cuộc đổi mới của nước ta trong những năm qua cho thấy Đảng, Nhà nước ta đã có chủ trương, chính sách và các biện pháp thiết thực, quan tâm và tạo điều kiện để mỗi cá nhân phát huy tối đa năng lực của bản thân, giải phóng mọi nguồn lực và tiềm năng sáng tạo, đem lại những thành công bước đầu rất quan trọng cả về kinh tế - xã hội đưa đất nước phát triển kịp với các nước khác trong khu vực nói riêng và trên thế giới nói chung.

Nhận thức được vai trò tất yếu, khách quan của nguồn nhân lực đối với sự phát triển kinh tế của đất nước theo hướng công nghiệp hoá - hiện đại hoá đất nước. Nghị quyết Đại hội Đảng VIII đã khẳng định *“Nâng cao dân trí và phát huy nguồn lực to lớn của con người Việt Nam là nhân tố quyết định thắng lợi của công nghiệp hoá, hiện đại hoá”*.

Qua thực tế phát triển của các nước đều đã khẳng định vai trò của nguồn nhân lực có tính quyết định đối với sự phát triển kinh tế - xã hội và đặc biệt đối với quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá.

Cùng với quá trình chuyển đổi từ nền kinh tế tập trung bao cấp sang nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa thì một loạt các thị trường mới được hình thành trong đó thị trường sức lao động xuất hiện là một xu hướng tất yếu ngày càng phát triển và hoàn thiện hơn. Sự phát triển của thị trường sức lao động, quan hệ lao động bị chi phối bởi quy luật cung cầu và các quy luật khác của thị trường hàng hóa. Cũng chính từ sự chi phối này thì quan hệ lao động và cơ cấu lao động cũng thay đổi nhanh chóng cho phù hợp với xu thế phát triển. Thị trường lao động sẽ làm cho cả người lao động và người sử dụng lao động thuộc các thành phần kinh tế khác nhau chủ động, sáng tạo, khai thác và sử dụng có hiệu quả hơn nguồn nhân lực.

1.1.3. Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực.

1.1.3.1. Số lượng nguồn nhân lực.

Số lượng nguồn nhân lực được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực. Quy mô dân số càng lớn, tốc độ tăng dân số càng nhanh thì quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực càng cao. Tốc độ tăng dân số chậm dẫn đến quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực càng ít. Quy mô dân số biểu thị khái quát tổng số dân của một vùng, một nước hay của các khu vực khác nhau trên thế giới. Tuy nhiên, quy mô dân số thường xuyên biến động qua thời gian nó có thể tăng hoặc giảm tùy theo các biến số cơ bản nhất như số người được sinh ra, số người chết đi hàng năm, tỷ lệ di dân cư (thể hiện ở số người đến và đi). Mối quan hệ giữa dân số và nguồn nhân lực được biểu hiện sau một thời gian nhất định vì ở độ tuổi đó con người mới phát triển đầy đủ, mới có khả năng lao động và có giao kết hợp đồng lao động.

Xét trong phạm vi một quốc gia thì nguồn nhân lực xã hội là dân số trong độ tuổi lao động có khả năng lao động.

Theo quan điểm của Tổ chức quốc tế về lao động(ILO) và quan điểm của các nước thành viên thì lực lượng lao động là dân số trong độ tuổi lao động thực tế đang có việc làm hoặc không có việc làm nhưng có nhu cầu làm việc (những người thất nghiệp).

Giữa các quốc gia có sự khác nhau về quy định độ tuổi lao động. Căn cứ vào công ước quốc tế số 5, số 138 của Tổ chức lao động quốc tế (ILO) về tuổi tối thiểu được làm việc: *“tuổi tối thiểu vào làm việc sẽ không được dưới độ tuổi học chương trình giáo dục bắt buộc và bất kỳ trường hợp nào cũng không được dưới độ tuổi học xong chương trình giáo dục bắt buộc và bất kỳ trường hợp nào cũng không được dưới 15 tuổi, còn tuổi tối đa vẫn có nhiều quy định khác nhau”*. Có nước quy định tuổi tối đa là 60, có nước là 65 tuổi thậm chí có nước quy định là 70, 75 tuổi, tùy thuộc vào tình hình phát triển kinh tế - xã hội của mỗi nước. Đặc biệt ở Úc không có quy định tuổi về hưu do đó không có giới hạn tuổi tối đa. Bộ luật lao

động của nước ta quy định độ tuổi tối thiểu phải đủ 15 tuổi vì đến độ tuổi này công dân mới đáp ứng được yêu cầu cơ bản của quá trình lao động: “ *Người lao động là người ít nhất đủ 15 tuổi, có khả năng lao động và có giao kết hợp đồng lao động*”. Độ tuổi nghỉ hưu được quy định đối với nam là 60 tuổi, đối với nữ là 55 tuổi. Tốc độ tăng dân số bình quân khoảng 1,98%/năm (số liệu thống kê năm 2009), hàng năm nước ta có thêm 1,6 triệu lao động mới bổ sung vào nguồn nhân lực. Đây đồng thời cũng là nguồn nhân lực có vai trò rất lớn trong công cuộc phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Về số lượng, xét trong phạm vi một tổ chức thì: nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương.

1.1.3.2. Chất lượng nguồn nhân lực.

Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện ở mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực đó là các yếu tố về tinh thần, thể lực và trí lực.

❖ Thể lực của nguồn nhân lực:

Quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá gắn liền với việc áp dụng phổ biến các phương pháp sản xuất công nghiệp, các thiết bị công nghệ hiện đại do đó đòi hỏi con người phải có sức khoẻ và thể lực cường tráng như: có sức chịu đựng dẻo dai đáp ứng những quá trình sản xuất liên tục, kéo dài, luôn có sự tỉnh táo, sáng khoái tinh thần.... Sức khoẻ là sự phát triển hài hoà của con người cả về vật chất lẫn tinh thần. Sức khoẻ của con người chịu tác động của nhiều yếu tố: điều kiện tự nhiên, kinh tế, xã hội và được phản ánh bằng các chỉ tiêu cơ bản về sức khoẻ như chiều cao, cân nặng, các chỉ tiêu về bệnh tật, điều kiện chăm sóc và bảo vệ sức khoẻ....

Trong mối quan hệ với phát triển kinh tế, việc đảm bảo các dịch vụ y tế và chăm sóc sức khoẻ làm tăng chất lượng nguồn nhân lực cả trong hiện tại lẫn tương lai. Như vậy, việc cải thiện sức khoẻ là một trong những nhân tố góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của nguồn nhân lực. Sức khoẻ vừa là mục đích, vừa là điều

kiện của sự phát triển nên yêu cầu bảo vệ và nâng cao sức khoẻ con người là một đòi hỏi chính đáng mà xã hội cần phải đảm bảo. Do đó, để nâng cao thể lực nguồn nhân lực cần có các biện pháp cải thiện điều kiện dinh dưỡng, nhà ở và môi trường cho người lao động để tạo ra lối sống lành mạnh, tác phong làm việc khoa học, thực hiện tốt chế độ nghỉ ngơi và chăm sóc sức khoẻ cho người lao động.

❖ Trí lực của nguồn nhân lực:

Nhân tố trí lực của nguồn nhân lực thường được xem xét đánh giá trên hai góc độ: trình độ văn hoá, trình độ chuyên môn kỹ thuật và kỹ năng thực hành của người lao động.

➤ Về trình độ văn hoá:

Một trong những chỉ tiêu quan trọng để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực là trình độ văn hoá nói chung và trình độ chuyên môn nghiệp vụ nói riêng. Trình độ văn hoá là khả năng về trí thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản, thực hiện những việc đơn giản để duy trì cuộc sống. Trình độ văn hoá là nền tảng cho việc tiếp thu các kiến thức khoa học kỹ thuật, đào tạo và tái đào tạo nghề nghiệp. Vì vậy, công tác giáo dục đào tạo đóng vai trò quyết định trong việc nâng cao trình độ dân trí và trình độ học vấn cho người lao động để theo kịp với thực tế phát triển của nền kinh tế. Đầu tư cho giáo dục đào tạo (đầu tư cho con người) là đầu tư trực tiếp, cơ bản và lâu dài vì sự phồn vinh và thịnh vượng của đất nước do đó Nhà nước cần có quan điểm nhất quán và tập trung đầu tư hơn nữa cho lĩnh vực này.

➤ Về trình độ chuyên môn kỹ thuật:

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ là kiến thức và kỹ năng cần thiết để đảm nhiệm các chức vụ trong quản lý, kinh doanh và các hoạt động nghề nghiệp khác nhau nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh cho tổ chức mà mình làm việc. Lao động kỹ thuật bao gồm những công nhân kỹ thuật từ thợ bậc 3 trở nên (có bằng hoặc không có bằng) cho tới những người có trình độ trên đại học.

Một lực lượng lao động đông đảo có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao là đòi hỏi hàng đầu và là nhân tố quyết định sự thành công của sự nghiệp công nghiệp

công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Nâng tỷ lệ người được đào tạo ở các ngành nghề lên 40% so với hiện nay mới chỉ đạt mức 21%.

❖ Về phẩm chất tâm lý, xã hội của nguồn nhân lực:

Ngoài yếu tố thể lực, trí lực ra thì quá trình lao động đòi hỏi người lao động hàng loạt các phẩm chất khác nhau như tính kỷ luật, tự giác, có tinh thần hợp tác và tác phong lao động công nghiệp, có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc mà họ đảm nhận.... Cùng với tiến trình phát triển của sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước đòi hỏi người lao động phải có những phẩm chất tâm lý và xã hội cơ bản như sau:

- Có tác phong công nghiệp (nhANH NHẸN, KHẮN TRƯƠNG, ĐÚNG GIỜ).
- Có ý thức kỷ luật, tự giác cao.
- Có niềm say mê nghề nghiệp, chuyên môn.
- Có khả năng chuyển đổi công việc cao thích ứng với những thay đổi

trong công việc.

1.2. Quản trị nhân lực.

1.2.1. Khái niệm về quản trị nhân lực.

Quản trị là những tác động có mục đích, có tổ chức của chủ thể quản lý đối với các khách thể quản lý nhằm đạt được mục tiêu cao nhất của tổ chức.

Từ định nghĩa trên ta có các định nghĩa khác nhau về quản trị nhân lực:

Quản trị nhân lực (quản trị tài nguyên nhân sự) là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển dụng, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức, nhằm đạt được những mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức.

Quản trị nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động của tổ chức để xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng.

Tuy nhiên, khái niệm và thực tiễn áp dụng quản trị nguồn nhân lực không giống nhau ở các quốc gia khác nhau. Trong một nền kinh tế chuyển đổi như ở

Việt Nam thì khái niệm quản trị nguồn nhân lực được hiểu là: “*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 tổ chức lẫn nhân viên*”.

1.2.2. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực.

Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vi mô có hai mục tiêu cơ bản:

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm nâng tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.
- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

1.2.3. 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 hoà mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, doanh nghiệp và người lao động, góp phần làm giảm bớt mâu thuẫn giữa người lao động và doanh nghiệp.

1.2.4. Ảnh hưởng của môi trường đối với quản lý nguồn nhân lực.

Làm việc trong môi trường thuận lợi là một trong những yếu tố quan trọng giúp cho mỗi nhân viên có thể cống hiến hết mọi năng lực của bản thân. Vì vậy, khi hoạch định nguồn nhân lực các nhà quản trị phải tính đến các yếu tố môi trường ảnh hưởng đối với quản lý nguồn nhân lực. Môi trường ở đây được đề cập thành 2 loại: môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

❖ *Môi trường bên trong:*

Môi trường bên trong (hoàn cảnh nội bộ) bao gồm tất cả các yếu tố nội tại trong doanh nghiệp như: bầu không khí văn hoá doanh nghiệp, nguồn nhân lực, yếu tố tài chính, marketing, trình độ công nghệ kỹ thuật, khả năng nghiên cứu và phát triển. Phân tích kỹ môi trường bên trong giúp cho các nhà quản trị doanh nghiệp thấy được các ưu điểm cũng như nhược điểm của mình. Qua đó, tìm ra các biện pháp để phát huy được các điểm mạnh và khắc phục, hạn chế những điểm yếu của bản thân doanh nghiệp.

❖ *Môi trường bên ngoài:*

Môi trường bên ngoài bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp. Môi trường bên ngoài nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp.

➤ *Môi trường vĩ mô:*

Phân tích môi trường vĩ mô của doanh nghiệp là chủ yếu nghiên cứu, xem xét những thuận lợi và khó khăn do môi trường bên ngoài tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đối với hoạt động của doanh nghiệp. Các tác động đến môi trường vĩ mô như các yếu tố về kinh tế, pháp luật của Nhà nước, yếu tố văn hóa – xã hội, tự nhiên, môi trường công nghệ.

✓ Yếu tố kinh tế:

Ảnh hưởng của các yếu tố kinh tế đến môi trường vĩ mô bao gồm: chu kỳ kinh tế chung, nguồn cung cấp tiền, GDP, tỷ lệ lạm phát, lãi suất ngân hàng, tỷ lệ thất nghiệp, chính sách tài chính, tiền tệ, cán cân thanh toán.

✓ Môi trường công nghệ:

Công nghệ là một trong những nhân tố quan trọng ảnh hưởng rất lớn đến quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Yếu tố công nghệ là các chi phí, đầu tư cho công nghệ nghiên cứu và phát triển khoa học cho nền kinh tế, cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp ngày càng chú trọng tới yếu tố này hơn để giảm bớt chi phí về quản lý, nguyên liệu, nhiên liệu, nâng cao

năng suất, giảm giá thành, tăng doanh thu nhằm đạt được mục tiêu cao nhất của tổ chức đó là tối đa hoá lợi nhuận.

✓ Môi trường văn hoá – xã hội:

Bao gồm các quan điểm sống, mức sống, phong cách sống, phong tục tập quán ở mỗi nơi, trình độ văn hoá, sở thích, độ tuổi lao động... Các yếu tố này ảnh hưởng rất lớn đến công tác quản trị nguồn nhân lực. Những biến đổi trong các yếu tố xã hội bên cạnh lợi thế còn tạo ra những thách thức rất lớn cho doanh nghiệp tuy nhiên sự biến động này rất khó kiểm soát.

✓ Môi trường tự nhiên:

Các yếu tố tự nhiên bao gồm: sự ô nhiễm môi trường, năng lượng, tài nguyên... Các yếu tố này có thể làm đảo lộn quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp do vậy nó có vị trí rất quan trọng trong các quyết sách của các nhà quản trị.

✓ Các yếu tố về chính trị, pháp luật của Nhà nước:

Hệ thống pháp luật bao gồm các chính sách, quy chế, luật lệ, chế độ đãi ngộ và các thủ tục khác của Nhà nước. Các doanh nghiệp đều được cạnh tranh công bằng, kinh doanh những ngành nghề mà pháp luật không cấm, được sự bảo trợ của Nhà nước trong nền kinh tế quốc dân.

✓ Môi trường quốc tế:

Khu vực hoá, toàn cầu hoá đang là một xu hướng tất yếu mà mọi doanh nghiệp, mọi ngành đều phải hướng tới theo chủ trương hội nhập kinh tế quốc tế. Phân tích môi trường quốc tế để chỉ ra được các cơ hội và đe dọa ở phương diện quốc tế đối với các doanh nghiệp. Tuy nhiên, môi trường quốc tế sẽ phức tạp hơn, cạnh tranh gay gắt hơn do sự khác biệt về xã hội, văn hoá, chính trị, kinh tế.

➤ Môi trường tác nghiệp:

Môi trường tác nghiệp là môi trường kinh doanh của một ngành, một lĩnh vực cụ thể nào đó mà ở đó doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh. Các yếu

tổ thuộc môi trường tác nghiệp bao gồm: đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, khách hàng, các đối thủ tiềm ẩn và các sản phẩm thay thế.

1.2.5. Nội dung của quản trị nhân lực.

1.2.5.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự.

Hoạch định tài nguyên nhân sự có thể tạo nên hoặc phá vỡ một tổ chức. Nhờ có hoạch định tài nguyên nhân sự mà các cấp lãnh đạo chuẩn bị cho mình có một đội ngũ năng động, cố chuyên môn trong các lĩnh vực được đảm nhận.

❖ Khái niệm hoạch định tài nguyên nhân sự:

Hoạch định tài nguyên nhân sự là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.

❖ Các bước hoạch định tài nguyên nhân sự:

Khi tiến hành hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự thì các nhà quản trị cần tiến hành theo những bước sau:

- **Bước 1:** Đề ra nhu cầu và dự báo nhu cầu.

Dựa vào các kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty trước mắt và lâu dài để từ đó các nhà quản trị dự báo nhu cầu tài nguyên nhân sự một cách cụ thể. Khi dự báo nhu cầu nhân lực thì các nhà quản trị cần xem xét đến các yếu tố sau:

- ✓ Số người thay thế dự kiến (dự báo số người nghỉ việc bất thường và số người nghỉ việc khi hết hạn hợp đồng lao động).
- ✓ Chất lượng lao động và phẩm chất của mỗi nhân viên.
- ✓ Những kế hoạch đa dạng hoá chủng loại sản phẩm và dịch vụ.
- ✓ Những biến đổi về mặt khoa học kỹ thuật.
- ✓ Năng lực tài chính hiện có của công ty.

Các phương pháp dự báo thường được sử dụng như: phân tích xu hướng, sử dụng máy vi tính, phán đoán của cấp quản trị...

- **Bước 2:** Đề ra các chính sách.

Sau khi nhà quản trị phân tích và đối chiếu những nhu cầu hiện tại và tương lai của công ty thì phòng nhân sự sẽ đề xuất một số chính sách đối với quá trình hoạch định nhân sự ở từng phòng ban, bộ phận sao cho phù hợp với quá trình sản xuất kinh doanh và ngân sách hiện có.

- **Bước 3:** Thực hiện các kế hoạch đề ra.

Khi đã xây dựng các chính sách và kế hoạch cụ thể, nhà quản trị nhân sự sẽ phối hợp với trưởng các phòng ban để thực hiện kế hoạch đó theo nhu cầu.

Trường hợp thiếu nhân viên đúng theo khả năng thì nhà quản trị cần phải thực hiện chương trình chuyển nhân viên theo đúng khả năng và tiềm năng của họ. Sau khi sắp xếp lại số lượng nhân sự hiện có mà Công ty thấy nguồn nhân sự vẫn không đủ theo nhu cầu thì Công ty sẽ tiến hành tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên.

Trường hợp thặng dư nhân viên, nhà quản trị sẽ áp dụng các biện pháp như:

- ✓ Hạn chế việc tuyển dụng.
- ✓ Giảm bớt giờ lao động.
- ✓ Giảm biên chế (đây là vấn đề hết sức khó khăn).
- ✓ Giãn thợ (cho nghỉ tạm thời).

- **Bước 4:** Kiểm tra và đánh giá.

Trong mỗi bước thực hiện, nhà quản trị phải thường xuyên kiểm tra các kế hoạch và chương trình có phù hợp với mục tiêu đã đề ra không để tiến hành rút kinh nghiệm trong những lần tiếp theo.

1.2.5.2. Phân tích công việc.

Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng và là công cụ cơ bản nhất trong mọi giai đoạn của quản trị nhân sự.

❖ Khái niệm phân tích công việc:

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc.

Hai tài liệu cơ bản được sử dụng để thực hiện phân tích công việc là bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

❖ Trình tự thực hiện phân tích công việc:

- **Bước 1:** Xác định mục đích của phân tích công việc từ đó xác phương pháp thu thập là các thông tin cần thiết để tiến hành định phân tích công việc một cách hợp lý nhằm mang lại hiệu quả cao nhất.

- **Bước 2 :** Thu thập thông tin cơ bản có sẵn trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức (sơ đồ tổ chức cho ta biết công việc này có mối liên hệ với các công việc khác như thế nào, chức vụ và tuyến quyền hạn), sơ đồ tiến trình công việc (giúp nhà phân tích hiểu rõ chi tiết từ đầu vào đến đầu ra) và cuối cùng là bản mô tả công việc hiện có (nếu có)

- **Bước 3:** Lựa chọn các phần việc đặc trưng, các điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm tiết kiệm thời gian và chi phí trong việc 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 như phương pháp phỏng vấn, sử dụng bản câu hỏi hoặc quan sát nơi làm 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 tài chính của doanh nghiệp có thể sử dụng một hoặc kết hợp các phương pháp thu thập thông tin để phân tích công việc.

- **Bước 5 :** Kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu thập được dùng 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 đó 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.

- ✓ Bản mô tả công việc:

Bản mô tả công việc là văn bản liên kết các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt 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 mô tả công việc thường bao gồm những nội dung sau: nhận diện công việc, tóm tắt công việc, chức năng trách nhiệm trong công việc, quyền hạn của người thực hiện công việc, điều kiện làm việc...

- ✓ Bản tiêu chuẩn 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 và các đặc điểm, các nhân thích hợp nhất trong công việc.

Bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần nhân viên như thế nào để thực hiện công việc một cách tốt nhất.

Những nhân tố chính thường được đề cập đến trong bản tiêu chuẩn công việc: trình độ văn hóa, kinh nghiệm công tác, tuổi đời, sức khỏe, hoàn cảnh gia đình...

- ❖ Lợi ích của việc phân tích công việc:

- ✓ Đảm bảo thành công hơn trong việc sắp xếp, thuyên chuyển và thăng thưởng nhân viên.

- ✓ Loại bỏ nhiều bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.

- ✓ Kích thích lao động nhiều hơn qua việc sắp xếp các mức thăng thưởng hợp lý.

- ✓ Tiết kiệm thời gian và sức lực qua việc tiêu chuẩn hóa công việc và từ đó giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời gian biểu công tác.

- ✓ Sa thải bớt số người thiếu năng lực, trình độ phục vụ cho công việc.

- ✓ Tạo điều kiện cấp lãnh đạo và nhân viên hiểu nhau hơn.

1.2.5.3. Định mức lao động.

❖ Khái niệm:

Mức lao động là một đại lượng sống quy định cho người lao động để họ hoàn thành một khối lượng công việc nhất định.

Định mức lao động là quá trình xác định mức lao động, làm việc quy định các mức hao phí cần thiết để người lao động hoàn thành một công việc nhất định.

Mức lao động được phân ra làm 3 loại chủ yếu là: Mức thời gian, mức sản lượng, mức phục vụ.

❖ Vai trò của định mức lao động :

✓ Là căn cứ để xác định quyền hạn và trách nhiệm của người lao động, nhằm đánh giá chính xác tình hình thực hiện công việc của nhân viên.

✓ Đánh giá được trình độ tay nghề, mức độ đóng góp của từng thành viên vào kết quả chung của doanh nghiệp trên cơ sở đó thiết lập được chế độ lương bổng hợp lý.

✓ Định mức lao động có vai trò quan trọng đối với vấn đề quản trị nhân sự. Thông qua định mức lao động, nhà quản trị có thể đánh giá một cách khách quan mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, ý thức và trách nhiệm của họ đối với công việc được giao.

❖ Phương pháp xây dựng định mức lao động:

➤ Phương pháp thống kê kinh nghiệm :

Phương pháp này thực chất là dựa vào số liệu thống kê và kinh nghiệm làm việc của cán bộ định mức để xây dựng.

Phương pháp này được chia ra làm hai loại : thống kê kinh nghiệm đơn thuần và thống kê kinh nghiệm có phân tích.

➤ Phương pháp có căn cứ kỹ thuật :

Phương pháp có căn cứ kỹ thuật bao gồm 2 phương pháp : phương pháp điều tra phân tích và phương pháp so sánh điển hình.

- Phương pháp điều tra phân tích: thực chất của phương pháp này là quan sát, tính toán ngay tại hiện trường và được tiến hành bằng 2 hình thức bấm giờ và chụp ảnh.

- Phương pháp so sánh điển hình: tiến hành phân loại các chi tiết, các bước công việc thành từng nhóm, xác định định mức lao động cho từng chi tiết hay một bước công việc điển hình, các chi tiết còn lại dùng phương pháp loại suy để tính toán.

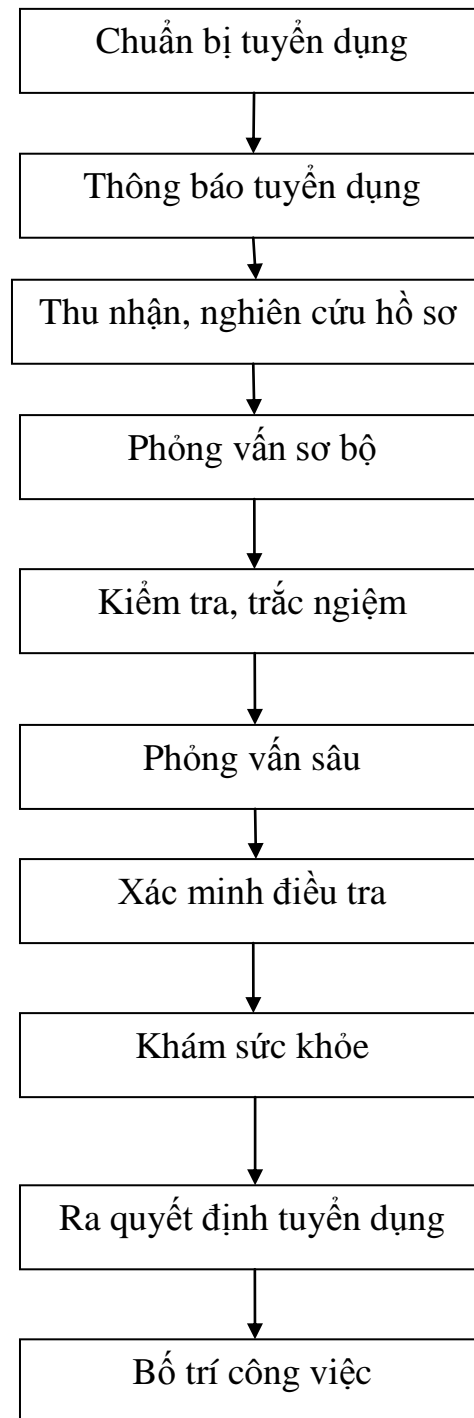
1.2.5.4. Tuyển dụng nguồn nhân lực.

❖ Khái niệm tuyển dụng nguồn nhân lực:

Tuyển dụng nhân sự là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

❖ Quy trình tuyển dụng:

SƠ ĐỒ 1: TRÌNH TỰ QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG



* *Chuẩn bị tuyển dụng:*

- Thành lập hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của Hội đồng tuyển dụng.

- Nghiên cứu kỹ các văn bản của Nhà nước, tổ chức và doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng như : Bộ luật lao động, các quy định về hợp đồng lao động,...

- Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng.

✳ *Thông báo tuyển dụng:*

Các tổ chức, doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau:

- Thông qua các trung tâm, Công ty cung ứng dịch vụ lao động.

- Quảng cáo trên báo, đài, băng rôn, tờ rơi, mạng internet...

- Dán thông báo trước cổng Công ty .

- Quảng cáo về Công ty, công việc để người xin việc hiểu rõ hơn về tính hấp dẫn trong công việc.

- Các chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung được công việc mà họ dự định người xin tuyển.

- Quyền lợi của ứng viên khi được tuyển như chế độ đãi ngộ, lương bổng, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc...

- Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với công ty.

✳ *Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ:*

Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Người xin tuyển dụng phải nộp cho Công ty ứng tuyển những giấy tờ theo mẫu quy định sau đây:

- Đơn xin tuyển dụng.

- Bản khai sơ yếu lý lịch có chứng nhận của Ủy ban Nhân dân phường, xã.

- Giấy khám sức khỏe.

- Bản sao các văn bằng, chứng chỉ có liên quan theo yêu cầu.

Nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại một số thông tin của ứng viên bao gồm:

- Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác.

- Khả năng tri thức.

- Sức khỏe.
- Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân.
- Tính tình, đạo đức, nguyện vọng.

Nghiên cứu hồ sơ nhằm loại bớt một số ứng viên không đáp ứng các tiêu chuẩn công việc, không cần phải làm tiếp các thủ tục khác trong quá trình tuyển dụng, do đó có thể giảm bớt chi phí và thời gian cho quá trình tuyển dụng.

✧ *Phỏng vấn sơ bộ:*

Phỏng vấn sơ bộ thường kéo dài từ 5 đến 10 phút, được sử dụng nhằm loại bỏ ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém rõ rệt hơn những ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

✧ *Kiểm tra, trắc nghiệm:*

Áp dụng các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm nhằm tìm ra được ứng viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra, sát hạch thường dùng các kiến thức cơ bản, chuyên môn có liên quan đến vị trí ứng tuyển của các ứng viên. Áp dụng các hình thức trắc nghiệm cũng có thể được sử dụng để đánh giá ứng viên về một số khả năng đặc biệt như trí nhớ, mức độ khéo léo...

✧ *Phỏng vấn sâu:*

Phỏng vấn sâu được sử dụng để đánh giá lại năng lực của ứng viên lần cuối. Cuộc phỏng vấn này có thể do cấp trên trực tiếp khi ứng viên trúng tuyển vào vị trí hoặc do lãnh đạo cao nhất của Công ty thực hiện.

✧ *Xác minh, điều tra:*

Đây là quá trình xác minh những thông tin chưa rõ đối với các ứng viên có triển vọng tốt, công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm những thông tin về trình độ, kinh nghiệm, tay nghề của ứng viên.

Đối với những công việc đòi hỏi tính an ninh cao như thủ quỹ, tiếp viên hàng không... thì công tác xác minh có thể yêu cầu tìm hiểu thêm về nguồn gốc, lý lịch gia đình của ứng viên.

✧ *Khám sức khỏe:*

Sau khi thực hiện các bước trên thì Công ty sẽ tiến hành tổ chức khám sức khỏe cho các ứng viên lọt vào vòng này để có thể đáp ứng được yêu cầu công việc đề ra. Nếu một ứng viên có sức khỏe không tốt sẽ ảnh hưởng đến chất lượng công việc và hiệu quả kinh tế mặt khác còn gây ra những phiền phức về mặt pháp lý cho Công ty.

✧ *Ra quyết định tuyển dụng:*

Ra quyết định tuyển dụng là bước quan trọng nhất trong quá trình tuyển dụng. Đây là bước ra quyết định tuyển dụng hoặc loại bỏ ứng viên.

Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin, bản phân tích tóm tắt về ứng viên.

✧ *Bố trí công việc:*

Các ứng viên sau khi được tuyển dụng sẽ được bố trí vào vị trí công việc thích hợp hoặc vị trí công việc khi Công ty ra thông báo tuyển dụng.

Tuy nhiên trong thực tế, các bước và nội dung trình tự của tuyển dụng có thể thay đổi linh hoạt phụ thuộc vào yêu cầu của công việc, đặc điểm của doanh nghiệp, trình độ của Hội đồng tuyển chọn.

❖ **Nguồn tuyển dụng:**

✧ *Nguồn tuyển dụng từ bên trong nội bộ doanh nghiệp:*

Bao gồm: tuyển trực tiếp từ các cán bộ, công nhân viên đang làm trực tiếp trong doanh nghiệp.

+ Ưu điểm:

- Nhân viên thấy Công ty luôn luôn tạo cho họ cơ hội thăng tiến do đó gắn bó với Công ty hơn, làm việc tích cực và có trách nhiệm hơn.

- Công ty đã đánh giá được khả năng của họ qua quá trình làm việc vì vậy kết quả khá chính xác.

- Họ là người đã quen thuộc với môi trường làm việc, nội quy, chính sách và cơ cấu của Công ty do đó thời gian để hòa nhập với môi trường làm việc mới được giảm đi đáng kể.

- Ngoài ra tuyển dụng từ nguồn này giúp tiết kiệm thời gian và chi phí phục vụ cho công tác tuyển dụng.

+ Nhược điểm:

- Gây ra hiện tượng làm việc dập khuôn, máy móc theo cách làm việc của cấp trên trước đây, không tạo được bầu không khí thi đua mới trong doanh nghiệp.

- Các nhân viên ứng cử vào một vị trí nào đó còn trông nhưng không được tuyển chọn sẽ có tâm lý không phục lãnh đạo, bất hợp tác với lãnh đạo mới, chia bè phái, mất đoàn kết khó làm việc. Tiềm ẩn nhiều hiềm khích, tiêu cực giữa các nhân viên.

- Bỏ qua cơ hội tuyển dụng các nhân viên có năng lực bên ngoài do nguồn tuyển bị hạn chế về mặt số lượng nên khó tuyển người có yêu cầu tương xứng với công việc.

- Nếu chỉ tuyển dụng nội bộ sẽ khó cải tổ được cách làm việc của nhân viên.

**Nguồn tuyển dụng bên ngoài doanh nghiệp:*

Cách thức tuyển dụng từ bên ngoài bao gồm: thông báo qua tivi, báo, đài, dán thông báo trước cổng Công ty, thông qua các trung tâm cung ứng lao động...

+ Ưu điểm:

- Tận dụng được nguồn chất xám bên ngoài doanh nghiệp.

- Nguồn tuyển dụng được đáp ứng với số lượng rất lớn do đó có thể lựa chọn được người có năng lực để thực hiện công việc một cách tốt nhất.

- Quá trình tuyển dụng diễn ra khách quan.

- Có thể cập nhật được nguồn nhân lực mới và cải tổ được cách làm việc của nhân viên trong Công ty.

+ Nhược điểm:

- Mất nhiều thời gian và chi phí, có thể không tuyển được ứng viên đáp ứng được yêu cầu và tính chất của công việc.

- Nhân viên mới mất nhiều thời gian để hoà nhập với môi trường làm việc mới.
- Nhân viên chưa được thử thách về lòng trung thành và năng lực làm việc.
- Tỷ lệ bỏ việc cao.

1.2.5.5. *Phân công lao động.*

❖ Khái niệm:

Phân công lao động là quá trình tách riêng các loại lao động khác nhau theo một tiêu thức nhất định và theo một điều kiện sản xuất xác định khác nhau.

Thực chất của phân công lao động đó là bố trí, sắp xếp nhân viên, nhóm nhân viên khác nhau vào quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp theo năng lực, trình độ chuyên môn, sức khoẻ, sở thích của người lao động để tạo được hiệu quả cao trong công việc đem lại lợi ích tối ưu cho bản thân doanh nghiệp.

❖ Mục tiêu của phân công lao động:

- Phân công lao động đảm bảo đủ số lượng lao động, chất lượng lao động, đúng người, đúng việc đáp ứng được yêu cầu, tính chất của công việc.
- Phân công lao động đảm bảo cho công việc được hoàn thành theo đúng thời hạn được giao, tạo được sự mềm dẻo, tính linh hoạt trong sử dụng lao động.

❖ Nguyên tắc phân công lao động:

- Khi thực hiện phân công lao động phải căn cứ vào sở trường, năng lực, trình độ và nguyện vọng của người lao động.
- Đảm bảo cung cấp đầy đủ các điều kiện lao động cho người lao động.
- Phải xác định rõ quyền hạn và trách nhiệm của người lao động.

❖ Các hình thức phân công lao động:

- Phân công lao động theo công nghệ.
- Phân công lao động theo chức năng.
- Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc.

1.2.5.6. *Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.*

❖ Mục đích đánh giá:

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên có tác động lên cả tổ chức lẫn cá nhân. Các thông tin thu được sau đánh giá sẽ giúp doanh nghiệp kiểm tra lại chất lượng của các hoạt động quản trị nguồn lực khác như tuyển chọn, đào tạo, trả công, định hướng và hướng dẫn công việc.... Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên sử dụng trong nhiều mục đích khác nhau như:

- Giúp cho các nhân viên biết được mức độ hoàn thành công việc của họ so với tiêu chuẩn đặt ra 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 về đào tạo, trả lương, khen thưởng, thuyên chuyển nhân viên...
- Phân tích sự hiểu biết về Công ty thông qua các cuộc nói chuyện về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.
- Tăng cường cải thiện mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới.

❖ Nội dung, trình tự thực hiện:

- **Bước 1:** Xác định yêu cầu cơ bản cần đánh giá.

Bước đầu tiên trong quá trình đánh giá, các nhà lãnh đạo cần xác định những lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá và những yếu tố này liên hệ với việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào.

- **Bước 2:** Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp.

Doanh nghiệp có thể lựa chọn các phương pháp đánh giá để đưa ra phương pháp đánh giá phù hợp với các bộ phận, với các đối tượng nhân viên khác nhau.

- **Bước 3:** Huấn luyện các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Sử dụng các phương pháp đánh giá không thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, các tiêu chuẩn và điểm đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng

không công bằng, lãng phí hoặc làm cho các quyết định trả lương, khen thưởng. Do đó, các nhà lãnh đạo và những người làm công tác về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên cần được huấn luyện chuyên sâu về kỹ năng này.

- **Bước 4:** Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá.

Thông thường, nhà quản trị phải thông báo cho nhân viên biết ngay khi nhân viên nhận công việc về các tiêu chuẩn, phạm vi sẽ đánh giá. Tuy nhiên, trước khi thực hiện đánh giá, nhà quản trị vẫn cần thông báo lại cho nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá, chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, chu kỳ thực hiện đánh giá và tầm quan trọng của kết quả đánh giá đối với cả doanh nghiệp lẫn nhân viên.

- **Bước 5:** Thực hiện đánh giá theo chuẩn mẫu trong thực hiện công việc.

Thực hiện so sánh, phân tích kết quả thực tế thực hiện công việc của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu. Tuy nhiên, khi thực hiện đánh giá thì các nhà lãnh đạo cần thực hiện công việc này một cách khách quan nhất.

- **Bước 6:** Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá.

Nhà lãnh đạo nên thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí trong cách đánh giá, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần khắc phục, sửa chữa trong việc thực hiện công việc của nhân viên.

- **Bước 7:** Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên.

Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên.

❖ Các phương pháp đánh giá:

- Phương pháp so sánh cặp.
- Phương pháp lưu giữ.
- Phương pháp quan sát hành vi.
- Phương pháp bảng điểm...

1.2.5.7. *Trả công lao động.*

❖ Tiền lương:

Tiền lương là giá cả của sức lao động, được hình thành qua thoả thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường.

Tiền lương của người lao động do hai bên thoả thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc. Ngoài ra, người lao động còn nhận được các khoản phụ cấp, các chế độ đãi ngộ khác nhau tùy từng doanh nghiệp và từng doanh nghiệp khác nhau nhằm khích lệ, động viên tinh thần nhân viên.

❖ Cơ cấu thu nhập:

+ Tiền lương cơ bản:

Tiền 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:

Phụ cấp lương là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản, nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản.

Các hình thức phụ cấp lương như: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp khu vực... Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

+ Tiền thưởng:

Tiền thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng tích cực để người lao động phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Trong thực tế, doanh nghiệp áp dụng một số hình thức thưởng như sau: thưởng năng suất, tiết kiệm, thưởng sáng kiến, thưởng theo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh chung của doanh nghiệp...

+ Phúc lợi:

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

bất cứ cương vị nào, đã là nhân viên của doanh nghiệp thì đều được hưởng các khoản phúc lợi. Phúc lợi của doanh nghiệp gồm: bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, hưu trí, nghỉ lễ, trợ cấp cho nhân viên có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn, quà tặng của doanh nghiệp cho nhân viên vào các dịp đặc biệt...

❖ Mục tiêu của hệ thống tiền lương:

- Thu hút nhân viên.
- Duy trì những nhân viên giỏi.
- Kích thích, động viên nhân viên.
- Đáp ứng các yêu cầu của luật pháp.

❖ Các hình thức tiền lương:

+ **Hình thức trả lương thời gian:**

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 (đơn vị tính thời gian: giờ, ngày, tuần, tháng hoặc năm).

Tiền lương thời gian được sử dụng rộng rãi đối với một số loại công việc của lao động không lành nghề hoặc những công việc khó tiến hành định mức chính xác do tính chất của công việc.

Công thức tính:

$$\text{Ltg} = \text{Ttt} * \text{L}$$

Trong đó:

- Ltg: lương tính theo thời gian.
- Ttt: số ngày, giờ công thực tế mà người lao động đã thực hiện.
- L: mức lương ngày(giờ):

$$\text{Lương ngày} = \text{Lương tháng}/22$$

$$\text{Lương giờ} = \text{Lương ngày}/8$$

+ **Hình thức trả lương theo sản phẩm:**

Với hình thức trả lương này thì nhân viên được trả lương căn cứ vào kết quả công việc mà họ đạt được.

Công thức tính:

$$Lsp = Ntt * Đg$$

Trong đó:

- Lsp: lương trả theo sản phẩm.
- Ntt: số sản phẩm hoàn thành đảm bảo chất lượng.
- Đg: đơn giá tiền lương sản phẩm.

1.2.5.8. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

❖ Khái niệm:

Đào tạo là một quy trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, những quy tắc, khái niệm hay thái độ dẫn tới 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 thành viên tương lai quý báu của tổ chức đó. Phát triển bao gồm không chỉ có đào tạo mà có cả sự nghiệp và các kinh nghiệm khác nữa.

❖ Mục đích:

- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn công việc đề ra hoặc khi nhân viên tiếp nhận công việc mới.

- Khi công nghệ thay đổi giúp nhân viên cập nhật được các kỹ năng, kiến thức mới.

- Để tránh tình trạng quản lý lỗi thời thì các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý cho phù hợp với sự thay đổi của môi trường kinh doanh, những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật.

- Giải quyết các vấn đề tổ chức, giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột xảy ra giữa các cá nhân và giữa công đoàn với nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.

- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới nhanh chóng thích ứng với môi trường làm việc.
- Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ chuyên quản lý, chuyên môn cần thiết.
- Thoả mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên kích thích họ thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích tốt hơn.

❖ Nội dung, trình tự thực hiện:

- **Bước 1:** Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển.

Nhu cầu đào tạo thường đặt ra khi nhân viên không có đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Vì vậy, khi xác định nhu cầu đào tạo và phát triển cần căn cứ vào các yếu tố cơ bản sau: chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, sự thay đổi về công nghệ hiện có, kế hoạch nhân sự, trình độ năng lực chuyên môn và nguyện vọng của người lao động.

- **Bước 2 :** Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển.

Khi đã xác định được nhu cầu đào tạo cần thiết thì cần phải xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển một cách chi tiết để giúp cho việc đào tạo và phát triển đạt hiệu quả tốt nhất. Những nội dung cần thiết khi tiến hành xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển bao gồm: các kế hoạch chi tiết, mục tiêu, cơ sở vật chất và tính chất công việc, ngân quỹ phục vụ cho quá trình đào tạo và phát triển.

- **Bước 3:** Triển khai thực hiện đào tạo và phát triển.

Sau khi đã xây dựng bản kế hoạch chi tiết thì tiến hành triển khai công tác đào tạo và phát triển theo đúng nội dung, chương trình, tiến độ đã đề ra. Quá trình này thể hiện rõ vai trò của cấp tổ chức, cấp trên trực tiếp thực hiện công việc huấn luyện, đào tạo để tạo điều kiện tốt nhất cho mục tiêu đã đề ra.

- **Bước 4:** Đánh giá kết quả đào tạo và phát triển.

Đánh giá kết quả là một bước quan trọng trong chương trình đào tạo. Qua đây giúp cho doanh nghiệp thấy rõ những mặt được và những mặt còn hạn chế trong quá trình đào tạo để rút kinh nghiệm.

✧ *Một số phương pháp đào tạo:*

- Đào tạo tại chỗ (hình thức đào tạo gắn liền với công việc)
- Đào tạo tách rời công việc (có thể được tiến hành tại các trường, trung tâm đào tạo).

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

1.3.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động.

Hiệu quả là tiêu chuẩn để đánh giá mọi hoạt động kinh tế - xã hội, là chỉ tiêu kinh tế xã hội tổng hợp để lựa chọn trong các phương án đưa ra phương án hoạt động tốt nhất trong mọi lĩnh vực. Hiệu quả sử dụng lao động là một trong những tiêu chí cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

Đánh giá được hiệu quả sử dụng lao động giúp cho doanh nghiệp đưa ra cách thức sử dụng lao động cho hợp lý và mang lại hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp.

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

❖ *Hiệu suất sử dụng lao động:*

Công thức tính: đơn vị tính (đồng/người)

Tổng doanh thu
Hiệu suất sử dụng lao động = $\frac{\quad}{\quad}$
Tổng số lao động

Ý nghĩa: chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một thời kỳ nhất định. Chỉ tiêu này càng cao cho thấy vấn đề sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả tốt.

❖ *Năng suất lao động bình quân:*

Công thức tính: đơn vị tính (sản phẩm/người)

$$\text{Năng suất lao động bình quân} = \frac{\text{Tổng sản lượng}}{\text{Tổng lao động}}$$

Ý nghĩa: chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu sản phẩm trong một thời kỳ nhất định.

❖ *Tỷ suất lợi nhuận lao động:*

Công thức tính: đơn vị tính (đồng/người)

$$\text{Sức sinh lời của lao động} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng lao động}}$$

Ý nghĩa: chỉ tiêu này phản ánh một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một thời kỳ nhất định.

1.3.3. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động.

Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển không những phải sử dụng tốt các yếu tố đầu vào như vốn, công nghệ... mà còn phải sử dụng tốt nguồn nhân lực hiện có bởi yếu tố con người là nguồn lực vô cùng quý giá, nó quyết định thành công hay thất bại của mỗi doanh nghiệp. Việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực có vai trò chủ yếu sau:

- Doanh nghiệp có thể xây dựng kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực ở hiện tại cũng như tương lai.
- Giúp doanh nghiệp định mức lại lao động trong mỗi bộ phận, mỗi đơn vị từ đó giảm những hao phí không cần thiết nhằm giảm giá thành sản phẩm sẽ nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.
- Tạo cho người lao động có việc làm, thu nhập ổn định và cơ hội thăng tiến nhiều hơn khi doanh nghiệp chú ý nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực.

- Tạo điều kiện xây dựng tốt hơn mối quan hệ giữa những người làm việc trong doanh nghiệp, tạo được bầu không khí thoải mái đó cũng là yếu tố cơ bản để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

1.4. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Đối với nền kinh tế quốc dân: hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp phải đặt trong mối quan hệ mật thiết chung với hiệu quả sản xuất kinh doanh của toàn bộ nền kinh tế, góp phần phản ánh được trình độ sản xuất và mức độ hoàn thiện của quan hệ sản xuất trong cơ chế thị trường. Trình độ phát triển của lực lượng sản xuất càng cao thì quan hệ sản xuất càng hoàn thiện. Sử dụng lao động có hiệu quả góp phần làm cho xã hội bớt đi những tệ nạn xã hội, giảm gánh nặng thất nghiệp cho nền kinh tế.

Đối với bản thân doanh nghiệp: nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là cơ sở để tái sản xuất mở rộng, cải thiện đời sống của cán bộ, công nhân viên. Hiệu quả lao động là căn cứ chính xác và quan trọng để doanh nghiệp đánh giá lại công tác sử dụng lao động cho bản thân tổ chức mình. Từ đó, doanh nghiệp sẽ rút ra được cách sử dụng lao động một cách hợp lý, giảm những hao phí không cần thiết nhằm đem lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp.

Đối với bản thân người lao động: hiệu quả lao động là nhân tố chính thúc đẩy tinh thần người lao động phát huy tối đa mọi khả năng của mình. Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động đồng nghĩa với việc nâng cao đời sống của chính bản thân người lao động.

1.5. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

- Nâng cao chất lượng tuyển chọn lao động.
- Tích cực phát động các phong trào thi đua, sáng tạo, cải tiến kỹ thuật trong lao động.
- Đổi mới công tác hoạch định nguồn nhân lực cho phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế.

- Cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động: môi trường làm việc, xây dựng chế độ lương, thưởng, phúc lợi... để động viên, khuyến khích tinh thần người lao động.

- Nâng cao trình độ văn hoá, tay nghề đồng thời thường xuyên gửi công nhân đi học tập tiếp thu công nghệ phát triển mới, nâng cao trình độ chuyên môn cho những cán bộ chuyên trách, tận dụng tối đa thời gian lao động.

- Đánh giá tình hình thực hiện công việc của người lao động một cách khách quan nhằm khen thưởng, động viên tinh thần người lao động một cách kịp thời để họ cống hiến hết mình cho doanh nghiệp.

Do hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp chịu tác động của nhiều yếu tố nên muốn nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thì phải xem xét, giải quyết nhiều lĩnh vực khác nhau như: chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, nhu cầu nhân lực ở hiện tại và dự đoán trong tương lai (cả về mặt số lượng và mặt chất lượng), nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, chi phí tài chính... một cách hợp lý.

PHẦN II

THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY XI MĂNG HẢI PHÒNG

2.1. Khái quát về Công ty xi măng Hải Phòng.

2.1.1. Giới thiệu về quá trình hình thành và phát triển Công ty.

Tiền thân của công ty xi măng Hải Phòng là nhà máy xi măng Hải Phòng được khởi công xây dựng vào ngày 25/12/1899 trên vùng ngã ba sông Cấm và kênh đào Hạ lý Hải Phòng. Đây là nhà máy xi măng lớn đầu tiên tại Đông Dương được người Pháp khởi công xây dựng. Trong thời kỳ Pháp thuộc, xi măng Hải Phòng là cơ sở duy nhất ở Đông Dương sản xuất xi măng phục vụ chính cho chính sách khai thác thuộc địa của thực dân.

Đến năm 1955, Chính Phủ cách mạng tiếp quản và đưa vào sử dụng, sản lượng cao nhất trong thời kỳ Pháp thuộc là 39 vạn tấn.

Đến năm 1961, nhà máy khởi công xây dựng mới 2 dây chuyền lò quay.

Đến năm 1964, với toàn bộ dây chuyền 7 lò quay, nhà máy đã sản xuất được 592.055 tấn xi măng, là mức cao nhất trong những năm hoà bình xây dựng. Với sự giúp đỡ của nước bạn Rumani, năm 1969 nhà máy sửa chữa và xây dựng được 3 lò nung mới. Thời kỳ này, sản lượng cao nhất là 67 vạn tấn. Tháng 8 năm 1993 theo quyết định của Nhà nước sáp nhập nhà máy xi măng Hải Phòng với ngành nghề sản xuất, kinh doanh xi măng vận tải, sửa chữa, khai thác đá.

Năm 1997, do dây chuyền sản xuất xi măng đã quá lạc hậu, bụi xi măng làm ảnh hưởng đến môi trường thành phố, công ty xi măng Hải Phòng được Chính phủ quyết định cho chuyển đổi sản xuất, đầu tư xây dựng nhà máy mới tại vùng núi đá Tràng Kênh – Minh Đức – Thuỷ Nguyên - Hải Phòng.

Ngày 30/11/2005, lò nung clinker của nhà máy xi măng Hải Phòng mới hoàn thành đưa vào sản xuất. Ngày 24/1/2006, lò nung nhà máy cũ dừng hoạt động.

Ngày 12/05/2006, hệ thống nghiền đóng bao của nhà máy mới hoàn thành đưa vào sản xuất, dây chuyền nhà máy mới đi vào hoạt động đồng bộ. Ngày 31/05/2006, hệ thống nghiền xi măng nhà máy cũ dừng hoạt động. Theo thông báo số 866/XMHP-KH ngày 27/05/2006, Công ty xi măng Hải Phòng chấm dứt toàn bộ hoạt động sản xuất tại nhà máy cũ ở số 1 đường Hà Nội thành phố Hải Phòng, chuyển về hoạt động tại nhà máy mới nằm trên địa bàn thị trấn Minh Đức - Thuỷ Nguyên - Hải Phòng.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty xi măng Hải Phòng.

2.1.2.1. Chức năng.

Sản xuất, cung ứng xi măng đen Vicem PCB30, PCB40 biểu tượng “Con Rồng xanh” cho các công trình xây dựng, các đại lý bán buôn, bán lẻ trên khu vực thành phố Hải Phòng và các tỉnh, thành phố lân cận.

Sản phẩm của công ty mang tính chất đặc trưng vì vậy công ty chủ yếu tập trung nâng cao dây chuyền công nghệ sản xuất, chất lượng sản phẩm đáp ứng nhu cầu của thị trường.

2.1.2.2. Nhiệm vụ.

Đảm bảo giá thành, chất lượng và số lượng sản phẩm cung cấp. Không ngừng cải tiến, nâng cao chất lượng sản phẩm đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

Không ngừng bồi dưỡng nâng cao trình độ nghiệp vụ, tay nghề cho cán bộ công nhân viên của Công ty.

Mở rộng và phát triển kinh doanh, thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ đối với Nhà nước.

Luôn trang bị đầy đủ bảo hộ lao động cho cán bộ công nhân viên, bảo đảm an toàn về hàng hoá, an toàn lao động trong sản xuất, vận chuyển, an toàn tính mạng cho người lao động với phương châm “an toàn là trên hết”.

Đặc biệt chú trọng đầu tư trang thiết bị hiện đại đạt tiêu chuẩn ISO, đảm bảo mọi công tác phòng cháy chữa cháy, thực hiện an toàn lao động.

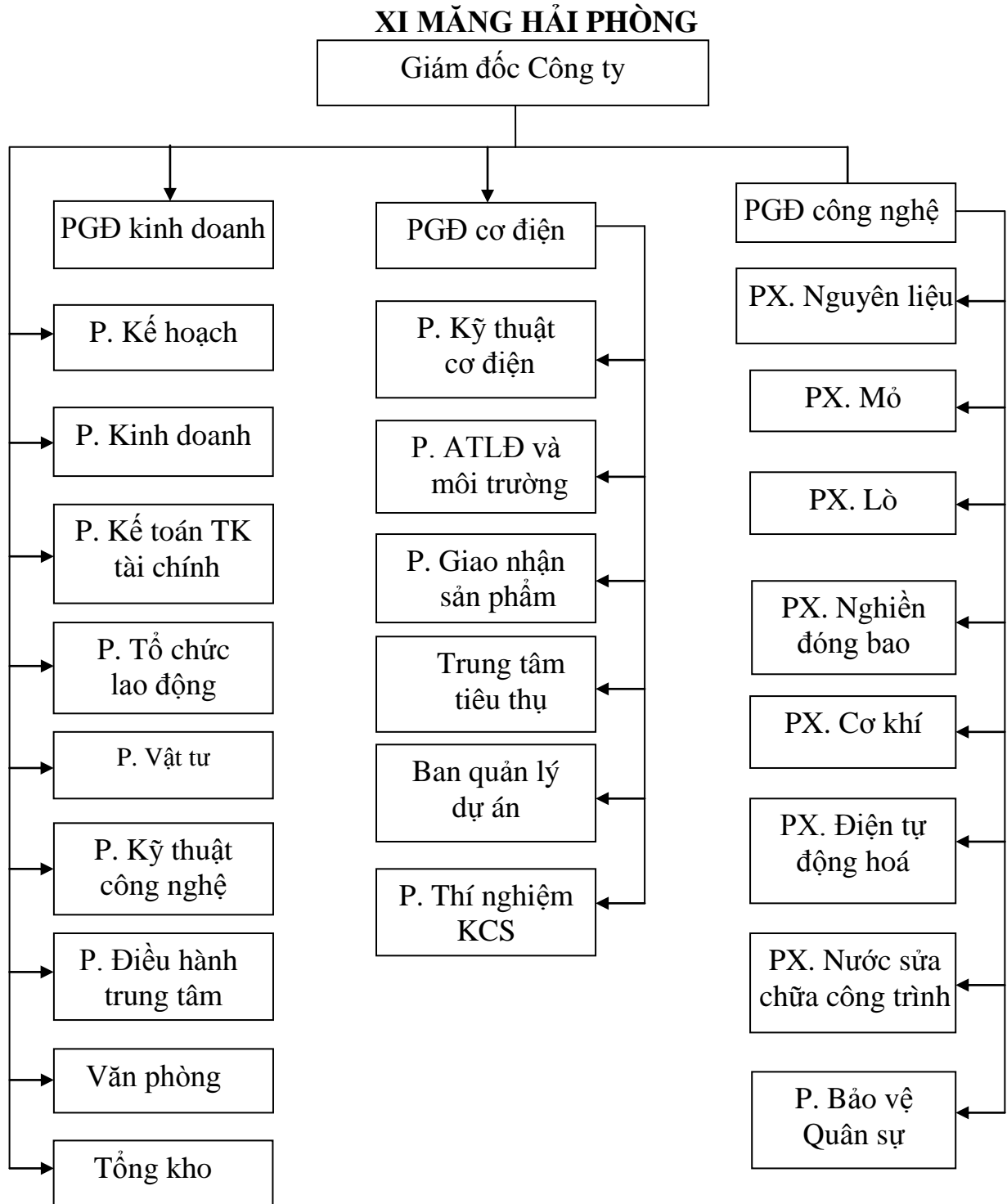
Chú trọng đầu tư những trang thiết bị an toàn, thân thiện với môi trường để bảo vệ môi trường đảm bảo đúng tiêu chuẩn quy định.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty xi măng Hải Phòng.

Tổ chức bộ máy quản lý là một vấn đề hết sức quan trọng trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty xi măng Hải Phòng. Công ty có đội ngũ cán bộ năng động, có trình độ chuyên môn, có kinh nghiệm lâu năm trong công tác tổ chức kinh doanh phù hợp với xu hướng phát triển của nền kinh tế thị trường. Bộ máy quản lý chặt chẽ, có nhiều kinh nghiệm với trình độ chuyên môn cao tạo điều kiện thúc đẩy sự phát triển của Công ty.

Hiện nay, mô hình cơ cấu tổ chức của Công ty xi măng Hải Phòng được thực hiện theo cơ cấu trực tuyến, thể hiện bằng sơ đồ sau:

SƠ ĐỒ 2: CƠ CẤU BỘ MÁY TỔ CHỨC QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY



❖ **Chức năng, nhiệm vụ của bộ máy quản lý Công ty xi măng Hải Phòng.**

- *Giám đốc công ty :*

Là người đại diện hợp pháp của công ty trước pháp luật. Là chủ tài khoản thứ nhất, là chủ đầu tư kiêm trưởng ban quản lý dự án nhà máy xi măng Hải Phòng mới. Là người đại diện cho Công ty xi măng Hải Phòng để giao dịch, đàm phán, giải quyết mọi vấn đề liên quan đến Công ty.

Phụ trách chung về toàn bộ hoạt động của Công ty và trực tiếp phụ trách các lĩnh vực tổ chức cán bộ, lao động tiền lương, tài chính, kế hoạch của Công ty.

- *Phó giám đốc cơ điện :*

Trực tiếp chỉ đạo khối sản xuất: phòng kỹ thuật cơ điện, phòng an toàn lao động và môi trường, phân xưởng cơ khí, phòng vật tư, phân xưởng điện tự động, phòng bảo vệ - quân sự, xưởng nước, tổng kho, ban xử lý tài sản.

- *Phó giám đốc công nghệ :*

Trực tiếp chỉ đạo khối kỹ thuật và các phòng ban như phòng kỹ thuật công nghệ, phòng thí nghiệm KCS, phòng điều hành trung tâm, xưởng mỏ, xưởng lò, xưởng nguyên liệu.

- *Phó giám đốc kinh doanh :*

Chịu trách nhiệm trong việc kinh doanh của Công ty, chịu trách nhiệm quản lý các phòng ban như: phòng kế hoạch, trung tâm tiêu thụ, phòng giao nhận sản phẩm, xưởng nghiền đóng bao.

❖ **Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban.**

Các phòng, ban, đơn vị chức năng có nhiệm vụ giúp đỡ Giám đốc, phó giám đốc trong việc quản lý, tổng hợp thông tin, đề xuất ý kiến, triển khai thực hiện các công việc cụ thể được giao cho đơn vị mình nhằm hoàn thành kế hoạch, nhiệm vụ đảm bảo tiến độ và chất lượng. Chức năng, nhiệm vụ cụ thể của một số phòng ban:

Các phòng ban : 15 phòng ban.

➤ Phòng thí nghiệm KCS:63 người, là phòng thí nghiệm để kiểm tra, đánh giá chất lượng sản xuất xi măng trên dây chuyền sản xuất của Công ty. Quản

lý chất lượng đầu tư vào, chất lượng các bán thành phẩm, các chủng loại xi măng xuất xưởng, giải quyết tranh chấp chất lượng hàng hoá.

➤ Phòng điều hành trung tâm: 31 người, quản lý tài sản lao động, phối hợp với các đơn vị liên quan tổ chức vận hành cục bộ, riêng lẻ hay đồng bộ các thiết bị máy móc của từng công đoạn trong dây chuyền sản xuất chính.

➤ Phòng tổ chức lao động: 9 người, có chức năng tổ chức quản lý lao động, đào tạo pháp chế, tiền lương và các chế độ chính sách đối với người lao động nhằm phục vụ nhiệm vụ sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả cao nhất.

➤ Phòng kế toán thống kê tài chính: 25 người, là phòng nghiệp vụ có chức năng quản lý tài chính và giám sát mọi hoạt động kinh tế, tài chính trong Công ty, tổ chức chỉ đạo và thực hiện toàn bộ công tác kế toán, thống kê thông tin kinh tế và hạch toán kinh tế. Kiểm soát kinh tế Nhà nước tại Công ty thông qua công tác thống kê, kế toán các hoạt động kinh tế của các đơn vị giúp giám đốc chỉ đạo sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả tốt nhất.

➤ Văn phòng: 95 người, là phòng tham mưu giúp giám đốc quản lý tổ chức thực hiện các lĩnh vực công tác văn thư – lưu trữ, hành chính, quản trị, văn hoá thông tin.

➤ Phòng kỹ thuật cơ điện: 12 người, giúp giám đốc và phó giám đốc cơ điện quản lý chuyên sâu về kỹ thuật cơ điện trong xây dựng lắp đặt mới, sửa chữa, bảo dưỡng, vận hành máy móc thiết bị cơ-điện nhằm đảm bảo các thiết bị cơ điện hoạt động bình thường, ổn định, chạy dài ngày phục vụ sản xuất kinh doanh của Công ty đạt hiệu quả cao nhất.

➤ Phòng an toàn lao động và môi trường: 15 người, giúp giám đốc về công tác an toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ và môi trường.

➤ Phòng vật tư: 12 người, tham mưu cho giám đốc về hoạt động mua sắm và tiếp nhận vật tư thiết bị, phụ tùng và nguyên nhiên vật liệu hàng hoá đầu vào phục vụ cho sản xuất kinh doanh của Công ty.

➤ Phòng bảo vệ quân sự: 48 người, tham mưu cho Đảng bộ - Giám đốc Công ty xây dựng các kế hoạch, phương án bảo vệ an ninh chính trị, trật tự trị an, bảo vệ tài sản của Công ty, xây dựng và tổ chức hoạt động phong trào quần chúng bảo vệ an ninh tổ quốc.

➤ Phòng giao nhận sản phẩm: 42 người, tham mưu cho giám đốc và chịu sự chỉ đạo điều hành trực tiếp của phó giám đốc kinh doanh về công tác giao nhận sản phẩm. Quản lý xuất xi măng bao, xi măng bột, clinker cho khách hàng. Tiếp nhận bán thành phẩm Công ty mua về để sản xuất ra sản phẩm phục vụ nhu cầu khách hàng.

➤ Phòng kế hoạch: 8 người, tổng hợp tham mưu cho lãnh đạo Công ty trong việc xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh dài hạn, trung hạn và ngắn hạn. Đôn đốc và giám sát việc thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả cao nhất.

➤ Trung tâm tiêu thụ: 34 người, là phòng nghiệp vụ tham mưu cho giám đốc và chịu sự điều hành trực tiếp của phó giám đốc kinh doanh về công tác kinh doanh tiêu thụ sản phẩm.

➤ Ban quản lý dự án: 9 người, là đơn vị tham mưu cho công tác kế hoạch, báo cáo thống kê, các thủ tục đầu tư xây dựng và tham mưu thực hiện toàn bộ công tác kỹ thuật thi công trên công trường, chịu trách nhiệm về chất lượng các công trình xây dựng của Công ty xi măng Hải Phòng mới theo quy định hiện hành của Nhà nước.

4 phân xưởng chính :

➤ Phân xưởng nguyên liệu: 112 người, quản lý toàn bộ tài sản, vật tư, lao động tổ chức vận hành các thiết bị từ trạm đá vôi, đá sét, hệ thống thiết bị vận chuyển đến kho đồng nhất, hệ thống cấp phụ gia điều chỉnh nguyên vật liệu. Đồng thời phối hợp với phòng điều hành trung tâm để tổ chức hệ thống vận hành thiết bị nguyên liệu và đồng nhất bột liệu trong phạm vi xưởng quản lý đảm bảo các thiết

bị hoạt động liên tục, đồng bộ, an toàn nhằm đáp ứng yêu cầu sản xuất clinker với hiệu quả cao nhất.

➤ Phân xưởng mỏ: 92 người, khai thác, bốc xúc và vận chuyển cung cấp đá vôi cho trạm đập đá của xưởng nguyên liệu. Quản lý vận hành, sửa chữa, bảo dưỡng các loại máy xúc, máy gạt, máy khoan đảm bảo thiết bị hoạt động ổn định đạt năng suất cao.

➤ Phân xưởng lò: 95 người, quản lý thiết bị tại công đoạn lò, tham gia sản xuất ra sản phẩm clinker theo kế hoạch của Công ty giao, đảm bảo chất lượng theo tiêu chuẩn kỹ thuật.

➤ Phân xưởng nghiền đóng bao: 225 người, quản lý toàn bộ tài sản, lao động để phối hợp với phòng điều hành trung tâm tổ chức vận hành hệ thống thiết bị từ khâu vận chuyển clinker, thạch cao, phụ gia tới thiết bị nghiền, vận chuyển xi măng bột vào két chứa đồng, đóng bao xi măng đồng thời phối hợp với phòng kinh doanh để tổ chức xuất hàng bán ra.

3 phân xưởng phụ trợ :

➤ Phân xưởng cơ khí: 58 người, có chức năng gia công, chế tạo, sửa chữa phục hồi các máy móc thiết bị thuộc lĩnh vực cơ khí nhằm đảm bảo các thiết bị hoạt động ổn định, an toàn đạt hiệu quả cao nhất.

➤ Phân xưởng điện tự động hoá: 80 người, quản lý toàn bộ tài sản và tổ chức vận hành, sửa chữa các thiết bị thuộc hệ thống cung cấp điện, hệ thống máy lạnh và hệ thống đo lường điều khiển đảm bảo cung cấp điện cho các thiết bị hoạt động đồng bộ, an toàn với năng suất chất lượng và hiệu quả cao.

➤ Phân xưởng nước nước sửa chữa công trình: 68 người, quản lý toàn bộ tài sản, hệ thống cung cấp nước phục vụ sản xuất kinh doanh và sinh hoạt của cán bộ công nhân viên trong nội bộ Công ty. Tổ chức sửa chữa nhỏ vật kiến trúc trong Công ty, sửa chữa lò nung clinker và thực hiện công tác vệ sinh công nghiệp mặt bằng toàn Công ty.

Tổng kho : 50 người, quản lý, cấp phát, thu hồi vật tư, bảo quản thiết bị, phụ tùng, nguyên vật liệu và mặt hàng khác phục vụ cho sản xuất kinh doanh của Công ty.

2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty xi măng Hải Phòng

❖ Chỉ tiêu sản xuất kinh doanh chủ yếu của Công ty.

Bảng 1: Tình hình thực hiện kế hoạch kinh doanh của Công ty

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Giá trị		Chênh lệch	
		2008	2009	Tuyệt đối	Tương đối
Tổng sản lượng	1000 tấn	1.600,40	1.768,45	168,05	10,5
Tổng doanh thu	Tr.đồng	77.255,34	84.405,09	7.149,75	9,3
Tổng chi phí	Tr.đồng	43.550,26	41.500,34	-2.049,92	-4,7
Tổng lợi nhuận	Tr.đồng	33.705,08	42.904,75	9.199,67	27,3

(Nguồn: Phòng kế toán TK tài chính-Công ty xi măng Hải Phòng năm 2010)

Đánh giá hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty ta cần xem xét đến các chỉ tiêu sau:

* Sản lượng: Tổng sản lượng tiêu thụ trong năm 2009 đạt 1.768,45 (nghìn tấn) tăng so với năm 2008 (1.600,4 nghìn tấn) là 168,05 nghìn tấn tương đương với 10,5%. Dự kiến tổng sản lượng tiêu thụ năm 2010 sẽ tăng lên nhiều hơn nữa khi Công ty mở rộng thị trường tiêu thụ ra thêm một số tỉnh thành phố khác.

* Tổng doanh thu: Doanh thu năm 2009 tăng 7.149,75 (triệu đồng) so với năm 2008 tương ứng với 9,3%.

* Tổng chi phí: Tổng chi phí năm 2009 giảm đi so với năm 2008 là 2.049,92 (triệu đồng) tương ứng với 4,7%. Tuy mức giảm không lớn lắm nhưng đã chứng tỏ doanh nghiệp đã biết tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

* Tổng lợi nhuận: Năm 2009 lợi nhuận tăng so với năm 2008 là 9.199,67 (triệu đồng), tương ứng với mức tăng tương đối là 27,3%. Qua đây cho thấy Công

ty làm ăn có hiệu quả, thực hiện tốt công tác quản lý chi phí, góp phần làm tăng lợi nhuận.

Trong cơ chế thị trường như hiện nay với sự cạnh tranh luôn diễn ra ngày một gay gắt, bên cạnh đó là ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu do vậy Công ty xi măng Hải Phòng không tránh khỏi những khó khăn nhất định trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh nhưng với sự quyết tâm của chính mình, sự năng động trong chỉ đạo của ban lãnh đạo và tập thể cán bộ, công nhân viên đồng thời vì sự sống còn của Công ty nên ban lãnh đạo luôn tìm mọi giải pháp khoa học nhằm ổn định về việc làm và chế độ tiền lương cho công nhân viên trong Công ty để họ làm việc hiệu quả hơn đạt vượt mức chỉ tiêu kế hoạch đã đề ra.

Hàng năm Công ty thực hiện đầy đủ nghĩa vụ đóng thuế vào ngân sách Nhà nước đồng thời tích cực tham gia đóng góp vào các hoạt động từ thiện của địa phương, góp phần chia sẻ gánh nặng với xã hội.

2.1.5. Những thuận lợi và khó khăn của Công ty xi măng Hải Phòng

Việt Nam là một quốc gia nằm trong khu vực kinh tế phát triển năng động nhất hiện nay do đó có rất nhiều tiềm năng cho các Công ty phát triển nhưng đồng thời cũng phải đối mặt với rất nhiều những thách thức lớn. Đứng trước những cơ hội và thách thức như vậy đòi hỏi Công ty phải có đủ sức mạnh, năng lực để đón nhận những cơ hội và đối đầu với những thách thức đó. Muốn giành được thế chủ động thì Công ty phải nắm rõ được những thuận lợi và khó khăn của mình.

2.1.5.1. Những thuận lợi của Công ty

Công ty xi măng Hải Phòng hoạt động trong ngành nghề sản xuất xi măng từ rất lâu đời, với bề dày 110 năm hình thành và phát triển, với biểu tượng “Con Rồng xanh”, xi măng Hải Phòng đã tạo được chỗ đứng vững chắc trên thị trường.

Thương hiệu xi măng Hải Phòng đã được nhiều người biết đến, đặc biệt hình ảnh xi măng Hải Phòng còn được quảng cáo thông qua Câu lạc bộ bóng đá xi măng Hải Phòng.

Vị trí địa lý là một thế mạnh của Công ty. Do gần nguồn nguyên liệu núi đá vôi Tràng Kênh – Minh Đức và nằm giáp sông Bạch Đằng nên thuận tiện cho việc vận chuyển hàng hoá trên cả đường bộ và đường thuỷ, giúp tiết kiệm được chi phí, giảm giá thành sản phẩm.

Có đội ngũ cán bộ công nhân viên lành nghề, giàu kinh nghiệm, có năng lực, có tinh thần đoàn kết sáng tạo, ý thức xây dựng Công ty ngày càng phát triển vững mạnh.

Các chế độ chính sách của Nhà nước ban hành đã kịp thời tháo gỡ những khó khăn cho Công ty, tạo điều kiện cho Công ty hoạt động sản xuất kinh doanh một cách thuận lợi nhất.

2.1.5.2. Những khó khăn của Công ty.

Thị trường tiêu thụ xi măng Hải Phòng con nhỏ hẹp trong khi đối thủ cạnh tranh thì ngày càng nhiều. Trong tình hình hiện nay, ngành xây dựng của Việt Nam và của thế giới không ngừng phát triển, việc tìm ra những thị trường mới để tiêu thụ sản phẩm là cần thiết và cũng là thách thức lớn đối với Công ty xi măng Hải Phòng.

Hiện nay Công ty xi măng Hải Phòng đang phải đối mặt với rất nhiều đối thủ cạnh tranh trên thị trường không chỉ những Công ty cùng thuộc Tổng công ty xi măng Việt Nam mà còn cả những Công ty liên doanh, liên kết với nước ngoài: xi măng Bỉm Sơn, xi măng Hoàng Thạch, xi măng Cẩm Phả, ... đặc biệt là sự cạnh tranh ngày càng gay gắt của Công ty xi măng Chinfon trên cùng một địa bàn Hải Phòng.

Trước sự gia tăng nhanh chóng của các nhà máy sản xuất xi măng, sự biến động của những thị trường nguyên liệu đầu vào, tình hình kinh tế thế giới với nhiều biến động khó lường, cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu 2008 – 2009 vẫn còn những dư âm chưa thể khắc phục và Việt Nam cũng bị ảnh hưởng khá lớn nên cũng gây không ít khó khăn cho hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp trong cả nước trong đó có Công ty xi măng Hải Phòng.

Cuối năm 2009, do nước cạn ảnh hưởng đến việc vận chuyển bằng đường thủy từ Hải Phòng đi Phú Thọ, Vĩnh Phúc đã làm giảm lượng tiêu thụ xi măng Hải Phòng tại các tỉnh phía Bắc. Do hiệp hội vận tải biển ra yêu sách đình công đòi tăng giá cước vận tải, khiến nhà phân phối khó tìm được tàu vận chuyển, ảnh hưởng đáng kể đến tiêu thụ tại miền Trung và miền Nam.

2.2. Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực trong Công ty xi măng Hải Phòng

2.2.1. Mục đích và ý nghĩa của việc tìm hiểu công tác nhân sự trong Công ty xi măng Hải Phòng.

2.2.1.1. Mục đích

Kiểm tra tình hình thực hiện các chính sách theo pháp luật của Công ty xi măng Hải Phòng với người lao động.

Nghiên cứu kết cấu lao động của Công ty thể hiện qua các mặt như cơ cấu lao động, trình độ, lứa tuổi, giới tính...

Đánh giá tình hình sử dụng lao động, các hình thức tổ chức lao động đã phù hợp với Công ty hay chưa.

Đưa ra các biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng lao động nhằm đạt được chất lượng tốt, năng suất cao để nâng cao thu nhập cho người lao động.

2.2.1.2. Ý nghĩa

Lao động là nguồn lực quan trọng nhất của bất kỳ tổ chức doanh nghiệp nào và là cơ sở quyết định sự tồn tại và phát triển của chính doanh nghiệp đó. Do đó, việc nghiên cứu và tìm hiểu về tình hình sử dụng lao động giúp cho doanh nghiệp thấy được những điểm mạnh để phát huy và những điểm yếu cần phải sửa đổi, bổ sung. Từ việc nghiên cứu đó giúp Công ty đưa ra các biện pháp để sử dụng lao động một cách hợp lý đem lại hiệu quả cao trong công việc.

2.2.2. Đặc điểm lao động của Công ty xi măng Hải Phòng.

2.2.2.1. Đánh giá chung

Quản lý nguồn nhân lực luôn là vấn đề cần quan tâm hàng đầu của bất kỳ doanh nghiệp nào. Cùng với sự phát triển vượt bậc của khoa học công nghệ và sự

gắt gao của các quy luật kinh tế thì khoa học quản lý nói chung và nghệ thuật quản lý nhân sự nói riêng cũng ngày càng phát triển và phát huy vai trò to lớn của mình.

Nằm trong guồng máy của sự phát triển chung đó, Công ty xi măng Hải Phòng luôn coi trọng vấn đề nhân sự, coi nhân sự là yếu tố hàng đầu trong việc tạo ra thắng lợi kinh doanh của Công ty, vì vậy Công ty không ngừng phát triển cả về số lượng lao động mà còn từng bước nâng cao chất lượng lao động.

Công ty xi măng Hải Phòng luôn đòi hỏi nguồn lao động có khả năng đáp ứng nhu cầu của công việc, có trình độ về chuyên môn, nghiệp vụ, có tinh thần trách nhiệm cao, nhiệt tình và tâm huyết với công việc.

Cùng với việc đầu tư trang thiết bị hiện đại, công nghệ tiên tiến phục vụ cho hoạt động kinh doanh, Công ty vẫn luôn chú trọng và làm tốt việc sắp xếp, ổn định tổ chức, áp dụng phương pháp quản lý sản xuất, kinh doanh khoa học hiện đại, đồng thời có chiến lược đào tạo và đào tạo lại nguồn nhân lực để đáp ứng với những yêu cầu mới hiện nay.

2.2.2.2. Cơ cấu lao động của Công ty xi măng Hải Phòng

Tính đến năm 2009 tổng số cán bộ công nhân viên trong Công ty là 1289 người được chia theo bảng sau:

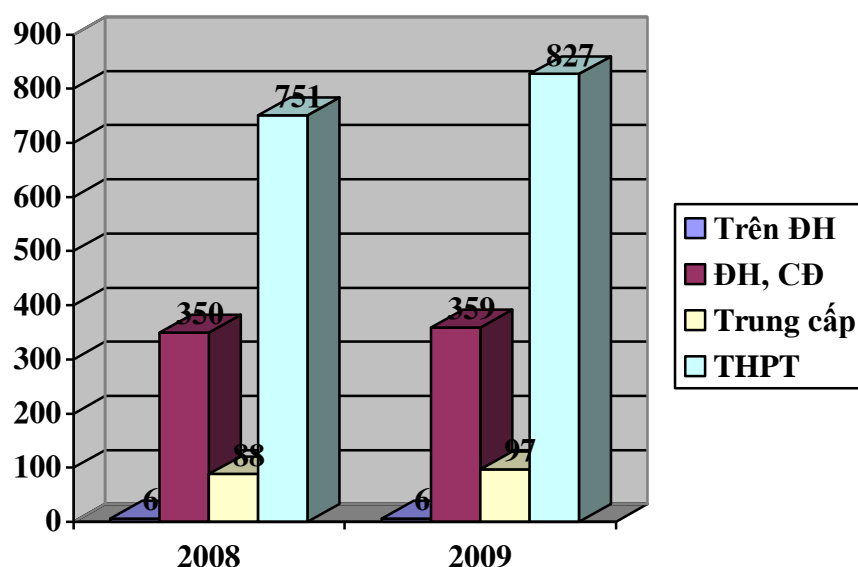
Bảng 2.1: Phân loại lao động theo trình độ học vấn của người lao động

Đơn vị tính: Người

Mức độ đào tạo	Năm 2008		Năm 2009	
	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)
Trên ĐH	6	0.50	6	0.47
ĐH, CĐ	350	29.29	359	27.85
Trung cấp, đào tạo nghề	88	7.36	97	7.53
THPT	751	62.85	827	64.16
Tổng số	1195	100	1289	100

(Nguồn: phòng tổ chức lao động – Công ty xi măng Hải Phòng năm 2009)

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực
tại Công ty xi măng Hải Phòng



Qua bảng số liệu trên cho thấy số lượng và chất lượng lao động của Công ty năm 2009 đã tăng lên so với năm 2008. Phân loại lao động theo trình độ học vấn cho thấy: Năm 2008, lao động có trình độ trung học phổ thông là 751 người (chiếm 62,85% tổng số lao động), trình độ trung cấp có 88 người (chiếm 7,36% tổng số lao động), trình độ đại học và cao đẳng là 350 người (chiếm 29,29% tổng số lao động), trình độ trên đại học là 6 người (chiếm 0,5%). Năm 2009, tổng số lao động đã tăng thêm 94 người, cụ thể như sau: lao động có trình độ trên đại học không đổi so với năm 2008, lao động với trình độ đại học và cao đẳng tăng lên là 359 người tương đương với 27,85% tổng số lao động, số lao động có trình độ trung cấp là 97 người, số lao động phổ thông đạt 827 người tăng lên 76 người so với năm 2008.

Qua các số liệu phân tích trên ta thấy năm 2009 số lượng lao động có trình độ đại học và cao đẳng tăng lên, cho thấy chất lượng lao động là một trong những vấn đề quan tâm hàng đầu và là yếu tố then chốt cho sự phát triển bền vững của Công ty. Bên cạnh đó, là doanh nghiệp sản xuất nên số lượng lao động phổ thông trong Công ty cũng khá cao, chiếm 64.16% tổng số lao động.

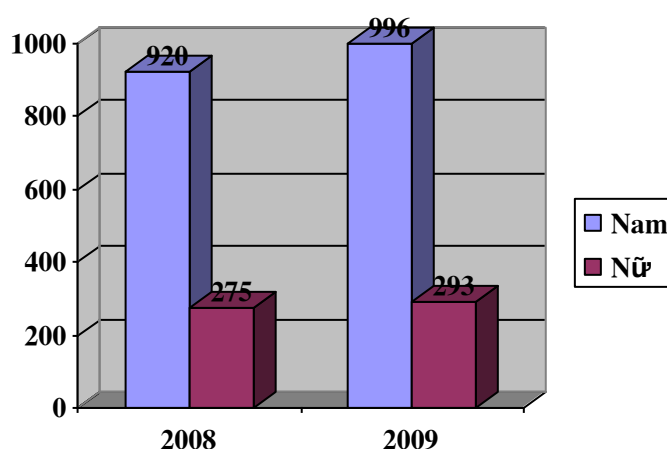
Bảng 2.2: Phân loại lao động theo giới tính (giai đoạn 2008 – 2009)

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực
tại Công ty xi măng Hải Phòng

Đơn vị tính: Người

Năm chỉ tiêu	Năm 2008		Năm 2009	
	Số người	Tỷ trọng(%)	Số người	Tỷ trọng(%)
Nam	920	76.99	996	77.3
Nữ	275	23.01	293	22.7
Tổng	1195	100	1289	100

(Nguồn: phòng tổ chức lao động Công ty xi măng Hải Phòng năm 2009)

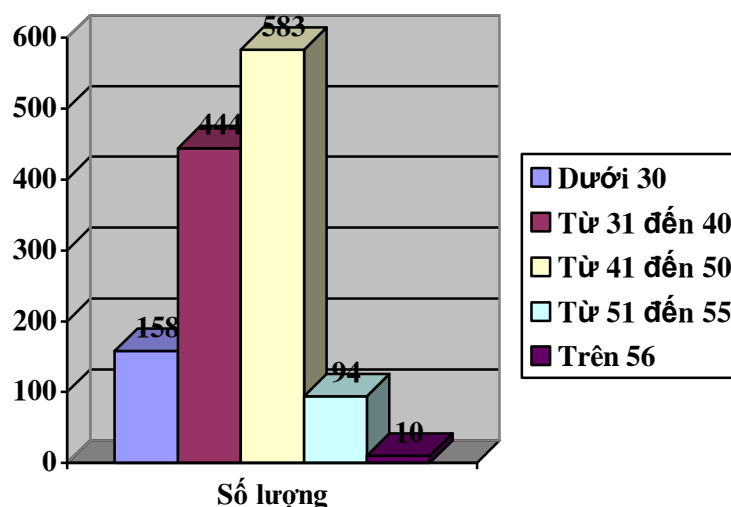


Phân loại lao động theo giới tính: Năm 2009, số lao động nam có 996 người tương đương với 77,3% trong tổng số lao động, lao động nữ có 293 người chiếm 22,7%. Năm 2008, lao động nữ có 275 người chiếm 23,01%, lao động nam có 920 người chiếm 76,99%.

Bảng 2.3: Phân loại lao động theo độ tuổi lao động năm 2009

Chia theo nhóm tuổi lao động	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Dưới 30	158	12,3
Từ 31 đến 40	444	34,4
Từ 41 đến 50	583	45,2
Từ 51 đến 55	94	7,3
Trên 56 tuổi	10	0,8

(Nguồn: phòng tổ chức lao động Công ty xi măng Hải Phòng)



Qua biểu đồ trên ta thấy số lượng lao động trong độ tuổi từ 41 đến 50 là cao nhất chiếm tới 45,2%, ở độ tuổi từ 31 đến 40 chiếm 34,4%, độ tuổi dưới 30 chiếm 12,3%, độ tuổi từ 51 đến 55 chiếm 7,3%, độ tuổi trên 56 chiếm ít nhất chỉ có 0,8%. Điều đó chứng tỏ cơ cấu lao động trong Công ty là cơ cấu lao động trung bình. Đây cũng có thể coi là một lợi thế đối với Công ty bởi lẽ Công ty đã có bề dày 110 năm hình thành và phát triển, đã tạo được đội ngũ công nhân khá lành nghề với nhiều kinh nghiệm trong công việc, Công ty cần có các biện pháp khen thưởng để động viên người lao động làm việc tốt hơn. Bên cạnh đó, Công ty cũng cần chú ý tới lực lượng lao động trẻ, cần tuyển dụng thêm lớp trẻ năng động, sáng tạo để kịp cận kịp thời, để giúp Công ty phát triển tốt hơn.

2.2.3. Phân tích thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty xi măng Hải Phòng.

2.2.3.1. Hiệu quả sử dụng lao động

Bảng 3: Một số chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động trong Công ty

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Giá trị		Chênh lệch	
		2008	2009	Tuyệt đối	Tương đối
Tổng sản lượng	1000 tấn	1.600,40	1.768,45	168,05	10,5
Tổng doanh thu	Tr.đồng	77.255,34	84.405,09	7.149,75	9,3
Tổng chi phí	Tr.đồng	43.550,26	41.500,34	-2.049,92	-4,7
Tổng lợi nhuận	Tr.đồng	33.705,08	42.904,75	9.199,67	27,3
Tổng LN sau thuế	Tr.đồng	33705,08	37.541,66	3.836,576	1,4
Tổng số lao động	Người	1.195	1.289	94	7,9
Hiệu suất lao động	Tr.đ/người	64,6	65,5	0,8	1,3
NSLĐ bình quân	1000 tấn/ng	1,34	1,37	0,03	2,4
Sức sinh lời của LĐ	Tr.đ/người	28,21	29,12	0,92	3,3

(Nguồn: Phòng Tài chính kế toán – Công ty xi măng Hải Phòng năm 2010)

❖ *Các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực:*

➤ *Chỉ tiêu hiệu suất lao động:*

$$\text{Hiệu suất lao động năm 2008} = \frac{77.255,34}{1.195} = 64,6 \text{ (tr. đồng/người)}$$

$$\text{Hiệu suất lao động năm 2009} = \frac{84.405,09}{1.289} = 65,5 \text{ (tr. đồng/người)}$$

Hiệu suất lao động năm 2008 là 64,6 (triệu đồng/người), năm 2009 là 65,5 (triệu đồng/người). Năm 2009 tăng tuyệt đối so với năm 2008 là 0,8 (triệu đồng) tương ứng với mức tăng tương đối là 1,3%. Điều này cho thấy hiệu suất sử dụng lao động của doanh nghiệp có xu hướng tăng lên, chứng tỏ hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả tốt hơn. Để có được kết quả này, toàn thể cán

bộ công nhân viên trong Công ty đã có sự nỗ lực không ngừng trong công tác quản lý, điều hành và khai thác sản xuất.

➤ Chỉ tiêu năng suất lao động bình quân:

$$\text{Năng suất LĐ bình quân năm 2008} = \frac{1.600,40}{1195} = 1,34 \text{ (nghìn tấn/ng)}$$

$$\text{Năng suất LĐ bình quân năm 2009} = \frac{1.768,45}{1289} = 1,37 \text{ (nghìn tấn/ng)}$$

Năng suất lao động bình quân năm 2009 đạt 1.37 (nghìn tấn/người), Năm 2008 đạt 1,34 (nghìn tấn/người). Năng suất lao động bình quân năm 2009 so với năm 2008 tăng về mặt tuyệt đối là 30 (tấn/người) tương ứng với mức tăng là 2,4%. Năng suất lao động bình quân không ngừng được nâng cao do Công ty đầu tư trang thiết bị hiện đại, tổ chức quản lý và sử dụng lao động một cách hợp lý, tích cực đào tạo nhằm nâng cao tay nghề của đội ngũ lao động, ngoài mức lương được hưởng Công ty còn có chế độ khen thưởng kịp thời và hình thành quỹ phúc lợi để quan tâm hơn nữa đến đời sống của người lao động giúp họ yên tâm công tác và phát huy hết khả năng của mình.

➤ Chỉ tiêu sức sinh lời của lao động:

$$\text{Sức sinh lời của LĐ năm 2008} = \frac{33.705,08}{1195} = 28,21 \text{ (tr. đồng/người)}$$

$$\text{Sức sinh lời của LĐ năm 2009} = \frac{37.541,66}{1289} = 29,12 \text{ (tr. đồng/người)}$$

Năm 2008 sức sinh lời của 1 lao động là 28,21 triệu đồng, năm 2009 đạt 42,7 triệu đồng. Sức sinh lời năm 2009 tăng rõ rệt so với năm 2008 là gần 14,5 triệu đồng tương ứng với mức tăng tương đối là 51,39%. Sức sinh lời của lao động được tính dựa vào lợi nhuận sau thuế mà Công ty đã đạt được, điều này cho thấy kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty trong 2 năm 2008, 2009 là rất khả quan và Công ty cần phát huy được kết quả này hơn nữa.

Qua việc phân tích một số chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động giúp cho doanh nghiệp thấy được những mặt được và những mặt còn hạn chế trong quá trình quản lý, khai thác và sử dụng lao động, từ đó doanh nghiệp cần tìm ra nguyên nhân và đưa ra biện pháp để khắc phục các hạn chế đó nhằm đạt được mục tiêu cao nhất của bản thân doanh nghiệp. Có nhiều nguyên nhân tác động đến các chỉ tiêu này như công tác định mức lao động, chất lượng lao động, quá trình khai thác và sử dụng lao động. Để nâng cao hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh thì doanh nghiệp cần phải tìm hiểu và phân tích nguyên nhân ảnh hưởng đến các chỉ tiêu đó một cách khách quan nhất.

2.2.3.2. Một số nguyên nhân ảnh hưởng tới hiệu quả sử dụng lao động

➤ Công tác định mức lao động :

Xây dựng định mức lao động dựa vào chế độ làm việc và điều kiện thực tế của Công ty:

- ✓ Quy trình công nghệ sản xuất, điều kiện sản xuất.
- ✓ Số lượng và chất lượng lao động đối với mỗi loại hình khai thác.
- ✓ Phương tiện, trang thiết bị phục vụ sản xuất.
- ✓ Khối lượng công việc được thực hiện theo hợp đồng ký kết với đối

tác....

➤ Điều kiện làm việc: điều kiện làm việc và chế độ nghỉ ngơi hợp lý là một trong những yếu tố quan trọng giúp người lao động nhanh chóng phục hồi sức khỏe để có thể tiếp tục được ca làm việc tiếp theo. Do đó, Công ty phải không

ngừng cải thiện điều kiện làm việc cho toàn thể cán bộ, công nhân viên với các phương pháp khác nhau.

Ngoài ra còn một số nguyên nhân khác như chất lượng lao động, công tác hiệp tác và định mức lao động... mà Công ty cần phải tìm hiểu và đưa ra biện pháp khắc phục nhằm đem lại hiệu quả sản xuất kinh doanh cao cho doanh nghiệp.

2.2.4. Trả công và đãi ngộ.

2.2.4.1. Công tác tiền lương.

Công ty xi măng Hải Phòng thực hiện trả lương theo nguyên tắc chung:

+ Thực hiện nguyên tắc phân phối theo lao động, tiền lương phụ thuộc vào kết quả lao động cuối cùng của từng cá nhân và của từng bộ phận người lao động.

Việc quy định trả lương cho từng cá nhân người lao động trong quy chế của Công ty cũng như ở đơn vị không phân phối bình quân. Những bộ phận sản xuất chính, bộ phận đòi hỏi kỹ thuật cao, những lao động đòi hỏi chuyên môn, kỹ thuật nghiệp vụ giỏi, giữ vai trò và đóng góp quan trọng cho việc hoàn thành nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của đơn vị thì mức tiền lương được trả cao hơn người làm các công việc chuyên môn nghiệp vụ thông thường. Lao động phục vụ giản đơn, phổ biến thì mức lương được trả cân đối với người lao động cùng loại trên địa bàn. Hệ số chênh lệch do Công ty và đơn vị quy định.

+ Quỹ tiền lương được phân phối trả trực tiếp cho người lao động làm việc trong Công ty, không dùng tiền lương để làm các công việc khác không đúng mục đích.

+ Tiền lương và thu nhập hàng tháng của người lao động được ghi trên bảng lương và sổ thu nhập theo mẫu của Công ty.

Do số lượng nhân viên đông và chia thành nhiều bộ phận phục vụ ở các khâu khác nhau nên hình thức trả lương ở Công ty cũng khác nhau. Công ty xi măng Hải Phòng có 3 hình thức trả lương là: lương thời gian, lương sản phẩm và lương khoán. Căn cứ vào đơn giá Tổng công ty giao, kế hoạch quỹ lương và hiệu quả sản xuất kinh doanh năm trước, Công ty phân phối và giao lại đơn giá tiền

lượng thời gian, lượng sản phẩm, lương khoán cho từng công việc, từng bộ phận. Các đơn vị có trách nhiệm trả lương đến tận tay người lao động theo đúng quy chế trả lương nội bộ, phù hợp với luật định và với quy chế của Công ty. Đối với những bộ phận sản xuất chính, đòi hỏi trình độ chuyên môn cao thì mức lương trả cao hơn so với bộ phận cần chuyên môn, nghiệp vụ thông thường. Lao động đơn giản, phổ biến thì mức trả cân đối với các đơn vị cùng địa bàn.

Lương thời gian: được áp dụng cho lao động thuộc phòng, ban của Công ty và một số bộ phận không đủ điều kiện làm khoán như: phòng KCS, phòng bảo vệ quân sự.... Công thức tính lương như sau:

$$L_t = (L_{cb} + PC) * K_1 * K_2 * K_3 * N_1 + (L_{cb} + PC) * N_2$$

Trong đó: L_t : Tổng lương tháng của mỗi cán bộ công nhân viên

L_{cb} : Lương cơ bản (theo NĐ 26/CP)

PC: Phụ cấp chức vụ

K_1 : Hệ số chức danh của mỗi cán bộ công nhân viên

K_2 : hệ số thanh toán theo quỹ lương hàng tháng

$K_2 = \text{Quỹ lương thực hiện} / \text{Quỹ lương kế hoạch}$

K_3 : Hệ số chất lượng lao động. K_3 được xác định căn cứ vào nhận xét, đánh giá của thủ trưởng đơn vị về chất lượng lao động của từng thành viên mà phân loại thành 3 mức: 1.1 ; 1 và 0.8.

N_1 : Ngày công lao động có hệ số.

N_2 : Ngày công nghỉ theo chế độ có lương, không có hệ số như: nghỉ tết, nghỉ lễ, nghỉ phép.

Việc tính lương thời gian căn cứ vào bảng chấm công. Bảng chấm công được lập riêng theo từng phòng ban và lập theo tháng.

Lương sản phẩm: Áp dụng cho bộ phận lao động trực tiếp thuộc các phân xưởng chính như: phân xưởng nguyên liệu, phân xưởng lò, phân xưởng mỏ...

Mỗi phân xưởng cũng thực hiện chấm công hàng ngày, cuối tháng căn cứ phiếu xác nhận sản phẩm hoàn thành tại phân xưởng và đơn giá tiền lương sản phẩm do Công ty giao xuống, xác định tiền lương phải trả cho từng phân xưởng:

$$\text{Lương SP} = \text{Số lượng sản phẩm làm ra} * \text{Đơn giá lương SP}$$

Sau đó mỗi phân xưởng tự tính tiền lương trả cho từng cán bộ công nhân viên trực thuộc phân xưởng mình.

Lương sản phẩm

$$\text{Tiền lương trả cho từng CN} = \frac{\text{Lương sản phẩm}}{\text{Tổng số công trong tháng}} * \text{Số công của từng CN}$$

Lương khoán: Áp dụng trả cho các đơn vị: phân xưởng nước sữa chữa công trình, phân xưởng cơ khí,....

Đơn giá lương khoán được quy định cho nhiều loại công việc khác nhau, cao thấp tùy thuộc vào mức độ phức tạp hay đơn giản của công việc.

2.2.4.2. Các khoản phúc lợi và phụ cấp của Công ty.

Bảng 4 : Bảng hệ số lương công việc do Công ty quy định

STT	Chỉ tiêu	Hệ số
1	Giám đốc	6,6 - 6,8
2	Phó giám đốc	6,3 - 6,5
3	Kế toán trưởng	5,3 - 5,5
4	Trưởng phòng	5,3 - 5,5
5	Phó phòng	4,5 - 4,7
6	Nhân viên	4,0 - 4,21
7	Lao động phục vụ	2,4 - 3,0

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động - Công ty xi măng Hải Phòng)

Tiền lương và thu nhập hàng tháng của người lao động được thanh toán mỗi tháng một lần vào kỳ II hàng tháng (kỳ I là tiền lương tạm ứng) và được ghi vào sổ lương theo mẫu quy định tại thông tư số 15/LĐTBXH-TT ra ngày 10/04/1997 của Bộ lao động – Thương binh xã hội.

Trên cơ sở quy định của Pháp luật thì hàng tháng Công ty phải thực hiện trách nhiệm đóng bảo hiểm cho người lao động đối với lao động vào làm việc từ 3 tháng trở nên. Tỷ lệ đóng bảo hiểm là 25% trên tổng quỹ lương (trong đó người lao động phải tự đóng là 6% trên tổng số lương mà họ được nhận). Căn cứ vào kết quả thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, Công ty xác định nguồn quỹ lương tương ứng để trả lương cho người lao động. Nguồn quỹ lương bao gồm:

- ✓ Quỹ lương theo đơn giá được duyệt.
- ✓ Quỹ lương bổ sung theo chế độ quy định của Nhà nước.
- ✓ Quỹ tiền lương từ các hoạt động sản xuất, kinh doanh, dịch vụ khác ngoài đơn giá tiền lương được giao.
- ✓ Quỹ tiền lương dự phòng từ năm trước chuyển sang.

Các chế độ chính sách đối với người lao động được quan tâm giải quyết kịp thời đảm bảo quyền lợi chính đáng của người lao động. 100% người lao động được trang bị đầy đủ bảo hộ lao động, hàng năm thực hiện đầy đủ và hiệu quả công tác huấn luyện an toàn lao động cho cán bộ công nhân viên.

Công ty tiến hành xem xét khen thưởng hợp lý cho các cán bộ công nhân viên theo các hình thức sau:

- Thưởng cho các cá nhân, tập thể có thành tích hoàn thành kế hoạch năm, thưởng cho các tổ đội, phân xưởng có nhiều sáng kiến, đạt hiệu quả cao trong công việc.
- Thưởng mục tiêu thi đua hoàn thành kế hoạch năm đối với các phân xưởng, phòng ban.
- Thưởng cho các cá nhân tập thể hoàn thành xuất sắc những nhiệm vụ trọng tâm, những công việc đột xuất cấp bách.
- Thưởng cho các cá nhân, tập thể được nhận bằng khen cấp cao.
- ...

2.3. Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty xi măng Hải Phòng.

2.3.1. Phân tích công việc

Do đặc thù sản xuất của Công ty nên công ty xi măng Hải Phòng cần xây dựng chế độ tuyển dụng thích hợp đáp ứng được yêu cầu cao trong công việc, từ đó mới đảm bảo thu được kết quả cao nhằm đạt được mục đích tối ưu của doanh nghiệp.

Công ty đã thực hiện chặt chẽ công tác phân tích công việc thông qua bảng mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc để giúp cho người lao động thực hiện tốt hơn công việc được giao, hiểu được nhiệm vụ cần thực hiện trong suốt quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc được tiến hành dựa theo yêu cầu của mỗi vị trí, tính chất công việc, được thay đổi thường xuyên theo điều kiện thực tế nhằm đảm bảo lợi ích kinh tế, mức độ an toàn cao trong quá trình sản xuất kinh doanh của người lao động. Điều này giúp cho công tác hoạch định, tuyển dụng cũng như công tác quản lý tại Công ty xi măng Hải Phòng được linh hoạt và hiệu quả hơn.

2.3.2. Hoạch định nguồn nhân lực (dự báo nhu cầu nguồn nhân lực)

Hoạch định nguồn nhân lực là một trong những yếu tố hàng đầu trong công tác quản trị nguồn nhân lực ở mỗi Công ty. Việc lập dự báo nhu cầu nguồn nhân lực phải dựa trên cơ sở hoạt động sản xuất kinh doanh hiện tại cũng như chiến lược phát triển kinh doanh lâu dài của Công ty.

Căn cứ vào nhu cầu thực tế của các phòng, ban, đơn vị sản xuất và kế hoạch công việc được giao thì trưởng mỗi phòng ban lập ra một bản danh sách cụ thể những yêu cầu cần thiết của mình để đáp ứng được yêu cầu công việc. Bản kế hoạch này được trình lên trưởng phòng tổ chức lao động (chuyên trách về lĩnh vực nhân sự) xem xét về tính hợp lý rồi trình lên Ban giám đốc phê duyệt căn cứ vào kế hoạch kinh doanh cụ thể của Công ty trước mắt và lâu dài.

Công tác hoạch định nguồn nhân lực được phòng Tổ chức tiến hành qua các bước sau:

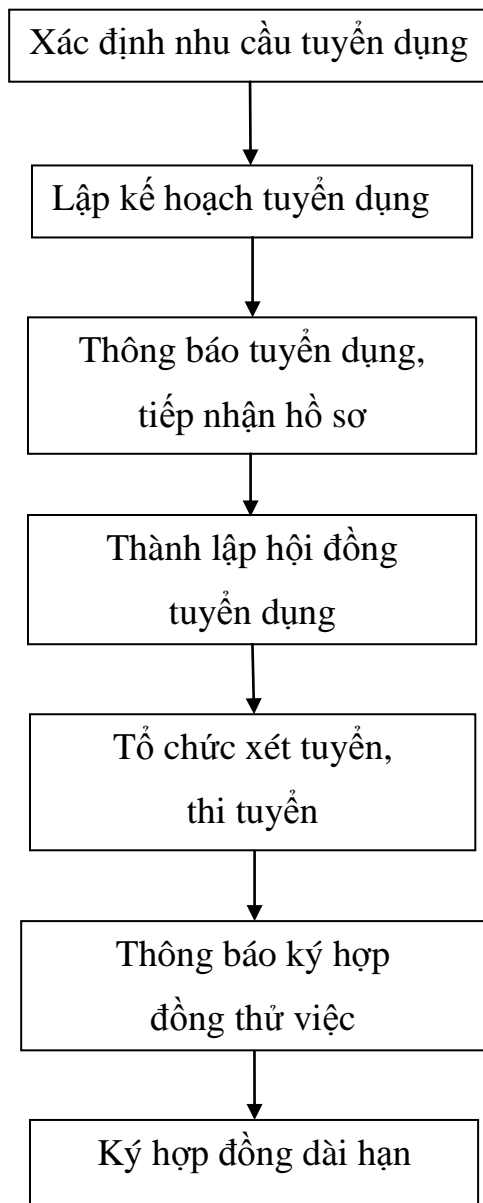
- **Bước 1:** Dự báo nhu cầu và khả năng hiện có trong Công ty về nguồn nhân lực.
Khi tiến hành dự báo thì phòng tổ chức phải căn cứ vào nhiều yếu tố như kế hoạch sản xuất kinh doanh cụ thể của Công ty, các yếu tố có thể phát sinh, số lượng và chất lượng nguồn nhân lực hiện tại và nhu cầu trong tương lai. Từ đó lên kế hoạch cụ thể để đưa ra các quyết định đối với việc tuyển dụng, sa thải cho hợp lý nhằm đem lại hiệu quả cao trong kinh doanh, tiết kiệm những chi phí không phù hợp.
- **Bước 2:** Trên cơ sở ý kiến của các phòng ban, đơn vị phòng tổ chức lao động tổng hợp lại các ý kiến đó và dựa vào những tài liệu về quản lý nhân sự, xây dựng thành bản báo cáo rồi trình Giám đốc xem xét và đưa ra ý kiến phê duyệt.
- **Bước 3:** Phòng tổ chức lao động dựa trên cơ sở bản báo cáo đã được phê duyệt, tổ chức phối hợp với các nhà quản trị ở mỗi lĩnh vực khác nhau để thực hiện các chương trình cụ thể như tuyển dụng, sa thải hoặc đào tạo nhân viên đáp ứng được yêu cầu và tính chất phức tạp của từng công việc khác nhau.
- **Bước 4:** Phòng tổ chức lao động đánh giá hiệu quả và điều chỉnh nguồn nhân lực sao cho phù hợp hơn với thực tế sản xuất của từng phòng, ban, tổ đội tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Việc hoạch định nguồn nhân lực trong Công ty đã tuân theo những bước cơ bản trên tuy nhiên các bước này cũng thay đổi thường xuyên đáp ứng được xu hướng phát triển kinh tế hiện nay.

2.3.3. Tuyển dụng lao động.

Việc tuyển dụng lao động hàng năm căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty từ đó xây dựng lên bản kế hoạch lao động một cách chi tiết và cụ thể đối với từng phòng, ban, tổ, đội. Kế hoạch lao động do Giám đốc Công ty phê duyệt theo phương án, kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty.

SƠ ĐỒ 3:
QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG CỦA CÔNG TY XI MĂNG HẢI PHÒNG



Quy trình tuyển dụng lao động trong Công ty được tiến hành theo các bước:

➤ **Nhu cầu tuyển dụng:**

Hàng năm căn cứ vào kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh, nguồn nhân lực hiện có, trưởng các phòng nghiệp vụ, trưởng các đơn vị sản xuất tự cân đối nguồn nhân lực của mình có đáp ứng được yêu cầu công việc đề ra không, nếu

thiếu đề xuất tuyển dụng thêm lao động theo phiếu yêu cầu tuyển dụng rồi gửi lên trưởng bộ phận phụ trách về nhân sự.

➤ **Lập kế hoạch tuyển dụng:**

Căn cứ vào đề xuất của các phòng, ban, đơn vị thì phòng Tổ chức lao động tiền lương phối hợp với lãnh đạo Công ty tổ chức rà soát lại toàn bộ lao động, trên cơ sở đó lập danh sách các lĩnh vực cần phải bổ sung thêm lao động.

Cán bộ phụ trách tuyển dụng căn cứ vào số lượng tuyển dụng làm văn bản trình Giám đốc số lượng cần bổ sung sau đó thông báo cho các đơn vị, phòng, ban.

➤ **Thông báo tuyển dụng, tiến hành thu nhận hồ sơ:**

Kế hoạch tuyển dụng sau khi đã được Giám đốc phê duyệt thì phòng Tổ chức lao động thông báo về số lượng tuyển, ngành nghề và vị trí công việc tuyển dụng. Bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm thông báo tuyển dụng dưới các hình thức khác nhau như: dán thông báo trước cổng Công ty, thông báo trên tivi, đài, báo,...trước 15 ngày rồi mới tiếp nhận hồ sơ.

Hồ sơ bao gồm:

- Sơ yếu lý lịch.
- Đơn xin việc (viết tay).
- Giấy khám sức khỏe.
- Bản sao giấy khai sinh.
- Bản photo có công chứng các văn bằng chứng chỉ liên quan tùy thuộc

vào yêu cầu và tính chất từng công việc.

➤ **Thành lập hội đồng tuyển dụng:**

Hết thời hạn nộp hồ sơ thì bộ phận nhân sự tiến hành lập danh sách những thành viên trong hội đồng tuyển dụng và tiến hành họp hội đồng để phục vụ cho công tác tuyển dụng lao động một cách có hiệu quả nhất.

Thành phần hội đồng tuyển dụng bao gồm: Giám đốc, các phó giám đốc, người phụ trách bộ phận nhân sự, trưởng các phòng nghiệp vụ có liên quan.

➤ **Tiến hành xét tuyển:**

Sau khi đã tiếp nhận các hồ sơ xin việc thì hội đồng tuyển dụng tiến hành phân loại hồ sơ. Những hồ sơ nào đáp ứng đủ các tiêu chí mà Công ty đề ra và có thành tích nổi bật sẽ được tiếp tục nhận vào vòng tiếp theo, những hồ sơ không đạt sẽ bị loại (hồ sơ không đạt không được trả lại).

➤ **Tiến hành thi tuyển:**

Với những hồ sơ đã được lựa chọn ở vòng xét tuyển thì các ứng viên đó sẽ được gọi đến Công ty để thi chuyên môn hoặc phỏng vấn tùy theo yêu cầu của mỗi vị trí công việc và các hình thức thi tuyển khác nhau. 15 ngày sau khi thi tuyển, những ứng viên trúng tuyển sẽ được gọi đến Công ty để ký hợp đồng thử việc.

Thành phần Hội đồng thi tuyển gồm:

- Cán bộ kiểm tra về chuyên môn, nghiệp vụ của lĩnh vực cần tuyển chọn.
- Cán bộ kiểm tra về tin học.
- Cán bộ kiểm tra về ngoại ngữ.

➤ **Thông báo ký hợp đồng thử việc:**

Ký hợp đồng thử việc đối với:

- Lao động gián tiếp: thời gian thử việc từ 2 đến 3 tháng.
- Lao động trực tiếp: thời gian thử việc từ 1 đến 2 tháng.

Người trúng tuyển được bố trí về các bộ phận đã được dự kiến sẽ tập sự với mục đích đánh giá kết quả thực hiện công tác chuyên môn, nghiệp vụ, thực hiện các nội quy, quy chế của Công ty.

Hết thời gian thử việc thì nhân viên tập sự phải viết bản báo cáo và có ý kiến nhận xét của bộ phận chuyên môn trực tiếp hướng dẫn. Việc nhận xét phải có các nội dung sau:

- Thực hiện nhiệm vụ, nghiệp vụ được giao.
- Việc thực hiện các nội quy, quy chế của Công ty.
- Tinh thần học tập và ý thức trách nhiệm đối với công tác được phân công.
- Giữ bí mật kinh doanh trong Công ty.

- Có ý thức và đạo đức nghề nghiệp.

➤ **Ký hợp đồng dài hạn và tiến hành hoàn thiện các thủ tục khác:**

Hết thời hạn thử việc thì mới ký hợp đồng chính thức và hoàn thiện nốt thủ tục, hồ sơ theo yêu cầu của công việc. Mức lương chính thức thực hiện hợp đồng lao động được hưởng theo quy chế trả lương của Công ty và tuân thủ đúng quy chế trả lương theo quy định của pháp luật. Các hình thức ký kết hợp đồng lao động:

- Hợp đồng lao động không xác định thời hạn.
- Hợp đồng lao động xác định thời hạn từ 1 đến 3 năm.
- Hợp đồng lao động thời vụ dưới 1 năm.

Khi hợp đồng lao động hết hiệu lực, Giám đốc Công ty sẽ căn cứ vào nhu cầu sản xuất kinh doanh, năng lực người lao động để ký tiếp hợp đồng lao động mới hoặc chuyển hình thức hợp đồng lao động hay chấm dứt hợp đồng lao động.

✳ ***Nguồn tuyển dụng của Công ty:***

❖ ***Tuyển dụng nội bộ:***

Công ty xi măng Hải Phòng luôn ưu tiên đến các đối tượng là con em cán bộ, công nhân trong Công ty, lựa chọn những người có trình độ chuyên môn, được đào tạo qua các chuyên ngành phù hợp với loại hình hoạt động của Công ty. Đây cũng là một hình thức qua tâm đến lợi ích của cán bộ công nhân viên.

❖ ***Tuyển dụng bên ngoài:***

Với hình thức tuyển dụng này, Công ty cũng ưu tiên cho con em của cán bộ công nhân viên (đã qua thi tuyển). Ngoài ra, căn cứ vào nhu cầu thực tế của từng bộ phận sản xuất Công ty tiến hành đăng tuyển lao động theo những chuyên môn cần thiết.

Trên thực tế thì việc tuyển dụng lao động dưới hình thức tuyển nội bộ chỉ chiếm một số lượng nhỏ lao động được tuyển dụng, đa số là tuyển dụng bên ngoài, do đó phạm vi tuyển dụng rộng hơn, nâng cao về mặt chất lượng nguồn nhân lực.

Bảng 5: Tình hình tuyển dụng lao động qua 2 năm 2008 – 2009

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	Chênh lệch	
			Tuyệt đối	Tương đối (%)
1. Tổng số lao động	1195	1289	94	7.87
2. Số LĐ tuyển dụng	47	98	51	24.8
- Tuyển nội bộ	17	21	4	23.5
- Tuyển bên ngoài	30	77	47	156.7

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động Công ty xi măng Hải Phòng)

Qua 2 năm 2008, 2009 nguồn lao động trong Công ty đã tăng cả về mặt chất lượng lẫn số lượng từ 47 người tăng lên 98 người. Mỗi lao động đảm nhận từng vị trí khác nhau nhưng đều xuất phát từ thực tế nhu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Nhìn chung, số lượng lao động được tuyển dụng trong 2 năm có xu hướng tăng lên, cho thấy Công ty rất chú trọng đến nhu cầu về lao động để đáp ứng kịp thời cho quá trình khai thác mọi tiềm năng của Công ty nhằm đem lại kết quả tốt nhất. Tuy nhiên, hình thức tuyển dụng như vậy còn tồn tại một số hạn chế lớn ở hầu hết các Công ty hiện nay.

2.3.4. Điều kiện lao động.

2.3.4.1. Chế độ làm việc và nghỉ ngơi.

Công ty xi măng Hải Phòng luôn tuân theo mọi quy định về sử dụng và quản lý lao động theo pháp luật lao động Việt Nam. Ngoài ra, Công ty còn xây dựng nhiều văn bản, tiêu chuẩn hoá đối với đội ngũ lao động cả lao động trực tiếp và lao động gián tiếp lấy đây là tiêu chí để cho cán bộ công nhân viên phấn đấu hướng tới. Tạo điều kiện tốt nhất, môi trường làm việc thoải mái, an toàn, chính sách đãi ngộ hợp lý, phân công lao động hợp lý đúng người, đúng việc để cán bộ công nhân viên có thể yên tâm làm việc, cống hiến và phát triển.

Chế độ làm việc:

✓ *Lao động gián tiếp*: Làm việc 8h/ngày (40h/tuần) được nghỉ thứ 7 và chủ nhật nhưng vẫn phân công phiên người trực Công ty. Tổng số ngày nghỉ cuối tuần và ngày lễ là 112 ngày/năm.

✓ *Lao động trực tiếp*: Làm việc theo chế độ phân ca, cứ 8h/ca. Áp dụng chế độ làm việc đảo ca liên tục không nghỉ thứ 7 và chủ nhật.

Ca 1: 7h – 15h

Ca 2: 15h – 23h

Ca 3: 23 – 7h

Những ngày nghỉ lễ, tết vào ngày nghỉ hàng tuần thì người lao động được nghỉ bù vào những ngày tiếp theo và được hưởng nguyên lương. Đối với lao động trực tiếp làm việc vào những ngày nghỉ lễ thì mỗi giờ làm việc người lao động được hưởng gấp 3 lần số tiền 1 giờ lao động ngày bình thường.

Nghỉ hàng năm: Cán bộ công nhân viên chức có 12 tháng làm việc thì được nghỉ phép hàng năm và được hưởng nguyên lương cơ bản theo quy định sau:

- Nghỉ 12 ngày phép đối với người làm việc trong điều kiện bình thường.
- Nghỉ 15 ngày đối với người làm việc trong điều kiện độc hại, nặng nhọc tiêu hao nhiều sức khoẻ.

- Cán bộ, công nhân viên chức do thôi việc, do nhu cầu của Công ty mà chưa nghỉ phép hàng năm hoặc chưa nghỉ hết số ngày nghỉ thì nhất thiết đơn vị phải bố trí cho người lao động được nghỉ phép theo quy định. Nếu người lao động không nghỉ thì được chuyển số ngày nghỉ phép đó sang năm sau.

- Cán bộ, công nhân viên được nghỉ về việc riêng mà vẫn hưởng nguyên lương cơ bản trong những trường hợp sau: kết hôn, có con kết hôn, bố mẹ chết....

2.3.4.2. Trường hợp tạm hoãn, chấm dứt hợp đồng lao động.

Tất cả những quy định này được phổ biến đến mọi cán bộ, công nhân viên trong Công ty. Giám đốc Công ty và phòng tổ chức lao động trong phạm vi chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của mình có trách nhiệm hướng dẫn và thi hành các quy định này.

❖ *Trường hợp tạm hoãn hợp đồng lao động:*

Hợp đồng lao động được tạm hoãn thực hiện trong những trường hợp sau:

- Người lao động đi làm nghĩa vụ quân sự hoặc các nghĩa vụ công dân khác do Pháp luật quy định.
- Người lao động bị tạm giữ, tạm giam.
- Người lao động bị vi phạm hợp đồng lao động hoặc vi phạm nội quy lao động của Công ty đến mức Hội đồng kỷ luật của Công ty xét thấy cần phải tạm hoãn hoặc chấm dứt hợp đồng lao động.
- Các trường hợp khác do 2 bên thoả thuận.

Hết thời hạn tạm hoãn hợp đồng lao động đối với các trường hợp quy định thì người lao động sẽ được nhận trở lại làm việc theo như hợp đồng đã ký.

Việc nhận lại người lao động bị tạm giữ, tạm giam khi kết thúc thời hạn tạm hoãn hợp đồng lao động do Chính phủ quy định.

❖ *Trường hợp chấm dứt hợp đồng lao động:*

Chấm dứt hợp đồng lao động được thực hiện trong những trường hợp sau:

- Hết hạn hợp đồng.
- Đã hoàn thành công việc theo hợp đồng.
- Hai bên thoả thuận chấm dứt hợp đồng lao động.
- Người lao động bị kết án tù giam hoặc bị cấm làm công việc cũ theo quyết định của toà án.
- Người lao động thường xuyên không hoàn thành nhiệm vụ được giao.
- Người lao động bị xử lý kỷ luật sa thải theo quy định của Bộ luật lao động.
- Người lao động làm việc theo hợp đồng lao động không xác định thời hạn ốm đau đã điều trị 12 tháng liền, làm việc theo hợp đồng lao động xác định thời hạn ốm đau đã điều trị 6 tháng liền và làm theo hợp đồng lao động thời hạn 1 năm ốm đau đã điều trị quá nửa thời gian hợp đồng lao động mà khả năng lao động

chưa phục hồi. Khi sức khỏe của người lao động bình phục thì xem xét để giao kết hợp đồng lao động.

➤ Do thiên tai, hoả hoạn hoặc những lý do bất khả kháng khác mà Công ty đã tìm mọi biện pháp khắc phục nhưng vẫn buộc phải thu hẹp sản xuất.

➤ Người lao động nghỉ hưu theo quy định của Nhà nước.

Trong trường hợp do thay đổi cơ cấu hoặc công nghệ mà người lao động đã làm thường xuyên trong Công ty từ 1 năm trở lên bị mất việc làm thì Công ty sẽ tiến hành đào tạo lại để tiếp tục sử dụng vào những chỗ làm việc mới, nếu không giải quyết việc làm mới mà phải cho người lao động thôi việc thì trả trợ cấp mất việc làm theo quy định của Bộ luật lao động.

2.3.5. Đánh giá năng lực thực hiện công việc.

Đánh giá năng lực thực hiện công việc có một vai trò quan trọng, tạo điều kiện thuận lợi cho công tác lập và điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh chung của Công ty. Tuy nhiên công tác này cũng gặp phải rất nhiều khó khăn và quá trình đánh giá đòi hỏi tính khách quan cao đem lại sự công bằng cho người lao động.

Phương pháp đánh giá được Công ty áp dụng theo phương pháp xếp loại đối với từng đơn vị, tổ, đội. Đánh giá được phân làm 3 loại: loại A, loại B, loại C nhằm đánh giá chất lượng, hiệu quả, mức độ hoàn thành công việc của cán bộ công nhân viên. Nội dung xếp loại được thực hiện như sau:

❖ Tiêu chuẩn đánh giá loại A:

Các bộ phận, phòng ban hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, góp phần đẩy nhanh tiến độ hoàn thành vượt mức kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty.

Có những đóng góp tích cực trong việc tạo uy tín cho Công ty. Chấp hành nghiêm chỉnh kỷ luật lao động, thực hiện đúng quy trình công nghệ, đảm bảo an toàn lao động về người, phương tiện máy móc, hàng hoá.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực
tại Công ty xi măng Hải Phòng

Các nhân viên trong đơn vị không được nghỉ tự do, không vi phạm kỷ luật, có tinh thần đoàn kết nội bộ, cùng giúp đỡ nhau trong quá trình làm việc. Chấp hành tốt đường lối, chủ trương chính sách của Đảng.

❖ *Tiêu chuẩn đánh giá loại B:*

Các bộ phận, phòng ban hoàn thành nhiệm vụ được giao nhưng chưa có sự năng động, sáng tạo, tính nhiệt tình trong công việc chưa cao, chưa phát huy cao độ năng lực, khả năng công tác của bộ phận mình.

Chưa hoàn thành khối lượng công việc được giao, còn một số cá nhân trong đơn vị chưa chấp hành nghiêm chỉnh các nội quy của Công ty...

❖ *Tiêu chuẩn đánh giá loại C:*

Các bộ phận, phòng ban chưa hoàn thành nhiệm vụ hoặc trong bộ phận mình có cá nhân mắc sai phạm trong quá trình sản xuất, làm ảnh hưởng lớn đến quá trình sản xuất kinh doanh của Công ty, hoặc có những hành vi làm giảm uy tín của Công ty đối với các khách hàng.

Các cá nhân có tư tưởng tiêu cực, chây lười, ỷ lại...

Hàng tháng, Công ty sẽ căn cứ vào nhiệm vụ cụ thể để xét duyệt mức độ hoàn thành công việc của từng đơn vị. Kết quả đánh giá nhân viên sẽ làm cơ sở cho việc thực hiện chính sách đãi ngộ nhân sự một cách nghiêm túc góp phần khuyến khích động viên tinh thần làm việc của người lao động.

Đánh giá năng lực thực hiện công việc năm 2009:

Chỉ tiêu	Số người	Tỷ lệ
Loại A	421	2,66
Loại B	630	8,87
Loại C	238	8,47
Tổng	1289	100

2.3.6. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Nhận thức được tầm quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực nên vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được Công ty rất quan tâm. Dựa theo kế hoạch nhân lực hàng năm, trưởng phòng Tổ chức lao động xác định nhu cầu đào tạo và đào tạo lại của cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty sau đó lên kế hoạch một cách cụ thể.

Đào tạo cho nhân viên mới: Trong thời gian thử việc 1 tháng nhân viên mới được những nhân viên phụ trách hướng dẫn những công việc cụ thể.

Đào tạo nâng cao cho nhân viên đang làm việc tại công ty: hàng năm, Công ty cử một số cán bộ công nhân viên đi nước ngoài để đào tạo nâng cao tay nghề rất quan tâm đến công tác tập huấn, hội thảo, nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ đối với cán bộ công nhân viên trong Công ty.

Nhằm phát triển nguồn nhân lực đáp ứng được xu thế hội nhập của nền kinh tế lao động trực tiếp được đào tạo nghề, học tập các chương trình huấn luyện như an toàn lao động, phòng cháy chữa cháy.... Các đơn vị sản xuất thông qua quá trình sản xuất có nhiệm vụ tổ chức, hướng dẫn, rèn luyện, nâng cao tay nghề cho công nhân. Khi xét thấy có đủ điều kiện cần thiết, các đơn vị lập danh sách đề cử các cán bộ, công nhân viên có đủ điều kiện tham gia đào tạo, đề nghị phòng Tổ chức xác nhận danh sách rồi trình lên Giám đốc Công ty xét duyệt.

Những người tham gia vào khoá đào tạo đều là những người được tuyển chọn từ các phòng, ban có thanh tích tốt, có sự cố gắng trong công việc nhưng vì một số lý do hạn chế nên chưa phát huy được hết khả năng trong công việc.

2.4. Ưu, nhược điểm về tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại công ty xi măng Hải Phòng.

Qua quá trình khảo sát thực tế và phân tích thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty xi măng Hải Phòng có thể đưa ra một số ưu, nhược điểm sau:

2.4.1. Ưu điểm.

Bộ máy điều hành quản lý trong thời gian hoạt động đã có nhiều tiến bộ, năng động trong cách thức làm việc, mang lại hiệu quả lao động cao.

Nhân viên trong Công ty với tinh thần đoàn kết, hỗ trợ nhau trong công việc đã góp phần thúc đẩy Công ty phát triển lên một vị trí mới, trong quá trình đó thì công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực đã góp phần không nhỏ vào những thành quả sản xuất kinh doanh mà Công ty đã đạt được.

Trong quá trình phân tích công việc Công ty đã tiến hành xây dựng định mức công việc một cách hợp lý, có sự kiểm tra giám sát để điều chỉnh cho phù hợp hơn với thực tế nhằm đảm bảo việc trả công cho lao động một cách tương xứng với sức lao động mà họ cống hiến cho Công ty. Đây đồng thời cũng là một chiến lược để giữ chân người có năng lực thực sự, trình độ chuyên môn cao ở lại với Công ty, tránh được những suy nghĩ tiêu cực đối với bản thân người lao động.

Đời sống vật chất, tinh thần và môi trường làm việc ngày càng được cải thiện giúp cho người lao động nâng cao tinh thần trách nhiệm đối với công việc, tinh thần hăng say lao động được nâng lên, mọi người yên tâm làm việc khiến cho hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh không ngừng tăng lên.

Những ưu điểm trên là do sự cố gắng nỗ lực phấn đấu không ngừng của tập thể cán bộ, công nhân viên trong Công ty. Qua đó góp phần thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh hiệu quả hơn.

2.4.2. Nhược điểm.

Mặc dù công tác tuyển dụng lao động hàng năm được Công ty rất chú trọng nhưng vẫn còn tồn tại một số nguyên nhân chủ quan khiến cho chất lượng đầu vào còn hạn chế.

Công ty vẫn còn chính sách ưu tiên con em cán bộ công nhân viên trong Công ty nên chất lượng lao động chưa thực sự tốt.

Nhà quản trị tuyển chọn lao động vẫn còn dựa vào kinh nghiệm của bản thân, không qua khảo sát thực tế làm cho đội ngũ lao động được tuyển vào không đạt chất lượng cao, ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả sử dụng lao động của Công ty.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực
tại Công ty xi măng Hải Phòng

Công tác đào tạo của Công ty chưa thật sự hiệu quả về mặt chất lượng, mà chỉ mang tính số lượng do một số người được cử đi học để đối phó. Ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Quá trình xây dựng tiêu chuẩn xếp loại lao động chưa được cụ thể, cách đánh giá còn mang tính thủ tục, gây lãng phí cho mỗi kỳ đánh giá. Ngoài ra, cách đánh giá như vậy dễ gây sự bất mãn giữa các thành viên trong Công ty do đó tinh thần làm việc giảm sút, điều này gây ảnh hưởng lớn đến hiệu quả sản xuất chung của toàn Công ty.

PHẦN III

MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY XI MĂNG HẢI PHÒNG

3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty xi măng Hải Phòng trong những năm tới.

Tiếp tục xây dựng, ban hành quy chế mới phù hợp với yêu cầu sản xuất, kinh doanh của Công ty đồng thời kiện toàn lại bộ máy tổ chức giúp cho cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, linh hoạt và hoạt động có hiệu quả hơn.

Tăng cường công tác duy tu, sửa chữa và bảo dưỡng trang thiết bị theo đúng kế hoạch đồng thời đầu tư trang thiết bị, máy móc hiện đại đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ sản xuất trong thời gian tới và nhu cầu phát triển của nền kinh tế.

Đào tạo nguồn nhân lực có trình độ, có chuyên môn nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc. Cần chú trọng tới công tác tuyển dụng lao động.

Chủ trương duy trì năng lực sản xuất đồng thời nâng cao chất lượng sản xuất, tăng cường mối quan hệ giữa các phòng, ban với khối sản xuất trực tiếp để tạo điều kiện thuận lợi trong quá trình sản xuất kinh doanh của Công ty, tích cực tìm kiếm cơ hội nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh.

Bảo đảm an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội, đảm bảo an toàn trong quá trình sản xuất kinh doanh, tạo điều kiện cho người lao động có việc làm và thu nhập ổn định nhằm nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.

3.2. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty xi măng Hải Phòng.

Qua quá trình thực tế tại Công ty xi măng Hải Phòng em nhận thấy công tác quản lý và sử dụng nhân lực ở Công ty đã có những cải tiến mới song vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục. Xuất phát từ thực trạng trên và để đáp ứng các yêu cầu của chiến lược kinh doanh trước mắt và lâu dài thì việc xây dựng giải pháp về vấn đề nguồn nhân lực nhằm thúc đẩy các hoạt động phát triển kinh doanh của Công ty trong thời gian tới là thực sự cần thiết.

Căn cứ vào lý luận chung của quản trị nhân sự, thực trạng và các định hướng về công tác quản trị nhân sự của công ty xi măng Hải Phòng trong thời gian tới, em đã mạnh dạn đưa ra biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty như sau:

3.2.1. Biện pháp1: Thay đổi phương pháp tuyển dụng

❖ Căn cứ của biện pháp:

Tuyển dụng là bước đầu tiên, là một trong những bước quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực hiện tại cũng như lâu dài của Công ty. Hiện nay, trong công ty có một số người lao động đến tuổi về hưu và không đủ sức khoẻ để tiếp tục công tác, công ty nên có các chính sách hợp tình hợp lý, giải quyết theo đúng chế độ cho những người này được nghỉ hưu và đồng thời công ty nên có kế hoạch tuyển dụng thêm một số lao động mới có năng lực cao để trẻ hoá đội ngũ lao động trong công ty. Nếu công ty nhận được một nguồn nhân sự xứng đáng hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ được giao thì sẽ góp phần vào việc duy trì sự tồn tại và phát triển của công ty.

❖ Mục tiêu của biện pháp:

- Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực đồng nghĩa với việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.
- Tuyển chọn được những ứng viên có năng lực, trình độ chuyên môn cao đáp ứng được yêu cầu tính chất phức tạp của công việc.

❖ Nội dung của biện pháp:

Đa dạng hoá nguồn tuyển dụng để thu hút được nhiều ứng viên, tạo cơ hội thuận lợi cho việc tuyển chọn được những ứng viên giàu tiềm năng nhất phù hợp với điều kiện làm việc với cường độ cao của Công ty.

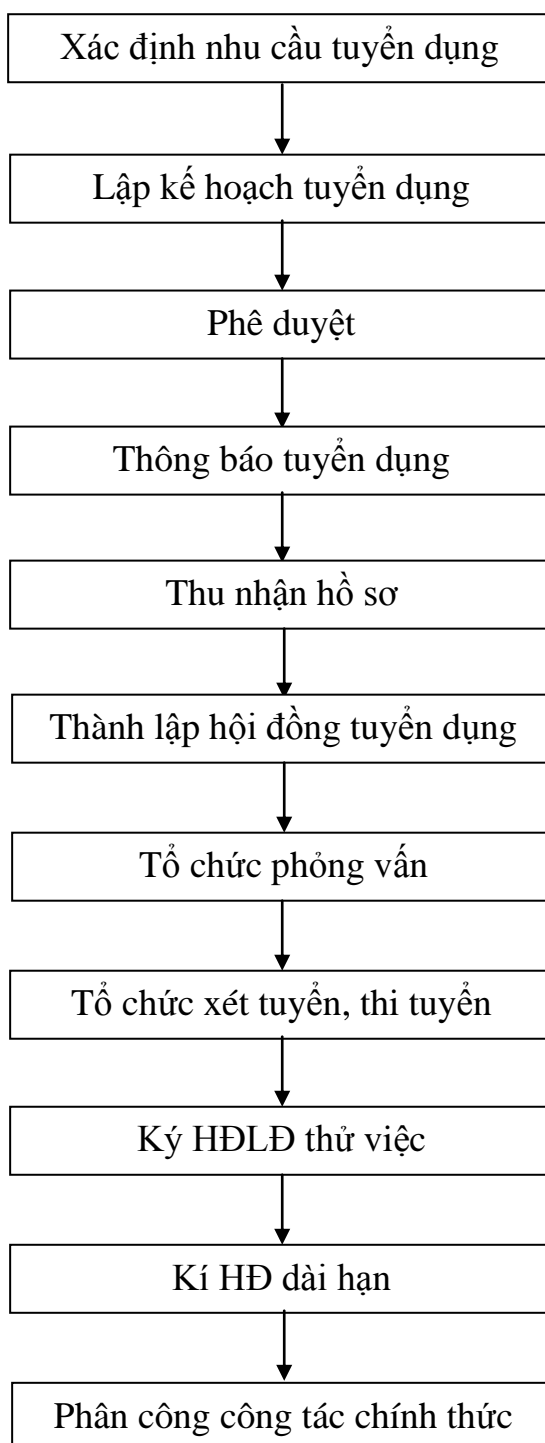
Liên kết với các trường đại học, cao đẳng, trung cấp, các trường dạy nghề tiến hành tuyển mộ những ứng viên ngay khi họ còn ngồi trên ghế nhà trường (năm học cuối cùng của mỗi bậc đào tạo) vì đây là nguồn lực quan trọng và rất phong phú. Với nguồn lực này thì các ứng viên còn giữ thói quen học tập, khả năng tiếp

thu nhanh, có nhiều sáng kiến, sức trẻ và lòng nhiệt huyết cống hiến cho sự nghiệp phát triển bền vững của Công ty.

Ngoài ra, Công ty còn có thể tuyển dụng qua các ứng viên ứng cử ở các nguồn như ứng viên tự nộp đơn xin việc, qua các trung tâm giới thiệu việc làm.... Nguồn tuyển dụng đa dạng như vậy nên Công ty có nhiều cơ hội tuyển chọn được các ứng viên phù hợp.

Căn cứ vào chiến lược kinh doanh của Công ty trong thời gian tới, kế hoạch tăng sản lượng, mở rộng thị trường tiêu thụ, tăng cường mở rộng thêm các đại lý tại các tỉnh phía Bắc và thành phố Hồ Chí Minh – các tỉnh miền Nam. Do đó, nhu cầu về nguồn nhân lực (cả về số lượng và chất lượng) là rất lớn.

Quy trình tuyển dụng mới Công ty có thể áp dụng:



3.2.2. Biện pháp 2: Tiến hành đào tạo nâng cao trình độ tay nghề của người lao động.

❖ Căn cứ của biện pháp:

Trong giai đoạn hiện nay, vấn đề nâng cao trình độ chuyên môn của người lao động là hết sức quan trọng và cần thiết. Công ty cần phải tiến hành đào tạo và phát triển nhân lực vì những lý do:

- Công tác đào tạo của Công ty chưa thực sự hiệu quả về mặt chất lượng, mà chỉ mang tính số lượng. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Đối với công nhân, lực lượng lao động trực tiếp, trình độ tay nghề của họ quyết định chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp, trực tiếp tạo ra doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp, vì thế công tác đào tạo phải được thực hiện thường xuyên và liên tục.

- Đối với cán bộ quản lý, một lực lượng chủ chốt, trực tiếp điều hành quá trình sản xuất kinh doanh của Công ty cho nên phải thường xuyên bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho họ.

❖ Mục tiêu của biện pháp:

- Nâng cao trình độ tay nghề của người lao động và trình độ chuyên môn của đội ngũ quản lý và cán bộ chuyên trách trong Công ty.

- Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh tạo mọi điều kiện để tăng khả năng cạnh tranh của Công ty trên thị trường.

❖ Nội dung của biện pháp:

➤ Với đội ngũ cán bộ quản lý:

Nâng cao trình độ năng lực quản lý để phù hợp với xu thế phát triển nền kinh tế của đất nước. Hàng năm, cử cán bộ luân phiên nhau đi bồi dưỡng, tham dự

hội thảo, tập huấn chuyên môn nghiệp vụ quản lý theo cơ chế mới ban hành của Nhà nước.

Tổ chức cho các cán bộ đi tham quan, học hỏi kinh nghiệm của các doanh nghiệp thành đạt khác cùng ngành về các phương pháp quản lý, sau đó sẽ rút ra các ưu điểm để vận dụng vào công ty của mình một cách hợp lý nhất, giúp cho việc cải thiện công tác quản trị nhân sự trong công ty.

Tổ chức các buổi hội thảo về các biện pháp quản lý, nâng cao hiệu suất công việc trong nội bộ doanh nghiệp

Ba năm một nhiệm kỳ cho mỗi một cán bộ quản trị hết nhiệm kỳ nên tổ chức thi, khuyến khích cả các ứng cử viên từ bên ngoài, ai có đủ năng lực và trình độ thì tiếp tục đảm nhận chức vụ ngược lại ai không đủ năng lực thì người có năng lực hơn sẽ lên thay.

Mặt khác, khi cử cán bộ đi đào tạo phải đào tạo theo đúng chuyên môn nghiệp vụ công việc mà họ đang đảm trách qua các trung tâm chuyên bồi dưỡng cán bộ quản lý. Thường xuyên cập nhật các kiến thức mới về quản lý, cung cấp kiến thức cơ bản về kinh tế thông qua các bài giảng hoặc thông qua việc xây dựng, phân tích xử lý các tình huống, đào tạo trực tiếp thông qua công việc, tiến hành đào tạo tập dượt thông qua hình thức xây dựng đề án cải thiện công tác hoạt động của bộ máy quản lý trong Công ty.

➤ Đối với đội ngũ lao động trực tiếp:

Số lượng lao động trực tiếp chiếm đa số trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty xi măng Hải Phòng vì vậy nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động là một vấn đề hết sức quan trọng và cấp thiết.

Đối với đội ngũ công nhân kỹ thuật cần đầu tư kinh phí cho họ đi học tập, tiếp thu công nghệ mới, đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật theo hướng chuyên nghiệp hơn đem lại hiệu quả cao.

Đào tạo theo phương pháp giảng bài: đó là việc thuê các giảng viên từ các trường dạy nghề về công ty sau đó tổ chức các lớp học trực tiếp tại công ty, giảng

viên sẽ hướng dẫn công nhân cả về mặt lý thuyết và kết hợp với thực hành. Phương pháp này sẽ giúp cho các lao động trong công ty củng cố thêm về mặt lý thuyết và thực tiễn cho bản thân. Dùng hình thức này thì chi phí thấp hơn hình thức gửi công nhân đi học.

Ngoài ra công ty nên tiếp tục hình thức đào tạo truyền thống của mình là đào tạo tại nơi làm việc đó là các lao động có tay nghề vững, bậc thợ cao sẽ kèm cặp, chỉ bảo hướng dẫn các lao động mới hoặc các lao động có trình độ thấp hơn. Hình thức đào tạo này sẽ kích thích công nhân đua nhau học hỏi hơn nữa vì tâm lý chung của con người là ai cũng muốn nổi bật, muốn được người khác nể trọng.

Công tác tổ chức thi lên tay nghề phải được thực hiện tốt hơn trước bằng cách: tổ chức thi tay nghề nghiêm túc hơn, kiểm tra sát sao quá trình thi cử, từ khâu ra đề thi tới khi chấm bài thi, tránh tình trạng lộ bài thi trước khi thi điều này sẽ làm mất đi tính khách quan trong thi cử, không phản ánh đúng trình độ thật sự của người công nhân.

Đối với mỗi một nhân sự khi mới được đề bạt hoặc được tuyển dụng thì sau khi sắp xếp cần có một giai đoạn đào tạo bổ sung, đào tạo thích nghi bằng các phương pháp : kèm cặp, bồi dưỡng tại chỗ.

Thêm vào đó công ty nên đào tạo nâng cao nhận thức của mọi thành viên trong công ty về: ý thức tự quản, bảo vệ sự thất thoát của tài sản, nâng cao ý thức giữ gìn vệ sinh công nghiệp, nâng cao tác phong công nghiệp cho mọi thành viên.

3.2.3. Biện pháp 3: Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nguồn nhân lực tại Công ty xi măng Hải Phòng.

❖ Căn cứ của biện pháp:

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên một cách chính xác giúp cho việc xây dựng chính sách đãi ngộ một cách công bằng hợp lý, đúng với sức lao động mà họ đã cống hiến cho Công ty.

Công tác này được thực hiện dựa trên sự đánh giá cá nhân của các trưởng phòng, ban, đơn vị với nhân viên do họ phụ trách, quả lý do đó phụ thuộc nhiều vào mối quan hệ tình cảm vì vậy mà công tác đánh giá thiếu tính khách quan.

Việc đánh giá như vậy tạo tâm lý làm việc chán nản, ức chế, không khí làm việc thiếu sự thi đua, sáng tạo và nhân viên không phát huy được hết năng lực của bản thân.

❖ *Mục tiêu của biện pháp:*

- Đánh giá năng lực làm việc của nhân viên một cách khách quan, trung thực.
- Hạn chế tối đa việc đánh giá thi đua khen thưởng mang tính cào bằng, chủ quan của một bộ phận quản lý trong Công ty, gây lãng phí, trả công không xứng đáng với những gì người lao động đã cống hiến.
- Tạo được không khí thi đua lao động, thi đua sáng tạo trong công việc.
- Nâng cao hiệu quả, chất lượng công việc.

❖ *Nội dung thực hiện biện pháp:*

➤ Đối với lao động gián tiếp:

Hàng tuần mỗi nhân viên phải đăng ký với cấp trên trực tiếp của mình về khối lượng công việc hoàn thành và nhận những công việc phát sinh hợp lý do cấp trên giao cho. Có ý kiến về những công việc mình được giao: đã hợp lý hay chưa, khối lượng công việc mình phải làm trong khoảng thời gian đó có cân bằng với khối lượng công việc mà đồng nghiệp được giao hay không... Những ý kiến, đóng góp đó phải thể hiện được sự hợp lý, khách quan, trung thực để lấy làm chỉ tiêu mốc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên. Kết quả công việc được cấp trên ghi nhận vào cuối mỗi tuần, lưu lại vào sổ theo dõi để làm cơ sở khen thưởng nhằm khuyến khích, động viên kịp thời tinh thần người lao động.

➤ Đối với khối lao động trực tiếp:

Tổ trưởng phụ trách mỗi tổ phải trực tiếp theo dõi quản lý sát sao tác phong làm việc của công nhân trong tổ và phải có sự ghi chép, đánh giá khách quan. Việc cập nhật thông tin phải được ghi lại hàng ngày.

Hàng tháng các tổ phải giành ra một khoảng thời gian nhất định để họp tổ với các nội dung chủ yếu sau:

- Nghe tổ trưởng thông báo kết quả hoàn thành công việc của tổ trong tháng qua đồng thời tuyên dương những cá nhân hoàn thành xuất sắc công việc được giao và phê bình những cá nhân làm việc thiếu tích cực, gây ảnh hưởng đến hiệu quả công việc và tinh thần làm việc của các thành viên.

- Nhận và phổ biến kế hoạch sản xuất tháng tiếp theo một cách chi tiết và cụ thể đối với các thành viên của tổ và đề xuất ý kiến để cho công việc được hoàn thành đảm bảo đúng tiến độ và chất lượng.

- Mỗi cá nhân trong đội được đưa ra những ý kiến trình bày về những khó khăn, thuận lợi trong thực tế công việc của mình.

- Mỗi người cùng thảo luận, góp ý kiến để giải quyết những khó khăn mà cá nhân trong tổ, đội gặp phải để rút kinh nghiệm cho tháng tiếp theo.

Phiếu đánh giá công việc được thực hiện trong năm 2009

Họ và tên: Phòng, ban, tổ, đội công tác: Chức vụ:			
Xếp loại	Điều kiện đánh giá	Cá nhân tự Đánh giá	Ghi chú
Loại A (Từ 8-10 điểm)	<ul style="list-style-type: none"> - Hoàn thành khối lượng công việc được giao và đảm bảo chất lượng khối lượng công việc đó. - Đảm bảo thời gian hoàn thành công việc. - Có nhiều sáng kiến đổi mới trong công việc và chấp hành nghiêm chỉnh nội quy của Công ty. 		
Loại B (Từ 5-7 điểm)	<ul style="list-style-type: none"> - Hoàn thành công việc theo đúng tiến độ được giao, đảm bảo chất lượng công việc. - Chấp hành nội quy Công ty 		
Loại C (dưới 5 điểm)	<ul style="list-style-type: none"> - Không hoàn thành khối lượng công việc được giao theo đúng tiến độ. - Thái độ làm việc chây ì, thiếu tích cực. - Nhiều lần vi phạm nội quy, quy định của Công ty 		
Ý kiến của cấp trên trực tiếp: <ul style="list-style-type: none"> - Nhận xét:..... - Đánh giá:..... 			

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực
tại Công ty xi măng Hải Phòng
