

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	4
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÔNG TY	5
1.1. Khái niệm nguồn nhân lực	5
1.2. Quản trị nhân lực	6
1.2.1. Khái niệm về quản trị nhân lực.....	6
1.2.2. Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực.	6
1.2.3. Mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực.....	8
1.2.4. Vai trò của quản lý nguồn nhân lực.....	9
1.2.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	9
1.2.5.1 Nhân tố bên trong	9
1.2.5.2. Nhân tố bên ngoài	10
1.3. Nội dung cơ bản của quản trị nguồn nhân lực.....	12
1.3.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự	12
1.3.2. Phân tích công việc	12
1.3.3. Định mức lao động.....	12
1.3.4. Tuyển dụng nguồn nhân lực	14
1.3.5. Phân công lao động.....	16
1.3.6. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên	17
1.3.7. Trả công lao động	17
1.3.8. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	21
1.4. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	22
1.4.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động	22
1.4.2. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	24

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP TÀU THỦY NGÔ QUYỀN.	26
2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền	26
2.1.1. Giới thiệu về quá trình hình thành và phát triển Công ty	26
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ (ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh) của Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền	27
2.1.2.1. Các lĩnh vực kinh doanh của Công ty.....	27
2.1.2.2. Nhiệm vụ của Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền.	28
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền.	28
2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền.	33
2.1.5. Thuận lợi và khó khăn của Công ty	33
2.1.5.1. Những thuận lợi	33
2.1.5.2. Những khó khăn.....	34
2.2. Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực trong Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền.	35
2.2.1. Đặc điểm lao động của công ty.....	35
2.2.2. Phân loại tình hình lao động trong công ty.....	37
2.2.3. Phân tích thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền.....	42
2.2.3.1. Hiệu quả sử dụng lao động	42
2.3. Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền.	44
2.3.1. Hoạch định nguồn nhân lực	44
2.3.2. Công tác phân tích và thiết kế công việc	45
2.3.3. Tuyển dụng lao động	46
2.3.4. Điều kiện lao động.....	49
2.3.5. Đánh giá mức độ hoàn thành công việc.....	50

2.3.6. Đào tạo và phát triển.....	51
2.3.7. Chính sách đãi ngộ.....	53
2.4. Ưu, nhược điểm về tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền.....	58
2.4.1. Ưu điểm	58
2.4.2. Nhược điểm.....	58
CHƯƠNG 3. MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP TÀU THỦY NGÔ QUYỀN.	60
3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền trong những năm tới.	60
3.2. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền.	61
3.2.1. Biện pháp 1: Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nguồn nhân lực.....	61
3.2.2. Biện pháp 2: Tiến hành đào tạo nâng cao trình độ người lao động....	64
3.2.3. Biện pháp 3: Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc.....	68
KẾT LUẬN.....	76
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	78

LỜI MỞ ĐẦU

Ngày nay, trong quá trình đổi mới và phát triển, nguồn nhân lực đều được thừa nhận là một yếu tố quan trọng nhất, là yếu tố có tính quyết định đến sự thành bại, uy thế, địa vị, khả năng phát triển bền vững của tổ chức, của doanh nghiệp. Do đó các quốc gia đều đặt con người vào vị trí trung tâm của sự phát triển và đề ra các chính sách, chiến lược phát triển con người phục vụ yêu cầu của hiện tại và tương lai.

Một công ty, hay một tổ chức nào đó dù có nguồn tài chính phong phú, nguồn tài nguyên dồi dào với hệ thống máy móc thiết bị hiện đại, kèm theo các công thức khoa học kỹ thuật thần kỳ đi chăng nữa, cũng sẽ trở nên vô ích nếu không biết quản trị nguồn nhân lực.

Đặc biệt, trong nền kinh tế thị trường mọi doanh nghiệp đều chịu sự tác động bởi một môi trường đầy cạnh tranh và thách thức. Để tồn tại và phát triển không có con đường nào khác là phải quản trị nguồn nhân lực một cách có hiệu quả. Quản trị nguồn nhân lực thành công là nền tảng bền vững cho thành công của mọi hoạt động trong tổ chức.

Nhằm tạo cho mình chỗ đứng ở hiện tại và tương lai, Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền cũng không nằm ngoài quy luật này. Phải sử dụng nguồn nhân lực như thế nào để công ty đứng vững trên thị trường, nhất là trong giai đoạn hiện nay, khi mà nền kinh tế thế giới vẫn chưa thoát khỏi khủng hoảng, ngành công nghiệp đóng tàu cũng đang vấp rất nhiều khó khăn.

Sau một thời gian thực tế tại Công ty, em quyết định chọn đề tài ***“Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền”*** làm đề tài cho luận văn tốt nghiệp của mình.

Luận văn này ngoài lời nói đầu và kết luận, gồm 3 chương sau:

Chương I: Cơ sở lý luận nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong công ty.

Chương II: Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền.

Chương III: Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền.

Do thời gian thực tế chưa nhiều, bài viết còn có nhiều khiếm khuyết, em rất mong thầy cô giáo và tập thể cán bộ công nhân viên Công ty giúp đỡ, góp ý để bài luận văn thêm phong phú và hoàn chỉnh.

Em xin chân thành cảm ơn!

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÔNG TY

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 của từng quốc gia.

Nhân lực có thể được hiểu là nguồn lực của tất cả các cá nhân tham gia vào bất cứ hoạt động nào của doanh nghiệp, không kể vai trò của họ trong doanh nghiệp đó như thế nào.

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 được 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 nên hiệu quả cao trong công việc mà họ đảm nhận đồng thời họ liên kết lại để hình thành nên 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 tới 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.

1.2. Quản trị nhân lực

1.2.1. Khái niệm về quản trị nhân lực

Có nhiều cách phát biểu về Quản trị Nguồn nhân lực do ảnh hưởng cách tiếp cận và nhận thức khác nhau. Một trong những khái niệm thường dùng đó là: “Quản trị nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý liên quan có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên của nó “.

Ngày nay khái niệm hiện đại về Quản trị nguồn nhân lực là: “Quản trị nguồn nhân lực là những hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được những mục tiêu của cá nhân “.

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

Các hoạt động chính của Quản trị nguồn nhân lực tập trung vào 4 lĩnh vực sau đây:

1. Chức năng thu hút, tuyển chọn và bố trí nhân sự

Chức năng này nhằm đảm bảo đủ số lượng nhân viên với trình độ, kỹ năng, phẩm chất phù hợp với công việc và bố trí họ vào đúng công việc để đạt được hiệu quả cao nhất.

2. Chức năng đào tạo và phát triển

Nhóm chức năng này nhằm nâng cao trình độ lành nghề, các kỹ năng và các nhận thức mới cho nhân viên. Đào tạo, phát triển hướng đến nâng cao các giá trị của tài sản nhân lực cho doanh nghiệp nhằm tăng khả năng cạnh tranh cũng như tăng khả năng thích ứng với môi trường đầy thay đổi.

3. Chức năng duy trì và sử dụng nguồn nhân lực

Chức năng này nhằm vào việc sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực. Chức năng này hướng đến sự phát huy tối đa khả năng làm việc của nhân viên đồng thời tạo ra sự gắn bó trung thành với tổ chức. Các chính sách liên quan đến động viên đúng đắn sẽ góp phần nâng cao tinh thần và nhiệt tình cho nhân viên.

4. Chức năng thông tin và dịch vụ về nhân lực (Quan hệ lao động)

Chức năng này nhằm cung cấp các thông tin có liên quan đến người lao động và thực hiện các dịch vụ mang tính phúc lợi cho nhân viên. Các thông tin về lao động bao gồm các vấn đề như: chính sách tiền lương, tiền công, thông tin về tuyển dụng, đề bạt, đào tạo, đánh giá kết quả công việc, các thông tin liên quan đến quan hệ lao động hay các thông tin về an toàn và bảo hộ lao động... Thực hiện tốt chức năng này nhằm thỏa mãn sự hài lòng cho nhân viên. Họ cảm thấy được tôn trọng khi mà không có gì là bí mật đối với họ.

Chức năng này còn bao gồm các dịch vụ có tính phúc lợi cho nhân viên như: chương trình chăm sóc y tế, bảo hiểm, phân chia phúc lợi, cổ phiếu. Các chương trình như vậy là động lực cho nhân viên gắn bó lâu dài với tổ chức.

Quản trị nguồn nhân lực ngày nay gắn liền với mọi tổ chức bất kể cơ quan tổ chức đó có bộ phận Quản trị nguồn nhân lực hay không. Quản trị nguồn nhân lực là khó khăn phức tạp hơn quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất vì mỗi con người là một thế giới rất riêng biệt họ khác nhau về năng lực làm việc, về hoàn cảnh gia đình, tình cảm, tham vọng... và luôn vận động thay đổi. Điều này đòi hỏi quản trị con người phải là một khoa học và nghệ thuật. Nghĩa là phải sử dụng khoa học quản trị về con người một cách uyển chuyển phù hợp cho những tình huống cụ thể trong môi trường cụ thể.

1.2.3. Mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực

➤ **Mục tiêu của tổ chức:**

- Chi phí lao động thấp trong giá thành.
- Năng suất lao động tối đa của nhân viên.
- Nguồn nhân lực ổn định và sẵn sàng.
- Sự trung thành của người lao động.
- Sự hợp tác thân thiện của người lao động.
- Người lao động phát huy và đóng góp những sáng kiến.
- Tổ chức sản xuất một cách khoa học và chặt chẽ.
- Lợi nhuận tối đa và chiến thắng trong cạnh tranh.

➤ **Mục tiêu của cá nhân:**

- Thỏa mãn những nhu cầu không ngừng tăng lên của con người
- Một cách cụ thể những nhu cầu của nhân viên có thể là:
 1. *Nhu cầu về việc làm và điều kiện làm việc:*
 - Việc làm an toàn (về tính mạng, sức khỏe, tài sản, an ninh tâm lý ...).
 - Việc làm không đơn điệu và buồn chán.
 - Việc làm phù hợp với năng lực và sở trường của cá nhân.
 - Được làm việc trong bầu không khí lành mạnh và thân thiện.
 - Có cơ sở vật chất thích hợp cho công việc. - Thời gian làm việc thích hợp.
 - Việc tuyển dụng phải ổn định.

2. *Quyền cá nhân và lương bổng:*

- Được đối xử theo cách tôn trọng phẩm giá của con người.
- Được cảm thấy mình quan trọng và cần thiết.
- Được quyền làm việc dưới sự điều khiển của cấp trên là người hiểu biết.
- Được quyền làm việc dưới sự điều khiển của cấp trên là người có khả năng giao tế nhân sự.

- Được quyền tham dự vào các quyết định có ảnh hưởng trực tiếp đến cá nhân mình.

- Muốn được đối xử một cách công bằng.

- Mong muốn hệ thống lương bổng công bằng và được trả công theo sự đóng góp mỗi người.

3. Cơ hội thăng tiến:

- Được cấp trên nhận biết thành tích trong quá khứ.
- Cơ hội được tham dự các khóa đào tạo và phát triển.
- Cơ hội bày tỏ tài năng: tạo điều kiện cho họ lập thành tích và thích thú trong công việc.
- Cơ hội được thăng chức để cải thiện mức sống và việc làm có tương lai.

1.2.4. Vai trò của quản lý 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 lực.

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

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

1.2.5.1 Nhân tố bên trong

a. Sứ mạng hay mục tiêu của doanh nghiệp.

Mỗi doanh nghiệp đều có sứ mạng và mục đích riêng của mình. Mỗi cấp quản trị đều phải hiểu rõ sứ mạng của doanh nghiệp mình. Mục đích hay sứ mạng của doanh nghiệp là yếu tố thuộc môi trường bên trong ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn của doanh nghiệp như sản xuất, kinh doanh, marketing, tài chính hay quản trị nhân lực... Mỗi bộ phận chuyên môn hay tác vụ phải dựa vào mục đích hay sứ mạng của doanh nghiệp để đề ra mục tiêu cho bộ phận của mình.

b. Chính sách hay chiến lược của doanh nghiệp.

Chính sách của doanh nghiệp thường là những lĩnh vực thuộc về nhân lực. Các chính sách này tùy thuộc vào chiến lược dùng người của từng doanh nghiệp.

Các chính sách này có ảnh hưởng quan trọng đến cách hành xử công việc của các cấp quản trị. Một số chính sách ảnh hưởng đến quản trị nhân lực:

- Cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn
- Khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình.
- Trả lương và đãi ngộ khuyến khích nhân viên làm việc có năng suất cao.

c. Bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp.

Bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp là hệ thống các giá trị, niềm tin và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi tổ chức, tác động chính tới việc tạo ra các chuẩn mực hành vi. Thường có 2 loại bầu không khí trong doanh nghiệp: Không khí văn hóa khép kín và không khí văn hóa mở. Chúng ta cần phải xác định bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp vì nó ảnh hưởng đến sự hoàn thành công tác trong khắp tổ chức và hậu quả là ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của công nhân viên cũng như ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của doanh nghiệp.

1.2.5.2. Nhân tố bên ngoài

a. Khung cảnh kinh tế.

Chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh có ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nhân lực. Trong giai đoạn kinh tế suy thoái hoặc kinh tế bất ổn định, Công ty một mặt phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động. Công ty phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên nghỉ làm tạm thời, hoặc cho nghỉ việc, hoặc giảm phúc lợi... Ngược lại khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định, công ty lại có nhu cầu phát triển lao động mới để sản xuất, tăng cường đào tạo, huấn luyện nhân viên. Việc mở rộng sản xuất này đòi hỏi công ty phải tuyển thêm người có trình độ, đòi hỏi phải tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi và cải thiện điều kiện làm việc.

b. Luật lệ nhà nước

Các doanh nghiệp đều được bình đẳng với nhau trên khía cạnh pháp luật, được phép kinh doanh trong những ngành nghề mà nhà nước cho phép, được bảo trợ kinh doanh bởi Nhà nước trong nền kinh tế quốc dân.

c. Văn hóa – Xã hội.

Văn hóa xã hội của một nước cũng ảnh hưởng đến quản trị nhân lực. Trong một nền kinh tế xã hội có nhiều đẳng cấp, nấc thang giá trị xã hội không theo kịp đà phát triển của thời đại, rõ ràng nó đã kìm hãm, không cung cấp nhân tài cho tổ chức.

Sự thay đổi các giá trị văn hóa của một nước cũng tạo ra các thách đố cho các nhà quản trị nhân lực. Tỷ lệ phụ nữ ra tăng trong lực lượng lao động là một thí dụ điển hình cho sự thay đổi văn hóa gây ảnh hưởng về dân số...

d. Đối thủ cạnh tranh

Trong nền kinh tế thị trường, nhà quản trị không chỉ cạnh tranh thị trường, cạnh tranh sản phẩm mà còn cạnh tranh về nguồn tài nguyên nhân sự. Nhân sự là cốt lõi của quản trị, là tài nguyên quý giá nhất, các công ty phải lo giữ và duy trì phát triển. Để làm được điều này các công ty phải có chính sách nhân sự hợp lý, phải biết lãnh đạo, động viên, khen thưởng phù hợp và phải tạo ra một bầu không khí gắn kết nhân viên mình... Ngược lại công ty sẽ dễ mất nhân tài. Sự ra đi của nhân viên không chỉ đơn thuần là vấn đề lương bổng mà là tổng hợp của nhiều yếu tố. Do đó, để duy trì và phát triển nhân viên, nhà quản trị nhân lực phải biết cách quản trị một cách có hiệu quả.

e. Khoa học kỹ thuật

Khi khoa học thay đổi, một số công việc hoặc một số kỹ năng không còn cần thiết nữa. Do đó, công ty cần phải đào tạo lại lực lượng lao động hiện tại của mình. Sự thay đổi khoa học cũng đồng nghĩa với sự kiện là chỉ cần ít người hơn mà vẫn sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự, nhưng có chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị nhân sự phải sắp xếp lực lượng lao động dư thừa.

f. Khách hàng.

Khách hàng là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Khách hàng mua sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số sẽ là yếu tố sống còn của doanh nghiệp. Do đó, nhà quản trị phải đảm bảo rằng nhân viên của mình sản xuất ra những mặt hàng phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của người tiêu dùng. Chất lượng của hàng hóa và dịch vụ là rất quan trọng đối với

khách hàng. Vì vậy, nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu được rằng không có khách hàng, không có doanh nghiệp, và họ không có cơ hội được làm việc nữa.

1.3. Nội dung của quản trị nguồn nhân lực

1.3.1 Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự

Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự là một tiến trình quản lý bao gồm việc phân tích các nhu cầu nhân sự của một tổ chức dưới những điều kiện thay đổi và sau đó triển khai các chính sách và biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu đó.

Tiến trình này bao gồm ba bước là:

Kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp là cơ sở cho hoạch định tài nguyên nhân sự;

Đánh giá những tài nguyên nhân sự cần có trong tương lai;

Xây dựng một chương trình đáp ứng những nhu cầu đó.

1.3.2. Phân tích công việc

Phân tích công việc là một nhiệm vụ không thể thiếu được của một nhà quản trị, đó là khâu đầu tiên của quá trình tuyển dụng, phân tích công việc là cơ sở là nền tảng cho quá trình sử dụng nhân lực có hiệu quả sau này.

Phân tích công việc là quá trình thu thập những tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống liên quan đến một việc cụ thể nhằm làm rõ bản chất của từng công việc.

Phân tích công việc cung cấp cho các nhà quản trị tóm tắt về nhiệm vụ của công việc nào đó trong mối tương quan của công việc khác.

Tiến trình công việc được phân tích thực hiện qua các bước cơ bản, mô tả công việc, xác định công việc, đề ra các tiêu chuẩn về nhân sự, đánh giá công việc và xét lại công việc.

1.3.3. Định mức lao động

a. Khái niệm định mức lao động

Là công cụ hay cơ sở để tính hao phí thời gian lao động xã hội cần thiết để sản xuất ra một sản phẩm hay hoàn thành một khối lượng công việc nhất định, trong điều kiện tổ chức kỹ thuật xác định, nó là cơ sở để phân phối của cải vật chất

tin thần của xã hội, là cơ sở để xác định nhu cầu lao động cần thiết, số lượng lao động cần thiết.

Định mức lao động là quá trình xác định mức lao động, là việc quy định các mức hoa phí cần thiết cho việc chế tạo ra một sản phẩm hay một công việc nhất định.

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

Mức lao động chính xác có một vai trò vô cùng quan trọng trong công tác quản lý

Mức lao động là căn cứ để xác định quyền lợi và nghĩa vụ của mỗi người lao động theo nguyên tắc phân phối lao động

Mức lao động là căn cứ để xác định số lượng và chất lượng lao động trong doanh nghiệp.

Mức lao động là cơ sở vững chắc để xây dựng các kế hoạch của doanh nghiệp.

Mức lao động là cơ sở để phân công tổ chức sản xuất, tổ chức lao động và cũng là cơ sở để theo dõi, kiểm tra, đánh giá kết quả của mỗi người lao động trong doanh nghiệp.

b. Tầm quan trọng của định mức lao động

Định mức lao động có vai trò quan trọng đối với vấn đề quản trị nhân sự. Để đánh giá chính xác tình hình thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị phải xây dựng định mức lao động hợp lý.

Thông qua định lao động nhà quản trị có thể đánh giá được 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. Đánh giá trình độ tay nghề, mức độ đóng góp của từng thành viên vào kết quả chung của doanh nghiệp, trên cơ sở đó có chế độ lương bổng phù hợp.

1.3.4. Tuyển dụng nguồn nhân lực

Tuyển dụng lao động đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong công tác quản trị nhân lực cũng như trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Bởi tuyển dụng lao động là quá trình lựa chọn những người lao động phù hợp, phát hiện tiềm năng lao động theo đúng yêu cầu của doanh nghiệp.

- Trong tuyển dụng lao động cần phải làm tốt yêu cầu tuyển dụng, phải gắn với mục tiêu xuất phát từ kế hoạch lao động của người tuyển dụng.

- Cần phải tuyển chọn được những người phù hợp với công việc cả về chuyên môn nghiệp vụ, tư cách đạo đức, sở thích, cá tính của người lao động, yêu thích công việc mình làm.

- Quá trình tuyển dụng lao động sẽ giúp cho tổ chức tránh được những rủi ro, khi tuyển người không đúng việc sẽ gặp những khó khăn trong hoạt động tổ chức kinh doanh. Từ đó là điều kiện thực hiện có hiệu quả trong các hoạt động quản lý nguồn lực khác.

- Công tác quản trị nhân lực được tiến hành qua các bước:

+ Dự báo và xác định nhu cầu tuyển dụng.

+ Phân tích những công việc cần người, đưa ra các tiêu chuẩn tuyển chọn.

+ Xác định tiềm năng, nguồn cung ứng nhân sự.

+ Tiến hành các bước tuyển chọn

+ Tiếp nhận người tuyển chọn.

- Việc tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp dựa vào 2 nguồn, nguồn bên trong và nguồn bên ngoài.

+ *Nguồn bên trong*: Là những người đang làm trong doanh nghiệp nhưng muốn chuyển hoặc đề bạt vào những vị trí công tác mới, để nắm rõ được nguồn nội bộ, các nhà quản trị phải lập hồ sơ nhân sự, hồ sơ phát triển nhân sự, sắp xếp loại nhân sự, thông tin về mỗi nhân viên được thu thập, cập nhật dưới dạng các bảng tóm tắt và lưu trữ trong loại hồ sơ đầu. Đó là các dữ liệu về trình độ học vấn, sở thích nghề nghiệp, cũng như những sở thích cá nhân khác, các kỹ năng và năng lực làm việc của mỗi người.

+ *Nguồn tuyển dụng bên ngoài:* Trong các hệ thống cơ sở đào tạo, các trường Đại học, Cao đẳng, Trung học chuyên nghiệp, các cơ sở dạy nghề, đó là những nơi cung cấp nguồn nhân lực dồi dào, cách làm phổ biến là cho một số bộ phận nhân sự của doanh nghiệp hay tổ chức liên hệ với các Trung tâm trên, gặp gỡ người lao động, sinh viên, học nghề để giới thiệu về doanh nghiệp cùng với nhu cầu tuyển dụng, với cách đó doanh nghiệp sẽ tìm được những ứng cử viên có triển vọng ngay từ khi còn đang ngồi trên ghế nhà trường.

+ *Qua các cơ quan tuyển dụng:* thị trường lao động phát triển thì càng có nhiều tổ chức chuyên trách về tuyển dụng nhân sự như các Trung tâm tư vấn việc làm, tùy theo các hình thức hoạt động mà những Trung tâm trên sẽ đảm nhận các khâu tuyển dụng thông qua các Công ty, doanh nghiệp tổ chức đang cần người.

+ *Ngoài ra công tác tuyển chọn còn thông qua những người quen biết giới thiệu.*

- Tuyển chọn con người vào làm việc phải gắn với sự đòi hỏi của công việc trong doanh nghiệp.

- Yêu cầu của tuyển chọn con người vào làm việc trong doanh nghiệp phải là: tuyển chọn những người có trình chuyên môn cần thiết, có thể làm việc đạt tới năng suất lao động, hiệu suất công tác tốt.

- Tuyển được những người có kỷ luật, trung thực, gắn bó với công việc, với doanh nghiệp.

- Tuyển được những người có đủ sức khỏe, làm việc lâu dài trong doanh nghiệp với nhiệm vụ được giao.

- Nếu tuyển chọn không kỹ, tuyển chọn sai, tuyển theo cảm tính hoặc theo một sức ép nào đó sẽ dẫn đến hậu quả nhiều mặt về kinh tế và xã hội.

- Tuyển chọn nhân lực được tiến hành qua nhiều phương pháp trắc nghiệm.

- Trắc nghiệm trí thông minh, về sự quan tâm đến công việc, về nhân cách v.v..

- Một số doanh nghiệp khi tìm người làm những chức vụ quan trọng hay đòi hỏi những người có tính năng làm việc, họ thường tham khảo những ý kiến của người quen, bạn bè, hay nhân viên đang làm việc trong doanh nghiệp.

+ Mỗi doanh nghiệp hay tổ chức tuyển chọn nhân lực tùy thuộc theo yêu cầu của công việc mà mình cần để lựa chọn, sử dụng nguồn nhân lực bên trong hay bên ngoài.

- Tuyển chọn bên trong thì tiết kiệm được kinh phí, nguồn nhân lực ở đó dồi dào.

- Tuyển chọn bên ngoài có thể cải thiện được chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp, nhưng đồng thời kèm theo đó là mức độ rủi ro cao trong quá trình thực hiện công việc của vị trí cần tuyển, chi phí tốn kém hơn.

1.3.5. Phân công lao động

Phân công lao động là sự phân công thành những phần việc khác nhau theo số lượng và tỷ lệ nhất định phù hợp với đặc điểm kinh tế kỹ thuật của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó bố trí công nhân cho từng công việc phù hợp với khả năng và sở trường của họ.

Phân công lao động chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố: Cơ cấu sản xuất, loại hình sản xuất, trình độ tổ chức quản lý, trình độ kỹ thuật... Do đó, khi phân công lao động phải chú ý các nhân tố trên để phân công lao động hợp lý.

❖ Các hình thức phân công lao động:

- Phân công lao động theo chức năng: là việc phân chia công việc cho mỗi công nhân viên của doanh nghiệp trong mối quan hệ với chức năng mà họ đảm nhiệm.

Ví dụ: Công nhân chính, công nhân phụ, công nhân viên quản lý kinh tế, kỹ thuật, hành chính...

Hình thức này xác định mối quan hệ giữa lao động gián tiếp và lao động trực tiếp và tạo điều kiện cho công nhân chính được chuyên môn hóa cao hơn nhờ không làm công việc phụ.

- Phân công lao động theo trình độ: là phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc, hình thức này phân công thành công việc giản đơn và phức tạp (chia theo bậc). Hình thức này tạo điều kiện kèm cặp giữa các loại công nhân trong quá trình sản xuất nâng cao chất lượng sản phẩm, trình độ lành nghề của công nhân.

- Phân công theo công nghệ: là phân công loại công việc theo tính chất quy trình công nghệ, ví dụ: ngành dệt, may, cơ khí. Hình thức này cho phép xác định nhu cầu công nhân theo nghề tạo điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn của công nhân.

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

Đánh giá khả năng hoàn thành công việc của nhân viên là một hoạt động quan trọng trong quản lý nhân sự. Nó giúp cho công ty có cơ sở hoạch định, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân sự. Đánh giá đúng năng lực của nhân viên quyết định không nhỏ sự thành công của công ty, xí nghiệp.

Mục đích của việc đánh giá khả năng hoàn thành công việc là nhằm nâng cao khả năng thực hiện công việc và cung cấp những thông tin phản hồi cho nhân viên biết được mức độ thực hiện công việc. Nâng cao và hoàn thiện hiệu năng công tác.

Đánh giá khả năng hoàn thành công việc của nhân viên còn là công việc quan trọng, bởi vì nó là cơ sở để khen thưởng, động viên khích lệ hoặc kỷ luật nhân viên... giúp nhà quản lý trả lương một cách công bằng. Những việc đánh giá sơ sài theo cảm tính, theo chủ quan sẽ dẫn tới những điều tệ hại trong quản lý nhân sự.

Tiến trình đánh giá khả năng hoàn thành công việc gồm 5 bước:

1. Xác định mục tiêu đánh giá khả năng hoàn thành công việc.
2. Huấn luyện những người làm công tác đánh giá.
3. Lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp.
4. Đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc.
5. Trao đổi với nhân viên về nội dung, phạm vi và kết quả đánh giá.

1.3.7. Trả công lao động

Cơ cấu thu nhập của người lao động gồm: Tiền lương cơ bản, phụ cấp lương, tiền thưởng, phúc lợi...

Trong đó:

- 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 của từng ngành nghề, từng công việc.

- Phụ cấp lương là số tiền bổ sung cho lương cơ bản bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong điều kiện không thuận lợi.

- Tiền thưởng gồm: Thưởng năng suất, chất lượng, thưởng theo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn đơn vị, thưởng đủ ngày công...

- Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đối với cuộc sống của người lao động. Điều này có tác dụng khuyến khích nhân viên tận tâm, trung thành và gắn bó với doanh nghiệp hơn.

- Phúc lợi của doanh nghiệp bao gồm: BHXH, nghỉ phép, nghỉ lễ, ăn trưa do doanh nghiệp đài thọ, trợ cấp của doanh nghiệp cho CNV có hoàn cảnh khó khăn, quà thăm hỏi khi ốm đau, quà tặng dịp cưới hỏi, sinh nhật...

a. Tiền lương

- Khái niệm:

Tiền lương được hiểu là số tiền mà người lao động nhận được từ người sử dụng sức lao động của họ. Số tiền này tương ứng với số lượng và chất lượng lao động mà họ đã tiêu hao trong quá trình tạo ra của cải cho xã hội.

- Ý nghĩa của tiền lương:

+ Tiền lương là khoản chi phí bắt buộc, do đó muốn nâng cao lợi nhuận và hạ giá thành sản phẩm, các doanh nghiệp phải biết quản lý và tiết kiệm chi phí tiền lương.

+ Tiền lương cao là một phương tiện hiệu quả để thu hút lao động có tay nghề cao và tạo ra lòng trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp.

+ Tiền lương là một phương tiện kích thích và động viên người lao động rất có hiệu quả

- Các hình thức trả lương

1. Lương sản phẩm

Hình thức trả lương theo sản phẩm gồm nhiều chế độ trả lương:

- Chế độ trả lương sản phẩm trực tiếp không hạn chế.

- Chế độ trả lương sản phẩm gián tiếp.

- Chế độ trả lương khoán sản phẩm.

- Chế độ trả lương sản phẩm có thưởng và lương khoán có thưởng.

Công thức tính lương sản phẩm trực tiếp:

$$Lsp = Ntt * ĐG$$

$$ĐG/SP = \frac{\text{Mức lương CBCNV} + \text{Phụ cấp}}{\text{Mức sản lượng}}$$

Trong đó:

- Lsp: Lương theo sản phẩm
- Ntt: Số sản phẩm thực tế đạt chất lượng đã hoàn thành.
- ĐG: Đơn giá lương sản phẩm

+ Ưu điểm:

- Quán triệt nguyên tắc trả lương theo số lượng và theo chất lượng lao động, gắn liền lương với kết quả sản xuất của mỗi người, kích thích nâng cao năng suất lao động.
- Khuyến khích người lao động cố gắng nâng cao trình độ tay nghề, phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật để tạo ra nhiều sản phẩm và sức lao động giảm xuống.
- Củng cố và phát triển phong trào thi đua trong đơn vị, tổ chức doanh nghiệp

+ Nhược điểm:

- Người lao động dễ chạy theo số lượng mà quên đi chất lượng sản phẩm.
- Người lao động ít chăm lo đến công việc tập thể.
- Dễ biến động.

2. Lương thời gian:

Công thức tính:

$$Ltg = Ttt * L$$

Trong đó:

- Ltg: Lương thời gian
- Ttt: Số ngày công, giờ công thực tế đã làm trong kỳ.
- L: Mức lương ngày, giờ công
- L ngày = L tháng/22
- L giờ = L ngày/8

+ *Ưu điểm:*

Người lao động sẽ chăm chỉ để đạt được nhiều ngày công, giờ công.

Để tính toán, đảm bảo cho người lao động một khoản tiền thu nhập nhất định trong thời gian đi làm.

+ *Nhược điểm:*

Hình thức trả lương này chỉ căn cứ vào thời gian làm việc, dễ mang tính bình quân, không phân biệt được người làm việc tích cực với người kém, do đó không khuyến khích được người lao động sử dụng hợp lý thời gian lao động và nâng cao chất lượng công việc của mình.

Do không gắn kết được chất lượng và số lượng lao động nên nảy sinh những tiêu cực như dựa dẫm, ỷ lại, thiếu tích cực trong việc tiếp thu, học tập những cải tiến, đổi mới...nếu không có biện pháp khắc phục.

Phụ thuộc lớn vào ý thức của người lao động nên đôi khi hiệu quả công việc không cao.

3. Lương khoán:

Áp dụng với những công việc có tính chất tổng hợp, gồm nhiều khâu liên kết, nếu chia nhỏ sẽ không có lợi cho việc đảm bảo chất lượng thực hiện. Tiền lương nhóm, đội sẽ được trả cho nhóm, đội dựa vào kết quả cuối cùng của cả nhóm, đội. Việc phân phối tiền công giữa các thành viên trong nhóm thường căn cứ vào các yếu tố sau:

Trình độ của nhân viên (Thông qua hệ số lương Hsi của mỗi người)

Thời gian làm việc của mỗi người (Tti)

Mức độ tham gia tích cực, nhiệt tình của mỗi người vào kết quả thực hiện công việc của nhóm(Ki)

Như vậy thời gian làm việc quy chuẩn được tính theo công thức:

$$\mathbf{Tci = Hsi * Tti * Ki}$$

Trong đó:

- Hsi: Hệ số lương cơ bản của mỗi người
- Tti: Thời gian thực tế làm việc của công nhân i

- K_i : Mức độ tham gia tích cực, nhiệt tình của mỗi công nhân khi thực hiện công việc của nhóm.
- T_{ci} : Thời gian làm việc quy chuẩn của công nhân i .

$$\text{Tổng thời gian làm việc quy chuẩn} = \sum_{i=0}^n T_{ci}$$

Trong đó: n là số công nhân của nhóm

Tiền công của mỗi công nhân sẽ được xác định trên cơ sở số tiền khoán chung cho cả nhóm và thời gian làm việc chuẩn của mỗi người, theo công thức sau:

$$W_i = \frac{\text{Số tiền khoán cho cả nhóm} * T_{ci}}{\text{Tổng thời gian chuẩn}}$$

1.3.8. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Lao động có chuyên môn kỹ thuật cao là yếu tố cực kỳ quan trọng giúp cho doanh nghiệp giành được thắng lợi trong các công cuộc cạnh tranh trên thị trường, thực tế đã chứng minh rằng đầu tư vào yếu tố con người mang lại hiệu quả cao nhất. Sau đó mới tới sự đầu tư trang thiết bị mới, nhất là với các doanh nghiệp thương mại.

- Đào tạo là củng cố gây dựng những hoạt động học tập, những kiến thức, những kỹ năng cho người lao động để họ hiểu biết những công việc mà họ đang làm.

- Phát triển nguồn nhân lực: Là quá trình củng cố những kiến thức, những kinh nghiệm nhằm hoàn thiện hơn những công việc của người lao động để họ có khả năng thích ứng hơn, làm việc có hiệu quả hơn trong công việc.

- Đào tạo bồi dưỡng tay nghề, kỹ năng làm việc của người lao động, để họ hoàn thành trong công việc.

- Mục tiêu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực của doanh nghiệp, thông qua việc giúp đỡ cho người lao động hiểu rõ hơn công việc, nắm vững kỹ năng, kiến thức cơ bản với tinh thần tự giác cao trong công việc, thực hiện tốt những chức năng họ được giao, thích ứng với sự thay đổi, công nghệ khoa học kỹ thuật cao.

- Lý do chính mà nhiều doanh nghiệp cần phải phát huy trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hay (quản lý nhân lực giỏi) là để đáp ứng nhu cầu có tồn tại hay phát triển của tổ chức hay doanh nghiệp đó.

- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp phát triển, làm tăng hiệu quả sản xuất, tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm.

1.4. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

1.4.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động

a. Khái niệm chung về hiệu quả.

Hiệu quả là tiêu chuẩn để đánh giá mọi hoạt động kinh tế - xã hội. Hiệu quả là một phạm trù kinh tế có vai trò đặc biệt và có ý nghĩa to lớn trong quản lý kinh tế cũng như trong khoa học quản lý. Từ xưa đến nay nhiều nhà kinh tế đã đưa ra các khái niệm khác nhau về hiệu quả và dưới đây là một vài quan điểm đại diện:

- Hiệu quả là chỉ tiêu kinh tế xã hội tổng hợp dùng để lựa chọn các phương án hoặc các quy định trong quá trình hoạt động thực tiễn của con người ở mọi lĩnh vực, mọi thời điểm. Chỉ tiêu hiệu quả là tỷ lệ giữa kết quả thực hiện của hoạt động đã đề ra so với chi phí đã bỏ ra để đạt kết quả đó.

- Theo “Giáo trình phân tích hoạt động sản xuất kinh doanh” của PGS.TS Nguyễn Thị Gái thì hiệu quả sử dụng kinh doanh của doanh nghiệp là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các nguồn nhân tài, vật lực của doanh nghiệp để đạt được kết quả cao nhất trong quá trình kinh doanh với tổng hợp chi phí thấp nhất, nó được thể hiện bằng công thức:

$$\text{Hiệu quả sản xuất kinh doanh} = \frac{\text{Kết quả đầu ra}}{\text{Nguồn lực đầu vào}}$$

Trong đó: Kết quả đầu ra được đo bằng các chỉ tiêu: Giá trị tổng sản lượng, tổng doanh thu, lợi nhuận.

Nguồn lực đầu vào gồm: Lao động, tư liệu lao động, vốn.

b. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động

Quản lý lao động là việc thực hiện tất cả các công việc như: Đào tạo, tuyển dụng, phân công bố trí hợp lý với trình độ người lao động...nhằm mục đích làm

sao cho việc sử dụng lao động đạt hiệu quả cao. Các doanh nghiệp rất quan tâm đến vấn đề hiệu quả sử dụng lao động. Nếu sử dụng lao động có hiệu quả là góp phần làm cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Hiệu quả sử dụng lao động cao hay thấp phụ thuộc vào trình độ tổ chức sản xuất, phân công lao động và quản lý của mỗi doanh nghiệp.

Hiệu quả sản xuất kinh doanh nói chung và hiệu quả sử dụng lao động nói riêng là một phạm trù kinh tế gắn liền với cơ chế thị trường có quan hệ với tất cả các yếu tố trong quá trình sản xuất kinh doanh như: Lao động, vốn, máy móc thiết bị... Doanh nghiệp chỉ có thể đạt hiệu quả cao khi việc sử dụng các yếu tố cơ bản của quá trình kinh doanh có hiệu quả cao.

Hiệu quả sử dụng lao động là chỗ dựa cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

- Căn cứ vào nguồn nhân lực bỏ ra để thu kết quả thì chỉ tiêu hiệu quả tương đối được xác định.

$$H = \frac{K}{L}$$

Kết quả đầu ra được đo bằng chỉ tiêu sau: tổng doanh thu, lợi nhuận, giá trị sản lượng...

Nguồn lực đầu vào: tổng lao động, chi phí tiền lương, lao động trực tiếp, lao động khác...

Tuy nhiên cần hiểu hiệu quả lao động một cách toàn diện trên cả hai mặt: Hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội. Hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội có mối quan hệ khăng khít nhưng cũng có mâu thuẫn. Vì vậy, vấn đề ở đây là tạo sự thống nhất giữa lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của toàn xã hội.

Hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp đạt được trong từng thời kỳ, từng giai đoạn, đều đòi hỏi đặt ra ở đây cho doanh nghiệp là không được vì lợi ích trước mắt mà làm tổn hại đến lợi ích lâu dài của toàn doanh nghiệp. Hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp phải đặt trong mối quan hệ mật thiết chung của hiệu quả

sản xuất kinh doanh của toàn bộ nền kinh tế quốc dân. Như vậy có thể nói doanh nghiệp là một tế bào, một bộ phận cấu thành của nền kinh tế.

Lợi ích của toàn xã hội, của doanh nghiệp bao giờ cũng phải phù hợp với nhau. Sử dụng lao động có hiệu quả góp phần làm cho xã hội bớt đi những thói hư tật xấu, giảm bớt những tệ nạn xã hội.

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

Bước 1: Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

❖ Các chỉ tiêu hiệu quả

- *Năng suất lao động*

$$Hn = \frac{\textit{Tổng doanh thu}}{\textit{Lao động BQ hàng năm}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này phản ánh một lao động trong năm tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu

- *Doanh lợi lao động*

$$\textit{Doanh lợi lao động} = \frac{\textit{Lợi nhuận sau thuế}}{\textit{Lao động BQ năm}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này phản ánh một lao động trong năm tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận

- *Năng suất của một đồng tiền lương*

$$\textit{Năng suất của một đồng tiền lương} = \frac{\textit{Tổng doanh thu thuần}}{\textit{Tổng quỹ lương}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này phản ánh một đồng tiền lương trong năm tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu.

- *Năng suất lao động bình quân* = $\frac{\textit{Tổng giá trị sản lượng}}{\textit{Tổng số lao động}}$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này phản ánh một lao động trong kỳ tạo ra bao nhiêu giá trị sản lượng trong kỳ.

- So sánh số liệu qua các năm

- Dựa vào số liệu đã thu thập được, tính toán các chỉ tiêu trên qua các năm, so sánh sự tăng giảm của các chỉ tiêu đó về số tương đối và số tuyệt đối.
- Nhận xét tìm nguyên nhân.
- Dựa vào số đã so sánh ở trên nhận xét tìm nguyên nhân.

Bước 2: Phân tích nguyên nhân ảnh hưởng tới hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

- Công tác định mức
- Tổ chức phân công lao động
- Điều kiện làm việc
- Thời gian nghỉ ngơi
- Tuyển dụng
- Đào tạo
- Đánh giá nhân viên
- Các chính sách đãi ngộ
- Tiền lương
- Tiền thưởng và phụ cấp
- Phúc lợi khác

Bước 3: Nhận xét

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP TÀU THỦY NGÔ QUYỀN.

2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền

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

Tiền thân công ty Công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền là một xí nghiệp thành phần trực thuộc công ty XNK đường biển- cục hàng hải Việt Nam.

Tháng 4 năm 1993 chuyển về trực thuộc nhà máy sửa chữa tàu biển Nam Triệu.

Chiều theo quyết định số 214 TCCB-LĐ được tách thành doanh nghiệp nhà nước độc lập thuộc cục hàng hải Việt Nam với tên là: xí nghiệp phá dỡ tàu cũ và gia công vật tư đường biển.

Công ty CNTT Ngô Quyền tiền thân là công ty sản xuất khí công nghiệp và phá dỡ tàu cũ được thành lập theo quyết định số 642/TCCB-LĐ ngày 01/03/1995 của Bộ giao thông vận tải, trực thuộc Cục Hàng hải Việt Nam.

Năm 1996 Công ty được gia nhập là thành viên Tổng công ty CNTT Việt Nam (nay là Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam) và đổi tên là Công ty khí công nghiệp và phá dỡ tàu cũ tại quyết định số 81/TCCB-LĐ ngày 03/10/1996 của Hội đồng quản trị kinh Tổng công ty CNTT Việt Nam.

Ngày 29/11/2001 tại quyết định số 545/TCCB-LĐ của Hội đồng quản trị

Tổng công ty CNTT Việt Nam tên của Công ty được đổi tên thành Công ty CNTT Ngô Quyền.

Ngày 30/07/2008, Công ty sát nhập vào Tập đoàn công nghiệp tàu thủy Bạch Đằng và chuyển đổi thành công ty cổ phần theo quyết định số 2376/QĐ-CNT-DMDN ngày 31/07/2008 với tên gọi là Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền.

❖ Vị trí địa lý

Công ty nằm trên địa bàn quận Ngô Quyền thành phố Hải Phòng, nằm về phía đông bắc thành phố:

- Hướng Đông giáp cảng Container
- Hướng Tây giáp shell gas Hải Phòng
- Hướng Nam giáp Sông Cấm
- Hướng Bắc giáp kho vật tư VOSCO

với tổng diện tích 3.7 ha được chia thành:

- Khu sản xuất khí công nghiệp
- Khu vực phục vụ phá dỡ
- Cầu cảng và khu sửa chữa đóng mới container, sửa chữa và đóng mới phương tiện thủy
- Lạch phá dỡ và phục vụ sửa chữa, đóng mới tàu

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ (ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh) của Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền

2.1.2.1. Các lĩnh vực kinh doanh của Công ty

* Ngành nghề kinh doanh: (theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0203004256 ngày 31/07/2008 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hải Phòng cấp), thì:

- Sản xuất, kinh doanh dịch vụ khí công nghiệp (ôxi, nitơ, cacbonic, argon, LPG, heli, hiđrô, các loại khí công nghiệp khác)
- Công nghiệp phá dỡ tàu cũ.
- Dịch vụ cung ứng tàu biển.
- Kinh doanh phế liệu công nghiệp.
- Kinh doanh vật tư, sắt thép mới phục vụ cho ngành tàu thủy và dân dụng.
- Đóng mới, sửa chữa phương tiện tàu thủy, phục hồi, hoán cải phương tiện vận tải thủy bộ, sửa chữa contain.
- Kinh doanh vận tải thủy.
- Kinh doanh, dịch vụ khai thác cầu cảng, bốc xếp và dịch vụ vận tải, cho thuê kho bãi.
- Thiết kế, cung cấp vật tư, thiết bị cho lắp đặt hệ thống bồn tồn trữ và cấp khí hóa lỏng (ôxi, nitơ, cacbonic, argon, LPG, heli, hiđrô, các loại khí công nghiệp khác)

- Kinh doanh và vận tải xăng dầu.
- Thiết kế, lắp đặt sản xuất và cung ứng thiết bị, vật tư phòng hỏa, cứu hỏa công nghiệp.
- Đào tạo nghề : đào tạo nghề vận hành sản xuất, kinh doanh khí công nghiệp.
- Kinh doanh vận tải hành khách đường bộ.

2.1.2.2. Nhiệm vụ của Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền

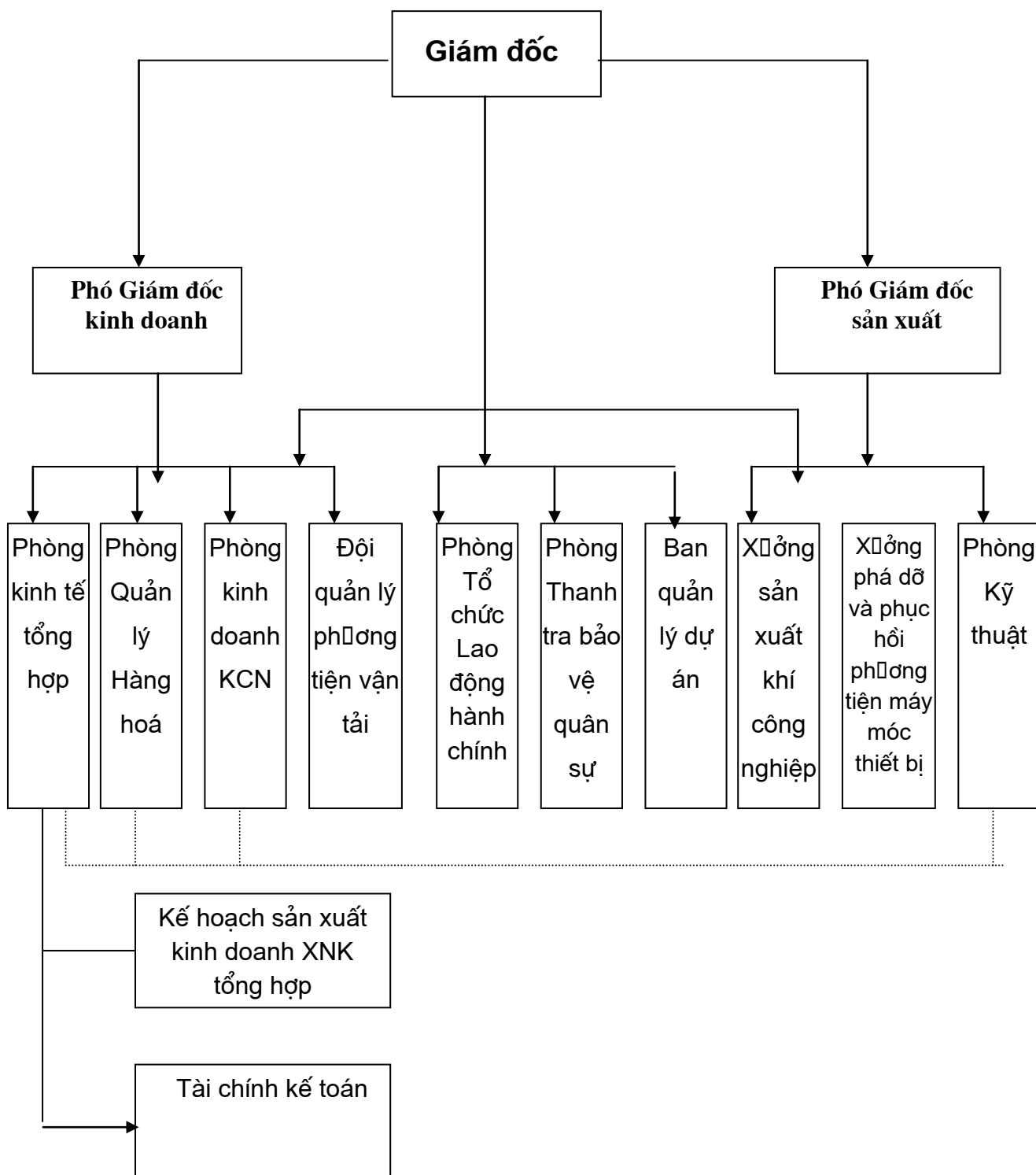
- Luôn đảm bảo về giá thành và chất lượng các loại sản phẩm sản xuất.
- Không ngừng cải tiến nâng cao chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng
- Không ngừng bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên trong Công ty
- Lập quy hoạch tổng thể, kế hoạch đầu tư, xây dựng và từng bước đổi mới cơ sở vật chất kỹ thuật, hệ thống trang thiết bị hiện đại.
- Đảm bảo an toàn về hàng hoá, an toàn trong vận chuyển, an toàn tính mạng cho con người
- Hoạt động kinh doanh trong khuôn khổ luật pháp, hạch toán và báo cáo trung thực theo chế độ Nhà nước quy định.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền.

1.3.1. Sơ đồ bộ máy quản lý

Để đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả và quản lý tốt quá trình sản xuất kinh doanh, Công ty được xây dựng với bộ máy quản lý rất phù hợp với đặc điểm chức năng và quy mô kinh doanh của Công ty.

Cơ cấu tổ chức của Công ty được thể hiện bằng sơ đồ sau:



1.3.2. Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận

❖ **Giám đốc Công ty:**

Công ty áp dụng chế độ một Thủ trưởng, bộ máy quản lý cấp cao nhất của Công ty bao gồm một Giám đốc, hai phó giám đốc và các phòng ban trực thuộc. Người quản lý cao nhất là Giám đốc, sử dụng tất cả các phương pháp kinh tế, hành chính, tổ chức,... để điều khiển, quản lý Công ty và chịu trách nhiệm chính về mọi mặt hoạt động của Công ty. Giám đốc Công ty là người điều hành quản lý chung, giữ vị trí quan trọng nhất và chịu trách nhiệm toàn diện các mặt hoạt động của Công ty trước pháp luật.

❖ **Các Phó Giám đốc:**

Là những người giúp việc cho Giám đốc, được Tổng Công ty bổ nhiệm và bãi nhiệm, mỗi Phó Giám đốc Công ty được phân công phụ trách một số mặt công tác do Giám đốc Công ty giao. Có một phó giám đốc thường trực để thay thế điều hành Công ty khi Giám đốc vắng mặt.

* Công việc của Phó giám đốc hành chính :

- + Quản lý chỉ đạo công tác xây dựng cơ bản
- + Công tác bảo vệ an ninh quân sự, phòng cháy chữa cháy.
- + Phụ trách đời sống sinh hoạt cho cán bộ công nhân viên
- + Ra quyết định khen thưởng kỷ luật

* Công việc của Phó giám đốc tài chính kinh doanh:

- + Chỉ đạo chung về hoạt động kinh doanh và nguồn vốn
- + Khảo sát thị trường, kinh doanh xuất nhập khẩu
- + Tìm kiếm bạn hàng, giao dịch kinh doanh
- + Ra quyết định mua bán, trao đổi, xuất nhập khẩu
- + Chủ động tìm kiếm hợp đồng

❖ **Phòng Kế toán - tài chính:**

Phòng gồm 07 người có chức năng thực hiện và giám sát bằng tiền thông qua hoạt động sản xuất kinh doanh và đầu tư cơ sở vật chất, quản lý tài sản, vật tư, tiền vốn của Công ty dưới sự lãnh đạo của Trưởng phòng tài chính kế toán.

Là phòng tham mưu cho Giám đốc về quản lý hoạt động tài chính, hạch toán kinh tế và kế toán trong toàn Công ty và nhiệm vụ cụ thể như sau:

Tổng hợp số liệu, báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, tình hình sử dụng tài chính, tài sản, tiền vốn đảm bảo quyền chủ động trong kinh doanh và tự chủ tài chính.

Phân tích đánh giá hoạt động tài chính trong khai thác kinh doanh, thực hiện chế độ báo cáo định kỳ theo quy định. Phục vụ tốt các yêu cầu kiểm toán, thanh tra về tài chính cấp trên. Cung cấp số liệu tài chính cần thiết cho các phòng nghiệp vụ có liên quan.

- Giúp việc cho Trưởng phòng kế toán là kế toán tổng hợp và các kế toán viên có nhiệm vụ hoàn thành công việc được giao.

❖ Phòng Kế hoạch xuất nhập khẩu:

Là phòng nghiệp vụ có nhiệm vụ tham mưu cho Giám đốc thực hiện công tác kinh doanh, tổng hợp kế hoạch toàn diện của Công ty như : kế hoạch lưu chuyển hàng hóa, thống kê tổng hợp số liệu thực hiện so với kế hoạch đã đề ra. Có nhiệm vụ tìm kiếm ,lên kế hoạch, mở các L/C mua bán tàu để cắt phá, nhập các lô hàng nhập khẩu để kinh doanh.

❖ Phòng Tổ chức hành chính:

Công tác tổ chức: Tham mưu giúp Giám đốc về công tác, quản lý cán bộ công nhân viên lao động tiền lương.

Giải quyết các chế độ chính sách theo luật hiện hành.

Đề xuất với lãnh đạo trong việc sắp xếp tổ chức bộ máy sử dụng hợp lý đội ngũ lao động nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả trong sản xuất kinh doanh. Quản lý cán bộ công nhân viên trên các mặt.

+ Chấp hành chế độ chính sách, ý thức nhiệm vụ của công nhân viên, năng lực khả năng trình độ kỹ thuật nghiệp vụ.

+ Xây dựng và thực hiện chương trình kế hoạch đào tạo.

+ Xây dựng kế hoạch lao động, tiền lương, bảo hiểm xã hội, định mức lao động tiền lương, tiền thưởng để bố trí điều phối lao động hợp lý.

Công tác hành chính:

+ Chăm lo đời sống cán bộ công nhân viên, cải tiến trang thiết bị nơi làm việc, mua sắm quản lý các thiết bị hành chính.

+ Chịu trách nhiệm bảo quản sử dụng con dấu đúng quy định của Nhà nước và của Giám đốc phân công.

❖ Phòng Kinh doanh khí công nghiệp:

Là phòng nghiệp vụ Giám đốc tổ chức thực hiện các nghiệp vụ kinh doanh, điều tiết sản phẩm khí công nghiệp (CO₂, O₂, N₂, Argon,...) ở thị trường trong và ngoài ngành đóng tàu. Tham mưu cho Giám đốc trong công việc kinh doanh tiêu thụ.

Tổ chức thực hiện các kế hoạch tiêu thụ sản phẩm cân đối ở mọi nơi, làm hợp đồng kinh tế đăng ký theo quy định và chế độ hiện hành.

Thực hiện các báo cáo thống kê, phiếu xuất, nhập theo chế độ đã quy định.

Cửa hàng kinh doanh khí công nghiệp có nhiệm vụ: Là nơi cung cấp sản phẩm của Công ty cho các đại lý, đây là nơi giao dịch tiếp xúc nhiều người. Vì vậy nhân viên thuộc cửa hàng phải khiêm tốn, lịch sự và văn minh hiếu khách.

Phòng kinh doanh là nơi tiếp nhận và cung cấp thông tin, quản lý các hoạt động kinh doanh, kiểm tra giám sát đề ra các chiến lược kinh doanh của Công ty.

❖ Phòng Kinh doanh tổng hợp:

Là phòng nghiệp vụ khai thác kinh doanh các lô hàng kiện, hàng rời sắt thép phế liệu về cắt phá, liên doanh liên kết với các bạn hàng tìm nguồn hàng tàu cũ để cắt phá.

❖ Phòng Kỹ thuật an toàn điều độ sản xuất:

Là phòng nghiệp vụ nghiên cứu về hoạt động của máy móc thiết bị, động cơ của Công ty.

❖ Xưởng sản xuất ôxy:

Bảo đảm kế hoạch sản xuất, chất lượng sản phẩm đủ tiêu chuẩn để ra thị trường, an toàn lao động, tiết kiệm chi phí sản xuất.

❖ **Xưởng phá dỡ và phục hồi phương tiện máy móc:**

Tham gia vào cắt phá các lô hàng, tàu nhập khẩu, cắt lọc phế liệu công nghiệp, cấu kiện,.. Tháo dỡ và phục hồi các thiết bị, máy móc từ tàu phá dỡ và các công trình sản phẩm khác. Bảo đảm an toàn lao động, phòng chống cháy nổ, vệ sinh môi trường.

❖ **Đội xe cơ giới:**

Với chức năng và nhiệm vụ như sau: Lái xe cho các Giám đốc, vận chuyển hàng của Phòng Kinh doanh khí công nghiệp đến khách hàng.

❖ **Tổ bảo vệ Công ty:**

Có trách nhiệm bảo vệ, trông coi toàn bộ tài sản của công ty cũng như khách đến làm việc. Giữ gìn chặt tự an ninh trong khu vực Công ty.

2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền.

Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền là đơn vị kinh tế thực hiện hạch toán độc lập trực thuộc Tổng công ty CNTT Bạch Đằng. Hiện nay công ty chủ yếu tập trung vào lĩnh vực sản xuất khí công nghiệp phục vụ cho ngành đóng tàu. Vì sản phẩm của công ty mang tính đặc trưng nên công ty tập chung vào nâng cao chất lượng sản phẩm và chất lượng phục vụ, chuyên chở sản phẩm đến khách hàng an toàn và nhanh nhất.

Trong những năm vừa qua, giá cả thị trường biến động, sản xuất kinh doanh gặp rất nhiều khó khăn, vốn tự có rất hạn chế, Công ty thường xuyên phải vay vốn Ngân hàng với lãi suất cao để duy trì và ổn định sản xuất. Mặc dù giá trị hàng năm đều tăng trưởng song lợi nhuận kinh doanh, lợi nhuận hàng năm vẫn còn hạn chế. Bình quân thu nhập của người lao động hàng năm tăng nhưng chưa phải ở mức cao.

2.1.5. Thuận lợi và khó khăn của Công ty

2.1.5.1. Những thuận lợi

- Công ty là doanh nghiệp có truyền thống trong lĩnh vực công nghệ, có những sản phẩm uy tín nhất định trong Tập đoàn và thị trường như: Sản xuất kinh doanh các loại khí công nghiệp (dạng khí và dạng lỏng), công nghệ phá dỡ tàu cũ,

kinh doanh sắt phế liệu công nghiệp, thiết kế – lắp đặt hệ thống tồn trữ khí công nghiệp hoá lỏng, xuất nhập khẩu tổng hợp.

- Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền là đơn vị có truyền thống đoàn kết, đội ngũ công nhân bộ công nhân viên được rèn luyện qua khó khăn thử thách sản xuất kinh doanh, biết cách tiếp cận xử lý để kiến tạo thị trường và huy động vốn.

- Công ty có một nguồn lao động dồi dào có năng lực và nhiệt tình, đó là đội ngũ cán bộ quản lý giàu kinh nghiệm và công nhân kỹ sư, thợ thuật lành nghề. Đây là một trong những nhân tố cơ bản quyết định đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Nhận thức được tầm quan trọng của máy móc trang thiết bị đối với năng lực sản xuất của Doanh nghiệp, trong những năm gần đây Công ty đã và đang quan tâm đến việc thay thế máy móc lạc hậu, mua sắm trang thiết bị hiện đại với công suất cao hơn.

2.1.5.2. Những khó khăn

- Hiện nay, nền kinh tế thế giới vẫn đang trong tình trạng khủng hoảng và Việt Nam bị ảnh hưởng khá lớn, đặc biệt là ngành đóng tàu. Chính điều đó đã gây ra những khó khăn cho việc hoạt động sản xuất, kinh doanh của các doanh nghiệp trong cả nước và trong đó có Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền.

- Chi phí sản xuất kinh doanh lớn, lợi nhuận thấp, chính vì vậy Công ty chưa có điều kiện để trích lập các quỹ, như: Quỹ dự phòng tài chính; Quỹ dự phòng trợ cấp mất việc làm ...

- Giá sắt thép các loại và giá tàu cũ trên thị trường trong và ngoài nước tăng cao, biến động thường xuyên cho nên việc kinh doanh các mặt hàng này gặp nhiều khó khăn.

- Một số máy móc thiết bị phục vụ sản xuất của Công ty thiếu về số lượng, chủng loại cũng như tính đồng bộ, hầu hết lạc hậu về công nghệ, từ đó ảnh hưởng đến năng suất và chất lượng sản phẩm của Công ty.

- Trong địa bàn thành phố Hải Phòng cũng như các tỉnh, thành phố trong cả nước nhiều nhà máy sản xuất các dạng khí công nghiệp được đầu tư xây dựng thuộc sở hữu của các thành phần kinh tế nên tạo ra một môi trường cạnh tranh cao về lĩnh vực kinh doanh khí công nghiệp.

2.2. Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực trong Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền.

2.2.1. Đặc điểm lao động của công ty

Cơ cấu lao động trong công ty:

❖ Đánh giá chung

Lực lượng lao động của Công ty là một trong những nhân tố quan trọng, quyết định quá trình sản xuất kinh doanh. Nhận thức rõ điều này ngay từ khi thành lập, công ty đã chú trọng vấn đề tổ chức, sắp xếp lao động một cách hợp lý và khoa học.

Lực lượng lao động trong công ty được chia làm 2 khối: Khối lao động gián tiếp và khối lao động trực tiếp.

a. Khối lao động gián tiếp:

Khối lao động này bao gồm các nhân viên làm trong các phòng ban: Phòng kinh tế tổng hợp, phòng quản lý hàng hóa, phòng kinh doanh khí công nghiệp, phòng tài chính, phòng tổ chức lao động và tiền lương, phòng hành chính.

Đặc điểm của khối lao động gián tiếp:

Từ 21 tuổi trở lên, có đủ năng lực hành vi dân sự

Giới tính có thể là nam hoặc nữ

Có trình độ đại học, trên đại học, cao đẳng, trung cấp.

b. Khối lao động trực tiếp:

Khối lao động trực tiếp là toàn bộ lao động làm trong xưởng sản xuất khí công nghiệp, xưởng phá dỡ và phục hồi phương tiện máy móc thiết bị. Khối lao động này thường đông hơn vì công ty chuyên về kỹ thuật cần nhiều lao động trực tiếp sản xuất. Hoạt động sản xuất được tiến hành 24/24h, lao động và công nhân phục vụ làm việc theo giờ hành chính 24 ca/ tháng, lao động làm thêm không quá 4h/ ngày.

*Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực
tại Công ty CP CNTT Ngô Quyền*

Đặc điểm của khối lao động trực tiếp:

- Từ 18 tuổi trở lên, trẻ hơn khối lao động gián tiếp để phù hợp với điều kiện làm việc theo ca và làm việc ngoài trời.

- Giới tính: Nam

- Trình độ: Đại học, cao đẳng, trung cấp, bằng nghề và lao động phổ thông.

STT	Tính chất lao động	Năm 2008		Năm 2009		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng(%)	Số lượng	Tỷ trọng(%)	Số tuyệt đối	Số tương đối
1	Công nhân trực tiếp	115	66.09	124	67.03	9	7.83
2	CBNV gián tiếp	59	33.91	61	32.97	2	3.39
Tổng số		174	100	185	100	11	6.32

Bảng 1 : Cơ cấu nguồn nhân lực tại Công ty CPCNTT Ngô Quyền
(Nguồn: Phòng tổ chức lao động và tiền lương)

❖ **Nhận xét:**

Năm 2008 với tổng số lao động là 174 người trong đó có 115 lao động trực tiếp bao gồm công nhân trực tiếp và công nhân phục vụ(chiếm 66.09%). Đến năm 2009, Công ty đã có tổng số lao động là 185 người (tăng lên 11 người so với năm 2008) trong đó lao động trực tiếp là 124 người (chiếm 67.03% lao động toàn xí nghiệp) và số lao động gián tiếp là 61 người (chiếm 32.97%).

Như vậy, năm 2009 do nhu cầu ngày càng mở rộng của xí nghiệp mà tổng số lao động của công ty có tăng lên, tuy nhiên mức tăng không đáng kể (cụ thể tăng 11 người so với năm 2008), trong đó cả số lao động trực tiếp tăng (9 người so với năm 2008), tương ứng tăng với tỷ trọng là 7.83% cũng như số lao động gián tiếp tăng (4 người tương ứng với mức tăng tỷ trọng là 3.39%).

Trong giai đoạn năm 2008 – 2009, số lao động gián tiếp của xí nghiệp tương đối ổn định trong khi số lao động trực tiếp tăng lên nhiều hơn về số lượng. Điều này chứng tỏ đội ngũ cán bộ công nhân viên gián tiếp của công ty có sự ổn định cao nhưng đội ngũ công nhân trực tiếp lại có sự biến động nhỏ.

Nhìn chung sự thay đổi về cơ cấu nhân lực trong 2 năm vừa qua của công ty là không đáng kể, một phần là do nền kinh tế thế giới đang trong giai đoạn khủng hoảng, mà đóng tàu là một ngành chịu ảnh hưởng lớn nhất. Trong khi đó khách hàng của Công ty là hầu hết các công ty đóng tàu. Do đó, công ty không tránh được những ảnh hưởng nhất định nên công ty không mở rộng sản xuất, không có nhu cầu tuyển thêm nhân sự nhiều.

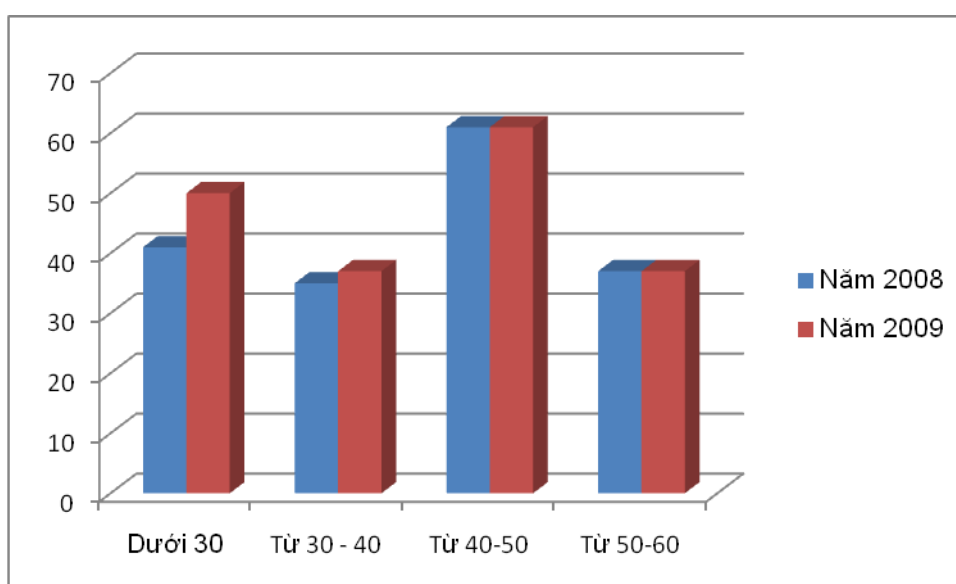
2.2.2. Phân loại lao động trong công ty

2.2.2.1. Phân loại lao động theo độ tuổi

Nhóm tuổi	Năm 2008		Năm 2009		Chênh lệch	
	Số lượng (Người)	Tỷ trọng(%)	Số lượng (Người)	Tỷ trọng(%)	Số tuyệt đối(Người)	Số tương đối(%)
Dưới 30	41	23.56	50	27.03	9	21.95
Từ 30 - 40	35	20.11	37	20	2	5.71
Từ 40-50	61	35.06	61	32.97	0	0
Từ 50-60	37	21.26	37	20	0	0
Tổng	174	100	185	100	11	27.67
Tuổi BQ						

Bảng 2: Cơ cấu lao động theo nhóm tuổi

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động tiền lương)



Sơ đồ cơ cấu lao động theo nhóm tuổi

❖ Nhận xét: Qua bảng số liệu trên ta có thể rút ra các kết luận sau:

Nhìn chung, năm 2009, lao động của Công ty có đầy đủ các độ tuổi trong đó độ tuổi chiếm tỷ lệ lớn nhất trong Công ty là từ 40 – 50 (chiếm 32.97%), điều này có các ưu nhược điểm sau:

- Ưu điểm:

+ Đội ngũ lao động lành nghề nhiều năm kinh nghiệm.

+ Trung thành, hết lòng vì Công ty

- Nhược điểm:

+ Sức khỏe không còn tốt, khó hoàn thành công việc

+ Khó thích nghi với các phương tiện thiết bị máy móc hiện đại.

+ Không có được sự năng động sáng tạo của những người trẻ tuổi

Trong 2 năm 2008 – 2009 lao động của Công ty ở độ tuổi dưới 30 và từ 30 – 40 tăng, trong khi đó lao động ở độ tuổi 40 – 50 và 50 – 60 không tăng. Điều này chứng tỏ lực lượng lao động của công ty đang ngày càng được trẻ hóa.

Cụ thể năm 2009, số lượng lao động ở độ tuổi dưới 30 là 50 người (chiếm 27.07% về tỷ trọng), cao hơn so với năm 2008 là 9 người (tăng 21.95% so với năm 2008). Số lượng lao động ở độ tuổi từ 30 – 40 là 37 người (chiếm 20% về tỷ trọng), cao hơn so với năm 2008 là 2 người (tăng 5.71% so với năm 2008).

Nói chung, cơ cấu lao động theo độ tuổi của Công ty là chưa phù hợp với một doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường và là chưa hợp lý đối với một công ty có đặc thù là sản xuất khí công nghiệp mang tính chất nặng nhọc. Do vậy doanh nghiệp cần có các chính sách thực tế phù hợp như:

- Trẻ hóa lai lực lượng lao động
- Bố trí phân công lao động hợp lý

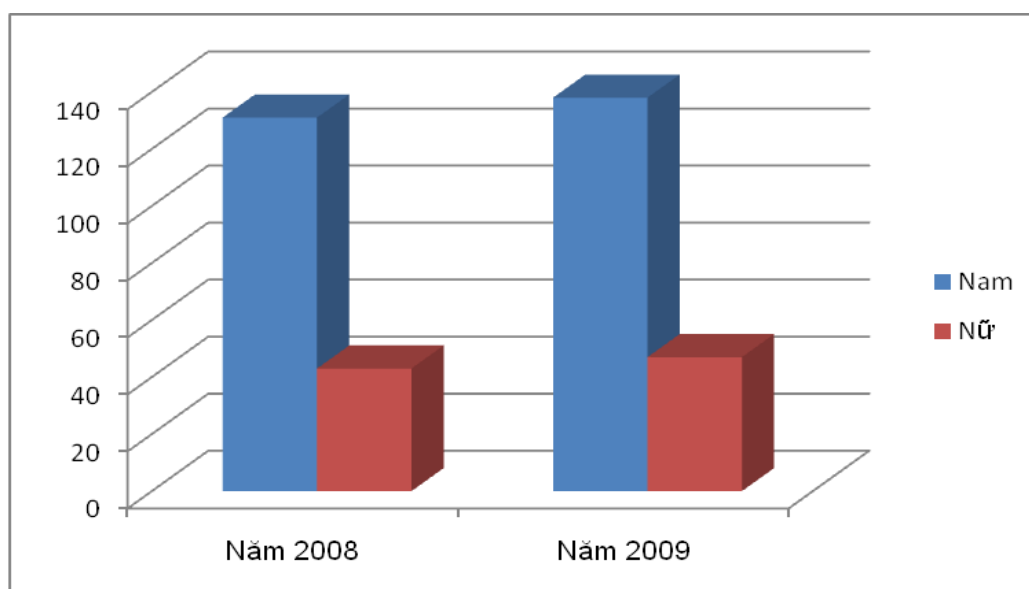
Điều này là rất khó thực hiện cần phải có thời gian, dần dần từng bước. Sở dĩ độ tuổi bình quân của toàn Công ty cao là do Công ty CP CNTT Ngô Quyền đã thành lập được gần 20 năm nay. Do vậy có rất nhiều cán bộ, công nhân viên đứng tuổi nhưng chưa đến tuổi nghỉ hưu. Họ là những người trung thành và có nhiều kinh nghiệm, tuy nhiên khả năng học hỏi và sáng tạo không cao.

2.2.2.2. Phân loại tình hình lao động theo giới tính.

Chỉ tiêu	Năm 2008		Năm 2009		Chênh lệch	
	Số lượng (Người)	Tỷ trọng(%)	Số lượng (Người)	Tỷ trọng(%)	Số tuyệt đối(người)	Số tương đối(%)
Nam	131	75.29	138	74.59	7	5.34
Nữ	43	24.71	47	25.41	4	9.30
Tổng	174	100	185	100	11	6.32

Bảng 3: Cơ cấu lao động theo giới tính

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động và tiền lương)



Sơ đồ cơ cấu lao động theo giới tính

❖ Nhận xét:

Năm 2008, số lao động nam trong Công ty là 131 người, chiếm 75.29% tổng số lao động), trong khi lượng lao động nữ chỉ có 43 người (chiếm 24.71%). Đến năm 2009, số lao động nam trong Công ty là 138 người, chiếm 74.59% tổng số lao động và lượng lao động nữ là 47 người (chiếm 25.41%). Hơn nữa chưa kể đến 100 công nhân trực tiếp sản xuất làm thời vụ chỉ có lao động nam mà không có lao động nữ vì khối lượng công việc tương đối lớn.

*Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực
tại Công ty CP CNTT Ngô Quyền*

Như vậy, trong năm 2009, cả lao động nam và lao động nữ đều có sự tăng lên về mặt số lượng tuy không nhiều. Lao động nam tăng 7 người (5.34%), còn lao động nữ tăng 4 người (9.3%) so với năm 2008

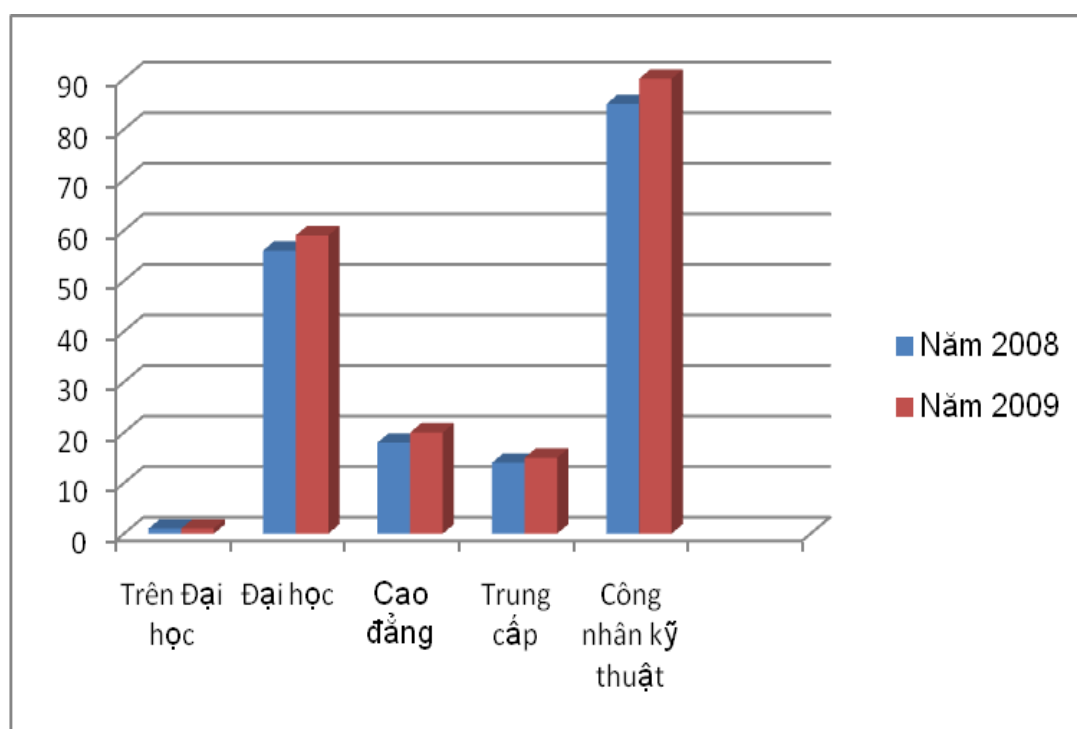
Nhìn chung, việc phân bổ và sử dụng lao động theo giới tính phù hợp với tính chất công việc và đặc thù sản xuất kinh doanh của công ty.

2.2.2.3 Phân loại tình hình lao động theo trình độ học vấn.

Chỉ tiêu	Năm 2008		Năm 2009		Chênh lệch	
	Số lượng (Người)	Tỷ trọng(%)	Số lượng (Người)	Tỷ trọng(%)	Số tuyệt đối(người)	Số tương đối(%)
Trên Đại học	1	0.57	1	0.54	0	0
Đại học	56	32.2	59	31.89	3	5.36
Cao đẳng	18	10.34	20	10.81	2	11.11
Trung cấp	14	8.05	15	8.11	1	7.14
Công nhân kỹ thuật	85	48.85	90	48.65	5	5.88
Tổng	174	100	185	100	11	6.32

Bảng 4: Cơ cấu lao động theo mức độ đào tạo

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động và tiền lương Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền)



Sơ đồ cơ cấu lao động theo mức độ đào tạo năm 2009

❖ **Nhận xét:**

Nhìn Chung, năm 2009, lao động trong Công ty có đầy đủ các trình độ trong đó Công nhân kỹ thuật (không phân loại trình độ) chiếm một tỷ lệ rất lớn (48.65%) bởi phần lớn lực lượng lao động của công ty là công nhân trực tiếp sản xuất. Số lao động có trình độ đại học trong lực lượng lao động của Công ty chiếm tỷ trọng khá lớn (31.89%) chỉ kém lao động công nhân kỹ thuật do đặc thù sản xuất kinh doanh của Công ty. Điều này cho thấy đội ngũ công nhân viên của công ty có trình độ học vấn tương đối cao.

Trong 2 năm 2008 – 2009 lao động của Công ty ở mọi trình độ đều tăng lên, trong đó lao động ở trình độ đại học và công nhân kỹ thuật tăng lên nhiều hơn. Điều đó chứng tỏ Công ty cũng đã có quan tâm đến chất lượng người lao động.

Cụ thể năm 2009, số lao động trình độ đại học là 59 (chiếm 31.89%), tăng cao hơn so với năm 2008 là 3 người (tăng 5.36% so với năm 2008), bên cạnh đó số lao động ở trình độ cao đẳng có 20 người (chiếm 10.81%) tăng 2 người so với năm 2008 (tương ứng tăng 11.11%). Cũng trong năm 2009 số lượng lao động ở trình độ trên đại học không tăng lên còn công nhân sản xuất tăng lên 5 người, tương ứng với tỷ lệ 5.88%.

Nói chung, cơ cấu lao động theo trình độ của công ty là phù hợp với một doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường. Tuy nhiên để ngày càng thích ứng với nền kinh tế mới công ty cần phải có các biện pháp thay đổi dần cơ cấu lao động theo trình độ: tăng dần lao động có trình độ đại học và hạn chế dần lao động phổ thông.

2.2.3. Phân tích thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền.

2.2.3.1. Hiệu quả sử dụng lao động

a. Các chỉ tiêu:

Các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng lao động

STT	Các chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2008	Năm 2009	Chênh lệch	
					(+/-)	%
1	Giá trị sản lượng	1000đ	188,100,000	210,986,988	22,886,988	12.17
2	Tổng doanh thu	1000đ	188,090,222	240,900,988	52,810,766	28.08
3	Tổng quỹ lương	1000đ	7,523,609	8,913,337	1,389,728	18.47
4	Lợi nhuận	1000đ	641,685	918,190	276,504	44.09
5	Số lượng lao động	Người	174	185	11	6.32
6	NS lao động bq (1/5)	1000đ/ng	1,081,034	1,140,470	59,436	5.50
7	Hiệu suất sử dụng LĐ (2/5)	1000đ	1,080,978	1,302,168	221,189	20.46
8	Sức sinh lời của LĐ (4/5)	1000đ/ng	3,688	4,963	1,275	34.58
9	Sức sản xuất của 1 đồng CP TL	1000đ/ng	25	27.03	2.027	8.11

❖ Nhận xét và tìm nguyên nhân:

Qua bảng số liệu trên ta thấy:

- Tổng giá trị sản lượng của năm 2009 tăng so với năm 2008 là 22,886,988,000 đồng tương ứng với tỷ lệ 12.17%. Trong đó, doanh thu của năm 2007 tăng 52,810,766,000 đồng so với năm 2008 tương ứng với tỷ lệ 28.08%. Nguyên nhân làm cho doanh thu tăng là do giá trị sản lượng và giá tăng. Do tốc độ tăng của doanh thu lớn hơn tốc độ tăng của chi phí nên làm cho lợi nhuận của năm 2009 tăng 276,504,000 đồng so với năm 2008 chiếm tỷ lệ tương ứng là 44.09%.

Chỉ tiêu năng suất lao động bình quân đầu người năm 2009 tăng so với năm 2008 là 59,436,000 đồng tương ứng với tỷ lệ là 5.5%. Sở dĩ năng suất lao động bình quân tăng là trong năm 2009 ban lãnh đạo công ty có nhiều biện pháp quản lý, cải tiến trang thiết bị, nhận được nhiều đơn đặt hàng từ khách hàng. Điều đó góp phần làm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, nâng cao năng suất lao động vì vậy thu nhập của người lao động cũng tăng lên.

Do giá trị sản lượng tăng, doanh thu tăng dẫn đến hiệu suất sử dụng sức lao động cũng tăng lên. Năm 2009 hiệu suất sử dụng lao động tăng 221,189,000 tăng 20.46% so với năm 2008. Đây là chỉ tiêu phản ánh tốt tình hình sử dụng nguồn nhân lực của công ty

Chỉ tiêu sinh lời của lao động năm 2009 tăng so với năm 2008 là 1,275,000 đ/ng tương ứng với tỷ lệ 34.58%. Nguyên nhân tăng do công ty đã sử dụng đúng người đúng việc, tình hình tuyển lao động thuê ngoài không còn khó khăn như trước nữa nên hiệu quả sử dụng lao động tăng.

Sức sản xuất của một đồng chi phí tiền lương năm 2009 tăng so với năm 2008 là 2.027 đồng tương ứng với tỷ lệ tăng 8.11%.

Qua việc tính hiệu suất lao động, sức sinh lời của lao động, năng suất lao động bình quân của một người trong năm và sức sản xuất của một đồng chi phí tiền lương, có thể đánh giá hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong năm 2009 khả thi hơn so với năm 2008, tuy nhiên hiệu quả vẫn chưa cao. Có nhiều nguyên nhân tác động đến các chỉ tiêu này như công tác tuyển dụng lao động thuê ngoài chưa thực hiện tốt, chất lượng lao động chưa cao, hay việc đào tạo của doanh nghiệp chưa hiệu quả... Để nâng cao hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh cần tìm và phân tích những nguyên nhân ảnh hưởng đến các chỉ tiêu hiệu quả để từ đó có giải pháp cụ thể nhằm khắc phục nguyên nhân và nâng cao hiệu quả sản xuất cho doanh nghiệp.

2.3. Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền.

2.3.1. Hoạch định nguồn nhân lực

Công tác hoạch định nguồn nhân lực giúp cho công ty có cái nhìn khái quát về vấn đề tăng giảm nhân lực, định ra được phương hướng, kế hoạch nhân lực, tạo điều kiện cho công tác bố trí nhân lực diễn ra thường xuyên, liên tục. Cũng thông qua công tác này công ty có sự chuẩn bị và biện pháp giải quyết trong các sự cố về nhân lực sắp tới. Giúp cho ban lãnh đạo xí nghiệp nắm được tình hình biến động nhân lực trong giai đoạn tới từ đó có những biện pháp giải quyết, khắc phục. Tạo điều kiện cho công ty ngày càng phát triển.

Mặc dù lợi ích của việc hoạch định nguồn nhân lực tốt là rõ ràng nhưng công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền vẫn chưa thực sự quan tâm đến công tác này. Đến thời điểm hiện nay Công ty mới chỉ xây dựng được nguồn lao động hàng năm mà chưa có kế hoạch lâu dài. Cứ cuối năm công ty thống kê lao động, tổng kết công tác cho năm vừa qua và đề ra kế hoạch cho năm tới. Chính vì vậy, khi khối lượng công việc nhiều, kết quả hoạt động sản xuất tốt, giá trị sản lượng tăng công ty mới đề ra kế hoạch về nhân lực.

Tuy nhiên trong những năm gần đây, nền kinh tế thế giới vẫn đang trong giai đoạn khủng hoảng, rất nhiều công ty gặp khó khăn, đặc biệt là các công ty đóng tàu – Khách hàng trực tiếp của Công ty. Vì vậy, trong gần 3 năm trở lại đây công ty không tiến hành mở rộng quy mô sản xuất nên không có nhu cầu về nhân sự nhiều. Khi nào nhận được nhiều hợp đồng từ khách hàng, công ty mới bắt đầu ước tính và tiến hành thuê lao động thời vụ.

❖ Nhận xét:

Hoạch định nguồn nhân lực là công tác lập kế hoạch về nguồn nhân lực cho giai đoạn hoặc thời gian sắp tới. Bản hoạch định này sẽ giúp cho ban lãnh đạo của công ty dự đoán và kiểm soát được tình hình về mặt nhân sự có thể xảy ra trước khi thực hiện các công việc. Điều này tạo điều kiện cho ban giám đốc có thể xử lý

tốt các trường hợp tạo điều kiện thúc đẩy sản xuất phát triển, công ty ngày càng vững mạnh.

Tuy nhiên trong công tác hoạch định nhân lực của công ty còn tồn tại một số nhược điểm sau:

- Tuy đã được quan tâm nhưng chưa có kế hoạch rõ ràng mà chỉ dựa vào kinh nghiệm dự đoán
- Việc xác định nhu cầu nhân lực của công ty chưa đảm bảo chính xác.

2.3.2. Công tác phân tích và thiết kế công việc.

Trong khi việc sử dụng các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc đã trở thành hiện tượng “thâm canh cổ đế” ở các nước công nghiệp phát triển trên thế giới, thì việc phân tích công việc vẫn chưa phổ biến ở các cơ quan và doanh nghiệp ở Việt Nam nói chung và Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền nói riêng.

Trên thực tế, Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền mới chỉ thực hiện được những công việc sau:

Xác định được ảnh hưởng của các yếu tố điều kiện vệ sinh lao động, hao phí lao động trong quá trình làm việc đối với người lao động. Từ đó có cơ sở để trả lương, phụ cấp cho cán bộ công nhân viên.

Xác định được công nhân ở một bậc nào đấy phải biết gì về lý thuyết kỹ thuật sản xuất và kỹ năng thực hành.

- o Nhận xét:

Đối với công tác này Công ty đã thực hiện được một số công việc góp phần giúp công ty phần nào đánh giá được các yêu cầu của công việc, từ đó có thể tuyển được đúng nhân viên cho đúng việc.

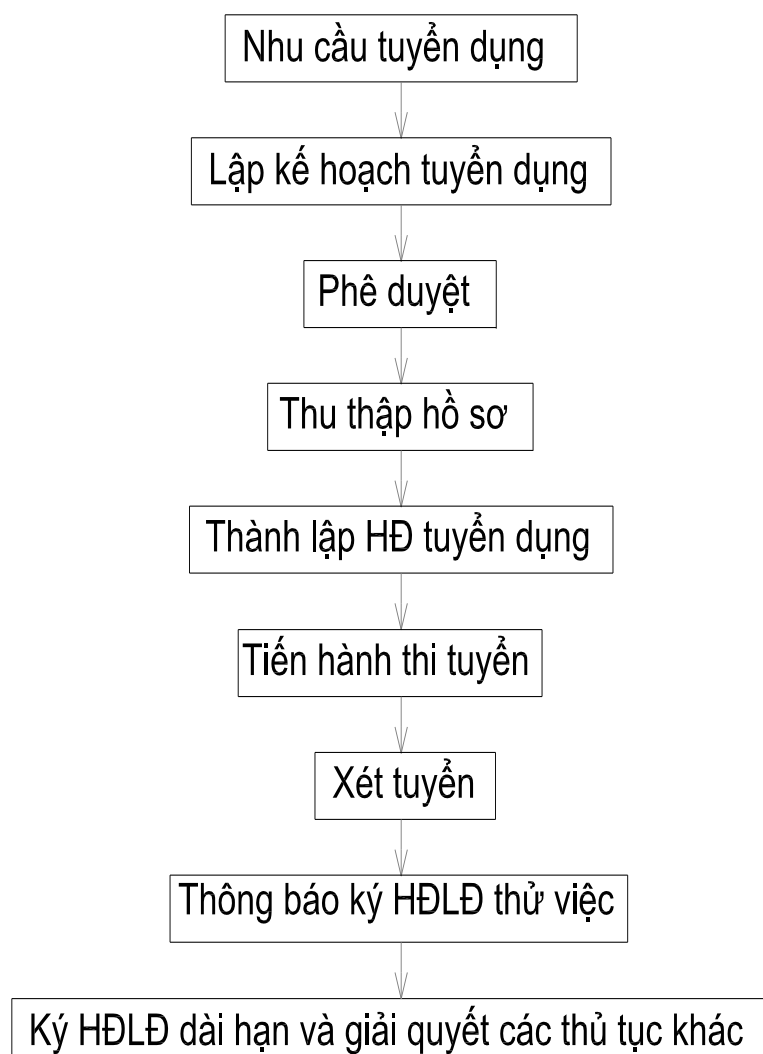
Tuy nhiên, đối với việc thực hiện công tác này Công ty còn có một số nhược điểm sau

Công tác phân tích công việc còn khá mới mẻ và thực hiện chưa có hệ thống khoa học do đó kết quả mang lại chưa đáng kể.

Việc xác định quyền hạn, trách nhiệm, kỹ năng theo yêu cầu của công việc và xác định nên tuyển những người như thế nào chỉ dựa vào kinh nghiệm của cán bộ phòng tổ chức nhân sự.

2.3.3. Tuyển dụng lao động

Tuyển dụng lao động là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp hồ sơ tìm việc làm. Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền cũng đã quan tâm đến công tác này thể hiện qua sơ đồ sau:



➤ ***Nhu cầu tuyển dụng:***

Theo kế hoạch hàng năm cứ đến kỳ cuối của năm căn cứ theo yêu cầu của sản xuất kinh doanh trưởng các phòng ban, trưởng các đơn vị sản xuất phải tự cân đối nguồn lực so với nhiệm vụ sản xuất kinh doanh được giao để xem xét, đánh giá chất lượng năng lực của người lao động. Sau đó nghiên cứu nhu cầu của công việc có đáp ứng với khối lượng doanh thu này hay không? Sau cùng là ước lượng lao động cần thiết để đáp ứng với nhu cầu sản xuất. Công ty tổng kết đánh giá lại tình hình sử dụng lao động trong công ty, đề xuất chấm dứt hợp đồng (khi người lao động đã hết hợp đồng đã ký), đề xuất tuyển thêm lao động theo phiếu yêu cầu tuyển dụng.

➤ ***Lập kế hoạch tuyển dụng:***

Căn cứ vào phiếu yêu cầu của các phòng ban và các đơn vị sản xuất kinh doanh, các trưởng phòng và tổ trưởng tổ sản xuất tổng hợp các ý kiến, đánh giá nhu cầu, lên kế hoạch tiếp theo. Nếu công ty đủ khả năng cung ứng cho nhu cầu, thì công ty có nên thay đổi lao động hay không? Trong trường hợp nếu thiếu nhân viên thì công ty sẽ thế nào? Trong trường hợp nếu thừa nhân viên thì công ty sẽ có kế hoạch và hành động gì? Trong cả hai trường hợp trên đều phải được các trưởng phòng, tổ trưởng sản xuất tính toán, cân đối. Sau đó trình giám đốc tính toán, phê chuẩn. Nếu công tác lập kế hoạch tuyển dụng tốt thì việc tuyển dụng lao động sẽ tốt, nếu công tác này làm không tốt thì việc tuyển dụng lao động cũng sẽ không tốt. Điều này bất lợi cho công ty và làm cho công ty không tuyển được lao động như mong muốn.

➤ ***Thông báo tuyển dụng và thu thập hồ sơ***

Căn cứ vào kế hoạch đã được ban giám đốc phê duyệt, phòng kinh doanh và phòng tài chính – kế toán, tổ trưởng các tổ sản xuất tiến hành làm thông báo tuyển dụng lao động. Bằng các hình thức tuyển dụng như:

- Thông qua sự giới thiệu của các nhân viên trong công ty
- Thông qua các ứng cử viên tự đến nộp đơn xin việc.

➤ **Thành lập hội đồng tuyển dụng:**

Thành phần hội đồng tuyển dụng của công ty bao gồm: Giám đốc hoặc phó giám đốc công ty, Trưởng phòng Tài chính – Kế toán. Nếu là công nhân kỹ thuật thì thành phần hội đồng tuyển dụng có đại diện các tổ trưởng sản xuất.

➤ **Tiến hành thi, tuyển dụng lao động.**

Sau khi thu thập và phân loại hồ sơ, Trưởng phòng Tài chính – Kế toán sẽ tiến hành báo cáo với giám đốc và hội đồng tuyển dụng. Những hồ sơ nào đạt thì gọi ứng viên đến dự tuyển, ngược lại những hồ sơ nào không đạt tiêu chuẩn thì loại bỏ. Sau đó công khai những ứng cử viên dự thi

Đối với công nhân kỹ thuật sau khi đã phân loại hồ sơ. Các ứng viên sẽ đến dự thi thực hành, những ứng viên nào không đạt yêu cầu thì loại bỏ ngay, còn lại tiếp nhận và ký hợp đồng thử việc với các ứng viên đạt yêu cầu.

➤ **Ký hợp đồng lao động thử việc**

Căn cứ vào kết luận của Giám đốc công ty. Giám đốc và người lao động thỏa thuận ký hợp đồng lao động thử việc, thời gian thử việc.

Đối với khối lao động gián tiếp: Không quá 60 ngày.

Đối với khối lao động trực tiếp: Không quá 30 ngày.

Lương ít nhất phải bằng 70% lương cấp bậc của công việc đó.

Ký hợp đồng lao động dài hạn(Tuyển dụng chính thức)

Sau khi người lao động kết thúc thời gian thử việc Trưởng phòng Tài chính – Kế toán và phòng Kế hoạch tiến hành soạn thảo hợp đồng lao động đưa cho người lao động ký trước khi trình Giám đốc công ty ký và thực hiện theo các hiệp ước lao động tập thể hiện hành được Sở lao động thương binh xã hội thừa nhận tại Quyết định số 1694/LĐTB – Xh ngày 17/8/2001. Sau đó Trưởng phòng kế hoạch và phòng tài chính kế toán sẽ tiến hành phổ biến nội quy và quy định của công ty đối với người lao động.

Đánh giá quy trình tuyển dụng và lựa chọn nhân sự:

Qua sơ đồ trên ta có thể thấy Công ty đã có quan tâm đến công tác tuyển dụng. Đã lập kế hoạch và thực hiện theo đúng những kế hoạch đã đề ra. Tuy nhiên

công ty vẫn còn giữ chính sách ưu tiên con em cán bộ công nhân viên trong ngành làm cho phạm vi tuyển dụng bị thu hẹp dẫn đến chất lượng tuyển dụng không cao. Công ty cần có những kế hoạch cụ thể để mở rộng phạm vi tuyển dụng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Ngoài ra, mô tả quy trình không hề nhắc tới một tiêu chí là phỏng vấn sơ bộ.

2.3.4. Điều kiện lao động

Điều kiện lao động là tổng hợp các nhân tố trong môi trường có tác động lên con người trong quá trình lao động sản xuất cũng như trong quá trình lao động sinh hoạt của họ. Điều kiện lao động tốt hay xấu đều ảnh hưởng không nhỏ đến khả năng làm việc của người lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Bởi vậy, Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền không ngừng cải thiện điều kiện lao động bằng nhiều biện pháp khác nhau.

- Hệ thống kho bãi, nhà xưởng, kho hàng của xí nghiệp thường xuyên được tư duy, nâng cấp theo tiêu chuẩn an toàn lao động, vệ sinh lao động. Trong những năm qua dự án nâng cấp...

- Hệ thống cơ sở hạ tầng tương đối rộng rãi, sạch sẽ với nhiều cây cảnh thường xuyên được chăm sóc mang lại môi trường làm việc thoáng mát, trong lành cho người lao động.

- Công ty đã và đang hoàn thiện nâng cấp hệ thống máy tính và kết nối Internet. Ở khối lao động gián tiếp hiện cứ trung bình, 2 người có 1 máy tính. Nhờ vào sự nâng cấp này mà công ty có thể tăng khả năng xử lý thông tin kinh tế, tăng khả năng làm việc cho nhân viên và có thể ký hợp đồng với đối tác mà không cần gặp trực tiếp.

- Công ty đầu tư thêm trang thiết bị hiện đại để thay thế dần những trang thiết bị cũ, hết thời gian sử dụng.

- Ngoài ra công ty còn trang bị đầy đủ dụng cụ bảo hộ lao động, vệ sinh lao động và cải thiện điều kiện lao động cho cán bộ công nhân viên (đảm bảo nước uống, nước tắm theo mùa và theo ca sản xuất), đảm bảo nơi làm việc đạt tiêu chuẩn

về không gian, độ thoáng, độ sáng, đạt tiêu chuẩn vệ sinh, cho phép về bụi, khí độc, nóng ẩm, rung và các yếu tố độc hại khác. Các yếu tố đó phải được định kỳ kiểm tra đo lường. Để đề phòng cháy nổ, tất cả cán bộ công nhân viên đều phải tuân thủ theo quy định về an toàn lao động, phòng cháy, chữa cháy (không được hút thuốc), tại nơi làm việc đều được lắp đặt bình chữa cháy ở những vị trí thuận tiện nhất.

❖ Nhận xét: Công ty đã tạo điều kiện làm việc cho người lao động một cách khá đầy đủ. Đó cũng là một trong những yếu tố quan trọng để nâng cao năng suất lao động và bảo vệ sức khỏe cho người lao động, qua đó góp phần kích thích sự say mê, hứng thú trong công việc của người lao động.

2.3.5. Đánh giá mức độ hoàn thành công việc

Có thể nói đây là công tác tương đối khó vì nó đòi hỏi sự chính xác và công bằng. Qua việc đánh giá sẽ biết rõ được năng lực và thành tích của từng người, việc đánh giá được thực hiện đúng mức sẽ cải thiện được bầu không khí trong doanh nghiệp. Vì vậy, thực hiện tốt công tác này là rất quan trọng.

- Đối với khối lao động gián tiếp, nhìn chung công tác này được thực hiện chưa tốt, chưa có sự chính xác và công bằng vì hình thức trả lương dựa trên thời gian lao động. Mỗi ngày người lao động đi làm đầy đủ được tính 1 công, trong khi đó việc đến sớm hay đến muộn đôi khi vẫn không được kiểm soát chính xác vì vẫn có sự nể nang lẫn nhau, ào ào trong công tác chấm công. Người đi làm muộn cũng như người đi làm sớm. Người làm việc hiệu quả trong ngày cũng có mức lương bằng những người làm việc không hiệu quả.

- Đối với khối lao động trực tiếp, công tác này được thực hiện tốt hơn vì hình thức trả lương trên sản phẩm. Những công nhân làm nhiều, chất lượng sản phẩm tốt sẽ được hưởng lương cao hơn. Do đó kích thích được tinh thần lao động. Công nhân làm việc hăng say với công việc.

Việc bình bầu, phân loại lao động để xét thưởng và thành tích thi đua được tiến hành công khai nhằm tạo ra sự công bằng, dân chủ cho người lao động song lại không mang tính khách quan vì nhiều khi do nể nang, tình cảm mà việc bình

bầu này lại không chính xác, dẫn tới việc trả lương, thưởng không xứng đáng, không kích thích được tinh thần làm việc của người lao động đồng thời không đánh giá đúng năng lực của họ.

2.3.6. Đào tạo và phát triển

- Những mục tiêu đào tạo của Công ty:
 - + Trang bị những kỹ năng cần thiết cho công việc
 - + Nâng cao được năng lực làm việc cho người lao động
 - + Ổn định nâng cao đời sống nhân viên của Công ty
 - + Đào tạo cho cán bộ, các chuyên ngành
 - + Nâng cao tay nghề, bồi dưỡng cho các bậc thợ
 - + Phát huy, khen thưởng cho những ý kiến, phát minh khoa học của những cán bộ chuyên ngành.
 - + Đào tạo những nhân viên quản lý, nghiên cứu, để họ đáp ứng và đổi mới công nghệ.

Nhận thức được tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, doanh nghiệp đã xây dựng cho mình được những chính sách đào tạo có hiệu quả.

✓ Đào tạo tại chỗ: Là hình thức đào tạo kỹ thuật lành nghề, nâng cấp, nâng bậc cho công nhân sản xuất, công nhân lao động ngoài công trường hay kỹ sư dưới sự chỉ đạo của cán bộ quản lý.

✓ Cử đi đào tạo: Thông qua các lớp huấn luyện về nâng cao nghiệp vụ, tay nghề mà đào tạo tại chỗ không thể đáp ứng được nhu cầu, doanh nghiệp đã tạo điều kiện thuận lợi nhất để cán bộ công nhân viên có thể tham gia. Doanh nghiệp ưu tiên đội ngũ cán bộ trẻ, năng động bởi họ là những người có khả năng nhạy bén, dễ dàng tiếp thu kiến thức mới. Công ty còn tạo điều kiện cho CBCNV đi học đại học tại chức đối với những người có nhu cầu và năng lực làm việc.

Bảng chi phí đào tạo năm 2008

Hình thức đào tạo	Thời gian ĐT(tháng)	Số lượng (Người)	Chi phí (người/tháng)	Tổng CP
1. Đào tạo tại chỗ		18		10,200,000
Kỹ sư	2	3	450,000	2,700,000
Công nhân trực tiếp	2	15	250,000	7,500,000
2. Cử đi đào tạo				5,700,000
Kỹ sư	2	2	650,000	2,600,000
Nhân viên kế toán	2	1	550,000	1,100,000
Trưởng phòng KD	2	1	1,000,000	2,000,000
Tổng				15,900,000

Năm 2008, doanh nghiệp đã dành ra 15.900.000 đồng dành cho chi phí đi đào tạo và đào tạo lại CBCNV trong đó:

Đào tạo tại chỗ có 18 người với tổng chi phí là 10.200.000 đồng gồm 3 kỹ sư và 15 công nhân trực tiếp sản xuất. Việc đào tạo tại chỗ số CBCNV này nhằm nâng cao chất lượng lao động, vừa đáp ứng ngay được nhu cầu của công việc, vừa tiết kiệm được thời gian, chi phí.

Số lao động được cử đi đào tạo gồm 4 người trong đó có 2 kỹ sư, 1 nhân viên kế toán, 1 trưởng phòng kinh doanh. Sở dĩ số cán bộ này phải đi đào tạo là nhằm mục đích nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ để đáp ứng với nhu cầu ngày càng cao trong công việc khi chất lượng đào tạo tại chỗ không đáp ứng được. Tổng chi phí cho việc cử đi đào tạo trong năm 2008 là 5.700.000 đồng.

Với tổng chi phí đào tạo năm 2008 là 15.900.000 đồng, chiếm 2,5% lợi nhuận sau thuế của doanh nghiệp. Như vậy chứng tỏ doanh nghiệp đã có quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển của doanh nghiệp, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

2.3.7. Chính sách đãi ngộ

A. Trả lương lao động.

a. Cách trả lương đối với công nhân trực tiếp sản xuất

Trả lương khoán sản phẩm theo ngày công thực tế, bậc thợ theo tay nghề thực tế và hệ số thi đua của công nhân

1. Công thức tính lương khoán sản phẩm như sau:

$$T_i = \frac{V_{SPA}}{\sum N_i \times h_i \times k_i} \times N_i \times h_i \times k_i$$

Trong đó:

- T_i : Tiền lương thực lĩnh trong tháng của công nhân i thuộc tổ A.
- V_{SPA} : Tổng lương khoán sản phẩm trong tháng mà tổ A làm được.
- N_i : Số ngày công sản phẩm thực tế của công nhân i trong tháng.
- k_i : Hệ số thi đua của công nhân i được bình bầu trong tháng.
- h_i : Hệ số CBCV công nhân i trong tháng.

*/ **Ví dụ** Quỹ l-ong khoán SP Tổ VH 1000 = 32.506.660 đồng ;

$$\text{Tích công } \sum N_i \times h_i \times k_i = 959,52$$

Nguyễn Văn A (HSCB = 2,5 ; Công sp (N_i) = 26; HSTĐ = 1,2)

Nguyễn Văn B (HSCB = 2,4; Công sp (N_i) = 26; HSTĐ = 1,0)

$$\text{Tiền l-ong spA} = \frac{32.506.660}{959,52} \times 26 \times 1,2 \times 2,5 = 2.642.487 \text{ đ/ng/t}$$

$$\text{Tiền l-ong spB} = \frac{32.506.660}{959,52} \times 26 \times 1,0 \times 2,5 = 2.202.070 \text{ đ/ng/t}$$

- Do đặc thù sản xuất kinh doanh của Công ty, Công ty chỉ áp dụng cách trả l-ong khoán đối với X-ởng sản xuất KCN, Cửa hàng bán và giới thiệu sản phẩm, công nhân trực tiếp bốc xếp vận chuyển, lái xe chai KCN, lái xe lồng...

- Đơn giá tiền l-ong áp dụng cho bộ phận nào h- ởng nguyên đơn giá bộ phận đó.

- Phòng KDKCN, quản lý Phòng KDVTXD, Phòng TTBVQS chuyển theo hình thức h- ởng l-ong khối gián tiếp và phục vụ. Đơn giá áp dụng khoán cho bộ phận h- ởng khối gián tiếp không còn giá trị.

Trong quá trình thực hiện có vấn đề phát sinh báo cáo GD sửa đổi, bổ sung

b. Cách trả lương sản phẩm đối với khối gián tiếp và phục vụ.

Trả lương theo công việc gắn với mức độ phức tạp, tính trách nhiệm và mức độ hoàn thành của công việc, không phụ thuộc vào mức lương cơ bản.

1. Công thức tính lương sản phẩm như sau :

$$T_j = \frac{H_j \times K_j}{\sum N_{ct}} \times N_j$$

Trong đó:

- T_j : Tiền lương thực lĩnh trong tháng của lao động (j).
- N_j : Số ngày công sản phẩm thực tế của lao động (j) trong tháng.
- k_j : Hệ số thi đua của lao động j được bình bầu trong tháng.
- $\sum N_{ct}$: Tổng ngày công chế độ trong tháng.
- H_j : Mức lương sản phẩm theo quy chế lao động (j) được xếp:

$$H_j = h_j \times L \times \% \text{ Doanh thu C.ty}$$

Với :

+ h_j : Hệ số lương sản phẩm của lao động (j)

+ L : Mức lương cơ sở. Hiện tại Công ty áp dụng 962.000 đ. Phụ thuộc vào doanh thu, thu nhập, L-ong tối thiểu vùng NN quy định từng năm Công ty sẽ có

điều chỉnh cho phù hợp. Mức l- ơng cơ sở tăng giảm theo tỷ lệ thích hợp căn cứ vào doanh thu thực tế và hiệu quả SXKD của Công ty.

+ Tr- ờng hợp doanh thu Công ty quá thấp thì có thể trình GD h- ớng l- ơng cơ bản.

+ Tr- ờng hợp doanh thu cao thì có thể cân đối để dự trù quỹ l- ơng sang tháng sau.

B. Chế độ đãi ngộ.

✚ Chăm sóc sức khỏe và khám sức khỏe định kỳ

Người lao động được Khám sức khỏe định kỳ theo quy định của Nhà n- ớc.

✚ Chế độ trợ cấp tai nạn lao động xã hội

1. Người lao động bị tai nạn trong các trường hợp sau đây được hưởng trợ cấp tai nạn lao động :

- Bị tai nạn tại nơi làm việc trong giờ làm việc.

- Bị tai nạn ngoài nơi làm việc hoặc ngoài giờ làm việc khi thực hiện công việc theo yêu cầu của người sử dụng lao động.

- Bị tai nạn trên tuyến đường đi và về từ nơi ở đến nơi làm việc.

Mức h- ớng trợ cấp tai nạn lao động đ- ợc h- ớng theo quy định, tùy thuộc vào thực tế nh- ng phải đ- ợc Giám đốc Công ty đồng ý.

2. Sau khi điều trị ổn định thương tật, Công ty sẽ sắp xếp công việc phù hợp cho người bị tai nạn lao động và được cơ quan BHXH giới thiệu đi giám định khả năng lao động tại Hội đồng giám định Y khoa theo quy định của Bộ Y tế.

3. Người tai nạn lao động được hưởng trợ cấp (01 lần hoặc hàng tháng) tùy thuộc vào mức độ suy giảm khả năng lao động và được tính theo mức lương tối thiểu chung do Chính phủ công bố.

✚ Chế độ nghỉ dưỡng, phục hồi sức khỏe.

1. CB - CNV tham gia bảo hiểm xã hội được hưởng chế độ nghỉ dưỡng sức, phục hồi sức khỏe trong các trường hợp sau:

- Sau khi điều trị ốm đau, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp mà chưa hồi phục sức khỏe.

- Lao động nữ yếu sức khỏe sau khi nghỉ thai sản, kể cả trường hợp nghỉ sảy thai.
(Phải có giấy chứng nhận của cơ quan y tế về sức khỏe còn yếu không thể lao động)

2. Thời gian nghỉ dưỡng sức từ 5-> 10 ngày, tùy vào mức độ giảm sức khỏe.

3. Mức hưởng một ngày bằng 25% mức lương tối thiểu chung nếu nghỉ dưỡng sức, phục hồi sức khỏe tại gia đình; bằng 40% mức lương tối thiểu chung nếu nghỉ dưỡng sức, phục hồi sức khỏe tại các cơ sở tập trung.

✚ Điều kiện hưởng chế độ hưu trí hàng tháng.

1. Người lao động được hưởng chế độ hưu trí hàng tháng khi có một trong các điều kiện sau:

- Nam đủ 60 tuổi, nữ đủ 55 tuổi và có thời gian đóng BHXH đủ 20 năm trở lên.

- Nam đủ 55 tuổi, nữ đủ 50 tuổi và có đủ 20 năm đóng BHXH trở lên mà trong thời gian đó có 15 năm làm nghề hoặc công việc nặng nhọc, độc hại.

2. Người lao động được hưởng chế độ hưu trí hàng tháng với mức lương hưu thấp hơn chế độ hưu trí quy định tại khoản 1 Điều này khi có một trong các điều kiện sau:

- Nam đủ 60 tuổi, nữ đủ 55 tuổi và thời gian đóng BHXH đủ 15 năm đến dưới 20 năm.

- Nam đủ 50 tuổi, nữ đủ 45 tuổi và có thời gian đóng BHXH đủ 20 năm trở lên mà bị suy giảm khả năng lao động từ 61% trở lên.

- Người lao động có ít nhất 15 năm làm công việc đặc biệt nặng nhọc, đặc biệt độc hại đã đóng BHXH đủ 20 năm trở lên mà bị suy giảm khả năng lao động từ 61% trở lên (không phụ thuộc vào tuổi đời).

✚ Chế độ được hưởng hưu trí

1. Chế độ hưu trí được hưởng tính theo số năm đóng BHXH và mức lương bình quân của tiền lương tháng làm căn cứ đóng BHXH của 5 năm cuối trước khi nghỉ hưu như sau:

- 15 năm đầu tính bằng 45%.

- Từ năm thứ 16 trở đi cứ mỗi năm tính thêm 3% đối với lao động nữ và 2% đối với lao động nam, nhưng tối đa bằng 75% mức bình quân của tiền lương tháng làm căn cứ đóng BHXH.

2. Đối với người lao động hưởng chế độ hưu trí với mức lương hưu thấp hơn theo quy định thì cách tính lương hưu như trên, nhưng cứ mỗi năm nghỉ trước tuổi so với quy định thì giảm đi 1%, lương hưu thấp nhất cũng bằng tiền lương tối thiểu do Chính phủ quy định (Riêng trường hợp nghỉ hưu theo mục 3 khoản 1 Điều thì mỗi năm nghỉ hưu trước tuổi không phải giảm đi 1%).

3. Ngoài lương hưu hàng tháng, người lao động được trợ cấp một lần khi nghỉ hưu: Từ năm thứ 26 trở lên đối với nữ, từ năm thứ 31 trở lên đối với nam, cứ mỗi năm được trợ cấp 1/2 tháng lương bình quân, nhưng tối đa không quá 5 tháng.

Trợ cấp 1 lần

Người lao động không có nguyện vọng nghỉ chờ để giải quyết chế độ hưu trí hàng tháng thì sau 06 tháng, không tiếp tục làm việc thuộc đối tượng tham gia BHXH bắt buộc mà có đơn tự nguyện, được hưởng chế độ trợ cấp 01 lần, cứ mỗi năm đóng BHXH tính bằng 01 tháng lương bình quân.

Ngoài ra công ty còn có các chế độ nội bộ

✚ Chi tiền ăn ca

1. Căn cứ tình hình thực tế Giám đốc sẽ quyết định mức chi tiền ăn ca phù hợp.

2. Để tránh lãng phí, căn cứ tình hình sản xuất, Lãnh đạo đơn vị cân đối nhân công hợp lý, làm đủ giờ công quy định, sau đó làm thủ tục báo ăn theo quy định. Trường hợp báo ăn sai số lượng, hoặc có báo mà không ăn thì đơn vị hoặc cá nhân đó sẽ bị xử lý kỷ luật theo quy định, trừ những trường hợp do công việc được điều động đột xuất.

3. Những CB - CNV nh- sau làm việc tại C.ty, khụng ăn tại nhà ăn được lĩnh tiền ăn ca bằng mức ăn ca Công ty chi trả.

Đối với CB - CNV đi làm việc ở tỉnh ngoài hoặc khu vực huyện thuộc thành phố Hải Phòng làm việc đủ giờ công quy định (cú xóc nhận của tr-ởng đơn vị và đơn vị mà người lao động được cử đến làm việc gửi về phũng HCTH Cũng ty).

Đối với CB – CNV nữ nuôi con d-ới 12 tháng tuổi không ăn ca tại Công ty. Tr-ởng hợp khác đ-ợc Giám đốc Công ty đồng ý.

✚ Chế độ đối với người về hưu

Người lao động đến tuổi về hưu đợc nghỉ trước 03 tháng hưởng lương (có đơn và đợc giám đốc Công ty đồng ý) thì đợc hưởng lương cơ bản

Người lao động nghỉ chế độ hưu trí đợc Công ty tặng quà lưu niệm.

✚ Chế độ bảo hiểm, chính sách xã hội

Công ty thực hiện chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế đối với người lao động theo đúng quy định hiện hành Nhà nước.

2.4. Ưu, nhược điểm về tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền

2.4.1. Ưu điểm:

- Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực và năng suất lao động ngày càng tăng.
- Công ty có một đội ngũ công nhân viên giàu kinh nghiệm, trung thành.
- Công ty tạo điều kiện thuận lợi, đảm bảo an toàn cho người lao động qua đó làm cho người lao động hài long và làm việc tốt hơn.

- Phòng tổ chức hành chính đã có nhiều cố gắng để áp dụng chế độ tiền lương mới, thực hiện nguyên tắc, quy chế và quy định của Giám đốc công ty về lao động tiền lương mới, thực hiện nguyên tắc, quy chế và quy định của Giám đốc công ty về lao động và tiền lương nhằm tạo ra sự công bằng cho người lao động.

2.4.2. Nhược điểm

- Trong công tác đánh giá năng lực hoàn thành công việc của nhân viên thực sự chưa đợc quan tâm nhiều, chỉ mang tính thủ tục, hình thức gây lãng phí cho mỗi kỳ đánh giá mà hiệu quả thu đợc không cao, dễ dẫn đến tình trạng tinh thần thi đua bị giảm sút điều này dễ ảnh hưởng tới hiệu quả sản xuất chung của Công ty.

*Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực
tại Công ty CP CNTT Ngô Quyền*

- Trong công tác tuyển dụng Công ty vẫn còn chính sách ưu tiên con em cán bộ trong ngành nên phạm vi tuyển dụng hẹp, không thu hút được nhân tài. Quy trình tuyển dụng vẫn còn giản đơn, chưa có bước phỏng vấn sơ bộ, một bước rất quan trọng để có thể loại bỏ được nhiều ứng viên không đạt yêu cầu.

- Trong công tác đào tạo nguồn nhân lực vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu cấp bách đối với lực lượng lao động trực tiếp dưới phân xưởng, tỷ lệ thợ có tay nghề bậc thấp vẫn còn cao. Ngoài ra các khóa đào tạo dành cho cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng vẫn còn rời rạc và chưa có sự tập trung về mặt chuyên môn. Mới chỉ dừng lại ở mức tham gia các khóa tập huấn mà đôi khi bỏ qua đào tạo chuyên môn nghiệp vụ.

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP TÀU THỦY NGÔ QUYỀN.

3.1. Phương hướng chung của Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền những năm tới

Căn cứ vào chiến lược phát triển của công ty từ năm 2010 đến năm 2020 kết hợp cùng với thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực của công ty đã xây dựng trong công tác kế hoạch trung và dài hạn với tinh thần sau:

Bộ máy quản trị nhân sự gọn nhẹ, hợp lý, hiệu quả, xóa bỏ quan liêu, cửa quyền.

Thu hút và tuyển chọn bộ máy tổ chức có đủ về số lượng và chất lượng. Đủ những người có năng lực, trình độ chuyên môn cần thiết để hoàn thành tốt các công tác được giao.

Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao hiệu quả của công ty.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có trình độ kỹ năng chuyên môn hóa cao, đáp ứng kịp thời với tiến trình hiện đại hóa – công nghiệp hóa cơ sở hạ tầng theo chủ trương của nhà nước.

Người lao động được kích thích và động viên nhiều nhất tại nơi làm việc, yên tâm, trung thành, nhiệt tình và tâm huyết với công việc của công ty.

Tạo điều kiện và môi trường thuận lợi cho tất cả người lao động phát huy hết khả năng và phát triển tối đa năng lực cá nhân của họ.

Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người lao động và gắn với quyền lợi của người lao động với hiệu quả kinh doanh và quyền lợi của công ty.

3.2. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền.

3.2.1. Biện pháp 1: Mở rộng nguồn tuyển dụng và nâng cao chất lượng tuyển dụng của Công ty.

a. Căn cứ của biện pháp.

- Do yêu cầu mới của công việc và để bổ sung số nhân viên thiếu hụt do nghỉ hưu, chuyên công tác, đi học...

- Nguồn tuyển dụng còn hạn hẹp, chủ yếu là tuyển nội bộ

- Phương thức tuyển dụng còn đơn giản, do đó, tuyển dụng không đúng người, đúng việc.

b. Mục tiêu của biện pháp:

- Tuyển chọn những ứng viên có tiềm năng, có trình độ năng lực, có kiến thức chuyên môn, có phẩm chất đạo đức tốt và có tinh thần trách nhiệm với công việc của mình.

- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty từ đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Tiết kiệm chi phí trong khi tuyển dụng và đào tạo lại sau khi tuyển dụng.

c. Nội dung của biện pháp.

- Mở rộng các nguồn tuyển dụng để có thể thu hút được nhiều ứng viên có tiềm năng, phù hợp với yêu cầu của công ty.

+ Tuyển dụng ở trong các trường Đại học, Cao đẳng, các trường đào tạo nghề. Đây là nguồn nhân lực rất quan trọng và phong phú. Nguồn nhân lực này đó là các ứng viên vẫn còn giữ được thói quen học tập, còn rất trẻ, có lòng nhiệt tình với công việc, có tính sáng tạo, có khả năng tiếp thu nhanh và có nhiều sáng kiến.

+ Các ứng viên tự nộp đơn xin việc với công ty.

+ Thông qua các trung tâm giới thiệu việc làm.

+ Dán thông báo trước cổng Công ty.

Đây là nguồn tuyển dụng phong phú và có nhiều cơ hội tuyển chọn cho Công ty tìm được những ứng viên tiềm năng phù hợp với yêu cầu của công việc.

Sơ đồ: Quy trình tuyển dụng mới.



Trong quy trình mới trên đã thêm bước phỏng vấn sơ bộ để có thể loại bỏ ngay được những ứng viên không phù hợp với chuyên môn mà Công ty cần tuyển dụng. Trong quá trình tuyển dụng cần làm tốt hơn vòng thi tuyển tay nghề đối với ứng viên của lực lượng lao động trực tiếp nghĩa là cho thi tuyển trực tiếp để lựa chọn được những ứng viên có năng lực loại bỏ ngay được những ứng viên không đáp ứng được yêu cầu công việc.

Trong năm 2009 công ty đã tuyển 13 người trong đó 11 người công ty có nhu cầu tuyển thêm và 2 người để thay thế cho 2 cán bộ công nhân viên đến tuổi

nghỉ hưu. Dự kiến trong năm tới, công ty tập trung vào ổn định sản xuất, không mở rộng ra các lĩnh vực hoạt động sản xuất khác mà chỉ tập trung sản xuất mặt hàng khí công nghiệp là chủ yếu. Vì vậy, nhu cầu tuyển dụng cũng không có thay đổi về mặt số lượng so với năm 2009.

Bảng dự kiến mở rộng nguồn tuyển dụng KH năm.

STT	Nguồn tuyển dụng	Số người dự tuyển	Số người trúng tuyển	Số người hoàn thành tốt công việc	Số người bỏ việc sau khi trúng tuyển
1	Nhân viên của công ty khác	12	4	4	-
2	Tại các trường ĐH & CĐ	30	7	6	1
3	Ứng viên tự nộp đơn xin việc	20	2	2	-
Tổng		62	13	12	1

Chi phí tuyển dụng theo ước tính:

- Chi phí trực tiếp cho công tác tuyển dụng: 4.000.000 đồng.
- Chi phí đào tạo sau tuyển dụng: 4.500.000 đồng.
- Chi phí tổn thất do nhân viên bỏ việc: 2.000.000 đồng.

Tổng chi phí cho hoạt động tuyển dụng: 10.500.000 đồng.

➤ Tính khả thi của biện pháp:

Sau hoạt động mở rộng nguồn tuyển dụng bên ngoài việc tăng thêm 13 lao động chiếm tỷ lệ 6,5% tổng số lao động toàn công ty để có thể đáp ứng khối lượng công việc, bổ sung nguồn lao động cần thiết vào đội ngũ lao động của Công ty chúng ta kỳ vọng rằng họ đem lại kết quả dự kiến sau:

Kết quả dự kiến đạt được sau tuyển dụng

Stt	Chỉ tiêu	ĐVT	Trước tuyển dụng	Sau tuyển dụng	Chênh lệch
1	Giá trị sản lượng	1000đ	210,986,988	240,870,540	29,883,552
2	Số lao động	Người	185	198	13
3	NSLĐ bình quân	1000đ/ng	1,140,470	1,216,518	2,298,735

Sau hoạt động mở rộng nguồn tuyển dụng Công ty tuyển được những ứng viên có trình độ cao, có kinh nghiệm, có năng lực. Thể hiện giá trị sản lượng ước tính sẽ tăng lên 29,883,552,000 đồng so với trước tuyển dụng. Năng suất lao động bình quân hoạt động tuyển dụng đã tăng lên 2,298,735,000 đồng so với trước khi tuyển dụng.

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

a. Căn cứ của biện pháp.

- Qua kết quả phân tích tay nghề của lực lượng lao động trực tiếp trong công ty cho thấy lực lượng công nhân có trình độ lành nghề chưa cao. Hiện nay tỷ lệ công nhân chiếm từ bậc 5 đến bậc 7 chiếm tỷ lệ 12%, trong đó tỷ lệ công nhân từ bậc 2 đến bậc 3 chiếm 55%. Điều này có thể nói lên hiệu quả công việc chưa cao, làm giảm năng suất lao động và chất lượng công việc. Vì vậy, việc tích cực đẩy mạnh tăng tỷ lệ lao động từ bậc 2 đến bậc 3 lên bậc 5 đến bậc 7 là hợp lý.

- Nền kinh tế ngày càng phát triển, cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn, vì vậy càng đòi hỏi người lao động phải được đào tạo thường xuyên để không bị tụt hậu. Việc tổ chức các chương trình đào tạo giúp nhân viên nâng cao năng lực chuyên môn phải luôn được quan tâm, đặc biệt với các nhân viên quản lý và khối văn phòng.

- Nội dung đào tạo và phát triển của doanh nghiệp tiến hành chưa triệt để, quy trình thủ tục còn lỏng lẻo, chưa khai thác được tối đa khả năng của việc đào tạo vào sản xuất.

b. Mục tiêu của biện pháp.

- Đào tạo nâng cao trình độ tay nghề của đội ngũ công nhân trực tiếp sản xuất nhằm nâng cao năng suất lao động.
- Đào tạo được đội ngũ cán bộ công nhân viên kế cận có năng lực quản lý vững vàng, có trình độ chuyên môn cao.
- Đào tạo được đội ngũ cán bộ công nhân viên đáp ứng kịp thời yêu cầu chất lượng dịch vụ ngày một cao của khách hàng, thích nghi với cơ chế thị trường.
- Từ đó, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao sức cạnh tranh về chất lượng dịch vụ trên thị trường, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

c. Nội dung biện pháp.

- Đa dạng hóa các loại hình đào tạo:
 - Đối với đội ngũ công nhân trực tiếp sản xuất: Tổ chức đào tạo cho đội ngũ công nhân kỹ thuật theo phương thức đào tạo ghép. Tức là một nhóm công nhân có trình độ thấp, chưa có kinh nghiệm làm việc sẽ được đào tạo, hướng dẫn bởi công nhân có trình độ cao.

Cứ kết thúc khóa đào tạo ghép này sẽ tiếp tục khóa khác nhằm tiến độ thi công không ngừng trệ, không có thời gian chờ việc.

Trong thời gian làm việc thì lực lượng lao động này vẫn phải hoàn thành công việc được giao.

Thời gian đào tạo kéo dài 3 tháng. Sau khóa đào tạo giám sát công trình sẽ theo dõi mức độ hoàn thành công việc và năng suất lao động đạt được, đánh giá và lập danh sách đề cấp trên xét duyệt để tiến hành thi nâng bậc cho người lao động đã qua đào tạo.

Bảng dự kiến đào tạo lực lượng lao động trực tiếp sản xuất

Đơn vị	Tổng số (Số người)	Số người được đào tạo	Số người hướng dẫn
Phân xưởng sản xuất	90	24	6

Qua bảng trên ta thấy dự kiến sẽ đào tạo cho 24 nhân viên tương ứng với tỷ lệ 27% tổng số công nhân trực tiếp sản xuất. Đây là những lao động có trình độ và năng lực cần nâng cao tay nghề đáp ứng công việc. Họ là những công nhân mới hoặc bậc thợ thấp, chưa có kinh nghiệm, vì vậy cần những thợ lành nghề có bậc cao đào tạo, số người hướng dẫn đào tạo là 15 người. Họ sẽ thay phiên kèm cặp những công nhân chưa lành nghề.

Chi phí cho công tác đào tạo là 25.000.000đ, bao gồm:

- Chi phí đào tạo ước tính: 10.000.000 đồng bao gồm các mục sau: Chi phí cho người hướng dẫn đào tạo, chi phí cho người được đào tạo, các công cụ dụng cụ cần thiết phục vụ cho công tác đào tạo.

- Chi phí tiền lương tăng thêm sau khóa đào tạo ước tính là 15.000.000 đồng.

Kết thúc khóa đào tạo các tổ trưởng tổ sản xuất sẽ đánh giá năng lực làm việc của từng người, hiệu quả công việc để điền vào phiếu xếp loại nhận xét cho từng cá nhân. Sau đó tính lương và thưởng cho những lao động có thành tích tốt để họ phát huy hết khả năng của mình. Đối với người hướng dẫn đào tạo, việc tăng lương sẽ khuyến khích tinh thần đào tạo để hiệu quả cao hơn.

Có thể nói, sản xuất càng phát triển thì vai trò của đội ngũ công nhân, cán bộ kỹ thuật càng trở nên quan trọng. Chất lượng của đội ngũ này góp phần quyết định hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Vì vậy, để thực hiện thành công biện pháp này cần phải giám sát và quan tâm sát sao tạo mọi điều kiện thật thoải mái cho học tập của cán bộ công nhân.

➤ Đối với khối lao động gián tiếp, đặc biệt là nhân viên quản lý, các kỹ sư, nhân viên văn phòng, Công ty cần phối hợp với các trường đại học, cao đẳng, các trung tâm chuyên đào tạo về quản lý chất lượng cao tổ chức cho cán bộ công nhân viên đi học. Từ đó, nâng cao trình độ xử lý công văn cho nhân viên văn phòng, tăng khả năng chuyên môn, khả năng tiếp thu khoa học tiến tiến cho đội ngũ kỹ sư, nâng cao trình độ quản lý cho cán bộ quản lý.

- Công ty nên đào tạo cho 3 cán bộ quản lý và 2 kỹ sư chuyên ngành.

Chi phí ước tính là 1.500.000 đồng/người/tháng.

Thời gian ước tính cho mỗi khóa đào tạo là 2 tháng.

⇒ Tổng chi phí đào tạo : $1.500.000 * 2 * 5 = 15.000.000đ$.

Trong thời gian đi đào tạo công ty vẫn phải thanh toán lương cho 5 lao động này. Lương trung bình cho mỗi lao động này là 3.000.000đ

⇒ Tổng lương phải trả: $3.000.000 * 2 * 5 = 30.000.000đ$

Tổng chi phí đầu tư là: $15.000.000 + 30.000.000 = 45.000.000đ$.

- Ngoài ra, Công ty cần tổ chức một khóa học kỹ năng giao tiếp ứng xử trong doanh nghiệp mời các chuyên gia từ các trung tâm kỹ năng về giảng dạy để nâng cao kỹ năng giao tiếp ứng xử với các đối tác, bạn hàng, đồng nghiệp.

Chi phí ước tính cho 1 khóa học 4 buổi dành cho 30 người là 5.000.000 đồng.

Lực lượng lao động gián tiếp của Công ty hiện có tất cả 59 người, Công ty nên tổ chức 2 khóa học kỹ năng giao tiếp ứng xử trong doanh nghiệp. Tổng chi phí đầu tư là 12.000.000 đồng.

Sau khi thực hiện đa dạng hóa đào tạo cho cả đội ngũ lao động trực tiếp và gián tiếp. Tổng chi phí đầu tư cho đào tạo là 82.000.000đ.

- Tính khả thi của biện pháp.

Sau khóa đào tạo ta kỳ vọng có được đội ngũ lao động có tay nghề cao hơn đáp ứng được yêu cầu của công việc, với những công nhân sẵn có tinh thần lao động tốt, có óc sáng tạo nhưng không có trình độ sau khóa đào tạo kỳ vọng họ sẽ đáp ứng được yêu cầu công việc. Đó là động lực chính góp phần nâng cao năng suất lao động sau khóa đào tạo. Với số lượng không thay đổi sau khóa đào tạo ta kỳ vọng năng suất bình quân sẽ tăng thêm tỷ lệ từ 5% đến 7% so với năng suất bình quân trước khi đào tạo.

Kết quả dự kiến đạt được sau đào tạo

Stt	Chỉ tiêu	ĐVT	Trước đào tạo	Sau đào tạo	Chênh lệch
1	Giá trị sản lượng	1000đ	210,986,988	224,870,540	13,883,552
2	Số lao động	Người	185	185	-
3	NSLĐ bình quân	1000đ/ng	1,140,470	1,215,516	75,046

Qua bảng dự kiến kết quả sau khi đào tạo ta kỳ vọng công tác đào tạo 24 công nhân trực tiếp sản xuất sản lượng sẽ tăng 13,883,552,000 đồng và năng suất lao động bình quân sẽ tăng 75,046,000 đ/người.

Nhận xét: Ta nhận thấy sau khi thực hiện biện pháp đào tạo nâng cao trình độ tay nghề của công nhân sản xuất đã có những bước thay đổi đáng kể. Tuy nhiên trong và sau có trình đào tạo cần phải giám sát chặt chẽ, đốc thúc để nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động, đồng thời vẫn phải tạo được bầu không khí thoải mái trong học tập và làm việc.

3.2.3. Biện pháp 3: Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc.

a. Căn cứ của biện pháp:

Nhìn chung công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc của Công ty đã được tiến hành định kỳ giúp cho ban lãnh đạo của Công ty có thể nắm bắt được tình hình năng lực sản xuất chung từ đó đề ra các quyết định tác động vào công tác sản xuất của từng bộ phận nói riêng và cả Công ty nói chung.

Tuy nhiên việc đánh giá đó vẫn còn những tồn tại cần khắc phục. Mục đích của việc khắc phục này là để mỗi cá nhân tự hoàn thiện mình hơn, làm việc hiệu quả hơn, từ đó thúc đẩy hiệu quả sản xuất.

❖ Đối với đội ngũ công nhân viên trực tiếp sản xuất.

Những tồn tại trong công tác đánh giá năng lực thực hiện nguồn nhân lực của Công ty là công tác đánh giá vẫn còn hời hợt, chỉ mang tính chất hình thức và đó là nguyên nhân dẫn đến việc mỗi cá nhân trong tổ đội không nắm bắt được tình hình thi đua, thực hiện công việc của tổ đội mình so với tổ đội khác và toàn công ty, hiệu quả chung ra sao để có thể cố gắng hơn.

❖ Đối với nhân viên khối quản lý, văn phòng.

Họ được tiến hành đánh giá năng lực thực hiện công việc của bản thân hàng quý, năm bằng phương pháp sử dụng thang điểm, có sử dụng nhận xét của trưởng phòng quản lý họ.

Nhưng nhìn chung công tác này thực hiện không mấy hiệu quả, cũng chỉ mang nặng tính hình thức, thủ tục, chưa thực sự kích thích và chưa có một cái nhìn chân thực về năng lực thực hiện của mỗi nhân viên.

Do vậy ta cần khắc phục những tồn tại trên để công tác quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả hơn và tăng năng lực cho mỗi nhân viên trong Công ty. Để có thể có những chế độ đãi ngộ tốt nhất và đúng người đúng việc nhất thì không thể thiếu công tác đánh giá chính xác, hiệu quả.

b. Mục tiêu của biện pháp.

- Hình thành một hệ thống đánh giá tình hình thực hiện công việc chặt chẽ, khoa học.

- Cung cấp cho lãnh đạo những thông tin cần thiết về tình hình nhân lực tại công ty. Từ đó công ty có những biện pháp điều chỉnh kịp thời, có những kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực một cách hợp lý.

- Nâng cao khả năng thực hiện công việc và cung cấp những thông tin phản hồi cho người lao động để họ biết được mức độ hoàn thành công việc của mình, từ đó mà trau dồi kiến thức, kinh nghiệm còn thiếu để hoàn thiện bản thân.

- Trên cơ sở kết quả đánh giá thực hiện công việc mà xây dựng hệ thống khen thưởng, kỷ luật hợp lý đảm bảo công bằng cho người lao động.

c. Nội dung của biện pháp.

- Xây dựng biểu mẫu đánh giá.

Việc xây dựng mẫu biểu đánh giá là một trong những yếu tố quyết định sự thành công của tổ chức. Trong khi xây dựng mẫu biểu đánh giá phải giữ một số nguyên tắc nhất định. Đó là việc đánh giá phải xây dựng trên các tiêu chuẩn chung nhằm mục đích so sánh giữa các cá nhân, mặt khác phải liên quan đến các tiêu chí

kết quả công việc đồng thời cũng tính đến các biến số quan trọng trong từng công việc khác nhau.

Thông thường mẫu biểu được xây dựng trước khi thực hiện đánh giá về nội dung, nói chung các tiêu chí trong biểu mẫu đánh giá chủ yếu liên quan tới các nội dung trong bản mô tả công việc. Tuy nhiên cần lưu ý rằng tính cách và năng lực của người lao động là những phạm trù rất khó đánh giá, trong hầu hết các hệ thống đánh giá thì tính cách thường không được xếp vào các chỉ tiêu đánh giá, trừ khi nó có liên quan cụ thể tới tính chất của công việc, trong khi đó năng lực lại được quan tâm nhiều hơn vì năng lực là một kỹ năng thể hiện khả năng có thể hoàn thành một nhiệm vụ nào đó, nó có thể bao gồm cả khả năng chuyên giao kỹ năng và khả năng chuyên giao kiến thức.

Để có thể xây dựng một mẫu biểu đánh giá hoàn chỉnh và toàn diện cần có sự tham gia góp ý của nhiều người, nhất là những người có kinh nghiệm trong công tác quản lý như trưởng, phó bộ phận, hay đội trưởng, đội phó các đội sản xuất và một số người có kinh nghiệm khác, đồng thời có thể tham khảo mẫu biểu đánh giá của các đơn vị khác. Sau khi tổng hợp ý kiến của mọi người thì trưởng ban hoặc phó ban tổ chức lao động tiền lương có trách nhiệm thiết kế mẫu biểu đánh giá, sau khi thiết kế xong để đảm bảo hơn có thể lấy ý kiến của mọi người thêm một lần nữa và tiến hành sửa chữa nếu thấy cần thiết.

- Phân công người phụ trách theo dõi và đánh giá thực hiện công việc.

Công việc này nên giao cho cấp trên của người lao động trực tiếp phụ trách công tác đánh giá và xếp loại, bởi đây là những người thường xuyên tiếp xúc với người lao động nên có thể nắm bắt và hiểu rõ công việc mà người lao động thực hiện. Ở các bộ phận lao động gián tiếp thì người thực hiện đánh giá là các trưởng ban và phó ban, ở các bộ phận lao động trực tiếp thì người thực hiện đánh giá là các đội trưởng hoặc đội phó sản xuất.

- Tổ chức khóa huấn luyện công tác thực hiện đánh giá người lao động cho những người thực hiện công tác đánh giá.

Khóa huấn luyện kéo dài từ 1 – 2 buổi tại hội trường của xí nghiệp, người tham gia hướng dẫn nên là trưởng ban tổ chức tiền lương.

Nội dung của buổi huấn luyện là làm cho những người tham gia hiểu được tầm quan trọng cũng như mục đích của công tác đánh giá thực hiện công việc, giúp người lao động nắm được cách thức đánh giá theo những tiêu chí đã được trình bày trong mẫu biểu đánh giá.

- Phổ biến việc đánh giá đến từng người lao động trong toàn Công ty

Người lao động phải nắm được những thông tin cần thiết về công tác đánh giá thực hiện công việc như: Mẫu biểu đánh giá, các tiêu chí đánh giá, mức đánh giá, người trực tiếp đánh giá họ, thời gian bắt đầu thực hiện đánh giá... Trưởng các bộ phận, đội trưởng các đội sản xuất nên tổ chức buổi phổ biến cho người lao động những kiến thức trên một cách chi tiết, dễ hiểu để cho người lao động có thể nắm bắt được.

- Tiến hành đánh giá, nhận xét, xếp loại người lao động.

Sau khi đã xây dựng được mẫu biểu, đã huấn luyện cho người thực thi đánh giá, đã phổ biến mọi thông tin về công tác đánh giá thực hiện công việc đến từng người lao động thì công việc tiếp theo là tiến hành nhận xét và xếp loại.

Thông qua các biện pháp theo dõi, quan sát cách thực hiện công việc hàng ngày của người lao động, qua bảng chấm công thì vào cuối tháng những người có trách nhiệm tiến hành đánh giá, xếp loại theo tiêu chí trong mẫu biểu.

- Việc đánh giá phải được thực hiện công khai, dân chủ, có xét đến ý kiến đóng góp của tập thể người lao động.

Trong quá trình đánh giá người lao động, người đánh giá khó tránh khỏi những sai sót, hiểu lầm, những lỗi như: Thiên vị, xu hướng thái quá, xu hướng trung bình chủ nghĩa... vì vậy mà kết quả đánh giá cần được thông báo tới tập thể người lao động, hơn thế nữa người lao động cũng có quyền được biết kết quả công việc của mình đã hoàn thành ở mức độ nào để từ đó cố gắng hơn nữa, nỗ lực hơn nữa.

Người đánh giá phải đưa ra những căn cứ xác đáng dẫn đến xếp loại của người lao động khi họ yêu cầu, nếu người đánh giá không đưa ra được những lý do hợp lý thì phải tiến hành đánh giá lại, và trong một số trường hợp phải lấy ý kiến tập thể để đảm bảo tính dân chủ, công bằng khi đánh giá.

Đánh giá xếp loại thực hiện công việc của người lao động trong một kỳ, một năm phải dựa trên những đánh giá từng tháng, từ đó mà có mức khen thưởng, kỷ luật đúng đắn, kịp thời nhằm động viên, khuyến khích tinh thần làm việc của người lao động.

Mục đích cuối cùng của việc đánh giá thực hiện công việc chính là đánh giá xem người lao động có xứng đáng được thưởng không, hay thưởng như vậy đã thỏa đáng chưa. Nếu như việc đánh giá chỉ dừng lại ở các phiếu điểm, xếp loại rồi bỏ không đây thì chỉ vô tác dụng. Điều này sẽ dẫn đến sự bất bình trong người lao động, họ cảm thấy không thỏa mãn và họ sẽ cho rằng những cống hiến của họ là vô ích, từ đó ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý làm việc dẫn đến năng suất lao động giảm sút.

Để có thể biết được công tác đánh giá, thực hiện công việc có thật sự mang lại hiệu quả như mong đợi hay không cần phải tiến hành kiểm tra, khảo sát lại tính thực tế của hoạt động, thăm dò từ phía người lao động xem họ có đồng tình với những tiêu chuẩn đánh giá đã đưa ra hay không, người lao động có hợp tác trong quá trình đánh giá hay không, có hăng hái thi đua lập thành tích hay không, năng suất lao động có tăng hay không, các kỷ luật lao động có được chấp hành tốt hơn hay không.

❖ Trên đây là tiến trình chung đánh giá thực hiện công việc của Cán bộ - Công nhân viên trong Công ty. Tuy nhiên việc xây dựng mẫu biểu đánh giá thực hiện công việc là không giống nhau vì đối với những công việc khác nhau sẽ có những yêu cầu khác nhau về chuyên môn nghiệp vụ, tình hình, sức khỏe. Ví dụ, đối với công việc của thư ký Giám đốc sẽ bao gồm các yêu cầu sau:

▪ Chuyên môn nghiệp vụ:

- Biết sử dụng thành thạo các dụng cụ văn phòng và biết cách soạn thảo văn bản. Khả năng tổng hợp và ghi chép các nội dung tham dự các buổi họp cùng Giám đốc. Sử dụng thành thạo các phần mềm soạn thảo như: Word, excel, powerpoint...

- Khả năng giao dịch bằng tiếng Anh và đối ngoại tốt.

- Phân loại, lưu trữ và bảo quản hồ sơ, tài liệu, chuyên đúng đối tượng cần thiết.

- Biết tổ chức, sắp xếp công việc một cách khoa học.

▪ Phẩm chất cá nhân:

- Trung thành, đáng tin cậy.

- Tác phong chuyên nghiệp, nhanh nhẹn, hoạt bát, ngăn nắp, gọn gang, chính xác, đúng giờ.

▪ Ngoại hình: Dễ nhìn, thanh lịch.

▪ Sức khỏe tốt.

Căn cứ vào những yêu cầu khác nhau của từng vị trí công việc mà xây dựng mẫu biểu đánh giá phù hợp.

Sau đây em xin đưa ra một mẫu biểu đánh giá thực hiện công việc áp dụng cho khối công nhân trực tiếp:

Ghi chú:

- Điểm tối đa cho mỗi cá nhân là 100 điểm.

- Điểm tối đa cho mỗi chỉ tiêu là 10 điểm.

Căn cứ vào số điểm, ta có thể xếp loại lao động theo 4 mức:

- Loại xuất sắc: là những cán bộ có tổng số điểm từ 90 trở lên và không có bất kỳ mục nào có số điểm thấp hơn $\frac{1}{2}$ số điểm tối đa ở mục đó.

- Loại khá: là những người đạt từ 70 – 89 điểm.

- Loại trung bình: Những người đạt từ 50 – 69 điểm.

- Loại kém: Những người đạt dưới 50 điểm.

*Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực
tại Công ty CP CNTT Ngô Quyền*

Bảng đánh giá nhân viên của Công ty CP CNTT Ngô Quyền

Người được đánh giá Họ tên:..... Bộ phận:.....		Chức danh:..... Bằng cấp cao nhất:.....	
Cấp quản lý trực tiếp Họ tên:.....		Chức danh:.....	
Đánh giá của cấp quản lý trực tiếp			
STT	Chỉ tiêu	Phần đánh giá	Điểm
1	Khối lượng công việc	
2	Chất lượng công việc	
3	Tinh thần kỷ luật	
4	Tính sáng tạo, năng động	
5	Tính phối hợp tổ chức	
6	Tinh thần trách nhiệm	
7	Kinh nghiệm giải quyết	
8	Khả năng chuyên môn	
9	Thái độ làm việc	
10	Quan hệ cộng đồng	
Tổng điểm:..... Xếp loại:..... Ý kiến nhân viên: Đồng ý ¹ Không đồng ý ¹ Nhận xét cấp trên :..... Ngày....tháng....năm.... Ngày....tháng....năm.... <i>Người lao động :</i> <i>Người đánh giá:</i>			

d. Tính khả thi của biện pháp:

Tạo ra được hệ thống đánh giá thực hiện công việc khoa học, chặt chẽ, mang lại bầu không khí thi đua trong doanh nghiệp, người lao động làm việc tích cực hơn, hăng say hơn, ý thức kỷ luật cao hơn từ đó làm cho năng suất lao động không ngừng nâng cao.

KẾT LUẬN

Mặc dù là một trong những ngành chịu ảnh hưởng nhiều nhất của sự suy thoái kinh tế thế giới, Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền trong hai năm qua tình hình sản xuất vẫn có những tiến bộ rõ rệt thể hiện ở các chỉ tiêu đều tăng, doanh thu năm 2009 tăng so với năm 2008 là 52,810,766,000 đồng tương ứng với tỷ lệ 28.08%. Trong đó lợi nhuận năm 2009 tăng so với năm 2008 là 276,504,000 đồng tương ứng với tỷ lệ 44.09%.

Cả chất lượng và số lượng lao động trong năm 2009 cũng tăng lên so với năm 2008 mặc dù không đáng kể, những lao động có trình độ tay nghề thấp đang dần được đào tạo để nâng cao tay nghề và trình độ. Điều này thể hiện những cố gắng, nỗ lực rất lớn của Công ty trong thời kỳ khó khăn này.

Tuy nhiên, bên cạnh những thành tựu đạt được vẫn còn tồn tại những nhược điểm cần khắc phục trong thời gian tới để đưa công ty ngày một tiến xa hơn.

Với nguồn lực sẵn có hiện tại, trong thời gian sắp tới không cần cải thiện nhiều về số lượng mà công ty nên tập trung nâng cao chất lượng cho đội ngũ cán bộ công nhân viên và công nhân kỹ thuật.

Trong cơ chế cạnh tranh khốc liệt như hiện nay để đứng vững và phát triển được đang là một thách thức lớn đối với mọi doanh nghiệp. Với sự cố gắng vươn lên trong thời gian gần đây Công ty đã đạt được những thành tựu nhất định. Bên cạnh đó cũng không tránh khỏi những thiếu sót cần khắc phục. Nếu công ty tiếp tục duy trì các biện pháp quản lý có hiệu quả và khắc phục được những mặt yếu còn tồn tại thì hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty chắc chắn còn tăng trưởng nhiều hơn nữa.

Qua thời gian thực tập tại Công ty và nghiên cứu đề tài này, tôi đã học hỏi được kinh nghiệm và thực tiễn để củng cố kiến thức đã học ở trường. Cùng với sự giúp đỡ của ban lãnh đạo, cán bộ công nhân viên tại các phòng ban trong Công ty

và với sự hướng dẫn của thầy giáo Nghiêm Sĩ Thương, tôi đã hoàn thành luận văn tốt nghiệp.

Đây là lần đầu tiên đi từ lý luận vào thực tế nên không thể tránh khỏi những thiếu sót. Tôi rất mong nhận được sự góp ý để đề tài này được hoàn thiện hơn.

Một lần nữa tôi xin chân thành cảm ơn thầy giáo Nghiêm Sĩ Thương, cùng tập thể cán bộ công nhân viên Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền đã giúp đỡ tôi hoàn thành tốt luận văn này.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quản trị nhân sự: Nguyễn Hữu Thân – Nhà xuất bản thống kê – 2006.
2. Giáo trình quản trị nhân lực – Trần Kim Dung – Nhà xuất bản thống kê 2005.
3. Trang Web : <http://www.macconsult.com.vn/>
4. Báo cáo kết quả kinh doanh qua 2 năm 2008 – 2009 của Công ty CP công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền.
5. Khóa luận tốt nghiệp: Mạc Thị Hằng – Trường Đại học dân lập Hải Phòng.