

## LỜI MỞ ĐẦU

Quản trị nhân sự là một lĩnh vực đặc biệt quan trọng và “mọi quản trị suy cho cùng cũng là quản trị con người”. Thật vậy quản trị nhân sự có mặt trong bất cứ tổ chức doanh nghiệp nào. Nó có mặt trong tất cả các phòng ban, đơn vị. Tầm quan trọng của yếu tố con người trong bất cứ tổ chức hay doanh nghiệp nào dù chúng có tầm vóc lớn đến đâu, hoạt động trong bất cứ lĩnh vực nào đều không thể phủ nhận.

Trong doanh nghiệp mỗi con người là một thế giới riêng biệt nếu không có hoạt động quản trị thì ai thích làm gì thì làm, mọi việc sẽ trở nên vô tổ chức, vô kỷ luật. Công tác quản trị nhân sự sẽ giúp giải quyết vấn đề này, nó là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành bại của doanh nghiệp.

Chính vì cảm nhận được tầm quan trọng và sự cần thiết phải có của công tác quản trị nhân sự trong bất cứ doanh nghiệp hay tổ chức nào nên em đã mạnh dạn chọn đề tài “ *Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Tổng công ty công nghiệp tàu thủy Nam Triệu*”.

Trong thời gian thực tập tại Tổng công ty công nghiệp tàu thủy Nam Triệu, qua công tác nghiên cứu em thấy công ty thực hiện công tác này tương đối tốt tuy nhiên do còn một vài khó khăn cho nên Tổng công ty vẫn còn những hạn chế nhất định. Vì vậy em xin đưa ra một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự tại Tổng công ty CNTT Nam Triệu.

Đề tài của em gồm 3 chương:

**Chương 1: Lý luận chung về quản trị nhân sự**

**Chương 2: Thực trạng về quản trị nhân sự tại Tổng công ty công nghiệp tàu thủy Nam Triệu**

**Chương 3: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự tại Tổng công ty công nghiệp tàu thủy Nam Triệu**

## **CHƯƠNG 1:**

### **LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ**

#### **I Lý luận chung về quản trị nhân sự**

##### **1. Khái niệm và vai trò của quản trị nhân sự**

###### **1.1 Khái niệm về quản trị nhân sự**

Nhân sự là một trong những nguồn lực quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của bất cứ doanh nghiệp nào. Vì vậy vấn đề nhân sự luôn được quan tâm hàng đầu. Có rất nhiều cách phát biểu khác nhau về quản trị nhân sự

Theo giáo sư người Mỹ Dimock “Quản trị nhân sự bao gồm tất cả các biện pháp thủ tục áp dụng cho nhân viên của một tổ chức và giải quyết tất cả các trường hợp xảy ra liên quan tới một loại công việc nào đó”.

Còn giáo sư Felix Migro thì cho rằng “Quản trị nhân sự là một nghệ thuật chọn lựa nhân viên mới và sử dụng nhân viên cũ sao cho năng suất và chất lượng công việc của mỗi người đều đạt mức tối đa có thể”.

Vậy quản trị nhân sự được hiểu là một trong các chức năng cơ bản của quá trình quản trị, giải quyết các vấn đề liên quan đến con người gắn với công việc của họ trong bất cứ tổ chức nào.

Quản trị nhân sự là một hoạt động vừa mang tính khoa học vừa mang tính nghệ thuật vì quản trị nhân sự là một lĩnh vực gắn bó nhiều đến văn hóa tổ chức và chứa đựng nhiều giá trị nhân văn hơn bất cứ lĩnh vực tổ chức nào.

###### **1.2 Vai trò của quản trị nhân sự**

Yếu tố giúp ta nhận biết một doanh nghiệp hoạt động có tốt hay không là lực lượng nhân sự của nó- những con người cụ thể với lòng nhiệt tình và óc sáng kiến. Mọi thứ còn lại như: máy móc thiết bị, nhà cửa vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được nhưng con người thì không thể. Vì vậy có thể khẳng định rằng quản trị nhân sự có vai trò thiết yếu với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Trong doanh nghiệp, quản trị nhân sự thuộc chức năng chính của nhà quản trị, giúp nhà quản trị đạt được mục đích thông qua nỗ lực của người khác. Các nhà quản trị có vai trò đề ra các chính sách, đường lối, chủ trương có tính chất

định hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp do đó doanh nghiệp phải là người biết nhìn xa trông rộng, có trình độ chuyên môn cao. Người thực hiện các đường lối chính sách mà nhà quản trị đề ra là các nhân viên thừa hành, kết quả công việc có tốt hay không phụ thuộc rất nhiều vào năng lực của nhân viên, vì vậy cho nên có thể nói rằng: “Mọi quản trị suy cho cùng cũng là quản trị con người”.

Quản trị nhân sự góp phần giải quyết các mặt kinh tế xã hội của vấn đề lao động. Đó là vấn đề chung của xã hội, mọi hoạt động kinh tế nói chung đều đi đến một mục đích sớm hay muộn là làm sao người lao động được hưởng thành quả lao động do họ làm ra.

Quản trị nhân sự gắn liền với mọi tổ chức, bất cứ cơ quan tổ chức nào cũng cần có bộ phận nhân sự. Quản trị nhân sự là một thành tố quan trọng của chức năng quản trị, nó có gốc rễ và các nhánh trải rộng khắp nơi trong mọi tổ chức. Quản trị nhân sự hiện diện ở khắp các phòng ban, bất cứ cấp quản trị nào cũng có nhân viên dưới quyền vì thế đều phải có quản trị nhân sự. Cung cách quản trị nhân sự tạo ra bầu văn hóa cho doanh nghiệp.

Đây cũng là một trong các yếu tố quyết định đến sự thành bại của một doanh nghiệp.

Quản trị nhân sự có vai trò to lớn đối với hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp, nó là hoạt động bề chìm trong một doanh nghiệp nhưng lại quyết định đến kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

### **1.3 Các nội dung của quản trị nhân**

Quản trị nhân sự là một hoạt động của hoạt động quản trị doanh nghiệp, là quá trình tổ chức nguồn lao động cho doanh nghiệp, là sự phân bố, sử dụng nguồn lao động một cách khoa học và có hiệu quả trên cơ sở phân tích công việc, bố trí lao động một cách hợp lý, trên cơ sở xác định nhu cầu lao động để tiến hành tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân sự, đánh giá nhân sự thông qua việc thực hiện

## **2 Một số học thuyết về quản trị nhân sự**

### **2.1 Thuyết X: Thuyết con người kinh tế ( Taylor, Gant, Ghinbert, Fayol...)**

Thuyết này cho rằng: bản chất của con người là lười biếng, máy móc, vô tổ chức. Con người chỉ làm việc cầm chừng để kiếm sống, chỉ thích vật chất, không cần giao lưu bạn bè, hội nhóm. Vì vậy cách giải quyết hợp lý nhất là phân chia công việc thành các thao tác lặp đi lặp lại để dễ học. Ngoài ra, Các nhà quản trị phải thường xuyên giám sát, theo dõi, đôn đốc, kiểm tra việc thực hiện của nhân viên điều hành. Sử dụng hệ thống có tôn ti trật tự rõ ràng và một chế độ khen thưởng trừng phạt nghiêm khắc. Với phong cách quản lý này sẽ làm cho nhân viên cảm thấy lo lắng và sợ hãi. Họ chấp nhận công việc nặng nhọc vì lương cao và người chủ hà khắc. Trong điều kiện như thế, người lao động sẽ cảm thấy mệt mỏi, tổn hại đến sức khỏe và tinh thần thiếu đi óc sáng tạo trong quá trình hoàn thành công việc được giao. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

### **2.2 Thuyết Y: Thuyết con người xã hội ( Gregor, Maslow, Likest)**

Thuyết này đánh giá tiềm ẩn trong con người là khả năng rất lớn cần được khơi gợi và khai thác. Con người ở cương vị nào cũng có tinh thần trách nhiệm cao và làm hết sức để hoàn thành công việc được giao. Ai cũng thấy mình có ích và được tôn trọng, được khẳng định mình, được chia sẻ trách nhiệm. Từ cách nhìn nhận và đánh giá này thì phương pháp quản lý được áp dụng là thông qua sự tự giác, tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên chủ động làm việc và kiểm tra công việc của mình. Nhà quản lý phải tin tưởng, chủ động lôi cuốn nhân viên vào công việc, có quan hệ hiểu biết và thông cảm lẫn nhau giữa cấp trên và cấp dưới. Với phong cách quản lý này, người nhân viên cảm thấy mình quan trọng có vai trò trong tập thể và càng có trách nhiệm hơn trong công việc được giao phó. Tự nguyện, tự giác làm việc, khai thác triệt để tiềm năng của bản thân để hoàn thành công việc một cách tốt nhất.

### **2.3 Thuyết Z: Các xí nghiệp của Nhật Bản**

Thuyết này cho rằng người lao động sung sướng là chìa khóa dẫn đến năng suất lao động cao. Sự tin tưởng tuyệt đối vào người lao động, sự tế nhị trong cư

xử và sự phối hợp chặt chẽ trong tập thể là các yếu tố quyết định đến sự thành công của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp. Theo thuyết này thì nhà quản lý quan tâm đến nhân viên của mình, tạo điều kiện cho họ được học hành, phân chia quyền lợi công bằng thích đáng. Phương pháp này làm cho nhân viên cảm thấy tin tưởng và trung thành với doanh nghiệp như nhà của mình. Nhưng đôi khi phong cách quản lý này làm cho nhân viên trở nên ỷ lại, thụ động trong công việc đôi khi ảnh hưởng đến tiến độ hoạt động của doanh nghiệp

### **3 Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự**

#### **3.1 Khái niệm**

Hiệu quả quản trị nhân sự của doanh nghiệp là hiệu quả phản ánh kết quả thực hiện các mục tiêu về nhân sự mà chủ thể đặt ra trong một giai đoạn nhất định trong quan hệ với chi phí để đạt được hiệu quả đó.

#### **3.2 Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự**

Hiệu quả quản trị nhân sự của doanh nghiệp được đánh giá một hoặc một số chỉ tiêu nhất định, những chỉ tiêu này phụ thuộc chặt chẽ vào các mục tiêu hoạt động của các chủ thể hiệu quả

Cũng như các hoạt động kinh tế, trong hoạt động quản trị nhân sự doanh nghiệp thường đặt ra các mục tiêu cụ thể về hoạt động nhân sự. Thường là các mục tiêu sau đây:

$$\text{Hiệu suất doanh thu trên lao động} = \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Tổng số lao động}}$$

$$\text{Hiệu suất lợi nhuận trên lao động} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng số lao động}}$$

- Đạt được sự ổn định nội bộ, tạo việc làm đầy đủ cho người lao động và không có tình trạng dư thừa lao động
- Người lao động làm đúng ngành nghề đã học
- Nâng cao chất lượng lao động
- Tăng thu nhập của người lao động

- Đảm bảo công bằng giữa những người lao động
- Đảm bảo sự đồng thuận giữa những người lao động
- Thái độ chấp hành và trung thành của người lao động đối với doanh nghiệp

Các mục tiêu này có thể quy tụ thành các mục tiêu cơ bản, quyết định đến sự tồn tại của doanh nghiệp đó là đảm bảo nguồn nhân sự có chất lượng, trình độ để thực hiện công việc, có thái độ chấp hành trung thành với doanh nghiệp, đồng thời đạt được sự ổn định về nhân sự. Với mục tiêu đó thì tiêu chí đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự là nguồn nhân sự có chất lượng, trình độ, đạt được sự ổn định trong giai đoạn đề ra mục tiêu

## II Nội dung của quản trị nhân sự

### 1 Phân tích công việc

#### 1.1 Khái niệm và mục đích của việc phân tích công việc

- Khái niệm:

Phân tích công việc là việc tìm hiểu và xác định nội dung, đặc điểm của từng công việc, đo lường giá trị và tầm quan trọng của nó để đề ra các tiêu chuẩn về năng lực, phẩm chất mà người thực hiện công việc cần phải có. Phân tích công việc là một nội dung quan trọng của quản trị nhân sự, nó ảnh hưởng trực tiếp đến các nội dung khác của quản trị nhân sự.

- Mục đích:

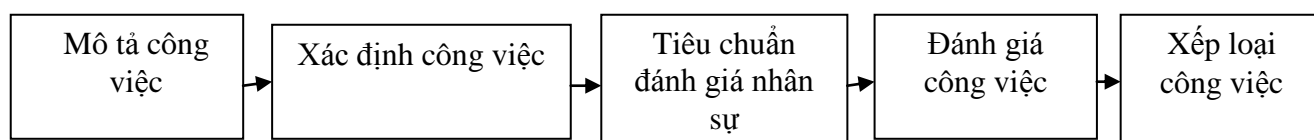
- Đưa ra các tiêu chuẩn cần thiết để tiến hành tuyển dụng nhân sự sao cho việc tuyển dụng nhân sự đạt kết quả cao nhất.

- Chuẩn bị nội dung đào tạo và bồi dưỡng trình độ để đáp ứng yêu cầu của công việc.

- Phân tích công việc làm căn cứ để xây dựng và đánh giá hiệu quả công việc. Ngoài ra nó cũng giúp cho việc nghiên cứu và cải thiện điều kiện làm việc.

- Cung cấp các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng thực hiện công việc.

#### 1.2 Nội dung phân tích công việc



### Bước 1: Mô tả công việc

Thiết lập một bản liệt kê về các nhiệm vụ, chức năng, quyền hạn, các hoạt động thường xuyên và đột xuất, các phương tiện và điều kiện làm việc, các quan hệ trong công việc...

*Để mô tả công việc trong thực tế có sử dụng một số biện pháp sau:*

- *Quan sát:* Quan sát trực tiếp xem công việc được thực hiện như thế nào tại nơi làm việc.

- *Tiếp xúc trao đổi:* Phương pháp này được thực hiện với chính những người làm công việc đó, với cấp trên trực tiếp của họ, đôi khi với đồng nghiệp của họ. Cuộc tiếp xúc trao đổi sẽ cho phép ta thu thập được những thông tin cần thiết, tạo cơ hội để trao đổi và giải quyết các vấn đề chưa rõ ràng. Trong khi quan sát có thể sử dụng một số dụng cụ cần thiết như: giấy bút để ghi chép, đồng hồ để bấm giờ.

- *Bản câu hỏi:* Theo phương pháp này các bản câu hỏi được thảo ra phải rộng rãi cho các công nhân viên và những người có liên quan đến công việc để họ trả lời. Câu hỏi đưa ra phải đầy đủ, rõ ràng, nhưng không nên quá chi tiết, tỷ mỉ.

### Bước 2: Xác định công việc

Là việc thiết lập một văn bản quy định về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, các hoạt động thường xuyên, đột xuất, các mối quan hệ công tác, các tiêu chuẩn đánh giá chất lượng công việc. Bằng việc xem xét các thông tin, thu thập thông tin từ thực tế trong bản mô tả, có thể phát hiện ra các điểm bất hợp lý cần thay đổi, những nội dung thừa cần loại bỏ và những nội dung thiếu cần bổ sung. Từ đó xác định được bản mô tả công việc mới theo tiêu chuẩn của công việc.

### Bước 3: Tiêu chuẩn đánh giá nhân sự

Là những yêu cầu chủ yếu về năng lực, phẩm chất, hình thức mà người đảm nhận công việc phải đạt được. Đối với các công việc khác nhau, số lượng và mức độ yêu cầu cũng khác nhau.

*Những yêu cầu hay được đề cập đến:*

- Sức khoẻ (thể lực và tri lực).

- Trình độ học vấn.
- Tuổi tác, kinh nghiệm.
- Ngoại hình, sở thích cá nhân, hoàn cảnh gia đình.

Các tiêu chuẩn đưa ra sẽ được xác định rõ là ở mức nào: cần thiết, rất cần thiết hay chỉ là mong muốn.

#### Bước 4: Đánh giá công việc

Là việc đo lường và đánh giá tầm quan trọng của mỗi công việc. Việc đánh giá công việc phải chính xác, khách quan, đây là một nhiệm vụ hết sức quan trọng, bởi vì giá trị và tầm quan trọng của mỗi công việc được đánh giá sẽ là căn cứ để xác định mức lương tương xứng cho công việc này. Chất lượng của công tác đánh giá phụ thuộc vào phương pháp đánh giá.

Có 2 nhóm phương pháp đánh giá:

##### **Nhóm 1:** Các phương pháp tổng quát

- **Phương pháp đánh giá tất cả các công việc cùng một lúc:** hội đồng đánh giá sẽ họp lại để cùng xem xét các bản mô tả công việc và bàn bạc để đi đến kết luận về mức độ phức tạp và tầm quan trọng của công việc.

- **Phương pháp so sánh từng cặp:** việc đánh giá được tiến hành bằng cách so sánh lần lượt một công việc này với công việc khác.

- **Ngoài ra cũng có một số phương pháp khác:** phương pháp đánh giá theo các công việc chủ chốt, phương pháp đánh giá theo mức độ độc lập tự chủ khi thực hiện công việc...

##### **Nhóm 2:** Các phương pháp phân tích

Xem xét các công việc theo từng yếu tố riêng biệt, sau đó tổng hợp lại thành một đánh giá chung.

- Phương pháp cho điểm: mỗi yếu tố được đánh giá ở nhiều mức độ khác nhau tương đương với một số điểm nhất định.

Phương pháp Corbin: theo sơ đồ về sự chu chuyên thông tin trong nội bộ doanh nghiệp.

#### Bước 5: Xếp loại công việc

Những công việc được đánh giá tương đương nhau sẽ xếp thành một nhóm.



Việc xếp loại công việc như thế này rất tiện lợi cho các nhà quản lý trong công việc.

## **2 Tuyển dụng nhân sự**

Trong một doanh nghiệp, công tác tuyển dụng nhân sự thành công tác là tuyển được những người thực sự phù hợp với công việc có ý nghĩa rất to lớn. Doanh nghiệp nhận được một nguồn nhân sự xứng đáng, hoàn thành tốt công việc được giao giúp phần vào việc duy trì sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Bản thân những người được tuyển vào công việc phù hợp với năng lực và sở trường của mình sẽ rất hứng thú và an tâm với công việc. Ngược lại nếu việc tuyển dụng nhân sự không được thực hiện đúng thì sẽ gây ra những ảnh hưởng tiêu cực tác động trực tiếp tới công ty và người lao động.

### **2.1 Nguồn tuyển dụng**

#### Nguồn tuyển dụng từ trong nội bộ doanh nghiệp

Tuyển dụng nhân sự trong nội bộ doanh nghiệp thực chất là quá trình chuyển chuyên đề bạt, cất nhắc từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ công việc này sang công việc khác, từ cấp này sang cấp khác.

Ưu điểm :

- Nhân viên của doanh nghiệp đó được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.
- Nhân viên của doanh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới. Họ đó làm quen, hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp do đó mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết cách để đạt được mục tiêu đó.
- Hình thức tuyển trực tiếp từ các nhân viên đang làm việc cho doanh nghiệp cũng sẽ tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và tạo ra hiệu suất cao hơn.

Nhược điểm :

- Việc tuyển dụng nhân viên vào chức vụ trống trong doanh nghiệp theo kiểu thăng chức nội bộ có thể gây nên hiện tượng chai lì, sơ cứng do các nhân viên được thăng chức đó quen với cách làm việc của cấp trên trước đây, họ sẽ dập khuôn và thể mất đi sự sáng tạo, khụng dấy lên được khụng khí thi đua mới.

- Trong doanh nghiệp dễ hình thành nên các nhóm “ứng viên không thành công”, họ là những người được ứng cử vào các chức vụ nhưng không được tuyển chọn từ đó có tâm lý không phục lãnh đạo, chia bè phái gây mất đoàn kết.

### Nguồn tuyển dụng nhân sự từ bên ngoài doanh nghiệp

Là việc tuyển dụng nhân viên từ thị trường lao động bên ngoài doanh nghiệp.

Ưu điểm:

- Giúp doanh nghiệp thu hút được nhiều chuyên gia, những nhân viên giỏi, qua đó tuyển chọn vào các chức danh phù hợp.

- Các nhân viên mới thường tỏ ra năng nổ, chứng minh khả năng làm việc của mình bằng công việc cụ thể cho nên hiệu quả sử dụng lao động rất cao.

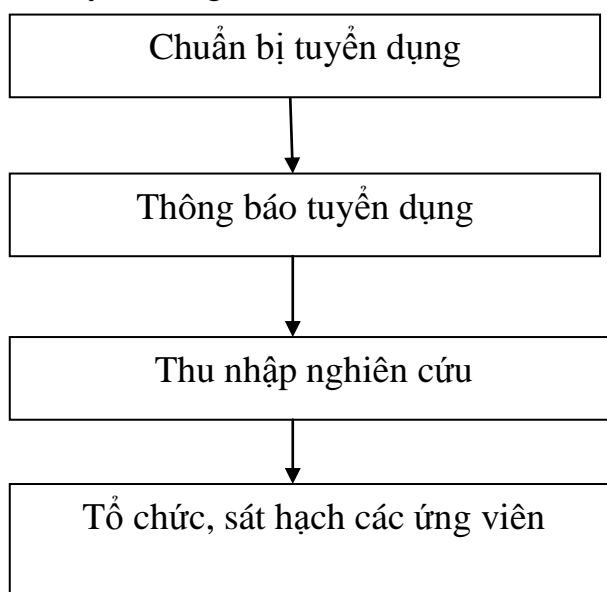
Nhược điểm :

Đó là người được tuyển dụng phải mất một thời gian để làm quen với công việc và doanh nghiệp. Do đó họ có thể chưa hiểu rõ được mục tiêu, lễ lối làm việc của doanh nghiệp, điều này có thể dẫn đến những sai lệch và cản trở nhất định.

Các hình thức thu hút ứng cử viên từ bên ngoài: thông qua quảng cáo, thông qua văn phòng dịch vụ lao động, tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường Đại học và một số hình thức khác.

## **2.2 Nội dung tuyển dụng nhân sự**

Nội dung chủ yếu của tuyển dụng nhân sự



### **Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng**

- Thành lập hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng, thành phần, và quyền hạn của hội đồng tuyển dụng.
- Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, tài liệu của quy định Nhà nước, tổ chức, doanh nghiệp có liên quan tới tuyển dụng nhân sự
- Phải xác định rõ tiêu chuẩn tuyển dụng nhân sự ở cả 3 khía cạnh: tiêu chuẩn của tổ chức, doanh nghiệp, tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận cơ sở và tiêu chuẩn đối với mỗi cá nhân thực hiện công việc.

### **Bước 2: Thông báo tuyển dụng**

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

- Quảng cáo trên báo, đài, tivi.
- Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động.
- Thông báo tại doanh nghiệp.

Các thông báo đưa ra phải ngắn gọn, rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng cử viên. Phải thông báo đầy đủ về tên doanh nghiệp, thông tin về nội dung công việc, tiêu chuẩn tuyển dụng, hồ sơ và giấy tờ cần thiết, cách thức tuyển dụng và nội dung tuyển dụng.

### **Bước 3: Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ.**

- Tất cả hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc. Người xin tuyển dụng phải nộp cho doanh nghiệp những hồ sơ giấy tờ cần thiết theo yêu cầu.
- Việc nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu về các ứng cử viên và có thể loại bớt được một số ứng cử viên không đáp ứng được tiêu chuẩn đề ra để không cần phải làm các thủ tục tiếp theo trong quá trình tuyển dụng do đó có thể giảm chi phí tuyển dụng cho doanh nghiệp.

### **Bước 4 : Tổ chức phỏng vấn, trắc nghiệm và sát hạch các ứng cử viên.**

Trên cơ sở nghiên cứu hồ sơ phải làm rõ thêm một số thông tin để khẳng định vấn đề.

- Kiểm tra, trắc nghiệm, phỏng vấn nhằm chọn ra được các ứng cử viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra sát hạch thường được sử dụng để đánh giá các

ứng cử viên về kiến thức cơ bản, khả năng thực hành.

- Ngoài ra có thể áp dụng các hình thức trắc nghiệm để đánh giá một số năng lực đặc biệt của ứng cử viên như: trí nhớ, mức độ khéo léo của bàn tay...

- Phòng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá các ứng cử viên về nhiều phương diện như: kinh nghiệm, trình độ, tính cách, khí chất, khả năng hoà đồng...

- Phải ghi chép từng đặc điểm cần lưu ý với từng ứng cử viên để giúp cho việc đánh giá được thực hiện một cách chính xác nhất.

### **Bước 5:** Kiểm tra sức khoẻ.

Dù có đáp ứng đủ các yếu tố về trình độ học vấn, hiểu biết, thông minh, tư cách đạo đức tốt, nhưng sức khoẻ không đảm bảo cũng không nên tuyển dụng. Nhận một người có sức khoẻ không đảm bảo sẽ ảnh hưởng tới chất lượng thực hiện công việc và hiệu quả kinh tế, bên cạnh đó còn gây ra nhiều phiền phức về mặt pháp lý cho doanh nghiệp.

### **Bước 6:** Đánh giá ứng cử viên và quyết định.

Sau khi thực hiện các bước trên nếu hai bên cùng nhất trí sẽ đi đến bước tiếp theo là doanh nghiệp quyết định tuyển dụng và hai bên sẽ ký kết hợp đồng lao động.

Trưởng phòng nhân sự đề nghị, giám đốc ra quyết định tuyển dụng hoặc ký hợp đồng lao động. Trong quyết định tuyển dụng hoặc trong hợp đồng lao động cần ghi rõ chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc...

Trách nhiệm của nhà quản trị là làm mềm các ứng cử viên, giúp họ mau chóng làm quen với công việc mới.

## **3. Đào tạo và phát triển nhân sự**

Đào tạo và phát triển nhân sự là hai nội dung cơ bản trong vấn đề nâng cao trình độ tinh thông nghề nghiệp cho nhân sự. Ngoài ra nó còn bao gồm nội dung giáo dục nhân sự cho doanh nghiệp. Phải đào tạo và phát triển nhân sự vì trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như vũ bão, công nghệ kỹ thuật luôn đổi mới không ngừng, muốn bắt kịp với thời đại thì con người cần phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng nhất định về nghề nghiệp, đó vừa là một

nhu cầu vừa là một nhiệm vụ.

### **3. 1. Đào tạo nhân sự**

Trong quá trình đào tạo mỗi người sẽ được bù đắp những thiếu hụt trong học vấn, được truyền đạt những khả năng và kinh nghiệm thiết thực trong lĩnh vực chuyên môn được cập nhật hoá kiến thức và mở rộng tầm hiểu biết để không những có thể hoàn thành tốt công việc được giao mà còn có thể đương đầu với những biến đổi của môi trường xung quanh ảnh hưởng tới công việc của mình. Quá trình đào tạo được áp dụng cho những người thực hiện một công việc mới hoặc những người đang thực hiện một công việc nào đó nhưng chưa đạt yêu cầu. Ngoài ra còn có quá trình nâng cao trình độ đó là việc bồi dưỡng thêm chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động để họ có thể làm được những công việc phức tạp hơn, với năng suất cao hơn.

Lao động là một yếu tố quý của quá trình sản xuất, vì vậy những lao động có trình độ chuyên môn cao là một yếu tố quý của sản xuất xã hội nói chung, nó quyết định được việc thực hiện mục tiêu của quá trình sản xuất kinh doanh. Vì vậy công tác đào tạo nhân sự có vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển của một doanh nghiệp. Đào tạo về tư duy, kiến thức, trình độ, nhận thức của con người.

Đào tạo nhân sự được chia làm 2 loại:

- ***Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật:***

Là quá trình giảng dạy và nâng cao chuyên môn kỹ thuật cho người lao động. Được áp dụng cho các nhân viên kỹ thuật và người lao động trực tiếp.

Các phương pháp đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật:

- Phương pháp đào tạo tại nơi làm việc: công nhân được phân công làm việc chung với một người có kinh nghiệm hơn để học hỏi, làm theo. Phương pháp này áp dụng rất đơn giản, đào tạo được số lượng đông, chi phí thấp, tính thực tiễn cao, nhưng nó lại thiếu đi sự bài bản và kiến thức lý luận vì vậy nhân viên không phát huy được tính sáng tạo trong công việc.

- Phương pháp đào tạo theo chỉ dẫn: những người có trách nhiệm đào tạo liệt kê những công việc, nhiệm vụ, những bước phải tiến hành, những điểm then

chốt, những cách thực hiện công việc, sau đó kiểm tra kết quả công việc của học viên, uốn nắn hướng dẫn, đào tạo học viên làm cho đúng. Phương pháp này có ưu thế hơn phương pháp trước, nó đòi hỏi sự chủ động sáng tạo của người học, nhấn mạnh sự sáng dạ, năng lực năng khiếu của mỗi người.

- Đào tạo theo phương pháp giảng bài: các giảng viên có thể tổ chức các lớp học, hướng dẫn đào tạo về mặt lý thuyết kết hợp với thực hành, hoặc giảng bài một cách gián tiếp.

- ***Đào tạo nâng cao năng lực quản trị***

Hình thức đào tạo này được phát triển áp dụng cho các cấp quản trị từ quản trị viên cấp cao đến quản trị viên cấp cơ sở. Đào tạo năng lực quản trị để nâng cao khả năng quản trị bằng cách truyền đạt các kiến thức làm thay đổi quan điểm hay nâng cao năng lực thực hành của nhà quản trị. Đào tạo nâng cao năng lực quản trị là rất cần thiết đối với một doanh nghiệp, vì các quản trị gia giữ một vai trò rất quan trọng đối với sự thành công hay thất bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Các phương pháp đào tạo nâng cao năng lực quản trị:

- Phương pháp luân phiên: thường xuyên thay đổi công việc, mục tiêu của người đào tạo là cho đối tượng đào tạo tiếp cận với nhiều công việc khác nhau, làm cho người lao động hiểu được về công việc của doanh nghiệp một cách tổng thể nhất.

- Phương pháp kèm cặp: người được đào tạo sẽ làm việc trực tiếp với người mà họ sẽ thay thế trong tương lai. Người này có trách nhiệm hướng dẫn, kèm cặp cách thức giải quyết mọi vấn đề trong phạm vi trách nhiệm cho người được đào tạo. Phương pháp được áp dụng để đào tạo các quản trị gia cấp cao.

- Phương pháp đào tạo giám đốc trẻ: áp dụng cho các quản trị viên cấp trung gian bằng cách bổ nhiệm họ vào các vị trí tương đương sau đó giao quyền cho họ để họ giải quyết các vấn đề thực tế, thực hiện công việc đào tạo dưới sự giám sát của tổ chức và giám đốc.

- Một số phương pháp khác: đó là các phương pháp đào tạo bên ngoài doanh nghiệp như: phương pháp nghiên cứu tình huống, phương pháp trò chơi

quản trị, phương pháp hội thảo, phương pháp nhập vai....

### **3. 2. Phát triển nhân sự**

Mỗi một doanh nghiệp đều phải có sự quy hoạch về nhân sự và các cán bộ trong doanh nghiệp để mỗi một cá nhân có cơ hội thử sức mình, bộc lộ các năng lực của mình để có cơ hội thăng tiến. Phát triển nhân sự là việc làm thường xuyên của mỗi doanh nghiệp xuất phát từ yêu cầu mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực. Ngoài ra phát triển nhân sự còn giúp cho người lao động tìm ra được hướng đi cho mình, tạo cho họ môi trường thuận lợi để họ làm việc tốt hơn.

Nội dung của công tác phát triển nhân sự :

- Thăng tiến và bổ nhiệm nhân sự vào các chức vụ quản trị.
- Giải quyết chế độ cho nhân viên, quản trị viên khi họ rời bỏ doanh nghiệp.
- Tuyển dụng đội ngũ lao động mới.

Nguồn lực con người là một yếu tố quan trọng nhất trong doanh nghiệp. Muốn phát triển doanh nghiệp thì các nhà quản trị phải chú ý đến công tác phát triển nguồn lực con người trong doanh nghiệp.

### **4. Đánh giá và đãi ngộ nhân sự**

#### **4. 1. Đánh giá thành tích công tác**

- Khái niệm và ý nghĩa của công tác đánh giá thành tích:

Đánh giá nhân viên là một trong những vấn đề quan trọng hàng đầu của quản trị nhân sự. Nó là chìa khoá cho doanh nghiệp hoạch định, tuyển mộ cũng như phát triển nhân sự và đãi ngộ nhân sự. Đánh giá là một thủ tục đã được tiêu chuẩn hoá, được tiến hành thường xuyên nhằm thu thập thông tin về khả năng nghề nghiệp, kết quả công tác, nguyện vọng cá nhân và phát triển của mỗi người.

Đánh giá thành tích công tác là một việc làm rất khó khăn, nó đòi hỏi sự chính xác và công bằng. Qua đánh giá biết rõ được năng lực và triển vọng của mỗi người, từ đó có thể đưa ra các quyết định đúng đắn liên quan đến người đó. Việc đánh giá thành tích được thực hiện đúng đắn sẽ cải thiện được bầu không

khí trong tập thể, mỗi người đều cố gắng làm việc tốt hơn, để trở thành người tích cực hơn, để đón nhận những đánh giá tốt về mình.

Đánh giá thành tích công tác nâng cao trách nhiệm của cả hai phía: người bị đánh giá và hội đồng đánh giá. Không những người bị đánh giá có ý thức hơn về hành vi, lời nói, việc làm của mình mà những người trong hội đồng đánh giá cũng phải nâng cao tinh thần trách nhiệm trong việc thu thập thông tin đánh giá về người khác. Ngược lại những đánh giá hời hợt chủ quan có thể tạo nên tâm trạng bất bình, lo lắng ám ức nơi người bị đánh giá. Sự không thoả mãn hay hài lòng này có thể làm cho họ không tập trung tư tưởng vào công việc, làm việc kém năng suất và hiệu quả, có khi tạo nên sự chống đối ngầm ngầm, mâu thuẫn nội bộ và làm vãn đục không khí tập thể.

- Nội dung của công tác đánh giá thành tích:

Việc đánh giá thành tích trải qua các giai đoạn sau:

- Xác định mục đích và mục tiêu cần đánh giá.
- Đưa ra các tiêu chuẩn để đánh giá.
- Đánh giá nhân viên thông qua việc so sánh các thông tin thu thập được về các tiêu chuẩn đã được đề ra.
- Đánh giá về năng lực, phẩm chất của các nhân viên.
- Đánh giá mức độ hoàn thiện công việc.

- Một số phương pháp đánh giá thành tích công tác:

- Phương pháp xếp hạng luân phiên: đưa ra một số khía cạnh chính, liệt kê danh sách những người cần được đánh giá sau đó lần lượt những người giỏi nhất đến những người kém nhất theo từng khía cạnh đó. Phương pháp này đơn giản, nhưng có vẻ áng chừng, không được chính xác và mang nặng cảm tính.

- Phương pháp so sánh từng cặp: các nhân viên được so sánh với nhau từng đôi một về: thái độ nghiêm túc trong công việc, khối lượng công việc hoàn thành, về chất lượng công việc...

- Phương pháp cho điểm: đánh giá nhân viên theo nhiều tiêu chuẩn khác nhau, mỗi một tiêu chuẩn chia thành năm mức độ: yếu, trung bình, khá, tốt, xuất sắc, tương ứng với số điểm từ một đến năm. Phương pháp này rất phổ biến vì nó



đơn giản và thuận tiện.

Các yếu tố để lựa chọn đánh giá gồm hai loại: đặc tính liên quan đến công việc và đặc tính liên quan đến cá nhân đương sự.

Các yếu tố liên quan đến công việc bao gồm: khối lượng và chất lượng công việc.

Các yếu tố liên quan đến cá nhân đương sự bao gồm: sự tin cậy, sáng kiến, sự thích nghi, sự phối hợp.

Mỗi nhân viên sẽ được cho một số điểm phù hợp với mức độ hoàn thành công việc, sau đó sẽ được tổng hợp đánh giá chung về tình hình thực hiện công việc của mỗi người.

#### **4. 2. Đãi ngộ nhân sự**

Công tác đãi ngộ nhân sự nhằm kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh và thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Mỗi một nhóm một cá nhân đều đến với doanh nghiệp với một mục tiêu và mong muốn riêng. Mỗi người đều có cái ưu tiên và ràng buộc riêng của mình. Là nhà quản trị nhân sự, với các cá nhân và nhóm cụ thể đã được xác định, ta cần xác định được mục tiêu thúc đẩy từng nhóm, từng cá nhân để có tác động phù hợp, đủ liều lượng, đúng lúc, đem lại kết quả như mong muốn.

Đãi ngộ được thể hiện qua hai hình thức là đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần.

##### **4. 2. 1. Đãi ngộ vật chất**

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

- Tiền lương: Tiền lương là một vấn đề thiết thực và nhạy cảm trong những chính sách có liên quan tới con người tại xí nghiệp cũng như trong xã hội. Về phía những người ăn lương tiền lương thể hiện tài năng và địa vị của họ, vừa thể hiện sự đánh giá của cơ quan và xã hội về công lao đóng góp cho tập thể của họ.

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

Hệ thống tiền lương là toàn bộ tiền lương doanh nghiệp trả cho nhân viên do công việc mà họ đã làm. Vì vậy khi xây dựng hệ thống tiền lương cần phải có các yêu cầu cơ bản sau:

- Cách tính tiền lương phải đơn giản, dễ hiểu, rõ ràng để mọi người có thể hiểu và kiểm tra được tiền lương của mình.

- Phải tuân theo những quy định chung của pháp luật như là mức lương tối thiểu, phụ cấp, nguy hiểm, làm thêm giờ...

- Phải thể hiện tính cạnh tranh về giá cả trên thị trường.

- Tương xứng với năng lực và đóng góp của mỗi người, đảm bảo sự công bằng trong doanh nghiệp.

- Trong cơ cấu tiền lương phải có phần cứng(phần ổn định) và phần mềm(phần linh động) để có thể điều chỉnh lên xuống khi cần thiết.

Hai hình thức trả lương chủ yếu trong doanh nghiệp :

- Trả lương theo thời gian: Tiền lương sẽ trả căn cứ vào thời gian tham gia công việc của mỗi người. Có thể trả lương theo ngày, giờ, tháng, năm. Hình thức trả lương này thường áp dụng cho các cấp quản lý và các nhân viên làm việc ở các phòng ban hoặc các nhân viên làm việc trực tiếp ở những khâu đòi hỏi sự chính xác cao.

Công thức:  $L_{tg} = T_{tt} \times L$

Trong đó:

- $L_{tg}$ : Lương thời gian

- $T_{tt}$ : Số ngày công, giờ công thực tế đã làm trong kỳ

- $L$  : Mức lương ngày ( lương giờ) với:

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

$$L \text{ giờ} = L \text{ tháng} / 18$$

Hình thức trả lương này có ưu điểm là khuyến khích người lao động đảm bảo

ngày công lao động. Nhưng hình thức trả lương này còn có nhược điểm là mang tính bình quân hoá, do đó không kích thích được sự nhiệt tình sáng tạo của người lao động, tư tưởng đối phó giảm hiệu quả công việc.

- Trả lương theo sản phẩm: Là việc trả lương không dựa vào thời gian làm việc mà dựa vào kết quả làm ra trong thời gian đó.

$$L_{sp} = N_{tt} \times Đ_g$$

Mức lương cán bộ công nhân viên + phụ cấp

$$Đ_g/SP = \frac{\text{Mức lương cán bộ công nhân viên + phụ cấp}}{\text{Mức sản lượng}}$$

Trong đó:  $L_{sp}$  : Tiền lương theo sản phẩm

$Đ_g$  : Đơn giá lương sản phẩm

$N_{tt}$  : Số lượng sản phẩm thực tế đạt chất lượng đã hoàn thành

Hình thức này gắn thu nhập của người lao động với kết quả làm việc của họ. Vì vậy trả lương theo sản phẩm được gọi là hình thức đòn bẩy để kích thích mỗi người nâng cao năng suất lao động của mình.

Có thể vận dụng nhiều hình thức trả lương theo sản phẩm khác nhau thích hợp với mỗi hoàn cảnh cụ thể như: trả lương theo sản phẩm gián tiếp, trả lương theo sản phẩm trực tiếp, trả lương khoán...

Ngoài tiền lương người lao động còn nhận được các khoản tiền bổ xung như: phụ cấp, trợ cấp, tiền thưởng...

- Phụ cấp: là những khoản thu nhập thêm nhằm mục đích đền bù cho các công việc chịu thiệt thòi hoặc ưu đãi cho một số công việc có tính chất đặc biệt.
- Trợ cấp: cũng là những khoản tiền thu nhập thêm nhưng không mang tính chất thường xuyên như phụ cấp mà chỉ có khi xảy ra một sự kiện nào đó.
- Các khoản thu nhập khác: nghỉ phép có lương, cấp nhà hoặc thuê nhà với giá tượng trưng, ăn trưa miễn phí, bồi dưỡng thêm...
- Tiền thưởng: là những khoản tiền bổ xung nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động.

Đây là một công cụ mang tính chất khuyến khích vật chất mạnh mẽ đối

với nhân viên, đồng thời cũng là công cụ khuyến khích tinh thần cho nhân viên. Tiền thưởng khẳng định tính vượt bậc về thành tích của nhân viên đồng thời cổ vũ cho toàn nhân viên trong doanh nghiệp phấn đấu đạt thành tích cao.

Các hình thức khen thưởng chủ yếu:

- Thưởng cho cán bộ, nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao.
- Thưởng cho các cá nhân có phát minh, sáng kiến nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.
- Thưởng cho những người trung thành và tận tụy với doanh nghiệp.
- Thưởng cho cán bộ nhân viên nhân dịp lễ tết, ngày thành lập doanh nghiệp ....

#### **4. 2. 2. Đãi ngộ tinh thần**

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

Các biện pháp khuyến khích tinh thần:

- Sử dụng đúng khả năng, bố trí công việc phù hợp với khả năng và nguyện vọng của mỗi người, tạo điều kiện để họ nâng cao trình độ.
- Tổ thái độ quan tâm chân thành: nắm vững tên tuổi, hoàn cảnh gia đình, thường xuyên thăm hỏi động viên cấp dưới.
- Giảm bớt sự cách biệt giữa cấp trên với cấp dưới. Tạo điều kiện để cùng sinh hoạt, vui chơi, giải trí. Tránh sự phân biệt thái quá trong chính sách đãi ngộ. Định kỳ hàng năm tổ chức văn hóa văn nghệ nhân các dịp lễ tết.
- Trong nhiều trường hợp kích thích tinh thần có khi còn quan trọng hơn kích thích vật chất. Do đó các nhà quản lý cần dùng danh hiệu để phong tặng cho người lao động. Ngoài ra còn áp dụng một số hình thức khác như: gửi thư khen ngợi, đăng báo, dán hình tuyên dương...
- Đánh giá nhân viên thường xuyên, kịp thời, phát hiện ra tiềm năng để bồi dưỡng đồng thời phát hiện ra các sai sót và tạo cơ hội để nhân viên sửa chữa.
- Không ngừng cải thiện điều kiện làm việc để đảm bảo sức khoẻ và tâm

trạng vui tươi thoải mái cho người lao động.

- Áp dụng thời gian làm việc linh động và chế độ nghỉ ngơi hợp lý. áp dụng chế độ này người lao động sẽ cảm thấy thoải mái và hiệu suất công việc sẽ cao. Về khía cạnh tâm lý nhân viên sẽ cảm thấy tự có trách nhiệm hơn vì cảm thấy cấp trên tin tưởng và tạo điều kiện cho mình hoàn thành công việc ở bất cứ hoàn cảnh nào.

- Tổ chức và đẩy mạnh các phong trào thi đua trong doanh nghiệp. Thi đua là phương tiện để kích thích và phát huy tích cực tính chủ động và sáng tạo của người lao động.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI TỔNG CÔNG TY CÔNG NGHIỆP TÀU THỦY NAM TRIỆU

#### I. Khái quát chung về Tổng công ty CNTT Nam Triệu

##### 1. 1. Lịch sử hình thành và phát triển của Tổng công ty công nghiệp tàu thủy Nam Triệu

Tên tiếng Việt :TỔNG CÔNG TY CÔNG NGHIỆP TÀU THỦY NAM TRIỆU

Tên giao dịch quốc tế : NAM TRIEU SHIPBUILDING INDUSTRY COPPORATION

Tên viết tắt : NASICO

Trụ sở chính : Xã Tam Hưng, huyện Thủy Nguyên, TP Hải Phòng

Email : namtrieu @ nasico. com. vn

Westsite : http// www. nasico. com. vn

Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy Nam Triệu là Tổng Công ty nhà nước do Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam đầu tư 100% vốn điều lệ, thành lập trên cơ sở tổ chức lại, chuyển đổi từ công ty Công nghiệp tày thủy Nam Triệu, hoạt động theo hình thức công ty mẹ - công ty con, trực tiếp điều hành, quản lý, giữ quyền chi phối công ty con qua vốn, công nghệ, thị trường (theo quyết định số 1062 QĐ/CNT/TCCBLĐ ngày 18/04/2007 của chủ tịch quản trị tập đoàn công nghiệp tàu thủy Việt nam ).

Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy Nam Triệu, một trong những thành viên của Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam, với cơ sở vật chất đây chuyên công nghệ đóng tàu tiên tiến, đội ngũ cán bộ kỹ thuật trẻ lành nghề và có quy mô lớn trong Tập đoàn. Dựa vào mô hình công ty mẹ - công ty con, Tổng công ty phát triển theo hướng kinh doanh đa ngành, lấy ngành công nghiệp đóng mới, sửa chữa tàu thủy là trọng tâm, kết hợp với mở rộng, phát triển các ngành công nghiệp phụ trợ, kinh doanh vận tải biển, thương mại, du lịch và các ngành nghề khác theo yêu cầu của thị trường nhằm tạo ra sự kết hợp chặt chẽ giữa kinh doanh với đổi mới công nghệ, quản lý hiện đại và chuyên môn hóa cao làm cơ sở để Tổng công ty phát triển toàn diện và bền vững, nâng cao năng lực cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế, thực hiện thành công mục tiêu “Xây dựng

Tổng Công ty CNTT Nam Triệu trở thành một trong những đơn vị chủ lực của Tập đoàn công nghiệp tàu thủy Việt Nam.

Tổng công ty công nghiệp tàu thủy Nam Triệu( Công ty mẹ ) được thành lập năm 1966 với mục đích đóng và sửa chữa các tàu ven biển có trọng tải 150 tấn phục vụ cho cuộc chiến tranh giải phóng của đất nước. Từ năm 2001 được sự quan tâm, tạo điều kiện của Đảng và Nhà nước, các cấp các ngành từ Trung ương đến địa phương và sự chỉ đạo của hội đồng quản trị tập đoàn công nghiệp tàu thủy Việt Nam, Tổng Công ty Công nghiệp tàu thủy Nam Triệu (NASICO) đã có sự phát triển vượt bậc trong sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển. Tổng công ty bước đầu tư tập trung đầu tư xây dựng với mục tiêu đóng tàu 5000 tấn, phát triển các ngành công nghiệp phụ trợ. Sau 5 năm đầu tư và phát triển đến nay NASICO đã có cơ sở hạ tầng hiện đại trang thiết bị đồng bộ, trang thiết bị đồng bộ trên diện tích 130 ha, có khả năng đóng tàu 150 000 tấn.

Với lực lượng lao động hơn 7000 người gồm đội ngũ kỹ sư trẻ năng động, những cán bộ quản lý giàu kinh nghiệm, những công nhân được đào tạo trong nước và các nước có nền công nghiệp đóng tàu tiên tiến trên thế giới. Hiện nay Tổng Công ty đang thực hiện các seri đóng tàu chở hàng 53000 tấn cho tập đoàn Graig – Vương Quốc Anh, tàu container 700TEU cho Munchmeyer Petersen Marine GmbH –Cộng hòa Liên Bang Đức, tàu chở hàng 56200 tấn cho ITOCHU – Nhật Bản, kho nổi chứa dầu FS05 150000 tấn cho PETRO Việt Nam, tàu chở ô tô loại có sức chứa 6900 ô tô/tàu cho Hoegh Autoliners – Na Uy.

Tháng 4/2007 là những ngày đáng nhớ, đánh dấu một bước khởi sắc mới, mở đường xây dựng Nam Triệu trở thành một “con tàu lớn” thực sự, một Trung tâm đóng tàu của Tập đoàn Vinashin. . . của Việt Nam

Lễ công bố quyết định thành lập Tổng Công ty CNTT Nam Triệu hoạt động theo mô hình công ty mẹ- con vào tháng 4/2007 vừa qua là một sự kiện đặc biệt có ý nghĩa đối với tập thể CBCNV Công ty đóng tàu Nam Triệu. Nó đánh dấu một bước khởi sắc và vươn dậy mạnh mẽ của ngành Công nghiệp đóng tàu Việt Nam nói chung và của Nam Triệu nói riêng.

Đến Nam Triệu, không một ai không khỏi choáng ngợp trước một khung

cánh hoành tráng với cơ sở hạ tầng gần 130 ha, những phương tiện đóng tàu hiện đại, những con tàu khổng lồ, đội ngũ cán bộ, công nhân kỹ thuật hùng hậu và chuyên nghiệp. Nam Triệu giờ đây đã lột xác hoàn toàn và trở thành một Tổng công ty CNTT lớn mạnh nhất của Vinashin nói riêng và của cả ngành công nghiệp đóng tàu Việt Nam nói chung.

Giờ đây đội ngũ CBCNV đã lên tới gần 6. 000 người và có thể đóng mới được gần như tất cả những loại tàu hiện đại và lớn nhất trên thế giới. Hàng loạt tàu với trọng tải 53. 000 tấn, 54. 000 tấn, 56. 200 DWT, 12. 500 tấn đã được hạ thủy tại đây trong thời gian qua.

Ngoài ra, loạt sêri tàu 6. 500 tấn, tàu LASH 10. 900 tấn, 700TEU, hoán cải tàu chở hàng siêu trường, siêu trọng cũng được Nam Triệu thực hiện trong thời gian vừa qua với bước phát triển vượt bậc về công nghệ đóng tàu ở Việt Nam.

Theo ông Trần Quang Vũ, Tổng Giám đốc Tổng công ty CNTT Nam Triệu, có được sự khởi sắc toàn diện như hiện nay là do từ năm 2005, Nam Triệu đã được chọn là đơn vị đi tiên phong trong ngành công nghiệp đóng tàu để đổi mới công tác quản lý điều hành thông qua việc áp dụng các giải pháp, cơ chế chính sách mới thay thế các biện pháp quản lý hành chính thuần túy để thúc đẩy đầu tư, liên kết thu hút vốn của các thành phần kinh tế.

Từ đó đẩy mạnh được quá trình tập trung vốn, phát triển khoa học, công nghệ đóng tàu, nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng năng lực sản xuất kinh doanh và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu thị trường trong và ngoài nước.

Lấy đó làm tiền đề xây dựng Nam Triệu trở thành một đơn vị phát triển có chiều sâu và vững mạnh thực sự. Với những trang thiết bị như hiện nay, Nam Triệu có thể đóng mới được tàu trọng tải 150. 000 tấn và hầu hết các loại tàu có công nghệ, kỹ thuật cao của thế giới.

Hiện nay, với việc trở thành một Tổng công ty hoạt động theo mô hình mẹ - con, Nam Triệu có hơn 20 công ty thành viên và kinh doanh trên hầu hết các lĩnh vực của ngành công nghiệp đóng tàu. Ngoài ra Nam Triệu còn tham gia vào các hoạt động kinh doanh khác như giáo dục, văn hoá, đào tạo nguồn nhân lực



cung ứng xuất khẩu lao động, hoạt động tài chính, chứng khoán, . . .

Những con số thống kê tình hình sản xuất kinh doanh của Nam Triệu những năm gần đây cũng hết sức đáng nể, nó lớn chẳng kém những con tàu “ma mút” khổng lồ đã từng hạ thủy tại đây thời gian vừa qua. Năm 2006, tổng sản lượng đạt trên 1.000 tỷ đồng, mức tăng trưởng đạt trên 50%, lương bình quân của CBCNV đạt trên 3 triệu đồng/tháng.

Thời gian sắp tới, Nam Triệu sẽ tiếp tục đầu tư để xây dựng cơ sở hạ tầng với mục tiêu đến năm 2010 đóng được tàu trọng tải đến 100.000 tấn, tàu dầu 300.000 tấn và sửa chữa tàu đến 400.000 tấn.

Đồng thời phấn đấu đến thời điểm 2010 và 2015, thu nhập bình quân của người lao động đạt 500USD/tháng, tổng sản lượng hàng năm đạt 9.000 tỷ đồng, doanh thu đạt 13.500 tỷ đồng và nâng số lao động lên 20.000 người.

Những con số ấn tượng đó khẳng định sự lớn mạnh của Nam Triệu nói riêng và của cả ngành công nghiệp đóng tàu Việt Nam nói chung trên đường “vươn mình” trở thành quốc gia có ngành công nghiệp đóng tàu có hạng của thế giới.

### Hiện trạng của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy Nam Triệu

#### A/ Năng lực cơ sở hạ tầng

- Tổng diện tích mặt bằng : 130 ha
- Nhà phân xưởng vỏ 1 : 17200 m<sup>2</sup>
- Nhà phân xưởng vỏ 2 : 18200 m<sup>2</sup>
- Đà tàu 28 \* 210m (200.000dwt)
- Đà tàu 48 \* 330m (70.000dwt)
- Đà tàu 46 \* 310m (50.000dwt)
- Cầu tàu L 17, 5 \* 130 (20.000dwt)
- Ụ nổi 8000 tấn 140 \* 42 \* 13, 6 m dùng để đóng mới chữa tàu đến 20000dwt
- Ụ khô 20 \* 110 m dùng để đóng mới và sửa chữa tàu đến 70.000dwt
- Phao neo tàu dùng để neo tàu có trọng tải đến 50.000 tấn.

Công nghệ sản xuất bao gồm : công nghệ dập ép, vuốt sâu, xử lý bề mặt

son, phun sơn phủ phun ép nhựa, công nghệ gá lắp, công nghệ gò hàn, công nghệ lắp ráp và kiểm tra theo tiêu chuẩn thế giới.

Công nghệ cơ khí : công nghệ đúc, uốn tôn, cán các loại thép hình, công nghệ hàn ghép các sản phẩm chịu lực.

Bên cạnh đó Tổng công ty cũng tăng cường trang bị thêm các thiết bị quản lý hiện đại như thiết bị hệ thống máy vi tính với những phần mềm chuyên dụng: Phần mềm Napa dùng để thiết kế chỉnh trờn tuyến hình, triển khai trị số sườn thực. Phần mềm Nupas Cadmatic dùng để thiết kế trang thiết bị tàu thủy. Phần mềm Nestix – Cuting sắp xếp tối ưu nhất cho việc cắt tôn tự động bằng máy cắt CNC.

Về nhân lực : công ty có bộ máy quản lý giàu kinh nghiệm, có trình độ chuyên môn cao và đội ngũ công nhân lành nghề, có kinh nghiệm. Công ty luôn mở các lớp nâng cao nghiệp vụ quản lý và tay nghề nhờ đó trình độ sản xuất và chuyên môn của cán bộ công nhân viên công ty tăng rõ rệt góp phần nâng cao chất lượng sản phẩm và củng cố uy tín của công ty.

## **1. 2 Chức năng nhiệm vụ của doanh nghiệp**

Ngành nghề kinh doanh của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy Nam Triệu bao gồm:

- Tư vấn thiết kế, kinh doanh, tổng thầu đóng mới và sửa chữa tàu thủy, thiết bị và phương tiện nổi.
- Thiết kế thi công công trình thủy, nhà máy đóng tàu
- Sản xuất kinh doanh thép đóng tàu, thép cường độ cao, cáp thép, chế tạo thiết kế thép dàn khoan, container, sản xuất lắp đặt trang thiết bị nội thất tàu thủy.
- Sản xuất lắp ráp động cơ Diezel, động cơ lắp đặt trên tàu thủy.
- Sản xuất kinh doanh và thiết bị hàn.
- Thiết kế chế tạo thiết bị nâng, hạ và các loại máy công cụ.
- Đúc các sản phẩm kim loại đen và màu : chế tạo van khí, nước, dầu các loại.
- Xuất, nhập khẩu xăng, dầu, khí hóa lỏng LPG, kinh doanh, vận tải dầu

thô, sản phẩm dầu khí.

- Xuất, nhập khẩu vật tư, máy móc, thiết bị, phụ tùng, phụ kiện tàu thủy, và các loại hàng liên quan đến ngành công nghiệp tàu thủy, phá dỡ tàu cũ.

- Đầu tư, kinh doanh vận tải, kinh doanh dịch vụ hàng hải: đại lý vận tải hàng hóa và mua giới mua bán tàu biển, kinh doanh dịch vụ cảng và bến cảng, bốc xếp hàng hóa kho bãi và hỗ trợ vận tải, dịch vụ hoa tiêu hàng hải, đại lý cung ứng, lai dắt, sửa chữa, vệ sinh tàu biển, môi giới hàng hải.

- Trục vớt cứu hộ tàu thuyền, sản xuất và cung ứng các thiết bị cứu sinh, cứu hộ

- Hoạt động tài chính, chứng khoán

- Tư vấn, thiết kế xây dựng các công trình công nghiệp-dân dụng, công trình ngành hàng hải, cầu đường, tòa nhà cao ốc, khu đô thị và nhà ở, xây dựng các công trình điện, điện tử, thủy lợi, hạ tầng khu công nghiệp, du lịch, sản xuất, kinh doanh các loại vật liệu xây dựng, kinh doanh nạo vét luồng lạch, san lấp, tạo bãi mặt bằng xây dựng.

- Lắp ráp, phục hồi sửa chữa, xuất nhập khẩu kinh doanh vật tư, thiết bị giao thông vận tải, khảo sát thiết kế lắp đặt các hệ thống tự động, thông tin liên lạc viễn thông, phòng chống cháy nổ.

- Nuôi trồng chế biến xuất nhập khẩu các sản phẩm gia súc, gia cầm, thủy hải sản và các sản phẩm từ nông nghiệp, lâm nghiệp, kinh doanh phân bón vật tư nông nghiệp...

- Hoạt động trong lĩnh vực khám chữa bệnh, chăm sóc sức khỏe con người.

- Kinh doanh lữ hành nội địa, lữ hành quốc tế và các dịch vụ du lịch khác, kinh doanh vận tải khách bằng đường bộ, đường thủy nội bộ và quốc tế, kinh doanh nhà hàng khách sạn, biểu diễn nghệ thuật và giải trí

- Kinh doanh giáo dục và dạy nghề

Và các ngành nghề khác theo quy định của pháp luật.

### **1. 3 Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ của các phòng ban**

Xuất phát từ hình thức nhiệm vụ trong kinh doanh để phát huy hết nguồn lực lao động công ty áp dụng mô hình bộ máy quản lý theo cơ cấu trực tuyến-chức năng. Với mô hình này thủ trưởng quyết định mọi vấn đề sau khi đã bàn bạc với các phòng ban chức năng, hội đồng chuyên gia tư vấn. Người lao động chỉ nhận thi hành lệnh của cấp trên trực tiếp. Qua đó công việc giải quyết có hiệu quả hơn, tránh tình trạng một công việc có nhiều chỉ thị khác nhau giảm gánh nặng cho cấp lãnh đạo. Tuy nhiên người lao động phải chịu trách nhiệm với công việc nhiều hơn và công ty phải mất một khoản chi phí để thuê chuyên gia và hội đồng tư vấn.

#### **Chức năng nhiệm vụ của Tổng giám đốc công ty**

- Chỉ đạo và điều hành công tác sản xuất kinh doanh, công tác đầu tư phát triển của toàn Tổng công ty
- Chịu trách nhiệm trước pháp luật, trước Tập đoàn, các cơ quan chức năng và trước khách hàng về mọi mặt của công ty.

#### **Chức năng nhiệm vụ của Đại diện Ban lãnh đạo**

- Phó tổng giám đốc sản xuất được chỉ định làm Đại diện lãnh đạo về chất lượng
- Phó tổng giám đốc kinh doanh chịu trách nhiệm về chỉ đạo, điều hành công tác kế hoạch và thị trường.
- Phó tổng giám đốc kỹ thuật chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc về chỉ đạo điều hành công tác quản lý kỹ thuật, quản lý chất lượng sản phẩm của Tổng công ty.

#### **Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban**

1. Phòng kế hoạch thị trường:

**Chức năng:** tham mưu cho tổng giám đốc về công tác thị trường, công tác đầu tư, xây dựng và thực hiện kế hoạch hàng năm, trung hạn, dài hạn.

**Nhiệm vụ:** Xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh, sách lược và tổ chức tiếp thị, quảng bá sản phẩm.

2. Phòng tài chính kế toán

**Chức năng:** tham mưu cho Tổng giám đốc Tổng công ty về công tác tài chính kế toán.

**Nhiệm vụ :** tham mưu chiến lược huy động vốn, cơ cấu nguồn vốn, biện pháp phát huy hiệu quả đồng vốn. Quản lý tài sản công ty. Hạch toán giá thành, thu chi, báo cáo tài chính.

### 3. Phòng tổ chức tiền lương

**Chức năng:** Tham mưu cho Tổng giám đốc công ty trong lĩnh vực tổ chức tiền lương, nhân sự, đào tạo, bồi dưỡng và thực hiện chính sách đối với cán bộ công nhân viên trong toàn Tổng công ty.

**Nhiệm vụ:** Xây dựng điều lệ quy chế, tổ chức hoạt động của toàn Tổng công ty, xây dựng kế hoạch lao động tiền lương hàng năm trình cho Tổng công ty duyệt và tổ chức thực hiện.

### 4. Phòng thiết kế công nghệ

**Chức năng:** tham mưu cho Tổng giám đốc về quản lý kỹ thuật sản phẩm của Tổng công ty

**Nhiệm vụ:** lập các quy trình công nghệ cho quá trình thi công, quá trình thử các tính năng kỹ thuật, và các quy trình công nghệ cho việc xử lý sai lỗi kỹ thuật.

### 5. Phòng tổng hợp

Là cơ quan đầu mối thông tin trong hệ thống sản xuất kinh doanh của Tổng công ty CNTT Nam Triệu. Tiếp nhận các báo cáo hàng ngày trình Tổng giám đốc xem xét, xử lý.

Thiết lập trung tâm quản lý và cung cấp thông tin. Từng bước ứng dụng các thành tựu về công nghệ thông tin trong các hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty

## 2 Các sản phẩm chính của Tổng công ty CNTT Nam Triệu

### 2. 1. 1 Đặc điểm của sản phẩm dịch vụ

Sản phẩm dịch vụ của một doanh nghiệp là nơi chứa đựng chi phí, việc tiêu thụ sản phẩm dịch vụ mang lại doanh thu cho doanh nghiệp qua đó quyết định lợi nhuận của doanh nghiệp.

Nếu sản phẩm là tư liệu tiêu dùng, các sản phẩm công nghiệp như: rượu,

bia, thuốc lá... thì vòng luân chuyển vốn ngắn, tiêu thụ nhanh nhờ đó doanh nghiệp có thể thu hồi vốn nhanh. Nhưng đối với các dây chuyền công nghệ có giá trị lớn như sản xuất ô tô, xe máy, đóng tàu thì việc thu hồi vốn sẽ dài hơn.

Sản phẩm của Tổng công ty công nghiệp tàu thủy Nam Triệu rất đa dạng phong phú, đó là những con tàu, là những phương tiện vận tải chở hàng hóa và hành khách...có quan hệ và tác động trực tiếp đến mọi hoạt động vận chuyển bằng giao thông đường thủy. Cụ thể tàu là một kết cấu nổi tự vận hành hoặc do điều khiển hoạt động trên sông biển và các vùng thuộc giao thông đường thủy. Tàu phục vụ lợi ích của con người về mặt kỹ thuật – kinh tế trên sông biển như tàu đánh bắt hải sản, tàu chở hàng, tàu khách, tàu du lịch, tàu đẩy...

Việc tổ chức quản lý sản phẩm từ sửa chữa đến đóng mới một con tàu có liên quan đến sự sống còn của Tổng công ty. Tổng công ty đã nhận định ở đâu có sản xuất hàng hóa, có danh lam thắng cảnh ở đó có nhu cầu về đường thủy, nó là một trong những phương tiện vận tải đem lại hiệu quả cao, tiết kiệm chi phí. Ngành công nghiệp đóng tàu là ngành có quy trình công nghệ cao, chu kỳ sản xuất kinh doanh dài, ảnh hưởng lớn đến vốn kinh doanh của Tổng công ty. Các sản phẩm đóng mới cũng như sản phẩm sửa chữa của Tổng công ty công nghiệp tàu thủy Nam Triệu rất được thị trường ưa chuộng và tin cậy.

#### Sản phẩm đóng mới

- Tàu chở hàng, tàu chở dầu có trọng tải đến 150000 tấn
- Tàu chở container đến 3000TEU
- Tàu chở ô tô có sức chứa lên đến 6900 chiếc
- Kho nổi chứa xuất dầu 15000 tấn (FSO5)
- Các loại tàu vỏ phi kim loại

#### Các sản phẩm cơ khí khác và vật liệu đóng tàu

- Sản phẩm que hàn, vật liệu hàn, sản xuất thép tấm đóng tàu thông dụng, lắp ráp và sản xuất một số động cơ diesel, chế tạo thiết bị nâng, máy công cụ ...phục vụ cho ngành công nghiệp.

#### Đào tạo và xuất khẩu lao động

- Hoạt động trong lĩnh vực giáo dục, đào tạo nguồn nhân lực, công nhân

kỹ thuật

- Cung ứng, xuất khẩu lao động

Sản phẩm sửa chữa

- Sửa chữa hoán cải các loại tàu có trọng tải đến 15000 tấn

Tư vấn các công trình xây dựng

- Ụ tàu, triền tàu, đà tàu đến 5000 tấn
- Cầu tàu, cảng sông và cảng biển
- Nhà xưởng và các nhà máy đóng tàu và các ngành công nghiệp khác
- Nhà cao tầng, khách sạn

Sản phẩm vận tải và biển

- Hàng rời, hàng bách hóa container
- Các dịch vụ hàng hải, dịch vụ thuyền biển
- Các dịch vụ vận tải đa phương thức.

Sản phẩm dịch vụ của Tổng công ty luôn đáp ứng nhu cầu của khách hàng với mẫu mã và chất lượng vượt trội so với những sản phẩm dịch vụ cùng loại. Do đó Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy Nam Triệu luôn được bạn hàng trong và ngoài nước tin cậy.

Sản phẩm của Tổng công ty được sản xuất theo yêu cầu của khách hàng nên giá thành sản phẩm đắt rẻ khác nhau phụ thuộc vào từng loại sản phẩm. Sản phẩm của Tổng công ty không phải là sản phẩm được sản xuất đồng loạt mà sản xuất đơn chiếc nên mỗi sản phẩm có những tính năng và giá trị sử dụng riêng. Công nhân của Tổng công ty có kinh nghiệm lâu năm, cán bộ quản lý có trình độ chuyên môn nhờ đó mà sản phẩm của Tổng công ty luôn có chất lượng tốt hơn so với các đối thủ khác trong ngành. Thời gian bảo hành cho sản phẩm thông thường là một năm. Ngành đóng tàu có đặc thù riêng nên không thể thay thế hoàn toàn.

Quá trình sản xuất sản phẩm của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy Nam Triệu phải trải qua ba giai đoạn : cung ứng, sản xuất, tiêu thụ. Trong đó khâu cung ứng là khâu quyết định chất lượng đầu vào cũng như đầu ra của sản phẩm.

Cung ứng là quá trình chuẩn bị các yếu tố đầu vào cho quá trình sản xuất

như: nguyên vật liệu, lao động. Hoạt động của nhà cung ứng sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp như chất lượng, giá cả sản phẩm, số lượng sản phẩm... Vì vậy việc tìm kiếm nhà cung ứng tốt nhất sẽ giúp cho doanh nghiệp giảm được áp lực và có hoạt động đối phó thích hợp để tiến hành sản xuất kinh doanh. Cung ứng bao gồm 2 hoạt động : mua vào và dự trữ. Một doanh nghiệp tốt hoạt động sản xuất kinh doanh là khi doanh nghiệp đã xác định được số lượng phù hợp của từng loại nguyên vật liệu, số lao động cần thiết. Và biết kết hợp các yếu tố đó để đưa ra phương án tối ưu.

Ngoài ra, để hiệu quả hiệu quả kinh doanh luôn đạt mục tiêu thì chất lượng hàng hóa đầu vào phải được đảm bảo, chi phí mua hàng phải giảm đến mức tối đa. Nam triệu có lợi thế hơn so với các công ty đóng tàu khác ở chỗ có nguồn cung ứng đa dạng lại có thể tự sản xuất một số máy móc, thiết bị hay chi tiết cho tàu lớn theo tiêu chuẩn quốc tế do đó có thể tránh bị nhà cung ứng gây áp lực.

Việc dự trữ đảm bảo cho quá trình sản xuất kinh doanh không bị gián đoạn. Để cơ hội kinh doanh không bị bỏ lỡ cần xác định được mức dự trữ hợp lý để tránh trường hợp dự trữ quá nhiều dẫn đến ứ đọng vốn và tăng chi phí bảo quản.

Nguyên vật liệu chủ yếu để đóng mới hay sửa chữa của ngành công nghiệp tàu thủy là sắt, thép. Giá sắt, thép không ổn định là áp lực lớn cho doanh nghiệp vì khi trúng thầu thì giá thị trường ổn định, nhưng khi làm thầu nếu giá thay đổi sẽ gây rất nhiều bất lợi cho doanh nghiệp. Ngoài một số chi tiết, máy móc mà Nam Triệu tự sản xuất được thì nguyên vật liệu mà công ty đóng tàu Nam Triệu sử dụng chủ yếu là phải nhập khẩu theo yêu cầu của khách hàng.

Trong khâu sản xuất phải sắp xếp dây chuyền sản xuất cũng như công nhân sao cho sử dụng máy móc thiết bị có hiệu quả cao nhất, phải khai thác được tối đa công suất, thời gian làm việc của máy móc đảm bảo cho kế hoạch sản xuất sản phẩm.

Ngày nay khoa học công nghệ phát triển với tốc độ chóng mặt, sự chênh lệch về trình độ giữa các quốc gia ngày càng bị kéo giãn ra. Làn sóng chuyển giao công nghệ ngày càng gia tăng. Điều này vừa là nguy cơ vừa là thách thức đối với công nghiệp tàu thủy Nam Triệu. Một mặt nó tạo cho Tổng công ty có



## Một số biện pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại Tổng công ty CNTT Nam Triệu

ơ hội tham gia vào thị trường cạnh tranh. Mặt khác nó làm cho thị trường biến động, nếu không thích nghi được với môi trường cạnh tranh gay gắt nó sẽ tự bị đào thải. Do vậy cần xem xét đầu tư vào công nghệ khoa học và sự hao mòn vô hình của nó.

Về cơ sở vật chất kinh tế của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy Nam Triệu, có thể nói đây là công ty đóng tàu có dây chuyền công nghệ sản xuất hiện đại nhất Việt Nam. Hầu hết máy móc thiết bị của nhà máy đều là hàng ngoại nhập. Bên cạnh đó, Tổng công ty cũng tăng cường trang bị thêm thiết bị quản lý hiện đại như : thiết bị hệ thống máy tính với những phần mềm chuyên dụng.

Ngoài ra kho tàng, bến bãi, cầu tàu...của Tổng công ty thuận lợi cho tàu vào sửa chữa nhà xưởng để sản xuất cũng rất khang trang

Tổng công ty cũng thường xuyên tăng cường chi phí cho việc mua sắm tài sản cố định máy móc thiết bị để hiện đại hóa công tác sản xuất, làm tăng năng suất năng động. Đồng thời giải phóng các thiết bị không cần dùng đến nhằm tránh tai nạn rủi ro cho người lao động.

## II Phân tích kết quả sản xuất kinh doanh của Tổng công ty CNTT Nam Triệu

Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty trong 2 năm 2008 và 2009 thể hiện ở bảng sau:

Bảng 1: Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	Chênh lệch	
				Tuyệt đối	%
1	Doanh thu	205. 169. 270. 450	242. 353. 612. 923	37184342473	15, 34
2	Lợi nhuận	27. 563. 571. 223	38. 612. 498. 370	11048927147	28, 61
3	Thu nhập bình quân	1. 850. 000	2. 000. 000	150000	7, 5

(Nguồn phòng tài chính kế toán)

### **Nhận xét**

Năm 2009 doanh thu của tổng công ty tăng 37.184.342.473đ so với năm 2008, đó là do công ty đã bàn giao tàu chở hàng 53.000 tấn cho tập đoàn Graig- Vương quốc Anh và tàu 56.200 tấn cho ITOCHU- Nhật Bản. Hai con tàu này ký hợp đồng từ năm 2007 đến tháng 10- 2009 thì hoàn thành. Do thu được lợi nhuận từ 2 con tàu này mà Tổng công ty quyết định tăng mức thu nhập bình quân cho cán bộ công nhân viên. Có thể nói, mức lương 2.000.000 đ/tháng trong thời buổi lạm phát là không cao nhưng nó vẫn đảm bảo cho người lao động đủ sống. Như vậy, mức tiền lương và thu nhập trên đảm bảo đời sống cho người lao động ổn định ở mức trung bình khá so với mặt bằng của xã hội, làm cho người lao động yên tâm thực hiện tốt công việc được giao và đây cũng là một trong những nguyên nhân quan trọng giúp Tổng công ty hoàn thành các mục tiêu kinh doanh đặt ra. Trong những năm qua Tổng công ty không những đảm bảo mục tiêu ổn định và duy trì mức thu nhập thoả đáng cho người lao động mà thường xuyên nghiên cứu việc đổi mới việc phân phối tiền lương và thu nhập giải quyết hài hoà mối quan hệ về lợi ích giữa các đơn vị thành viên với nhau và giữa những người lao động trong từng đơn vị thành viên nhằm từng bước đưa tiền lương thực sự trở thành động lực chính kích thích người lao động.

### **III Thực trạng quản trị nhân sự tại Tổng công ty CNTT Nam Triệu**

#### **1. Tình hình quản trị nhân sự tại Tổng công ty**

Do đặc điểm của công ty là sản xuất theo đơn đặt hàng và sự chịu sự chi phối sự yêu cầu ngày càng cao của thị trường nên việc làm trong công ty lúc thừa, lúc thiếu, có bộ phận thì làm không hết việc nhưng cũng có bộ phận không có việc làm do đó ảnh hưởng đến nguồn lực của công ty.

Dưới đây là bảng cơ cấu lao động theo giới tính của Tổng công ty:

Bảng 2: Cơ cấu lao động theo giới tính của tổng công ty:

Năm	2008	2009	Chênh lệch	
			Tuyệt đối	%
Lao động				
Tổng số lao động	7080	7050	-30	1, 27
Số lao động nữ	2374	2359	-15	-0, 63
Số lao động nam	4706	4691	-15	-0, 31

*(Nguồn Báo Cáo Tình Hình Lao Động Qua Các Năm 2007-2009)*

Từ bảng số liệu trên ta thấy số lượng lao động biến đổi theo từng năm. Nguyên nhân là do yêu cầu ngày càng khắt khe của cơ chế thị trường, nhu cầu cấp thiết cần phải có một đội ngũ lao động có đủ năng lực, trình độ để đáp ứng nhu cầu sản xuất mới. Cũng cần phải lưu ý đến tình hình khủng hoảng năm 2008, nó ảnh hưởng đến toàn bộ nền kinh tế mà trực tiếp chịu ảnh hưởng là ngành đóng tàu. Do đó không còn cách nào khác là tổng công ty phải thực hiện bố trí sắp xếp lại cho phù hợp nhằm tìm ra những người đạt yêu cầu. Bên cạnh đó công ty cũng hết sức cố gắng giải quyết cho những lao động thuộc diện giảm biên chế. Nó giải thích lý do tại sao số lao động trong năm 2008, 2009 có sự suy giảm. Có thể coi đây cũng là một chiến lược phát triển của công ty

Như vậy tổng công ty đã tự tạo cho mình một đội ngũ cán bộ công nhân viên luôn luôn đáp ứng nhu cầu công việc. Vì đặc thù của công ty là đóng tàu chủ yếu là các công việc nặng nhọc nên tỷ trọng nữ ở công ty cũng tương đối ổn định. Năm 2008 là 33, 53%, năm 2009 là 33, 46%. Đội ngũ cán bộ công nhân nữ này được bố trí ở vị trí phù hợp với năng lực và điều kiện của họ.

Từ đó công ty đưa ra biện pháp khắc phục bằng cách đưa ra cơ cấu lao động theo khu vực sản xuất.

Bảng 3: Cơ cấu lao động theo khu vực sản xuất

STT	Loại lao động	Năm 2008		Năm 2009	
		Số lượng (người)	Tỷ trọng %	Số lượng (người)	Tỷ trọng %
1	Công nhân lao động trực tiếp	3700	74%	3500	71, 57%
2	Công nhân lao động gián tiếp	1300	26%	1390	28, 43%

(Nguồn phòng tổ chức tiền lương)

Tuy lao động trực tiếp trong công ty là chính nhưng lao động gián tiếp lại chiếm một tỷ lệ khá cao so với các đơn vị khác, năm 2008 là 26% và năm 2009 là 28, 43%. Tuy mỗi phòng ban có chức năng nhiệm vụ riêng nhưng so với số lượng lớn như vậy rất khó khăn cho việc quản lý giờ làm việc. Bên cạnh đó quỹ lương của lao động gián tiếp lại tách riêng với lao động trực tiếp nên việc phân phối lương cho cán bộ công nhân viên dường như bị chia nhỏ. Điều này không khuyến khích lao động gián tiếp làm hết khả năng của họ hay nói cách khác công ty chưa khai thác hết năng lực cá nhân của bộ phận lao động này. Vì vậy gây lãng phí lao động, chi phí nói chung tăng và chi phí quản lý tăng, hiệu quả sử dụng nhân lực trong công ty giảm xuống.

Ta sẽ xem xét đến cơ cấu lao động theo trình độ của Tổng công ty:

Bảng 4: Cơ cấu lao động theo trình độ

Trình độ	Năm 2008	Năm 2009
Trên đại học	38	45
Đại học	3092	3592
Trung cấp	1730	2223
Sơ cấp/CNKT	1674	890
Chưa đào tạo	546	300

( Nguồn phòng tổ chức tiền lương )

Số lượng cán bộ công nhân viên ở Tổng công ty có trình độ đại học và

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại Tổng công ty  
CNTT Nam Triệu

trên đại học chiếm khoảng 17, 5% ( năm 2008) và thường giữ các vị trí lãnh đạo từ cấp cao đến lãnh đạo cấp cơ sở.

Qua biểu ta thấy số lượng cán bộ công nhân viên có trình độ đại học và trên đại học tăng dần qua các năm còn số lượng cán bộ công nhân viên có trình độ sơ cấp/CNKT và chưa đào tạo giảm mạnh năm 2009. Nguyên nhân là do công tác đào tạo của Tổng công ty được chú trọng và thực hiện tốt chứ không phải là do số lượng tuyển dụng lao động đầu vào tăng.

Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Bảng 5: Cơ cấu lao động theo độ tuổi

<b>Độ tuổi</b>	<b>Đvt</b>	<b>Năm 2008</b>	<b>Năm 2009</b>	<b>Chênh lệch</b>
19- 34	%	40	43	3
35- 45	%	36	34	2
46- 59	%	24	23	1

(Nguồn phòng tổ chức tiền lương)

Đội ngũ lao động của Tổng công ty có tuổi đời khá trẻ. Khoảng tuổi 19 – 34 của Tổng công ty chiếm 43%. Do đặc điểm của Tổng công ty là vừa sản xuất vừa kinh doanh nên đến sau năm 2008 độ tuổi người lao động trong khoảng 19 – 34 chiếm đa số là phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh của Tổng công ty trong thời gian tới. Đội ngũ lao động này tuy năng động, sáng tạo, nhạy bén trong công việc nhưng kinh nghiệm Tuy nhiên ngành đóng tàu quan trọng là kỹ thuật tiên tiến và sự đổi mới công nghệ mà đội ngũ lao động trẻ thích nghi với công nghệ mới nhanh nhạy hơn. Chính vì thế kinh nghiệm chưa hẳn là yếu tố tiên quyết cho vấn đề tuyển dụng.

Nhóm tuổi 46- 59 còn chiếm tỉ lệ cao 23%, những người do đủ năm về hưu nhưng chưa đủ tuổi về hưu và chưa muốn về nên họ vẫn tiếp tục làm việc. Vì vậy cơ cấu tuổi như trên có ảnh hưởng khá lớn tới hiệu quả quản trị nhân sự của Tổng công ty.

## **2 Tình hình tuyển dụng tại Tổng công ty**

- Hình thức tuyển dụng của tổng công ty: Thi tuyển trực tiếp
- Các bước tiến hành như sau:

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

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

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

### **Bước 2: Thông báo nhu cầu tuyển dụng nhân sự**

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

### **Bước 3: Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ**

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

### **Bước 4: Tổ chức phỏng vấn và thi tuyển**

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

Các ứng viên sau khi phỏng vấn sẽ được tổ chức thi tuyển gồm 3 môn: chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ và tin học

### **Bước 5: Tổ chức khám sức khỏe**

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

### **Bước 6: Thử việc**

Các ứng viên đạt tiêu chuẩn sẽ được thử việc 2 tháng. Nếu trong quá trình thử việc được đánh giá tốt thì được kí hợp đồng lao động xác định thời hạn 2 năm. Sau 2 năm, ứng viên sẽ được đánh giá lại một lần nữa. Nếu không hoàn thành nhiệm vụ sẽ bị cắt hợp đồng, còn nếu hoàn thành tốt nhiệm vụ thì sẽ được kí hợp đồng lao động không xác định thời hạn.

### **Bước 7: Ra quyết định**

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

## **3. Thực trạng đào tạo và phát triển nhân sự**

Để sử dụng lao động một cách hiệu quả nhất và để thích ứng với sự thay đổi liên tục của môi trường kinh doanh cũng như để nắm bắt được sự phát triển của khoa học kỹ thuật thì mỗi công ty phải thường xuyên chăm lo tới công tác đào tạo và phát triển nhân sự

Nhận thức đúng đắn được vấn đề này, Tổng công ty đã có những quan tâm nhất định như sau:

### **3. 1. Đào tạo nhân sự**

Những lao động có trình độ chuyên môn cao là một nhân tố quý của quá trình sản xuất xã hội nói chung, nó quyết định việc thực hiện mục tiêu của quá trình sản xuất kinh doanh. Vì vậy phải thường xuyên tiến hành đào tạo và đào tạo lại nhân sự.

Mục đích của việc đào tạo nhân sự trong Tổng công ty là nhằm khắc phục các tồn tại, nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động, tạo ra đội ngũ lao động có chất lượng chuyên môn cao, sử dụng lợi thế cạnh tranh thông qua việc sử dụng nguồn nhân lực.

Trong quá trình đào tạo mỗi cá nhân sẽ được bù đắp những thiếu sót trong kiến thức chuyên môn và được truyền đạt thêm các kiến thức, kinh nghiệm mới, được mở rộng tầm hiểu biết để không những hoàn thành tốt công việc được giao mà còn có thể đương đầu với những thay đổi của môi trường xung quanh ảnh

hướng tới công việc.

Do xác định được tầm quan trọng của công tác này nên tổng công ty thường xuyên tiến hành công tác đào tạo và đào tạo lại nhân sự, đặc biệt là công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật cho người lao động. Do đó trong hơn 10 năm qua, đội ngũ lao động của Tổng công ty đã có bước phát triển đổi mới cơ bản theo hướng thích nghi với cơ chế thị trường cạnh tranh có sự quản lý của nhà nước theo định hướng XHCN.

*Dưới đây là biểu về trình độ lãnh đạo*

**Bảng 6:** Cơ cấu trình độ của ban lãnh đạo

<b>Trình độ chính trị</b>	<b>Giám đốc</b>	<b>Phó giám đốc</b>
Đại học	8	12
Cao cấp	30	27
Trung cấp	11	61
Sơ cấp	4	4

### **Đánh giá chung**

#### *Thành tựu*

- Đào tạo lý luận chính trị được coi trọng. Nhiều cán bộ quản lý các cấp, cán bộ quy hoạch được đào tạo trình độ cao cấp, đại học về chính trị.

- Đào tạo, tập huấn nghiệp vụ cho đội ngũ chuyên viên nghiệp vụ các đơn vị cơ sở ( Do các phòng ban tổng công ty tổ chức và quản lý nội dung) được tăng cường và có hiệu quả bởi nội dung sát thực, thời gian hợp lý và tiết kiệm chi phí

- Nội dung, chương trình đào tạo tin học được thống nhất và triển khai đồng bộ ở tất cả các đơn vị cơ sở của Tổng công ty

#### *Hạn chế*

- Do cả những nguyên nhân khách quan và chủ quan, ngoài đào tạo chính trị, đội ngũ quản lý cấp cao ( ở cả Tổng công ty và công ty) ít có điều kiện tham gia các chương trình đào tạo với nội dung nâng cao kiến thức và kỹ năng quản trị



doanh nghiệp.

- Chưa đồng bộ trong tuyển dụng, đào tạo và sử dụng sau đào tạo
- Chưa mạnh dạn chủ động đào tạo ở nước ngoài theo những chương trình có chất lượng ở các lĩnh vực mà năng lực đào tạo ở trong nước chưa đáp ứng được, đặc biệt đối với đội ngũ cán bộ cấp cao, các chuyên gia đầu ngành ...
- Chưa xác định được các lĩnh vực và nội dung đào tạo chuyên gia đầu ngành
- Tình trạng đào tạo bằng 2 mà không rõ mục tiêu, không xuất phát từ nhu cầu công việc vẫn còn phổ biến ở nhiều đơn vị
- Quy chế đào tạo của Tổng công ty ( ban hành trước thời điểm thành lập phòng đào tạo) và các công ty còn nhiều điểm chưa phù hợp và nhất quán, cần được bổ sung sửa đổi.

Nhìn chung ở cả khu vực văn phòng Tổng công ty và công ty, công tác đào tạo mặc dù đã làm được trên một diện rộng, đã đáp ứng yêu cầu của nhiều đối tượng, nhiều nội dung nghiệp vụ chuyên môn ở một mức độ nhất định, song thường bị động, chắp vá.

- *Nguyên nhân chính*

- Chưa xây dựng hoàn chỉnh chiến lược phát triển của Tổng công ty, chưa xây dựng và ban hành tiêu chuẩn chức danh viên chức; do đó thiếu những căn cứ rất trọng yếu và cụ thể để xác định nhu cầu và nội dung đào tạo
- Kết cấu đào tạo của Tổng công ty chưa được xác định rõ ràng, chưa phân định trách nhiệm của từng cá nhân, đơn vị ( ai, làm gì, trách nhiệm đến đâu) trong hệ thống.
- Mục tiêu đào tạo chưa được xác định cụ thể, rõ ràng, do đó không xác định được cái đích phải đạt tới của đào tạo ở từng giai đoạn là gì?
- Công tác đào tạo chưa thực sự quan tâm đúng mức, không đồng bộ giữa nhận thức và hành động

Những nguyên nhân này dẫn đến tình trạng không xác định được mục tiêu; nội dung chương trình đào tạo đối với từng loại đối tượng đào tạo; trách nhiệm của cá nhân, đơn vị trong hệ thống đào tạo của Tổng công ty, bởi vậy việc triển khai là bị động, lúng túng và chắp vá.

### ***Một số hình thức đào tạo***

Hình thức đào tạo sẽ được lựa chọn tương ứng phù hợp với từng mục tiêu, đối tượng và yêu cầu của các nội dung chương trình đào tạo của Tổng công ty.

- Đào tạo tại chỗ: là hình thức đào tạo theo việc, gồm:

+ Đào tạo tại các phòng nghiệp vụ, các đơn vị cơ sở

+ Tham gia các hoạt động thực tế tại các cơ sở sản xuất kinh doanh trong và ngoài ngành

+ Điều động, luân chuyển cán bộ trong ngành

Phù hợp với đối tượng chính là cán bộ, chuyên viên phòng nghiệp vụ

- Đào tạo nội bộ: là hình thức đào tạo do Tổng công ty tổ chức hoặc phối hợp với các cơ sở đào tạo bên ngoài tổ chức theo yêu cầu nội dung chương trình của Tổng công ty.

Phù hợp với đối tượng chính là cán bộ quản lý cấp cao, các chuyên viên nghiệp vụ

- Đào tạo bên ngoài: là hình thức đào tạo do Tổng công ty cử cán bộ công nhân viên tham dự các khoá đào tạo do cơ sở đào tạo bên ngoài ( trong và ngoài nước) tổ chức.

Phù hợp với đối tượng chính là cán bộ quản lý cấp cao và đội ngũ chuyên gia đầu ngành.

### **3. 2. Phát triển nhân sự**

Trong 3 năm gần đây, nói chung việc quy hoạch nhân sự và cán bộ trong tổng công ty có sự thay đổi nhỏ.

Triển khai đề án: “ Thực hiện công tác cán bộ và luân chuyển cán bộ tổng công ty quản lý”, cũng như việc tập trung nhân xét, đánh giá cán bộ, phát hiện các cán bộ công nhân viên có năng lực, trình độ, trên cơ sở đó lập phương án quy hoạch sắp xếp và phát triển cán bộ.

Năm 2009, công tác cán bộ đã thực hiện như sau:

- Bổ nhiệm 5 giám đốc công ty, trong đó có 1 đồng chí thuộc diện cán bộ luân chuyển, 01 cán bộ nữ; 6 phó giám đốc công ty ( trong đó một cán bộ nữ được điều động và bổ nhiệm), 5 kế toán trưởng các công ty thành viên; miễn

nhiệm 1 giám đốc, 1 trưởng phòng kế toán tài chính

+ Nguyên nhân của việc bỏ nhiệm: có thâm niên công tác, có đóng góp nhiều cho việc phát triển công ty và có năng lực quản lý

+ Nguyên nhân của việc miễn nhiệm là do việc điều hành kém, dẫn đến buông lỏng quản lý, không hoàn thành nhiệm vụ được giao

Mọi sự đề bạt cất nhắc cũng như miễn nhiệm trong nội bộ Tổng công ty đều được các cán bộ công nhân viên trong Tổng công ty ủng hộ.

#### **4. Thực trạng đãi ngộ nhân sự trong Tổng công ty**

##### **4.1. Đãi ngộ vật chất**

Đãi ngộ vật chất trong Tổng công ty được thể hiện qua tiền lương, tiền thưởng, một số phụ cấp cấp và thu nhập khác

- *Tiền lương*

Cán bộ công nhân viên trong Tổng công ty là những cán bộ viên chức nhà nước, do đó mức tiền lương được hưởng theo quy định của nhà nước. Mỗi cán bộ có mã ngạch, bậc lương, hệ số lương tùy theo vị trí công việc, trình độ chuyên môn của mình. Ngoài ra, đối với các lĩnh vực độc hại, các cán bộ phụ trách sẽ được hưởng phụ cấp độc hại. Tổng công ty dựa vào các tiêu chuẩn đã quy định để xét lập báo cáo lương. :

##### **Trả lương theo thời gian**

Áp dụng cho đội ngũ cán bộ nhân viên lao động gián tiếp và làm việc tại các bộ phận trong công ty. Công ty trả lương cho CBNV theo chế độ cấp bậc và chức vụ, chức danh theo quy định của Nhà Nước.

Công thức tính lương theo thời gian:

$$TC = \frac{H_s * L_{tt}}{26} * N_{tt} * (1+K)$$

TC: Lương thời gian

H<sub>s</sub>: Hệ số lương do nhà nước quy định

L<sub>tt</sub>: Lương tối thiểu do nhà nước quy định

K: Hệ số lương do công ty quy định

N<sub>tt</sub>: Ngày công làm việc thực tế

26: Số ngày công hoàn thành trong 1 tháng do công ty quy định

Bảng 7: Hệ số phụ cấp do công ty quy định:

Chức vụ	Hệ số
Giám đốc	6. 64
Phó giám đốc	3. 89
Trưởng phòng	3. 58

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

Ví dụ: Tính tiền lương cho ông Phạm Hoàng Thông tháng 11 năm 2009 trình độ đại học với chức vụ trưởng phòng kế hoạch thị trường: hệ số cấp bậc do nhà nước quy định là 2. 34, mức lương tối thiểu (năm 2009) là 650, 000VND, số ngày làm việc thực tế là 26 ngày, hệ số phụ cấp do công ty quy định là 3. 58

Vậy lương của Ông Phạm Hoàng Thông trong tháng 9 năm 2009 là:

$$2. 34 * 650, 000$$

$$TC = \frac{\quad}{26} * 26 * (1 + 3. 58) = 6, 966, 180 \text{ (VND)}$$

Lương theo chức danh công việc: Phụ thuộc vào độ phức tạp của công việc

- *Tiền thưởng*

Căn cứ vào đánh giá của hội đồng thi đua khen thưởng và dựa vào các tiêu chuẩn danh hiệu thi đua từng cấp của tổng công ty hàng năm để đánh giá thành tích công tác cho từng cán bộ và tập thể cán bộ của các đơn vị thành viên. Hội đồng thi đua khen thưởng thực hiện tổng kết công tác thi đua khen thưởng hàng năm, bình chọn những cá nhân, tập thể tiêu biểu để đề nghị cấp trên khen thưởng.

Công ty thực hiện theo nghị định 59/CP ngày 03-10-1996 của chính phủ và tiêu chuẩn khen thưởng của công ty.

-Những đơn vị cá nhân hoàn thành kế hoạch được giao, đảm bảo chất lượng và thời gian quy định.

-Những đơn vị hoàn thiện nhiệm vụ đúng thời hạn, đảm bảo chất lượng cao.

-Những sáng kiến cải tiến trong sản xuất kinh doanh, tạo được chất lượng hiệu quả làm lợi cho công ty về các mặt tiết kiệm vật tư ... (thu hút

khách hàng tiêu thụ sản phẩm)

*Các hình thức tiền thưởng:*

-Công ty có những mức thưởng cố định như sau:

✧ Thưởng Tết Nguyên Đán: 200.000 VND/ người

✧ Thưởng Tết Dương Lịch: 100.000 VND/ người

✧ Thưởng các ngày lễ như 30/4, 1/5, 2/9, 10/3 bình quân là 50.000 VND/ người

Để khuyến khích người lao động hăng say làm việc, Công ty đã áp dụng các hình thức khen thưởng như: thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng các danh hiệu thi đua như: lao động giỏi, thưởng sáng kiến, thưởng lợi nhuận ... Các hình thức thưởng này đều được xét duyệt theo quý hoặc 6 tháng hoặc 1 năm một lần. Những hoạt động này có kích thích sự phấn đấu thi đua của toàn bộ CBCNV trong Công ty. Từ đó nâng cao hiệu quả làm việc và năng suất của người lao động.

Bên cạnh các hình thức thưởng thì Công ty cũng đưa ra những cách thức phạt khác nhau như: phạt cảnh cáo, chuyển công việc hoặc hình thức phạt nặng nhất là sa thải (áp dụng đối với những trường hợp làm mất uy tín với Công ty, nhiều lần gây sách nhiễu với bạn hàng). Tùy vào mức độ vi phạm của người lao động mà Công ty có chế độ thưởng, phạt phân minh cụ thể.

- *Các phúc lợi*

Các cán bộ công nhân viên trong Tổng công ty được hưởng các khoản phúc lợi theo quy định của pháp luật như BHXH, BHYT, kinh phí công đoàn

+ BHXH: Công ty tính bảo hiểm xã hội trên cơ sở hệ số lương cấp bậc và lương tối thiểu theo công thức:

$$\text{BHXH} = H_{cb} \times L_{TT} \times 20\%$$

Trong đó:

$H_{cb}$ : Hệ số lương cấp bậc

$L_{TT}$ : Lương tối thiểu do Nhà Nước quy định

20%: Số phần trăm BHXH phải đóng (14% do doanh nghiệp đóng, 6% người lao động phải đóng)

+ BHYT: Theo quy định BHYT hàng tháng phải đóng 3% mức lương cơ bản. Trong đó doanh nghiệp đóng 2%, còn 1% do người lao động đóng được nộp vào kỳ 2 hàng tháng.

- Bảo hiểm tai nạn: Mức bình quân cho mỗi người là 24. 000 đồng/người/năm, trong đó doanh nghiệp trích 50% bằng quỹ phúc lợi, còn lại do CBCNV đóng 50%.

+ CBCNV bị chết do tai nạn lao động: được trợ cấp cho gia đình 6. 000. 000 đồng

+ CBCNV bị chết do ốm đau, chết do tai nạn rủi ro ngoài doanh nghiệp: được trợ cấp cho gia đình 3. 000. 000 đồng.

+ Nhân thân trong gia đình (cha, mẹ, vợ, chồng) của người lao động bị chết: tổ chức thăm viếng với mức 150. 000 đồng/người.

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

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

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

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

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

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

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

Bên cạnh đó, ban lãnh đạo và ban chấp hành công đoàn Tổng công ty cũng rất quan tâm đến đời sống tinh thần của tập thể cán bộ công nhân viên trong Tổng công ty, điều này được thể hiện qua nhiều hành động cụ thể:

Hàng năm, Tổng công ty đã tổ chức cho các cán bộ công nhân viên đi nghỉ mát, tham quan với nhiều hình thức khác nhau cả trong và ngoài nước. Thực

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại Tổng công ty  
CNTT Nam Triệu

hiên chế độ nghỉ dưỡng sức tại chỗ với nguồn kinh phí BHXH theo quy định mới.

Bên cạnh đó tổng công ty luôn chú trọng đến công tác xã hội từ thiện và coi đây vừa là trách nhiệm vừa là nghĩa vụ của người lao động. Với các hình thức:

- Ủng hộ đồng bào bão lụt, thiên tai
- Xây nhà tình nghĩa
- Ủng hộ quỹ bảo trợ trẻ em Việt Nam
- Phụng dưỡng bà mẹ Việt Nam anh hùng

#### 4. 2 Phân tích hiệu quả sử dụng nhân sự thông qua các chỉ tiêu hiệu quả

##### 4. 2. 1 Hiệu suất sử dụng lao động

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2008	Năm 2009	Chênh lệch	
				Tuyệt đối	%
Doanh thu	VND	205. 169. 270. 450	242. 353. 612. 923	37. 184. 342. 473	18, 12
Tổng số lao động	Người	7080	7050	30	0, 42
Hiệu suất	Vnd/ng	289. 787. 10. 52	343. 763. 99	5. 397. 688. 481	18, 62
Lợi nhuận	Vnd	27. 563. 571. 223	38. 612. 498. 370	11. 048. 927. 147	40, 11
Tỷ suất	Vnd/ng	3. 893. 159. 777	5. 476. 950. 123	1. 583. 790. 346	40, 68

##### Nhận xét:

Qua bảng trên ta nhận thấy tốc độ giảm của doanh thu là 18, 12% lớn hơn tốc độ tăng của tổng số lao động là 0, 42%. Như vậy có thể kết luận rằng hiệu quả sử dụng lao động của năm 2009 tốt hơn năm 2008. Nguyên nhân là do công ty đã đóng và bàn giao xong con tàu 56200 tấn cho ITOCHU- Nhật Bản, doanh thu tăng.

Ta nhận thấy tỷ suất lao động năm 2009 tăng lên so với năm 2009 là 1.583.790.346đ/ng, cho thấy công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại công ty đã có một số bước tiến, nhân lực được sử dụng tốt hơn, giảm bớt được phần nào sự dư thừa và lãng phí năng lực lao động trong Công ty. Mặc dù doanh thu của công ty giảm nhưng do tiết kiệm được chi phí mà lợi nhuận vẫn tăng. Nhìn chung hiệu quả sử dụng lao động của toàn bộ công ty cũng tăng lên, đây là kết quả của việc sử dụng đúng người đúng việc.

### **I. Tổng hợp và đánh giá về tổng công ty CNTT Nam Triệu**

Qua khảo sát thực tế kết hợp với việc phân tích tình hình nhân sự của Tổng công ty trong 2 năm qua, ta thấy có những ưu, nhược điểm sau:

- **Ưu điểm:**

- *Ban lãnh đạo:*

- Ban lãnh đạo có trình độ năng lực cao, do vậy đã nhận định đúng đắn vai trò chủ đạo của Tổng công ty nên đã có những chính sách hợp lý để lãnh đạo, điều hành đảm bảo sự phát triển chung của Tổng công ty

- Có sự phân công công việc cụ thể rõ ràng, do đó ban lãnh đạo luôn nắm vững tiến độ sản xuất kinh doanh cũng như những tình huống bất ngờ xảy ra để kịp thời chỉ đạo xử lý.

- Có chủ trương, chính sách phát triển sản xuất kinh doanh đúng đắn, quan tâm đến việc đầu tư đổi mới thiết bị công nghệ, nên hàng năm năng suất lao động đều được cải thiện đáng kể, tạo tiền đề cho sự phát triển trong toàn Tổng công ty.

- *Đội ngũ cán bộ công nhân viên*

- Đội ngũ cán bộ kỹ thuật có năng lực, trình độ chuyên môn cao, trực tiếp theo dõi và kiểm tra chất lượng sản phẩm trước khi bàn giao cho khách hàng, do đó các sản phẩm của Tổng công ty đều có chất lượng tốt, tạo được uy tín với khách hàng

- Các nhân viên trong các phòng ban được trang bị các kiến thức chuyên môn nghiệp vụ vững vàng, xây dựng các kế hoạch tác nghiệp sát với thực tế, thực sự là cánh tay đắc lực của ban lãnh đạo



- Đội ngũ công nhân trong tổng công ty có tay nghề cao, hàng năm lại được đào tạo nên có chất lượng, sức khoẻ đảm bảo, đoàn kết, giúp đỡ lẫn nhau cả về phát triển tay nghề lẫn những lúc khó khăn, hoạn nạn

➤ *Công tác tổ chức lao động*

Công tác tổ chức lao động được tổ chức linh hoạt và hợp lý, đảm bảo số lượng lao động phục vụ kịp thời kế hoạch sản xuất kinh doanh. Đặc biệt, có những thời điểm tình hình sản xuất kinh doanh biến động đã có sự điều phối lao động thích hợp, đảm bảo không gây ảnh hưởng tới tiến độ sản xuất kinh doanh. Đã hỗ trợ đắc lực vào giải quyết vấn đề lao động dôi dư tại các đơn vị tiến hành cổ phần hoá, tạo điều kiện cho các đơn vị sau cổ phần hoá có điều kiện đổi mới, nâng cao chất lượng lao động. Bộ phận lao động gián tiếp được bố trí phù hợp với công việc, hạn chế được tình trạng dư thừa lao động ở các phòng ban, do đó hiệu quả lao động tăng lên rõ rệt

➤ *Công tác đời sống*

- Điều kiện làm việc cho người lao động được cải thiện, thu nhập bình quân ổn định, tạo sự an tâm, làm cho người lao động tận tâm và có trách nhiệm với công việc

- Quan tâm đầy đủ tới công tác động viên tinh thần cho cán bộ công nhân viên trong toàn Tổng công ty bằng nhiều hình thức khác nhau: Thăm hỏi động viên cán bộ công nhân viên nhân các dịp lễ, tết, ốm đau. Hàng năm đã tổ chức nghỉ mát, tham quan các danh lam thắng cảnh trong và ngoài nước cho cán bộ công nhân viên, tạo cho người lao động sự thoải mái để tiếp tục công việc có hiệu quả.

- Phát động nhiều phong trào thi đua trong Tổng công ty như: Hội thao toàn ngành, chiến sỹ thi đua, người tốt việc tốt, lao động giỏi... Hàng năm đều có tổng kết khen thưởng.

● **Nhược điểm**

- Khả năng phối hợp nội bộ giữa các phòng ban, bộ phận trong công ty, giữa các công ty trong Tổng công ty vẫn còn hạn chế, do đó chưa tạo ra được sự thống nhất chung, sức mạnh chung để từ đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh

doanh.

- Công tác quản lý đội ngũ cán bộ kỹ thuật, người lao động có tay nghề cao còn lỏng lẻo, chưa khai thác hết khả năng của họ, dẫn đến trong sản xuất kinh doanh còn trì trệ, năng suất lao động chưa cao.

- Một số cán bộ công nhân viên trong Tổng công ty có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ còn non kém, chất lượng làm việc chưa đáp ứng được nhu cầu hiện tại, ý thức trách nhiệm trong công việc chưa cao.

- Công tác khuyến khích vật chất như tiền lương, tiền thưởng chưa phát huy được vai trò của mình vì tiền thưởng còn quá ít, chưa có tác dụng kích thích mạnh mẽ tinh thần của người lao động.

- Chiến lược phát triển con người chưa được quan tâm đúng mức, chính sách tuyển dụng đào tạo mới chỉ đáp ứng nhu cầu bức thiết trước mắt, chưa được quy hoạch và đầu tư tương xứng với yêu cầu phát triển lâu dài

Đi sâu vào phân tích công tác quản trị nhân sự, ta thấy:

### **1. Phân tích công việc**

- Tổng công ty chưa coi trọng việc phân tích công việc: Phân tích công việc chưa được thực hiện chuyên sâu, chưa có cán bộ chuyên trách đảm nhận và chưa được tiến hành một cách khoa học. Bởi vì đây là một nội dung quan trọng trong quản trị nhân sự cho nên công tác này chưa được thực hiện tốt sẽ ảnh hưởng đến các công tác khác

- Việc nghiên cứu phân tích công việc chỉ dừng lại ở sự nhìn nhận khách quan bên ngoài và ý kiến chủ quan của người phân tích vì vậy nó ảnh hưởng tới việc đánh giá chất lượng công việc. Đó chính là việc dẫn đến tình trạng một số cán bộ trong Tổng công ty có trình độ chuyên môn nghiệp vụ còn non kém, chưa đáp ứng được yêu cầu về chất lượng của công việc.

- Vì công tác phân tích công việc chưa được thực hiện tốt nên nó ảnh hưởng tới công tác chuẩn bị nội dung đào tạo bồi dưỡng trình độ để đáp ứng các yêu cầu của công việc.

### **2. Tuyển dụng nhân sự**

- Nguồn tuyển dụng nhân sự chủ yếu là từ bên ngoài đối với công nhân lao

động, còn đối với các vị trí quan trọng thì thường là lưu chuyển cán bộ trong Tổng công ty. Trong năm 2008 và năm 2009, nhiều công ty tuyển thêm lao động trong khi tình hình kinh doanh không khả quan điều đó là bất hợp lý và ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh của công ty

- Chưa chú trọng việc sắp xếp điều chuyển lao động nội bộ khi xuất hiện nhu cầu tại các đơn vị mà thiên về tuyển dụng lao động mới khi có chỗ làm việc mới

- Ban lãnh đạo Tổng công ty xác định nhân tố quý giá nhất của tổng công ty là con người, mỗi một cá nhân trong hệ thống mà tốt thì sẽ làm cho hệ thống tốt lên. Từ nhận định đó nên mấy năm gần đây, Tổng công ty đã chú trọng đến công tác đào tạo do đó chất lượng của công tác tuyển dụng và đào tạo tương đối cao

- Do làm tốt công tác tuyển dụng nên chất lượng tuyển dụng đầu vào cao và tiết kiệm được chi phí hàng năm của Tổng công ty cho công tác này.

- Tổng công ty có các quy định chặt chẽ đối với các lao động thử việc, hình thành nên cơ chế đào thải, nên phần lớn các lao động được tuyển thường làm việc hết mình với tinh thần trách nhiệm cao.

### **3. Đào tạo và phát triển nhân sự**

#### **3.1. Đào tạo**

- Ban lãnh đạo đã xác định được tầm quan trọng của công tác đào tạo nhân sự nên đã thường xuyên tiến hành công tác đào tạo và đào tạo lại nhân sự. Tổng công ty đã dành một khoản chi phí cần thiết và thích đáng cho công tác đào tạo. Do đó, trong những năm qua đội ngũ lao động của Tổng công ty đã có những bước phát triển đổi mới cơ bản theo hướng thích nghi với cơ chế thị trường có sự quản lý của nhà nước

- Đào tạo lý luận chính trị được coi trọng, đào tạo, tập huấn nghiệp vụ cho đội ngũ chuyên viên nghiệp vụ các đơn vị cơ sở được tăng cường và có hiệu quả bởi nội dung sát thực, thời gian hợp lý và tiết kiệm được chi phí

- Phương pháp đào tạo đa dạng, chương trình đào tạo phong phú, nội dung hợp lý, phát huy được khả năng sáng tạo của người lao động

Bên cạnh những mặt ưu điểm của công tác đào tạo thì nó cũng có những mặt hạn chế như:

- Chưa đồng bộ trong tuyển dụng đào tạo và sử dụng sau đào tạo. Xuất hiện tình trạng đào tạo văn bằng 2 mà không rõ mục tiêu, không xuất phát từ nhu cầu công việc

- Quy chế đào tạo của Tổng công ty và của các công ty còn nhiều điểm chưa phù hợp và nhất quán, cần phải được bổ sung hoàn chỉnh

Nhìn chung, công tác đào tạo tại Tổng công ty mặc dù đã làm được trên một diện rộng, đã đáp ứng nhu cầu của nhiều đối tượng, nhiều nội dung nghiệp vụ chuyên môn ở mức độ nhất định, song vẫn còn bị động, chắp vá

### **3. 2. Phát triển nhân sự**

Trong 2 năm qua, việc quy hoạch nhân sự trong Tổng công ty có sự thay đổi nhỏ:

- Bổ nhiệm 5 giám đốc công ty, 6 phó giám đốc công ty, 5 kế toán trưởng, các cán bộ này sau khi được đề bạt họ tiếp xúc và làm quen với công việc rất nhanh, do vậy luôn hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao trong phạm vi quyền hạn của mình.

- Miễn nhiệm 1 giám đốc, 1 trưởng phòng tài chính kế toán vì không hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Nói chung, công tác phát triển nhân sự được làm tốt tại Tổng công ty. Các cán bộ có năng lực trình độ, có ý chí vươn lên luôn được xem xét đánh giá qua từng năm để đề bạt cất nhắc lên những vị trí quan trọng, còn đối với những cán bộ không hoàn thành nhiệm vụ, không có ý thức phấn đấu sẽ bị loại bỏ theo cơ chế đào thải.

### **4. Đánh giá và đãi ngộ nhân sự**

#### **4. 1. Đánh giá nhân sự**

Quản trị viên cấp cơ sở và trung gian là những người trực tiếp đánh giá các nhân viên dưới quyền của mình. Đây là một công tác khó khăn, nó đòi hỏi sự chính xác và công bằng. Qua đánh giá biết được năng lực của từng người, việc đánh giá đúng sẽ cải thiện được bầu không khí lành mạnh trong Tổng công ty

Đối với Tổng công ty, đánh giá năng lực, thành tích của người lao động là hội đồng thi đua khen thưởng, làm việc độc lập và có trách nhiệm. Phương pháp hội đồng thi đua khen thưởng sử dụng là phương pháp cho điểm; đánh giá nhân viên theo các tiêu chuẩn như: số ngày làm việc, độ phức tạp của công việc, tác

phong công nghiệp, chấp hành nội quy.

Nói chung công tác này được thực hiện tương đối tốt, Những người được khen thưởng cũng như cất nhắc lên các vị trí quan trọng trong Tổng công ty thường là những người có đủ phẩm chất đạo đức cũng như năng lực chuyên môn thực sự

Kết quả của công tác đánh giá sẽ là cơ sở cho công tác đãi ngộ nhân sự

#### **4. 2. Đãi ngộ nhân sự**

Đãi ngộ nhân sự được thể hiện dưới hai hình thức đó là đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần

- *Đãi ngộ vật chất*

Đãi ngộ vật chất tại Tổng công ty thông qua tiền lương và tiền thưởng. Tiền lương của cán bộ công nhân viên tương đối ổn định, tuy hàng năm vẫn có sự sụt giảm chút ít, nhưng bù lại các khoản thu nhập khác lại tăng lên nên về cơ bản là đáp ứng được nhu cầu của người lao động.

Tổng công ty áp dụng trả lương theo 2 vòng nhằm tạo ra sự công bằng trong thu nhập của người lao động, người lao động thực hiện các công việc có độ phức tạp cao sẽ được trả lương nhiều hơn các công việc mà độ phức tạp của nó ít hơn.

Tiền thưởng cho cán bộ công nhân viên tại Tổng công ty chưa lớn, chủ yếu là thưởng theo tập thể với số tiền không nhiều kèm theo các danh hiệu thi đua nên tiền thưởng phần nào chưa phát huy được hết tác dụng của nó.

- *Đãi ngộ tinh thần*

- Tổng công ty thường xuyên phát động các phong trào thi đua cụ thể như: Người tốt việc tốt, lao động giỏi, chiến sỹ thi đua và được cán bộ công nhân viên nhiệt tình hưởng ứng, hàng năm đều có tổng kết khen thưởng.

- Hàng năm, Tổng công ty tổ chức hội diễn văn nghệ, hội thao toàn ngành, tặng quà nhân các dịp ngày lễ, tết...

- Tổng công ty cũng đã xây dựng được nhiều quỹ phúc lợi như: Quỹ bảo trợ trẻ em, quỹ hỗ trợ khó khăn...

Nói chung, các phong trào thi đua cũng như việc xây dựng các quỹ từ thiện đã góp phần cải thiện môi trường văn hoá tại Tổng công ty, giúp cho các cán bộ công nhân viên đoàn kết và hiểu biết lẫn nhau.

### CHƯƠNG 3:

## MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI TỔNG CÔNG TY CNTT NAM TRIỆU

### I. Định hướng phát triển tại Tổng công ty trong thời gian tới

#### 1. Định hướng và mục tiêu phát triển của Tổng công ty trong thời gian tới

Trong báo cáo tổng kết hoạt động kinh doanh năm 2009, Tổng công ty đã đưa ra phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2010 như sau:

- **Về mục tiêu định hướng**

- Tiếp tục giữ vững và duy trì thị phần đóng tàu của Tổng công ty ở mức 30% trên toàn quốc. Mở rộng và đẩy mạnh kinh doanh dịch vụ khác; nâng cao hiệu quả các doanh nghiệp chuyên doanh và phát triển thị trường ngoài nước

- Đẩy mạnh công tác đầu tư phát triển và hiện đại hoá cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ cho yêu cầu kinh doanh và tạo dựng nền móng vững chắc cho sự phát triển lâu dài.

- Thực hiện việc bảo toàn và phát triển vốn, đổi mới tổ chức kinh doanh, nâng cao khả năng cạnh tranh và tích tụ lợi nhuận. Bảo đảm an toàn tuyệt đối về con người, tài sản, tiền vốn. Ổn định doanh nghiệp, bảo đảm việc làm và thu nhập cho người lao động.

- Tạo sự chuyên biến trong công tác quản lý lao động; đổi mới cơ chế phân phối tiền lương, tiền thưởng tạo động lực lợi ích nâng cao hiệu quả doanh nghiệp. Đào tạo, xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý, điều hành và chuyên môn, nghiệp vụ chuyên sâu.

- **Về chỉ tiêu cụ thể**

- *Chỉ tiêu về tổ chức kinh doanh*

Doanh thu	Đvt	479. 350
Đóng mới	Triệu đồng	490. 000
Sửa chữa	Triệu đồng	4. 323
Sản xuất khác	Triệu đồng	1089

(Nguồn báo cáo kết quả kinh doanh 2009)

➤ *Chỉ tiêu về đầu tư*

Tổng mức đầu tư năm 2010 dự kiến từ 300- 450 tỷ đồng, ưu tiên tập trung vào các dự án, chương trình: Mở rộng kho, cảng, đổi mới và hiện đại hoá công nghệ thiết bị, phát triển công nghệ thông tin

- Đầu tư tài chính, tham gia góp vốn vào 2 – 3 doanh nghiệp cổ phần hoá ngoài Tổng công ty.

➤ *Chỉ tiêu về đào tạo*

- Duy trì kinh phí đào tạo năm 2009 ở mức tăng 30% so với năm 2010

- Nội dung và đối tượng đào tạo tập trung vào một số lĩnh vực:

+ Đào tạo cơ bản về quản trị doanh nghiệp: 6 khoá

+ Đào tạo chuyên sâu về chuyên môn, nghiệp vụ: 4 khoá

+ Đào tạo về ngoại ngữ, tin học cho cán bộ công nhân viên các đơn vị:

Văn phòng Tổng công ty, các công ty chuyên doanh, vận tải và công ty hạng 1

+ Bồi dưỡng, tập huấn nâng cao nghiệp vụ: ưu tiên các lĩnh vực tài chính kế toán, kinh doanh, công nghệ thông tin, đào tạo thuyền viên

➤ *Chỉ tiêu về thu nhập*

Phân đầu mức thu nhập bình quân toàn ngành là:

- Đối với khối đóng tàu : 2. 000. 000 Đồng/ tháng

- Đối với khối kinh doanh khác: 2. 000. 000 Đồng/ tháng

## **2. Định hướng quản trị nhân sự của Tổng công ty trong thời gian tới**

- Xây dựng đội ngũ lao động có tinh thần trách nhiệm và nâng cao chất lượng lao động. Phải có sự đổi mới tư duy trong quá trình sản xuất kinh doanh của mỗi cán bộ công nhân viên bằng cách tiếp tục đẩy mạnh công tác đào tạo tạo ra những chuyên viên thật sự về chất trong đội ngũ người lao động

- Trong thời gian tới hoàn thành chỉ tiêu về thu nhập bên cạnh đó nghiên cứu và cải tiến chế độ phân phối tiền lương, tiền thưởng nhằm tạo động lực nâng cao năng suất chất lượng lao động, gắn lợi ích với trách nhiệm và hiệu quả sản xuất kinh doanh, hạn chế tối đa điều tiết nội bộ, bình quân chủ nghĩa. Phân đầu tăng mức thu nhập cho người lao động để họ ổn định cuộc sống gia đình và yên tâm công tác.

- Xoá bỏ tư tưởng bao cấp, ỷ lại, nêu cao tinh thần dám nghĩ dám làm, dám chịu trách nhiệm đối với công việc được giao
- Hoàn thiện công tác quản trị để tăng hiệu quả của việc sử dụng lao động. Xây dựng đội ngũ lao động có ý thức kỉ luật, ý thức vệ sinh lao động, vệ sinh công nghiệp và có tác phong công nghiệp cao.
- Tạo sự thống nhất, đồng bộ giữa các đơn vị thành viên cũng như các phòng ban chức năng với nhau để tạo điều kiện trong việc điều hành sản xuất kinh doanh, chấm dứt tình trạng chông chéo trong giải quyết công việc.
- Tiếp tục công tác chăm lo đời sống cho cán bộ công nhân viên trong Tổng công ty cả về vật chất lẫn tinh thần. Về vật chất: Cố gắng tăng các khoản thu nhập và các khoản thu nhập khác. Về tinh thần: tổ chức các hoạt động vui chơi, giải trí, tham quan, nghỉ mát trong các dịp lễ tết. Phát huy hơn nữa phong trào thi đua: Người tốt việc tốt, lao động giỏi, chiến sỹ thi đua...
- Duy trì và tổ chức các hoạt động từ thiện.

## **II Một số giải pháp nhằm nâng cao công tác quản trị trong Tổng công ty CNTT Nam Triệu**

### **Các giải pháp đối với Tổng công ty**

#### *Giải pháp 1: Sắp xếp lại đội ngũ cán bộ ở một số phòng ban*

Từ hiện trạng nhân sự của công ty ta nhận thấy một số cán bộ nhân viên trong Tổng công ty có nghiệp vụ chuyên môn còn kém, chất lượng làm việc chưa đáp ứng được nhu cầu, ý thức trách nhiệm còn chưa cao. Hơn nữa, khả năng phối hợp nội bộ giữa các phòng ban, bộ phận trong Tổng công ty còn hạn chế, do đó chưa tạo được sự thống nhất chung, sức mạnh chung để từ đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Thêm vào đó, thực tế giữa nhu cầu lao động và thực tế vẫn chưa thật chính xác. Sau đây là bảng phân bổ nhân sự ở một số phòng ban mà theo em là chưa hợp lý:



Một số biện pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại Tổng công ty  
CNTT Nam Triệu

Bảng 7: Bảng phân bổ nhân sự ở các phòng ban

STT	Các bộ phận	Hiện có	Nhu cầu	Chênh lệch
1	Phòng tổ chức tiền lương	30	35	+5
2	Phòng tài chính kế toán	27	24	+3
3	Phòng y tế	10	7	+3
4	Phòng điều độ sản xuất	29	35	+6
5	Phòng kế hoạch thị trường	33	28	+5
6	Phòng vật tư	16	19	-3

( Nguồn phòng tổ chức tiền lương)

Qua bảng trên ta thấy việc sử dụng lao động ở một số phòng ban chưa hợp lý vì vẫn còn một số phòng ban thừa, thiếu nhân viên dẫn đến tình trạng có một số phòng thì làm không hết việc, phòng thì nhàn rỗi. Chẳng hạn như phòng y tế có nhiệm vụ tổ chức khám chữa bệnh theo thẻ y tế, khám chữa bệnh theo khi tuyển dụng và kiểm tra theo định kỳ. Thực ra những công việc này chỉ thực hiện theo định kỳ 2 lần/năm, thời gian còn lại rất rảnh rỗi. Trong khi đó phòng tổ chức tiền lương, phòng vật tư lại hoạt động trong tình trạng thiếu lao động từ đó xảy ra hiện tượng làm không hết việc, một nhân viên phải ôm đồm rất nhiều việc. Như phòng tổ chức tiền lương có nhiệm vụ tính lương cho cán bộ công nhân viên trong Tổng công ty, xây dựng điều lệ qui chế, tổ chức hoạt động của Tổng công ty. Số lượng cán bộ công nhân viên trong toàn công ty lên đến hơn 7000 người, công việc rất bận rộn mà nhân viên của phòng chỉ có 30 người. Với khối lượng công việc như thế, các nhân viên rất dễ căng thẳng, mệt mỏi dẫn đến giảm năng suất lao động.

Chính vì thế, cần chuyển chuyên nhân viên ở các phòng ban thừa sang phòng thiếu để làm điều tiết khối lượng công việc ở các phòng. Tuy nhiên, ở đây lại nảy sinh vấn đề nên chuyển người nào sang phòng nào?. Căn cứ vào bằng cấp, tính chất công việc mà ta có thể xét chuyển chuyên.

Chẳng hạn như những nhân viên phòng kế hoạch thị trường còn dư 5 người có thể chuyển chuyên sang phòng tổ chức tiền lương. Nhìn chung công việc của phòng tổ chức tiền lương cũng không có quá khó khăn, những nhân viên ở

phòng kế hoạch thị trường có thể nắm bắt được. Trưởng phòng tổ chức tiền lương nên có áp dụng phương pháp kèm cặp, một nhân viên giàu kinh nghiệm của phòng tổ chức sẽ hướng dẫn nhân viên mới từ phòng kế hoạch chuyển sang. Như vậy, sẽ tiết kiệm chi phí đào tạo, chi phí tuyển mới các nhân viên bổ sung. Hơn nữa, các nhân viên mới chuyển sang cũng là những nhân viên cũ của công ty nên việc hòa nhập với môi trường công việc cũng dễ dàng hơn. Biện pháp này vừa tiết kiệm chi phí lại có thể nâng cao hiệu suất công tác.

***Giải pháp 2: Biện pháp hoàn thiện công tác trả lương***

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

Trả lương lao động là một hình thức kích thích người lao động làm việc. Tuy nhiên trong công tác trả lương của lực lượng lao động gián tiếp xác định mức độ công việc, hình thức công việc, bình xét công việc chưa thực sự hiệu quả vẫn còn mang tính chung chung, các phòng ban chưa đánh giá công bằng. Điều này dễ gây bất mãn trong người lao động vì có làm việc tốt hơn những người khác thì tiền lương cũng chỉ bằng những người làm việc chiếu lệ:

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

- + Nếu hoàn thành tốt công việc, không đi muộn, không nghỉ việc đạt loại A, hệ số bằng 1, thưởng 150. 000đ
- + Nếu hoàn thành tốt công việc, đi muộn hoặc nghỉ làm 1 lần đạt loại B, hệ số bằng 0, 9, thưởng 50. 000đ
- + Nếu chưa hoàn thành tốt công việc thì đạt loại C, hệ số bằng 0, 8

Công thức:  $TL = A + B$

Trong đó:

$$A = \frac{Hs * Ltt * Ntt}{}$$

$$B = K * A$$

Ví dụ: Lương của ông Nguyễn Kim Long, phó phòng kế hoạch thị trường, trình độ cử nhân được đánh giá là hoàn thành công việc, không đi muộn, không nghỉ làm.

Trước biện pháp:

$$A = \frac{Hs * Ltt * Ntt}{22} = \frac{2,43 * 650.000}{22} = 1.521.000 \text{ (đồng)}$$

$$B = K * A = 0,9 * 1.521.000 = 1.368.900 \text{ đồng}$$

$$TL = A + B = 1.521.000 + 1.368.900 = 2.889.900 \text{ đồng}$$

Sau biện pháp:

$$B = K * A = 1 * 1.521.000 = 1.521.000 \text{ đồng}$$

Đạt loại A thưởng thêm 150.000 đồng

$$TL = A + B = 1.521.000 + 1.521.000 + 150.000 = 3.192.000 \text{ đồng}$$

$$\text{Chênh lệch của biện pháp: } 3.192.000 - 2.889.900 = 302.100 \text{ đồng}$$

Khoản tiền này sẽ là phần thưởng để kích thích người lao động hoàn thành công việc. Thực hiện biện pháp này mang lại động lực thúc đẩy người lao động hoàn thành tốt công việc của mình góp phần nâng cao năng suất lao động.

### ***Giải pháp 3: Hoàn thiện công tác tuyển dụng***

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

Công tác tuyển dụng của Tổng công ty cần được thực hiện như sau:

- Đối với hoạt động tuyển mộ

Tổng công ty phân chỉ tiêu cho các đơn vị thành viên theo nhu cầu về nhân lực để thực hiện các nhiệm vụ được giao của các đơn vị đó. Nếu các đơn vị

không được giao chỉ tiêu mà phát sinh công việc cần tuyển dụng nhân sự thì phải có phương án trình Tổng công ty xem xét. Cũng trên cơ sở phân tích về nhu cầu nhân lực của các đơn vị, bộ phận, phòng ban để có kế hoạch tuyển dụng hợp lý. Tổng công ty cần đưa ra các giải pháp chuyên nghiệp, về hưu sớm. Nếu các giải pháp này không mang lại hiệu quả thì tiến hành hoạt động tuyển mộ.

Trước hết, việc tuyển mộ cần được công khai trong toàn Tổng công ty nhằm khuyến khích các nhân viên hợp đồng tham gia tuyển dụng. Nếu thực hiện được điều này sẽ có lợi cho Tổng công ty. Tuyển biên chế từ nhân viên hợp đồng sẽ giúp cho quá trình hoà nhập nhanh vì họ đã làm quen với công việc từ trước, đã sống trong bầu không khí của Tổng công ty, nên những trở ngại sau khi tuyển dụng cũng giảm đi nhiều.

Thông báo tuyển dụng thông qua các phương tiện thông tin đại chúng: Trên các mục thông tin quảng cáo, có thể thông qua trung tâm giới thiệu việc làm hoặc thông báo về các trường đại học. Hoàn thành tốt quá trình tuyển mộ sẽ giúp cho tổng công ty thu hút được một số lượng lớn người lao động tham gia dự tuyển. Đây là thuận lợi để tổng công ty lựa chọn những người có khả năng, thích hợp nhất đối với các yêu cầu công việc.

*-Đối với công tác tuyển chọn:*

Quá trình tuyển chọn nên chú trọng các khâu trọng yếu sau:

+ Sau khi tiếp nhận hồ sơ xin việc, bộ phận quản lý nguồn nhân lực các đơn vị cần nghiên cứu phân loại hồ sơ, lựa chọn những hồ sơ thích hợp để các ứng viên trải qua giai đoạn phỏng vấn. Nếu qua được giai đoạn phỏng vấn và quá trình thi tuyển chuyên môn nghiệp vụ, tin học, ngoại ngữ thì Tổng công ty mới tiến hành thử việc. Tùy theo tính chất phức tạp của từng vị trí công việc để có thời gian thử việc hợp lý. Đối với vị trí của cán bộ làm công tác nghiên cứu triển khai thì thời gian thử việc phải kéo dài hơn công tác khác. Những ứng viên trải qua thời gian hợp đồng thử việc đáp ứng được yêu cầu về trình độ chuyên môn, có lòng say mê làm việc mới được xét thi tuyển viên chức do hội đồng thi tuyển của Bộ Thương Mại cùng với Tổng công ty tổ chức. Những ứng viên qua được kì thi tuyển này thì mới được tuyển dụng vào biên chế

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại Tổng công ty  
CNTT Nam Triệu

+ Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong Tổng công ty, Tổng công ty cần thực hiện tuyển dụng nhân viên hợp đồng một cách nghiêm túc hơn, cẩn thận hơn, cần phải tuyển những người thực sự có trình độ, năng lực vào làm việc. Tránh tình trạng chỉ vì nể nang, quen biết mà tuyển những lao động không có trình độ, bằng cấp vào làm việc trong Tổng công ty

Trong thời gian tới, nếu chỉ tiêu cho phép và yêu cầu công việc cần phải tuyển dụng mới. Tổng công ty nên có chính sách ưu tiên và thu hút những sinh viên tốt nghiệp đại học mới ra trường có bằng khá trở lên trong quá trình tuyển dụng nhằm dần trẻ hoá đội ngũ cán bộ, nhân viên.

Dự kiến quảng cáo trên báo “Lao động việc làm” của thành phố Hải Phòng. Đây là tờ báo có uy tín, độc giả là những sinh viên mới ra trường, người lao động tìm việc làm là đối tượng mà Tổng công ty hướng tới. Thêm vào đó, chi phí quảng cáo của báo so với mặt bằng chung là có thể chấp nhận được. Sau đây là biểu giá quảng cáo của báo:

<b>Kích thước</b>	<b>4 màu</b>	<b>Trắng đen</b>
<b>Trang bìa cuối</b>	15. 000. 000 VNĐ	
<b>Trang trong</b> (Cao 380mm x Ngang 255mm)	12. 000. 000 VNĐ	10. 000. 000 VNĐ
<b>1/2 Trang, đứng</b> (Cao 255mm x Ngang 185mm)	8. 000. 000 VNĐ	6. 600. 000 VNĐ
<b>1/2 Trang</b> (Cao 185mm x Ngang 255mm)	7. 200. 000 VNĐ	6. 000. 000 VNĐ
<b>1/4 Trang</b> (Cao 185mm x Ngang 120mm)	4. 320. 000 VNĐ	3. 600. 000 VNĐ
<b>Chân trang</b> (Cao 50mm x ngang 255mm)	4. 320. 000 VNĐ	3, 600, 000 VNĐ
<b>1/8 trang</b> (Cao 90mm x ngang 125mm)	2. 500. 000 VNĐ	2. 000, 000 VNĐ
<b>Tai báo</b> (Cao 50mm x ngang 50mm)	1. 100. 000 VNĐ	800. 000 VNĐ

Dự kiến chi phí quảng cáo trên báo:

$$52 \text{ lần} * 3. 600. 000 = 187. 200. 000 \text{ đồng}$$

***Giải pháp 4: Nâng cao chất lượng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân sự***

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là cực kỳ quan trọng để tạo ra các cán bộ giỏi, các tập thể mạnh tại Tổng công ty. Mặc dù trong thời gian qua, Tổng công ty đã chú trọng vào chất lượng cán bộ, thông qua việc khuyến khích cũng như tạo điều kiện cho cán bộ tổng công ty học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Tổng công ty đã thực hiện đào tạo cũng như gửi đi đào tạo bên ngoài để đào tạo lại và đào tạo nâng cao cho cán bộ. Nhưng Tổng công ty cần phải đầu tư hơn nữa cho vấn đề này và chú ý đến chất lượng của công tác đào tạo. Để hoạt động này thực sự mang lại hiệu quả, đào tạo phải trải qua một quá trình từ lập kế hoạch đến lựa chọn các hình thức, phương pháp đào tạo cho đến đánh giá kết quả cuối cùng của đào tạo.

Để đảm bảo sự phát triển của Tổng công ty trong những năm tiếp theo, chính sách phát triển nguồn nhân lực của Tổng công ty phải là ưu tiên số một và nội dung cơ bản của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phải thể hiện ở những mặt sau:

- Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý các cấp vững vàng về phẩm chất chính trị, có năng lực về quản trị doanh nghiệp, đáp ứng sự nghiệp phát triển và đổi mới của Tổng công ty CNTT Nam Triệu. Thực tiễn hoạt động trong những năm qua cho thấy vai trò quan trọng của cán bộ quản lý trong việc tổ chức triển khai các hoạt động nghiên cứu, chuyển giao công nghệ cũng như tổ chức sản xuất kinh doanh. Nơi nào có cán bộ, chuyên gia giỏi, năng động, nắm bắt được nhu cầu thực tiễn, có khả năng tập hợp quần chúng thì nơi đó công tác nghiên cứu triển khai, tổ chức sản xuất kinh doanh sẽ đem lại hiệu quả kinh tế. Vì vậy, việc xây dựng, đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ đầu ngành trong các lĩnh vực của tổng công ty là hết sức quan trọng.

- Đào tạo cán bộ chủ chốt: Cán bộ chủ chốt là những người có vai trò rất quan trọng trong sự nghiệp phát triển của Tổng công ty. Đối với các cán bộ này, Tổng công ty cần phải có chính sách đào tạo cụ thể, có như vậy họ mới có thể đảm nhận được các công việc được giao trên cơ sở trình độ và điều kiện cụ thể của từng người. Tổng công ty nên tạo điều kiện cho các cán bộ chủ chốt về điều

kiện, trang thiết bị sản xuất, nhân lực để họ triển khai công việc có hiệu quả.

- Đào tạo và đào tạo lại: Tổng công ty phải thực hiện đào tạo và đào tạo lại cán bộ. Nhu cầu đào tạo lại cán bộ nhằm nâng cao trình độ, kỹ năng cho họ để phục vụ cho công cuộc sản xuất kinh doanh là rất cần thiết

+ Đối với đào tạo tại chỗ: Tổng công ty phải tận dụng tối đa đội ngũ cán bộ đầu ngành hiện có và hệ thống các phòng thí nghiệm đã được xây dựng cho đến nay cùng với phòng đào tạo để phục vụ cho công tác này. Phòng đào tạo phải xây dựng được chương trình đào tạo lại các lĩnh vực khác nhau trong Tổng công ty, phải xác định các cơ sở đủ điều kiện thực hành cho công tác đào tạo lại hàng năm của Tổng công ty. Như vậy, phòng đào tạo thực chất chỉ là một bộ phận hành chính quản lý công tác đào tạo sử dụng đội ngũ các cán bộ chuyên gia và các phòng thí nghiệm để phục vụ cho công tác đào tạo. Việc tổ chức như vậy là phù hợp với điều kiện kinh tế của nước ta hiện nay khi mà tổng công ty chưa thể có một trung tâm đào tạo hoàn toàn độc lập cho riêng mình

Bên cạnh đó, việc thực hiện đào tạo tại chỗ cũng sẽ đạt được hiệu quả nếu Tổng công ty mời được các chuyên gia đầu ngành ở các trường đại học trong và ngoài nước về giảng dạy tại Tổng công ty về các khoa chuyên ngành

+ Đào tạo ngoài Tổng công ty: Tổng công ty cử cán bộ đi học tại các trường đại học chính quy ở trong nước, đi dự các khoá huấn luyện ở các trường, các viện khác. Phương pháp này có ưu điểm là tạo điều kiện cho cán bộ tập trung học và nắm bắt được lý luận một cách có hệ thống, nâng cao khả năng sáng tạo của cán bộ và nhân viên. Phương pháp này có thể áp dụng đối với các cán bộ phòng ban chuyên môn, các công nhân kỹ thuật cao, các kỹ sư... Tổng công ty gửi các cán bộ quản lý đi đào tạo về quản lý hành chính nhà nước tại học viện hành chính quốc gia và gửi đi đào tạo về chính trị tại học viện chính trị quốc gia. Đặc biệt, đối với đội ngũ lãnh đạo kế cận, Tổng công ty phải có kế hoạch cho đi đào tạo và bồi dưỡng sớm cung cấp cho họ kiến thức về quản lý hành chính và chính trị cao cấp để tránh tình trạng hụt hẫng đội ngũ lãnh đạo kế cận như hiện nay.

Các cán bộ được cử đi học trong nước phải thường xuyên có báo cáo kết quả

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại Tổng công ty  
CNTT Nam Triệu

học tập và nghiên cứu.

+ Đào tạo ngoài nước: Cần phải cải tiến trong xét tuyển, cử và đánh giá cán bộ đào tạo ở nước ngoài. Công tác xét tuyển đi đào tạo ở nước ngoài phải tổ chức cẩn thận, chu đáo hơn như tổ chức thi tuyển trong đó nội dung thi tuyển phải có yêu cầu cao về trình độ chuyên môn và trình độ ngoại ngữ. Vì vậy, cán bộ được cử đi học cũng phải có sự chuẩn bị tốt về trình độ chuyên môn và ngoại ngữ thì đào tạo mới đạt hiệu quả cao. Bên cạnh đó công tác quản lý đào tạo ở nước ngoài phải được chú trọng. Tất cả các cán bộ được cử đi học đều phải có báo cáo kết quả học tập và công tác từng kỳ học

Tổng công ty nên có hình thức đào tạo bằng cách cử cán bộ đi dự các khoá huấn luyện hoặc tập sự, dự các hội thảo ở nước ngoài...

Sau khi kết thúc các khoá đào tạo cán bộ, cần phải thực hiện đánh giá kết quả đào tạo. Đánh giá kết quả đào tạo là một việc cần thiết của quá trình đào tạo, nó giúp Tổng công ty nắm được chất lượng nguồn nhân lực sau khi đào tạo trên cơ sở đó bổ sung và rút kinh nghiệm cho các kế hoạch đào tạo.

Bảng 9 : Dự kiến bố trí, sắp xếp các khóa đào tạo và chi phí đào tạo

STT	Khóa học	Đối tượng	Số lượng	Thời gian	Địa điểm	Chi phí (triệu đồng)
1	Đào tạo CNKT	Cn hàn, điện, sắt	50	3 tháng	Trường CNKT	200
2	Đào tạo thợ hàn	Thợ hàn	25	3 tháng	Tại công ty	12, 5
3	Đào tạo lại kỹ sư máy, đóng tàu	Kỹ sư đóng tàu	7	3 tháng	Cử đi học nước ngoài	450
4	Bồi dưỡng sử dụng vi tính	Cán bộ quản lý	20	3 tháng	Trung tâm tin học Hải Phòng	10
5	Bồi dưỡng kiến thức ngoại ngữ	Cán bộ quản lý CN nghiệp vụ	40	3 tháng	Trung tâm ngoại ngữ Hải Phòng	20
	<b>Tổng</b>		<b>142</b>			<b>692, 5</b>



Một số biện pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại Tổng công ty  
CNTT Nam Triệu

---

Theo bảng trên ta có:

Tổng chi phí đào tạo cho 142 lao động là: 692. 500. 000 đồng.

Chi phí tiền lương là:  $(142*2, 84*650. 000)*3$  tháng = 786. 396. 000 (đồng)

Vậy tổng chi phí cho 142 lao động là:

$786. 396. 000+692. 500. 000 =1. 478. 896. 000$  (đồng)

Năng suất lao động bình quân tính theo tổng doanh thu của 1 lao động là:

289. 787. 105, 2 (đồng)

Như vậy sau khi đào tạo 142 lao động trở về sau khi làm việc sẽ tạo ra số doanh thu trong 1 năm:

$(142*289. 787. 105, 2) - 1. 478. 896. 000 = 39. 670. 872. 910$  (đồng)

Bảng 10 : Hiệu quả kinh tế dự kiến của giải pháp:

Stt	Chỉ tiêu	Trước GP	Sau GP	Chênh lệch
1	Tổng doanh thu	242. 353. 612. 923	242. 353. 612. 923	0
2	Doanh thu 142 lao động	0	39. 670. 872. 910	39. 670. 872. 910
3	Tổng số lao động	7050	7050	0
4	NSLĐ	289. 787. 105, 2	329. 457. 977	39. 670. 872. 910

### Nhận xét

Nếu biện pháp được thực hiện công ty đã khắc phục được tình trạng thiếu công nhân ở một số bộ phận quan trọng. Việc cho 142 lao động đi đào tạo làm cho năng suất lao động tăng lên là: 39. 670. 872. 910đồng.

## **Kết luận**

Chúng ta đang ở vào thời kỳ phát triển rất quan trọng - đẩy mạnh công nghiệp hoá - hiện đại hoá đất nước, phấn đấu đến năm 2020 đưa nước ta cơ bản trở thành một nước công nghiệp. Để thực hiện được nhiệm vụ đó Đảng ta đã xác định “ Lấy việc phát huy nguồn lực con người làm yếu tố cơ bản cho sự phát triển nhanh và bền vững”. Tuy nhiên để yếu tố con người thực sự trở thành động lực tích cực thúc đẩy sự nghiệp công nghiệp hoá - hiện đại hoá, nguồn nhân lực phải được giáo dục, tổ chức hợp lý, có chính sách phát hiện đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng và đãi ngộ thoả đáng.

Sự phát triển của đất nước cũng như sự thành công của từng tổ chức không thể thiếu được yếu tố con người. Vì vậy, công tác quản lý nguồn nhân lực có vai trò đặc biệt quan trọng để đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Nhận thức được điều đó nên Tổng công ty đã rất chú trọng và quan tâm đến quản lý nguồn nhân lực, nhằm phát huy tốt năng lực sáng tạo của đội ngũ cán bộ công nhân viên. Thời gian qua tuy công tác quản trị nhân sự tại Tổng công ty đã đạt được một số thành tích quan trọng nhưng bên cạnh đó vẫn còn một số hạn chế nhất định, có ảnh hưởng đến sự phát triển trong tương lai của Tổng công ty.

Qua một thời gian thực tập tại Tổng công ty CNTT Nam Triệu, bằng việc vận dụng những lý luận đã học cùng với quá trình tìm hiểu thực tế, em đã mạnh dạn đưa ra một số giải pháp với mong muốn góp phần hoàn thiện quản trị nhân sự tại Tổng công ty. Do lần đầu tiên đi từ lý luận vào thực tế nên trong quá trình trình bày bài viết sẽ không tránh khỏi những thiếu sót và hạn chế nhất định. Vì vậy Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp để đề tài này được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn nhiệt tình của Ths:Nguyễn Thị Ngọc Mỹ, các cán bộ nhân viên phòng tổ chức tiền lương Tổng công ty CNTT Nam Triệu đã có những ý kiến đóng góp và giúp đỡ để đề tài này được hoàn thành đúng thời hạn.

Hải phòng ngày 25 tháng 6 năm 2010

Sinh viên thực hiện: Trần Thị Mỹ Hạnh

### **Danh mục tài liệu tham khảo**

Giáo trình Quản trị tài chính doanh nghiệp - Trường đại học tài chính kế toán – Nhà xuất bản tài chính.

Giáo trình Tài chính doanh nghiệp hiện đại của Nguyễn Ngọc Thơ.

Giáo trình Quản trị nhân sự - Trường Đại học kinh tế quốc dân.

Giáo trình Quản trị nhân sự của Nguyễn Hữu Thân.

Giáo trình Marketing – Trường đại học kinh tế quốc dân.

Giáo trình phân tích hoạt động kinh doanh – Trường Đại học Kinh tế quốc dân.

Một số tài liệu tham khảo khác.

## MỤC LỤC

<b>LỜI MỞ ĐẦU</b> .....	1
<b>CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ</b> .....	2
I. Lý luận chung về quản trị nhân sự.....	2
1. Khái niệm và vai trò của quản trị nhân sự .....	2
1.1 Khái niệm về quản trị nhân sự.....	2
1.2 Vai trò của quản trị nhân sự .....	2
1.3 Các nội dung của quản trị nhân.....	3
2 Một số học thuyết về quản trị nhân sự .....	4
2. 1 Thuyết X: Thuyết con người kinh tế ( Taylor, Gant, Ghinbert, Fayol...) .....	4
2. 2 Thuyết Y: Thuyết con người xã hội ( Gregor, Maslow, Likest).....	4
2. 3 Thuyết Z: Các xí nghiệp của Nhật Bản.....	4
3 Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự.....	5
3.1 Khái niệm .....	5
3. 2 Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự.....	5
II. Nội dung của quản trị nhân sự.....	6
1. Phân tích công việc .....	6
1.1 Khái niệm và mục đích của việc phân tích công việc .....	6
1.2 Nội dung phân tích công việc.....	6
2 Tuyển dụng nhân sự .....	9
2.1 Nguồn tuyển dụng .....	9
2.2 Nội dung tuyển dụng nhân sự.....	10
3. 1. Đào tạo nhân sự.....	13
3. 2. Phát triển nhân sự.....	15
4. Đánh giá và đãi ngộ nhân sự .....	15
4. 1. Đánh giá thành tích công tác.....	15
4. 2. Đãi ngộ nhân sự.....	17
<b>CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI TỔNG CÔNG TY CÔNG NGHIỆP TÀU THỦY NAM TRIỆU</b> .....	22
I. Khái quát chung về Tổng công ty CNTT Nam Triệu.....	22

1. 1. Lịch sử hình thành và phát triển của Tổng công ty công nghiệp tàu thủy Nam Triệu.....	22
1. 2 Chức năng nhiệm vụ của doanh nghiệp .....	26
1. 3 Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ của các phòng ban .....	28
2 Các sản phẩm chính của Tổng công ty CNTT Nam Triệu.....	29
II. Phân tích kết quả sản xuất kinh doanh của Tổng công ty CNTT Nam Triệu	33
III. Thực trạng quản trị nhân sự tại Tổng công ty CNTT Nam Triệu.....	34
1. Tình hình quản trị nhân sự tại Tổng công ty.....	34
2 Tình hình tuyển dụng tại Tổng công ty.....	38
3. Thực trạng đào tạo và phát triển nhân sự.....	39
3. 1. Đào tạo nhân sự.....	39
3. 2. Phát triển nhân sự.....	42
4. Thực trạng đãi ngộ nhân sự trong Tổng công ty.....	43
4. 1. Đãi ngộ vật chất.....	43
1. Phân tích công việc .....	50
2. Tuyển dụng nhân sự.....	50
3. Đào tạo và phát triển nhân sự.....	51
3. 1. Đào tạo .....	51
3. 2. Phát triển nhân sự.....	52
4. Đánh giá và đãi ngộ nhân sự.....	52
4. 1. Đánh giá nhân sự.....	52
4. 2. Đãi ngộ nhân sự.....	53
<b>CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI TỔNG CÔNG TY CNTT NAM TRIỆU .....</b>	<b>54</b>
I. Định hướng phát triển tại Tổng công ty trong thời gian tới .....	54
1. Định hướng và mục tiêu phát triển của Tổng công ty trong thời gian tới .....	54
2. Định hướng quản trị nhân sự của Tổng công ty trong thời gian tới .....	55
II Một số giải pháp nhằm nâng cao công tác quản trị trong Tổng công ty CNTT Nam Triệu.....	56
<b>Kết luận .....</b>	<b>66</b>