

## LỜI MỞ ĐẦU

Xu hướng phát triển của nền kinh tế thế giới và khu vực đem đến cho nền kinh tế nước nhà bên cạnh những cơ hội còn tồn tại một số khó khăn, thách thức rất lớn cho các doanh nghiệp. Vì vậy, để có thể tồn tại và phát triển đòi hỏi bản thân mỗi doanh nghiệp không ngừng nỗ lực hoàn thiện bản thân mình về mọi mặt đặc biệt là công tác quản trị.

Có nhiều yếu tố tạo nên sự thành công của doanh nghiệp, nguồn lực là một trong những yếu tố đó : nguồn lực tài chính, nguồn lực nhân sự (nguồn nhân lực)... Nguồn lực nào cũng quan trọng và cùng hỗ trợ cho nhau tạo nên sự thành công của doanh nghiệp ấy. Một doanh nghiệp cho dù có nguồn tài chính phong phú lớn mạnh cũng chỉ là vô nghĩa khi thiếu yếu tố con người. Bởi tất cả các hoạt động trong một doanh nghiệp đều có sự tham gia trực tiếp hay gián tiếp của con người, nếu doanh nghiệp tạo lập sử dụng tốt nguồn này thì đó là một lợi thế rất lớn so với các doanh nghiệp khác trên thị trường. Vì thế, ngày nay nguồn nhân lực đã thực sự trở thành tài sản quý giá nhất, là chiếc chìa khóa dẫn đến thành công của mỗi tổ chức, mỗi doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường.

Là sinh viên năm cuối thực tập tại Công ty Cổ phần Xây dựng và Phát triển đầu tư Hải Phòng, đây là cơ sở để em được tiếp cận với công việc và quan trọng hơn là em có cơ hội để áp dụng những kiến thức của mình đã được học trên giảng đường vào thực tế. Qua quá trình thực tế tại Công ty, em đã đi sâu tìm hiểu và nghiên cứu đề tài: “ ***Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng và Phát triển đầu tư Hải Phòng*** ”.

Em hy vọng một phần nào sẽ giúp cho Công ty đạt được hiệu quả cao trong thời gian tới.

Đề tài gồm 3 phần:

*Phần 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong Doanh nghiệp.*

*Phần 2: Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng và Phát triển đầu tư Hải Phòng.*

*Phần 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng và Phát triển đầu tư Hải Phòng.*

Mục đích của đề tài trên cơ sở nghiên cứu những lý luận cơ bản và thực trạng của công tác sử dụng nguồn nhân lực của Công ty, phát hiện ra những ưu điểm và những mặt còn tồn tại để đề xuất một số biện pháp nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, giúp cho Công ty nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Em xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ nhiệt tình của ban lãnh đạo Công ty, sự quan tâm giúp đỡ của các thầy cô giáo trong khoa Quản trị Doanh nghiệp và đặc biệt là dưới sự hướng dẫn của cô giáo: ThS. Nguyễn Thị Ngọc Mỹ, chỉ bảo em trong suốt thời gian làm đề tài khoá luận tốt nghiệp. Tuy nhiên, do trình độ hiểu biết và kinh nghiệm của bản thân cũng như phạm vi của đề tài còn nhiều hạn chế. Vì vậy bài khoá luận của em không tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong được sự góp ý của các thầy cô để bài khoá luận của em được hoàn thiện hơn.

***Em xin chân thành cảm ơn!***

***Sinh viên***

***Nguyễn Thị Thuý***

## **PHẦN 1**

# **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

## **I. NGUỒN NHÂN LỰC**

### ***1. Khái niệm nguồn nhân lực***

Hiện nay, nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia cũng như mỗi doanh nghiệp. Đứng trên các góc độ khác nhau, khi nghiên cứu nguồn nhân lực, các học giả đã đưa ra các khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực cho phù hợp với mục tiêu nghiên cứu.

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

Nguồn nhân lực là nguồn lực của mỗi con người gồm có thể lực và trí lực. Nguồn lực trong doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ số lao động mà doanh nghiệp có và có thể huy động toàn bộ thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh.

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở các cá nhân với vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn nhân lực khác của doanh nghiệp ở bản chất con người.

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

Xét theo nghĩa rộng thì nguồn nhân lực chính là nguồn lực của con người bao gồm 2 thành tố là thể lực và trí lực, là tài nguyên quan trọng nhất để đánh giá tiềm lực và sự phát triển của mỗi quốc gia, mỗi vùng, mỗi địa phương, mỗi ngành hay mỗi doanh nghiệp.

Theo nghĩa hẹp trong phạm vi một tổ chức thì nguồn nhân lực chính là số lượng và chất lượng người lao động đang làm việc trong tổ chức đó.

Mặc dù, nguồn nhân lực được nhìn từ các góc độ khác nhau với những cách hiểu khác nhau, song đều nhất trí với nhau đó là nguồn nhân lực nói lên khả năng lao động của xã hội. Đó là nguồn nhân lực quan trọng nhất, phong phú nhất và nhiều nhất so với các loại tài nguyên khác Nguồn nhân lực.

## **2. Vai trò của nguồn nhân lực**

Sự phát triển kinh tế xã hội của mỗi quốc gia cũng mỗi doanh nghiệp đều phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác, quản lý và sử dụng hợp lý, hiệu quả các nguồn lực của đất nước như tài nguyên thiên nhiên, trình độ khoa học kỹ thuật và công nghệ, nguồn vốn và tiềm lực về con người hay nguồn nhân lực. Nhưng trong đó, nguồn lực có vai trò quan trọng nhất và mang tính quyết định chính là nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực là yếu tố của sự phát triển và mục tiêu cuối cùng của sự phát triển là phục vụ ngày càng tốt hơn con người, nâng cao chất lượng cuộc sống cho con người. Như vậy, con người vừa là mục tiêu vừa là động lực của sự phát triển xã hội.

Để không ngừng thoả mãn những nhu cầu về vật chất, tinh thần ngày càng được nâng cao về số lượng và chất lượng trong điều kiện các nguồn lực khác đều có hạn, con người ngày càng phải phát huy đầy đủ hơn khả năng về mặt thể lực và trí lực cho việc phát triển không ngừng của xã hội. Sự phát triển của nền kinh tế - xã hội không thể thiếu đội ngũ lao động lành nghề, những nhà khoa học kỹ thuật với trình độ cao, những nhà lãnh đạo năng động, tháo vát biết nhìn xa trông rộng.

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

Thực tế công cuộc đổi mới của nước ta trong những năm qua cho thấy, Đảng và Nhà Nước ta có chủ trương, chính sách và các biện pháp thiết thực quan tâm, phát huy nhân tố con người, giải phóng mọi nguồn lực và tiềm năng sáng tạo, đem lại những thành công bước đầu rất quan trọng cả về kinh tế và xã hội, đưa đất nước vươn lên tầm cao mới của sự phát triển.

Nhận định được vai trò tất yếu khách quan của nguồn nhân lực đối với sự phát triển kinh tế của đất nước theo hướng công nghiệp hoá hiện đại hoá, nghị quyết TW7 (khoá VII) của Đảng đã nêu: “ việc phát triển nguồn nhân lực là quan trọng và ưu tiên hàng đầu trong các chính sách và biện pháp nhằm thực hiện quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước ”.

### **3. Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực**

#### **3.1. Số lượng nguồn nhân lực**

Số lượng nguồn nhân lực được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực. Các chỉ tiêu này có quan hệ mật thiết với chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng dân số. Quy mô dân số càng lớn, tốc độ gia tăng dân số càng cao thì dẫn đến quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực càng cao và ngược lại. Tuy nhiên mối quan hệ giữa dân số và nguồn nhân lực được biểu hiện sau một thời gian nhất định (vì đến lúc đó con người mới phát triển đầy đủ, mới có khả năng lao động).

Xét trong phạm vi một tổ chức thì số lượng nguồn nhân lực là tổng số người được tổ chức thuê mướn, được trả công và được ghi vào danh sách nhân sự của tổ chức. Xét trong phạm vi quốc gia thì số lượng nguồn nhân lực hay còn gọi là dân số hoạt động kinh tế bao gồm toàn bộ những người đủ 15 tuổi trở lên, có khả năng lao động và đang có việc làm hoặc không có việc làm nhưng có nhu cầu làm việc.

#### **3.2. Chất lượng nguồn nhân lực**

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

##### **\* Thể lực của nguồn nhân lực:**

Một trong những tiêu chí nói lên chất lượng nguồn nhân lực là tình trạng thể lực của người lao động, bao gồm các yếu tố như chiều cao, cân nặng, sức khỏe. Các yếu tố này phụ thuộc chặt chẽ vào các điều kiện như: Mức sống, thu nhập, nghỉ ngơi, chăm sóc y tế và các dịch vụ khác ... Do đặc điểm thể trạng của người Châu Á nên người lao động Việt Nam nói chung có thể lực yếu hơn so với một số

nước khác, nhất là các nước Phương Tây. Người Việt Nam thường kém thích nghi trong điều kiện lao động nặng nhọc và cường độ cao. Do đó, để nâng cao thể lực nguồn nhân lực, cần có các biện pháp cải thiện điều kiện dinh dưỡng, nhà ở và môi trường cho người lao động, tạo ra lối sống lành mạnh, tác phong làm việc khoa học, thực hiện tốt chế độ nghỉ ngơi và chăm sóc sức khoẻ cho người lao động.

*\* Trình độ của nguồn nhân lực:*

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

☼ Về trình độ văn hoá:

Một trong những chỉ tiêu quan trọng để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực là trình độ văn hoá nói chung và trình độ chuyên môn nghiệp vụ nói riêng. Trình độ văn hoá là khả năng về tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản, thực hiện những việc đơn giản để duy trì cuộc sống. Trình độ văn hoá là nền tảng cho việc tiếp thu các kiến thức khoa học kỹ thuật, đào tạo và tái đào tạo nghề nghiệp. Vì vậy, công tác giáo dục đào tạo đóng vai trò quyết định trong việc nâng cao trình độ dân trí và trình độ học vấn cho người lao động để theo kịp với thực tế phát triển của nền kinh tế.

☼ Về trình độ chuyên môn kỹ thuật:

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

Một lực lượng lao động đông đảo có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao là đòi hỏi hàng đầu và là nhân tố quyết định sự thành công của sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Nâng tỷ lệ người được đào tạo ở các ngành nghề lên 40% so với hiện nay mới chỉ đạt ở mức 21%.

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

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

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

đổi trong công việc.

## **II. QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

### ***1. Khái niệm về quản trị nhân lực***

Theo GS.Nguyễn Hữu Thân (2005), quản lý nguồn nhân lực là phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu và định hướng viễn cảnh của tổ chức.

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

+ Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng cường năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.

+ Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa năng lực cá nhân, được kích thích nhiều nhất tại nơi làm việc và lòng trung thành tận tâm với Doanh nghiệp.

+ Phân biệt quản trị nguồn nhân lực và quản trị nhân sự:

Thuật ngữ quản trị nguồn nhân lực dần thay thế cho quản trị nhân sự với quan điểm chủ đạo: Con người không còn đơn thuần chỉ là yếu tố của quá trình sản

xuất kinh doanh mà là nguồn tài sản quý báu của tổ chức, doanh nghiệp. Các doanh nghiệp chuyển từ tình trạng tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành đầu tư vào nguồn nhân lực để có lợi thế kinh doanh cao hơn, có lợi nhuận cao hơn, hiệu quả cao hơn.

Song dù ở giác độ nào thì QTNL vẫn là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng.

## **2. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực**

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

+ Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.

+ Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

## **3. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực**

Quản trị nhân lực giữ vai trò đặc biệt quan trọng và ngày càng được các quản trị gia quan tâm nghiên cứu và phân tích, xem đây là một chức năng cốt lõi và quan trọng nhất của tiến trình quản trị. Việc nghiên cứu quản trị nhân lực nhằm đạt được 3 mục tiêu hàng đầu:

- Nhằm nâng cao năng suất lao động
- Nhằm cải thiện chất lượng và chính cách làm việc
- Nhằm đảm bảo tính hợp pháp

Do đó, quản trị nhân lực có vai trò là một bộ phận không thể thiếu được của công tác quản lý sản xuất kinh doanh trong các doanh nghiệp. Nó tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt để mọi thành viên có thể đóng góp được nhiều nhất cho mục tiêu của doanh nghiệp, đồng thời cũng tạo điều kiện để chính bản thân người lao động phát triển không ngừng.



#### **4. Ảnh hưởng của môi trường đối với quản lý nguồn nhân lực**

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

##### **❖ *Môi trường bên trong:***

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

##### **❖ *Môi trường bên ngoài:***

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

##### **\* *Môi trường vĩ mô:***

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

##### **+ *Yếu tố kinh tế:***

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

##### **+ *Môi trường công nghệ:***

Khi khoa học thay đổi, một số công việc hoặc một số kỹ năng không còn cần thiết nữa. Do đó, công ty cần phải đào tạo lại lực lượng lao động hiện tại của mình. Sự thay đổi khoa học cũng đồng nghĩa với sự kiện là chỉ cần ít người hơn mà vẫn

sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự, nhưng có chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị nhân sự phải sắp xếp lực lượng lao động dư thừa.

+ Môi trường văn hoá – xã hội:

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

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

+ Môi trường tự nhiên:

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

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

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

+ Môi trường quốc tế:

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

\* *Môi trường tác nghiệp:*

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

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

## **5. Nội dung của quản trị nhân lực**

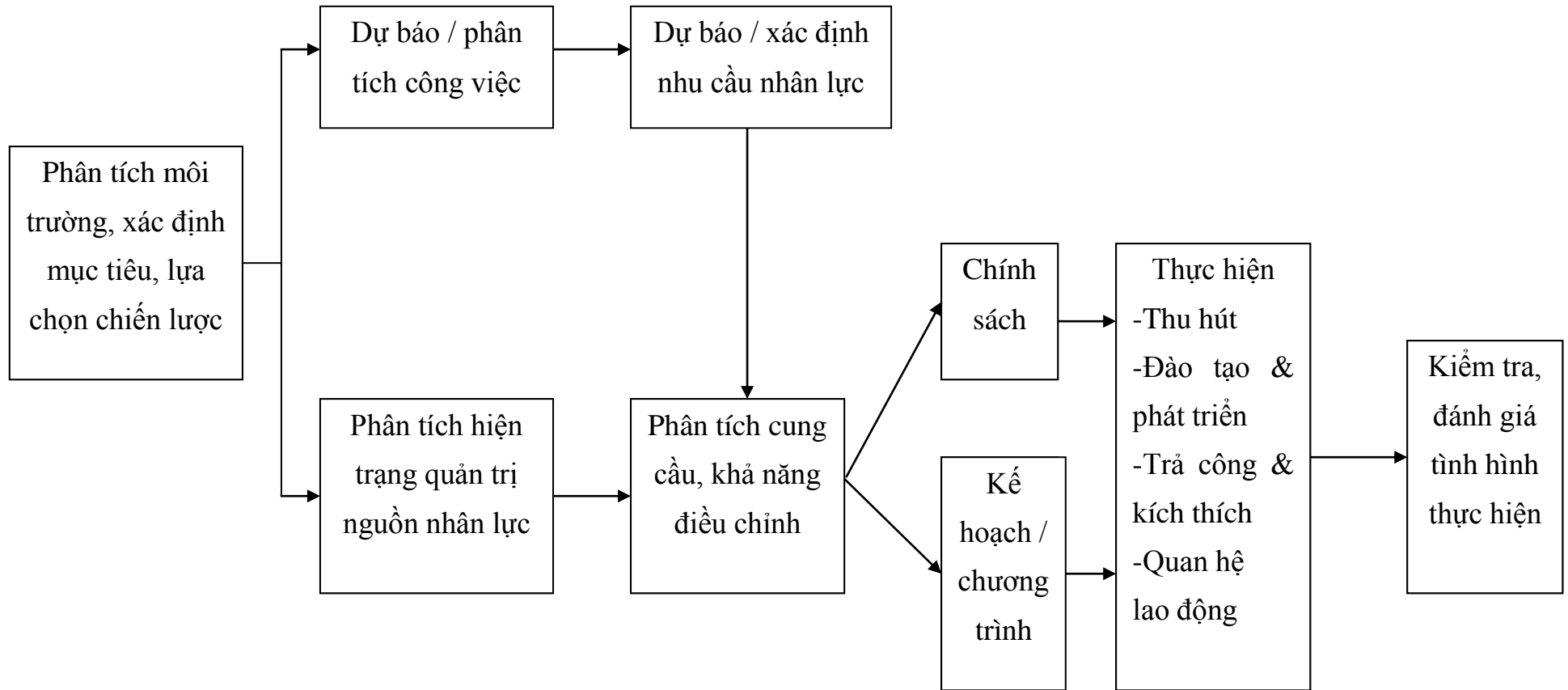
### **5.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự**

Hoạch định tài nguyên nhân sự là một tiến trình quản trị bao gồm việc phân tích các nhu cầu nhân sự của một tổ chức dưới những điều kiện thay đổi và sau đó triển khai các chính sách và các biện pháp nhằm thoả mãn nhu cầu đó. Đây là một quá trình giúp cho các nhà quản trị biết rõ họ có đúng số lượng và loại nhân viên ở đúng vị trí đúng lúc không, đó phải là những người có khả năng hoàn thành nhiệm vụ một cách hiệu quả, giúp cho doanh nghiệp đạt mục tiêu chung.

Như vậy, hoạch định tài nguyên nhân sự là quá trình biến đổi những mục tiêu của doanh nghiệp thành những dữ kiện về nhân công nhằm đáp ứng sự hoàn thành những mục tiêu ấy.

#### **\* Các bước hoạch định tài nguyên nhân sự:**

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



Sơ đồ 1- Quá trình hoạch định nguồn nhân lực

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

## 5.2. Phân tích công việc

Phân tích công việc là một khái niệm khá mới mẻ đối với các nước đang phát triển như Việt Nam chúng ta. Đó là quá trình đánh giá và tổ chức một cách có hệ thống các thông tin về công việc.

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

*\* Trình tự thực hiện phân tích công việc:*

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

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

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

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

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

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

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

### 5.3. Định mức lao động

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

*Mức lao động:* Hiểu theo một nghĩa chung nhất là một đại lượng sống quy định cho người lao động để họ hoàn thành một khối lượng công việc nhất định.

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

*\* Ý nghĩa, tác dụng của định mức lao động:*

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

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

- Mức lao động là cơ sở vững chắc để xây dựng các kế hoạch của doanh nghiệp (gồm kế hoạch sản xuất, kế hoạch lao động tiền lương, kế hoạch giá thành sản phẩm ...)

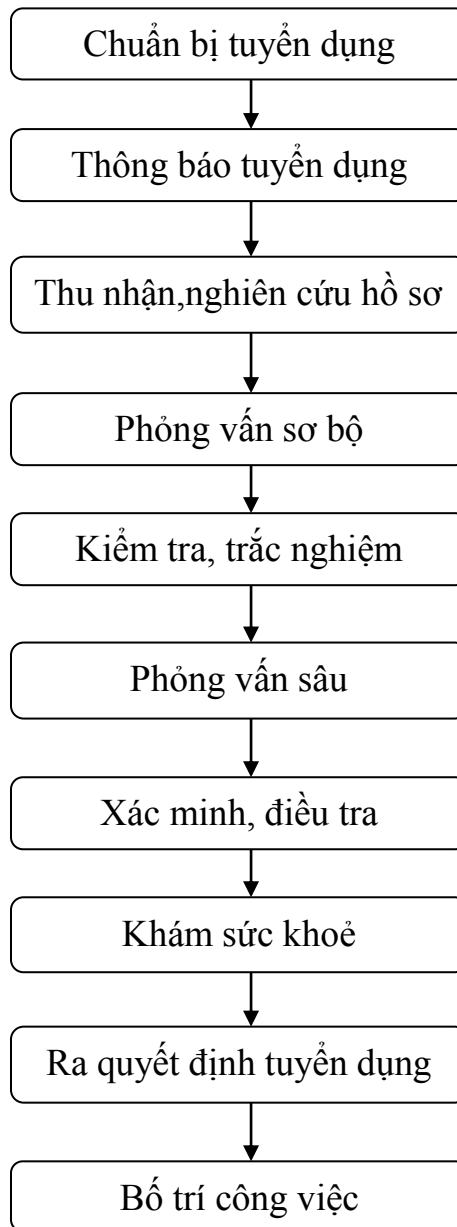
- Mức lao động là cơ sở để phân công, tổ chức sản xuất, tổ chức lao động và cũng là cơ sở để theo dõi, kiểm tra, đánh giá kết quả của mỗi người lao động trong doanh nghiệp.

### 5.4. Tuyển dụng nguồn nhân lực

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

*\* Quy trình tuyển dụng:*

Sơ đồ 2 – Trình tự quá trình tuyển dụng



\* Nguồn tuyển dụng:

❖ **Nguồn ứng viên từ trong nội bộ doanh nghiệp**

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

+ Ưu điểm:

- Nhân viên thấy Công ty luôn luôn tạo cho họ cơ hội thăng tiến do đó gắn bó với Công ty hơn, làm việc tích cực và có trách nhiệm hơn.
- Công ty đã đánh giá được khả năng của họ qua quá trình làm việc vì vậy kết quả khá chính xác.

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

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

+ *Nhược điểm:*

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

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

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

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

#### **❖ *Nguồn ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp***

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

+ *Ưu điểm:*

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

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

- Quá trình tuyển dụng diễn ra khách quan.

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

+ *Nhược điểm:*

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



- Nhân viên mới mất nhiều thời gian để hoà nhập với môi trường làm việc mới.

- Nhân viên chưa được thử thách về lòng trung thành và năng lực làm việc.

- Tỷ lệ bỏ việc cao.

### 5.5. Phân công lao động

Phân công lao động là sự phân chia công việc giữa những người tham gia sản xuất cho phù hợp với khả năng của họ về chức năng, nghề nghiệp trình độ chuyên môn, sức khoẻ, giới tính sở trường... Nó là hình thức nhất định của mối quan hệ giữa người với người trong quá trình lao động.

Thực chất của phân công lao động là chuyên môn hoá những hoạt động sản xuất khác nhau nhằm nâng cao năng suất lao động.

*\* Mục tiêu của phân công lao động:*

- Phân công lao động đảm bảo đủ số lượng lao động, chất lượng lao động, đúng người, đúng việc đáp ứng được yêu cầu, tính chất của công việc.

- Phân công lao động đảm bảo cho công việc được hoàn thành theo đúng thời hạn được giao, tạo được sự mềm dẻo, tính linh hoạt trong sử dụng lao động.

*\* Nguyên tắc phân công lao động:*

- Khi thực hiện phân công lao động phải căn cứ vào sở trường, năng lực, trình độ và nguyện vọng của người lao động.

- Đảm bảo cung cấp đầy đủ các điều kiện lao động cho người lao động.

- Phải xác định rõ quyền hạn và trách nhiệm của người lao động.

*\* Các hình thức phân công lao động:*

- Phân công lao động theo công nghệ.

- Phân công lao động theo chức năng.

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

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

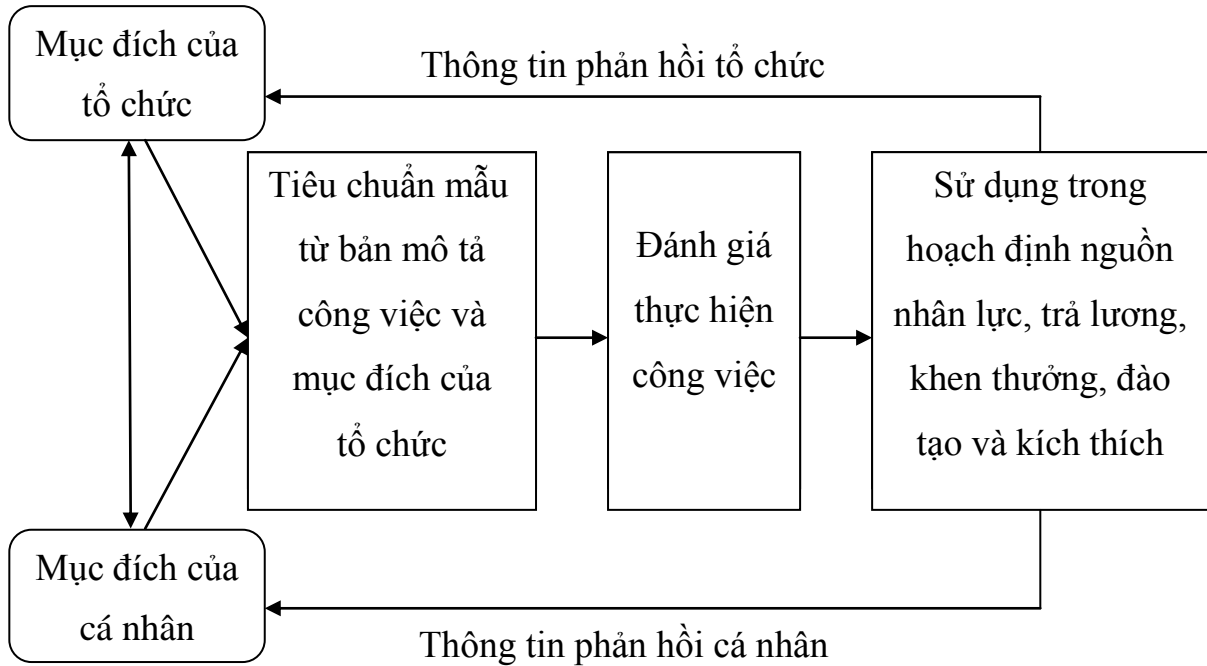
*\* Mục đích đánh giá:*

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là một hoạt động quan trọng trong quản trị nhân sự. Nó giúp công ty có cơ sở để hoạch định, tuyển chọn,

đào tạo và phát triển nhân sự. Đánh giá đúng năng lực của nhân viên quyết định một phần không nhỏ sự thành công của Doanh nghiệp.

Để đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị phải nắm vững tiến trình đánh giá, phải hiểu được mục tiêu, phương pháp đánh giá năng lực thực hiện công việc và phải hết sức thận trọng.

*\* Nội dung, trình tự thực hiện:*



Sơ đồ 3 - Hệ thống đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên

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

*Bước 1* : Xác định các yêu cầu cần đánh giá.

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

*Bước 3* : Huấn luyện kỹ năng đánh giá.

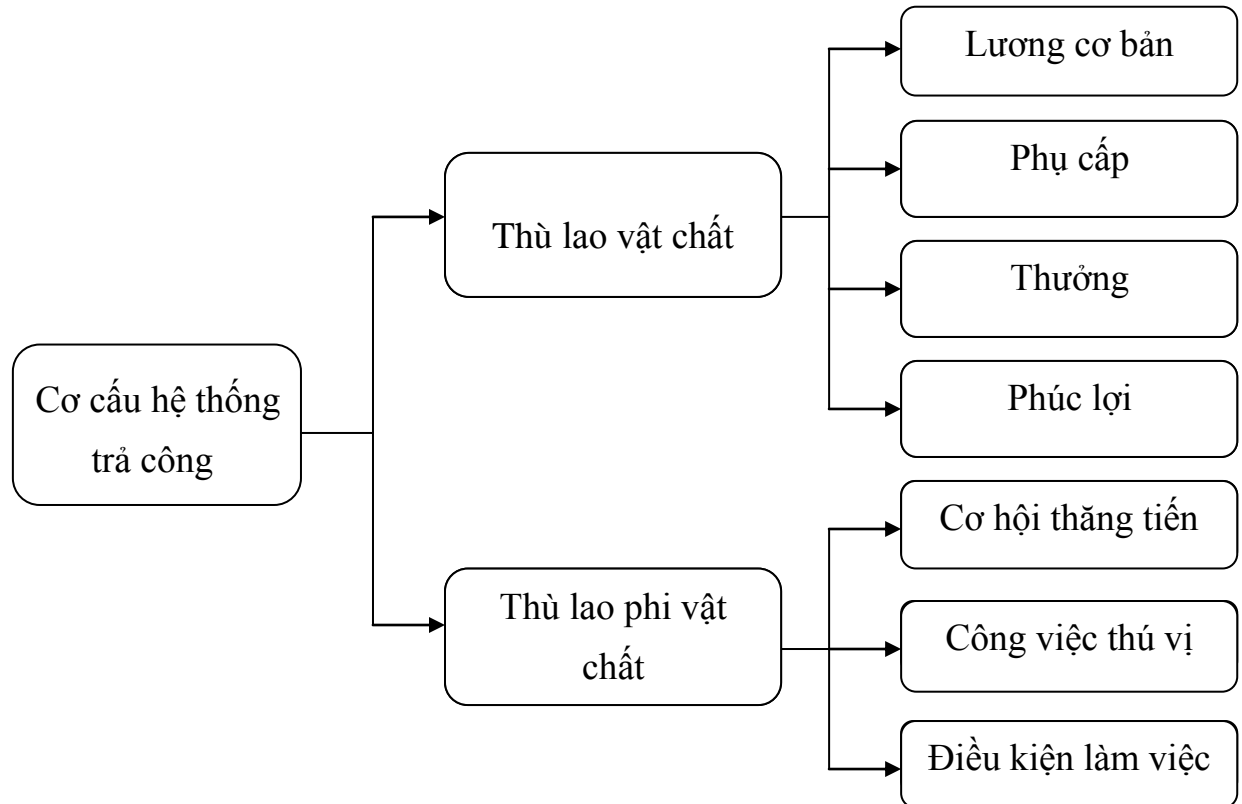
*Bước 4* : Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá.

*Bước 5* : Thực hiện đánh giá.

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

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

### 5.7. Trả công lao động



Sơ đồ 4 – Cơ cấu hệ thống trả công trong doanh nghiệp

( Nguồn : Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung )

#### \* Thù lao vật chất

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

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

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

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

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

*\* Thù lao phi vật chất*

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

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

*\* Các hình thức tiền lương:*

**+ Hình thức trả lương thời gian:**

Là hình thức trả công được áp dụng cho những nhân lực làm công việc quản lý, hoặc áp dụng cho những công việc không thể tiên hành định mức chặt chẽ và chính xác.

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

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:

$$L \text{ ngày} = L \text{ tháng} / 26$$

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

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

$$L_{sp} = N_{tt} \times Đ_g$$

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

Trong đó:

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

### 5.8. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

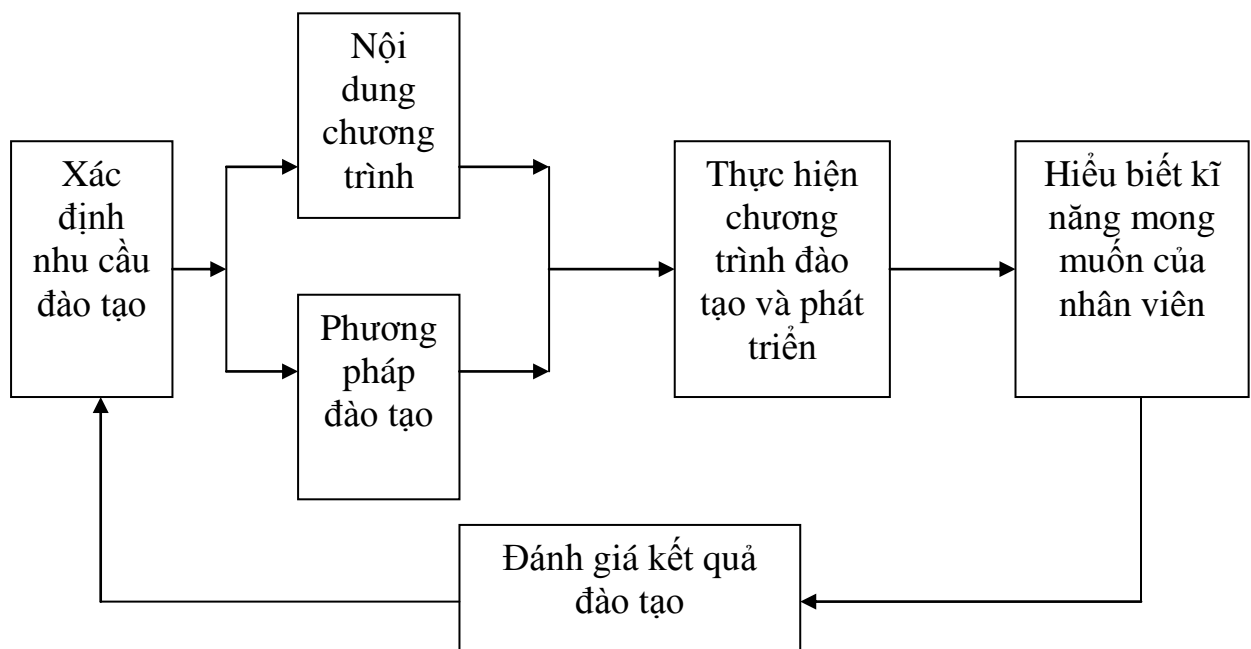
Đào tạo là một quy trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, những quy tắc, khái niệm hay thái độ dẫn tới sự tương xứng hơn giữa những đặc điểm của công nhân viên và những yêu cầu của công việc.

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

*\* Mục đích:*

- Trực tiếp giúp nhân viên làm công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên không đáp ứng được tiêu chuẩn mẫu của công việc hoặc khi nhận công việc mới.
- Cập nhật các kỹ năng kiến thức mới cho nhân viên
- Tránh tình trạng quản lý lạc hậu, lỗi thời
- Giải quyết các vấn đề của tổ chức như mâu thuẫn giữa nhân viên, giữa nhân viên và công đoàn, hay với nhà quản trị ...
- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới.
- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận
- Thoả mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

*\* Nội dung, trình tự thực hiện:*



Sơ đồ 5 - Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

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

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

***❖ Bước 2: Xác định mục tiêu đào tạo***

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

***❖ Bước 3: Lựa chọn các phương pháp và phương tiện thích hợp***

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

***❖ Bước 4: Thực hiện chương trình đào tạo, phát triển***

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

***❖ Bước 5: Đánh giá kết quả đào tạo và phát triển***

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

***\* Sự khác nhau giữa đào tạo và phát triển:***

Giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có sự khác nhau thể hiện thông qua bảng sau.

**Bảng so sánh giữa đào tạo và phát triển**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Đào tạo</b>	<b>Phát triển</b>
1. Tập trung	Công việc hiện tại	Công việc tương lai
2. Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân và tổ chức
3. Thời gian	Ngắn hạn	Dài hạn
4. Mục đích	Khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng hiện tại	Chuẩn bị cho tương lai

### **III. MỘT SỐ CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC**

#### **1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động**

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

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

#### **2. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực**

\* *Hiệu suất sử dụng lao động:*

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

$$\text{Hiệu suất sử dụng lao động (H}_n\text{)} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động bình quân}}$$

Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết mỗi lao động tạo ra được bao nhiêu đồng doanh thu, trong thực tế sản xuất và kinh doanh thì chỉ tiêu này càng cao

càng tốt, nó cho thấy doanh nghiệp sử dụng và quản lý nguồn nhân lực hiệu quả hay không.

*\* Hiệu quả sử dụng lao động*

Được tính bằng công thức:

- Hiệu quả sử dụng lao động (  $H_{ld}$  )

$$\text{Hiệu quả sử dụng lao động ( } H_{ld} \text{ )} = \frac{\text{Tổng lợi nhuận}}{\text{Tổng số lao động bình quân}}$$

*\* Năng suất lao động bình quân:*

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

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

Trong đó:

$$\text{Tổng số lao động bình quân} = \frac{\text{Lao động đầu năm} + \text{Lao động cuối năm}}{2}$$

Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết cứ mỗi người lao động tạo được bao nhiêu sản phẩm.

*\* Tỷ suất lợi nhuận lao động:*

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

$$\text{Sức sinh lời của lao động} = \frac{\text{Tổng lợi nhuận}}{\text{Tổng số lao động bình quân}}$$

Chỉ tiêu này cho biết một lao động có thể tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận cho doanh nghiệp trong một thời kỳ nghiên cứu (năm, quý, tháng...)

*\* Mức đảm nhiệm lao động:*

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

$$\text{Mức đảm nhiệm lao động} = \frac{\text{Tổng số lao động bình quân}}{\text{Doanh thu thuần}}$$



Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết 1 đồng doanh thu cần bao nhiêu lao động

### **3. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động**

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

- Doanh nghiệp có thể xây dựng kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực ở hiện tại cũng như tương lai.

- Giúp doanh nghiệp định mức lại lao động trong mỗi bộ phận, mỗi đơn vị từ đó giảm những hao phí không cần thiết nhằm giảm giá thành sản phẩm sẽ nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

- Tạo cho người lao động có việc làm, thu nhập ổn định và cơ hội thăng tiến nhiều hơn khi doanh nghiệp chú ý nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực.

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

## **IV. Ý NGHĨA CỦA VIỆC NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP**

*Đối với nền kinh tế quốc dân:* Hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp phải đặt trong mối quan hệ mật thiết chung với hiệu quả sản xuất kinh doanh của toàn bộ nền kinh tế, góp phần phản ánh được trình độ sản xuất và mức độ hoàn thiện của quan hệ sản xuất trong cơ chế thị trường. Trình độ phát triển của lực lượng sản xuất càng cao thì quan hệ sản xuất càng hoàn thiện.

*Đối với bản thân doanh nghiệp:* Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là cơ sở để tái sản xuất mở rộng, cải thiện đời sống của cán bộ, công nhân viên. Hiệu quả lao động là căn cứ chính xác và quan trọng để doanh nghiệp đánh giá lại công tác sử dụng lao động cho bản thân tổ chức mình. Từ đó, doanh nghiệp sẽ rút

ra được cách sử dụng lao động một cách hợp lý, giảm những hao phí không cần thiết nhằm đem lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp.

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

## **PHẦN 2**

# **THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN ĐẦU TƯ HẢI PHÒNG**

## **I. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN ĐẦU TƯ HẢI PHÒNG**

### Thông tin doanh nghiệp

1. Tên doanh nghiệp :

Công ty cổ phần Xây dựng và Phát triển đầu tư Hải Phòng

Haiphong Construction and Development Investment joint stock corporation CDI

2. Loại hình doanh nghiệp : Công ty cổ phần

3. Ngành nghề kinh doanh : - Nhận thầu xây dựng

- Kinh doanh bất động sản

4. Người đại diện : Ông Nguyễn Ngọc Thành - Tổng Giám Đốc

5. Trụ sở chính : Số 5 đường Lạch Tray - TP Hải Phòng

6. Điện thoại : (84-31) 3847034 - 3832156 / Fax : (84-31) 3846963

7. Mã số thuế : 0200155339

8. Số tài khoản : 321.10.00.000294 tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Hải  
Phòng

9. Email : [CDI-5Lachtray@hn.vnn.vn](mailto:CDI-5Lachtray@hn.vnn.vn)

10. Sản phẩm :

- Công trình xây dựng dân dụng, công nghiệp, giao thông, thủy lợi và hạ tầng cơ sở
- Trang trí nội thất công trình
- Dịch vụ tư vấn thiết kế
- Dịch vụ mua bán nhà đất
- Nhà ở

## **1. Quá trình hình thành và phát triển Công ty cổ phần Xây dựng và Phát triển đầu tư Hải Phòng**

Công ty cổ phần Xây dựng và phát triển đầu tư Hải Phòng tiền thân là Công ty Xây lắp số 8 được thành lập theo quyết định số 669/QĐ-TCCQ ngày 30/05/1998 của UBND thành phố Hải Phòng, có trụ sở đặt tại địa điểm số 5 đường Lạch Tray - thành phố Hải Phòng.

Năm 1997, Công ty xây lắp số 8 Hải Phòng được phép mở rộng lĩnh vực kinh doanh, đảm nhận hai nhiệm vụ nhận thầu xây lắp và đầu tư phát triển nhà ở, đã được UBND thành phố Hải Phòng quyết định lấy tên là Công ty Xây dựng và phát triển đầu tư. Sau 13 năm hoạt động theo mô hình doanh nghiệp nhà nước, năm 2005 Công ty thực hiện quyết định cổ phần hoá của UBND thành phố và lấy tên là Công ty cổ phần Xây dựng và Phát triển đầu tư Hải Phòng.

Công ty cổ phần Xây dựng và Phát triển đầu tư Hải Phòng là đơn vị có tư cách pháp nhân, hạch toán kinh tế độc lập, hoạt động theo Luật Doanh nghiệp với các chức năng chủ yếu là : nhận thầu xây lắp công trình, đầu tư phát triển nhà ở, khu đô thị và kinh doanh bất động sản. Trải qua hơn 15 năm hoạt động, Công ty cổ phần Xây dựng và Phát triển đầu tư Hải Phòng đã hoàn tất mọi yêu cầu nhiệm vụ được Thành phố giao, chấp hành nghiêm chỉnh chính sách của Nhà nước, đảm bảo tăng trưởng liên tục. Tính đến nay, Công ty không những hoàn thành trách nhiệm bảo toàn vốn mà đã nâng vốn hoạt động của Doanh nghiệp lớn trên 300 lần so với số vốn được giao ban đầu là 365 triệu đồng. Hiện nay, Công ty đã xây dựng được một đội ngũ cán bộ quản lý chuyên nghiệp, công nhân lành nghề giàu kinh nghiệm, năng lực tài chính và kỹ thuật đảm bảo đáp ứng yêu cầu thi công xây dựng các công trình có quy mô lớn và thực hiện các dự án đầu tư theo nhu cầu thị trường.

Trong những năm qua, Công ty đã tổ chức thi công xây dựng hàng trăm công trình nhà ở, dân dụng, công nghiệp, công trình kỹ thuật hạ tầng tại Hải phòng và một số địa phương khác như Quảng Ninh, Lạng Sơn. Trong đó có một số công trình tiêu biểu đã được Bộ Xây Dựng, Công đoàn Ngành Xây dựng Việt Nam trao tặng Huy chương vàng chất lượng cao Ngành Xây dựng Việt Nam như: Khu chung

cur Cát Bi, Khu nhà ở Trần Nguyên Hãn, Trụ sở Bảo hiểm xã hội Hải Phòng, Trụ sở Bảo hiểm xã hội Quảng Ninh, Công trình (nội thất) Trung tâm hội nghị tỉnh Lạng Sơn và hạ tầng Khu công nghiệp Nomura.

Bên cạnh phát triển công tác nhận thầu xây lắp, Công ty tập trung thực hiện các dự án đầu tư trong lĩnh vực nhà ở và khu đô thị. Các khu nhà ở do Công ty đầu tư đã góp phần chỉnh trang bộ mặt kiến trúc đô thị và tạo quỹ nhà ở cho xã hội. Tính đến nay, Công ty đã trực tiếp đầu tư xây dựng trên 10 dự án tiêu biểu như : Khu nhà ở Trần Nguyên Hãn, Khu nhà ở Trại Cau, Khu biệt thự Lạch Tray, Khu chung cư Cát Bi, Khu nhà ở Lam sơn, Khu đô thị Cự Viên - Hải Phòng.

Các dự án do Công ty thực hiện đầu tư đã đáp ứng nhu cầu sử dụng của người tiêu dùng với thiết kế kiến trúc phù hợp, kết cấu hạ tầng đồng bộ, các công trình tiện ích hoàn hảo, tạo điều kiện thuận lợi cho người sử dụng cải thiện nhu cầu về nhà ở và nâng cao chất lượng cuộc sống được thị trường tín nhiệm cao.

Trong đó, Công ty đặc biệt quan tâm đến sản phẩm phục vụ cho đối tượng lao động. Dự án khu chung cư Cát Bi Hải Phòng là dự án thí điểm đầu tiên trên cả nước về xây dựng nhà ở cho người có thu nhập thấp do Công ty đầu tư hoàn thành vào năm 2002 đã được Bộ Xây dựng trao tặng Huy chương vàng chất lượng cao Ngành Xây dựng Việt Nam. Đồng thời được các cấp, các ngành của Trung ương, địa phương đánh giá cao là một dự án có cơ chế chính sách phù hợp, tạo điều kiện thuận lợi cho người có thu nhập thấp giải quyết nhu cầu nhà ở của mình.

Trong thời kì đổi mới, Công ty đã chủ động điều chỉnh cơ cấu tổ chức bộ máy phù hợp, tăng cường nâng cao tính chuyên nghiệp trong bộ máy điều hành để tiếp cận với nhu cầu phát triển của nền kinh tế hội nhập. Năm 2007, Công ty đã tiến hành dự án liên doanh với Tập đoàn đầu tư Khải Đế Trung Quốc để đầu tư xây dựng dự án phát triển Khu đô thị Tinh Thành với gần 2000 căn hộ, tổng vốn đầu tư trên 1560 tỷ đồng. Hiện nay dự án đang triển khai giai đoạn 1 - xây dựng cơ sở hạ tầng và đang được dư luận quan tâm đón nhận.

Trong quá trình hình thành và phát triển của Công ty, do sớm được thử thách trong cơ chế thị trường, Công ty đã kịp thời nắm bắt cơ hội kinh doanh để vươn lên

và trưởng thành. Năm 1996 Công ty đã vinh dự được tặng thưởng Huân chương lao động hạng III do những đóng góp của doanh nghiệp trong công cuộc xây dựng và bảo vệ Tổ quốc. Ngoài ra, trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, đồng chí Nguyễn Ngọc Thành - Chủ tịch Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc cùng tập thể cán bộ công nhân viên Công ty đã vinh dự được tặng nhiều danh hiệu cao quý của Đảng, Chính phủ, Bộ Xây dựng và của thành phố Hải Phòng.

Ngày nay, với đội ngũ cán bộ công nhân năng động, sáng tạo, cơ sở vật chất kỹ thuật không ngừng được đầu tư nâng cấp, đời sống vật chất, tinh thần của cán bộ công nhân viên không ngừng được cải thiện nâng cao. Trong xu thế hội nhập hiện nay, Công ty cổ phần Xây dựng và Phát triển đầu tư Hải Phòng đang vững bước trên con đường phát triển và thực hiện tốt vai trò Nhà thầu và Nhà đầu tư.

## ***2. Chức năng, nhiệm vụ, ngành nghề sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Xây dựng và Phát triển đầu tư Hải Phòng***

Công ty cổ phần Xây dựng và Phát triển đầu tư Hải Phòng là doanh nghiệp hoạch toán kinh tế độc lập, trực thuộc UBND thành phố Hải Phòng và được phép hoạt động theo các chức năng nhiệm vụ như sau :

1. Nhận thầu xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông, thủy lợi, nhà ở và công trình kỹ thuật hạ tầng
2. Tư vấn thiết kế công trình dân dụng và nhà ở
3. Sản xuất kinh doanh và lắp đặt đồ nội thất công trình
4. Đầu tư phát triển nhà ở, đô thị và khu công nghiệp
5. Kinh doanh cơ sở hạ tầng, nhà ở, khách sạn và khu vui chơi giải trí
6. Kinh doanh dịch vụ thương mại và xuất nhập khẩu
7. Kinh doanh dịch vụ mua bán bất động sản
8. Kinh doanh dịch vụ du lịch và vận tải hàng hoá

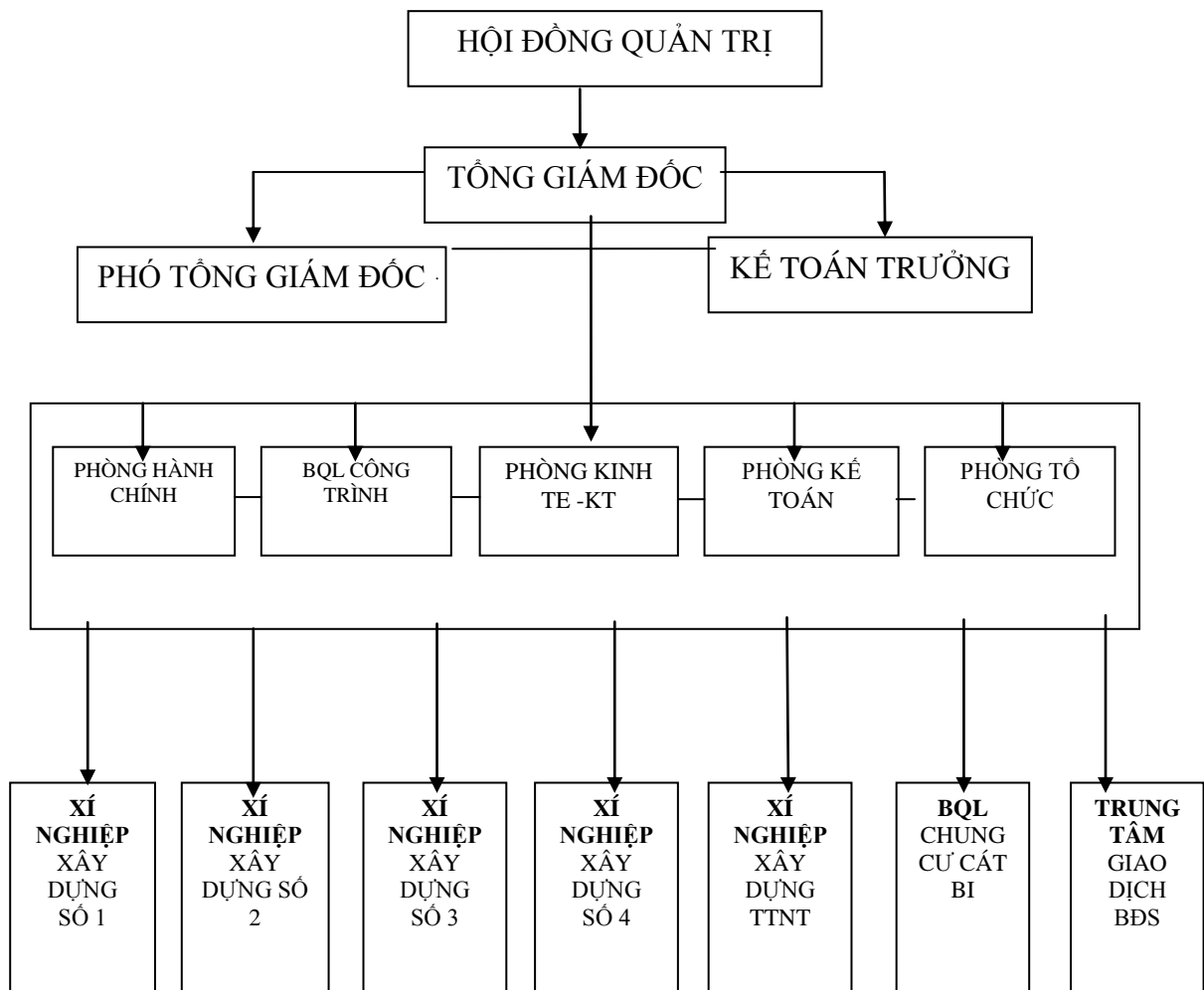
Công ty cổ phần Xây dựng và Phát triển đầu tư Hải Phòng là một nhà thầu xây dựng chuyên nghiệp và là nhà đầu tư có uy tín trên thị trường Hải Phòng và trên cả nước.

Quá trình hoạt động vừa qua, Công ty CDI có tham gia đóng góp vào sự phát triển kinh tế của đất nước nói chung và của thành phố Hải Phòng thông qua hàng trăm công trình đó được xây dựng và hàng chục dự án đầu tư phát triển nhà ở và đô thị. Trong đó, có nhiều công trình sản phẩm đã được tặng thưởng Huy chương vàng chất lượng cao của ngành xây dựng Việt Nam. Với những đóng góp của mình, Công ty CDI đó được Chủ tịch nước CHXHCN Việt Nam phong tặng Huân chương Lao động hạng III - Năm 1996.

Ngày nay, với đội ngũ nhân viên năng động và chuyên nghiệp, Công ty CDI luôn hướng tới nhu cầu thị trường với mục tiêu: “*Năng suất, Chất lượng, Hiệu quả*”

### **3. Cơ cấu tổ chức Công ty, chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận**

#### **3.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức, quản lý của công ty**



### *3.2. Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận*

Chức năng nhiệm vụ trong Bộ máy điều hành của Công ty được quy định cụ thể và ghi rõ trong Quy chế hoạt động của Công ty cổ phần xây dựng và phát triển đầu tư HP. Dưới đây là trích dẫn một số chức năng chính của các bộ phận trong công ty.

#### *3.2.1. Chức năng nhiệm vụ của bộ máy quản lý*

❖ **Hội đồng quản trị :**

Là cơ quan quản lý công ty, có toàn quyền quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của công ty.

❖ **Tổng giám đốc ( Kiêm chủ tịch Hội đồng quản trị ) :**

Là người đại diện cho Công ty trước pháp luật, chịu trách nhiệm về mọi hoạt động của công ty, là người nắm quyền hành cao nhất trong công ty, có quyền ra quyết định về các hoạt động kinh doanh của Doanh Nghiệp.

❖ **Phó tổng giám đốc :**

Chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc về những công việc được giao nhiệm vụ, giúp Tổng giám đốc điều hành các hoạt động hàng ngày.

❖ **Kế toán trưởng :**

Là người phụ trách công tác kế toán cho công ty, tham mưu cho giám đốc đề xuất các biện pháp tài chính hiệu quả. Bên cạnh đó kế toán trưởng phải theo dõi các nghĩa vụ với Nhà nước và chịu trách nhiệm trước cơ quan pháp luật về số liệu kế toán của công ty.

❖ **Phòng Kinh tế - kỹ thuật**

\_ Lập kế hoạch SXKD hàng năm, theo dõi thực hiện và báo cáo kết quả theo định kỳ.

\_ Nghiên cứu và khai thác thị trường, lập phương án đầu tư phương án kinh doanh.

\_ Trực tiếp giải quyết các thủ tục đầu tư, XD CB, mua bán nhà đất và các thủ tục khác có liên quan.



- \_ Phối hợp cùng các đơn vị thành viên của Công ty giải quyết các thủ tục đấu thầu, hợp đồng giao nhận thầu .
- \_ Tham gia thẩm định kinh tế - kỹ thuật, thanh quyết toán công trình do Công ty thực hiện đầu tư.
- \_ Xây dựng giá thành tiêu thụ đối với sản phẩm nhà đất của Công ty, cùng phối hợp với Trung tâm giao dịch BĐS để thực hiện công tác tiêu thụ sản phẩm .
- \_ Tổ chức thiết kế công trình phục vụ nhu cầu kinh doanh của Công ty, cùng phối hợp với các bộ phận nghiệp vụ khác thực hiện chức năng giám sát kỹ thuật công trình do Công ty đầu tư và xây dựng
- \_ Quản lý và lưu trữ hồ sơ dự án, hồ sơ kỹ thuật công trình, hồ sơ XD/CB, hồ sơ giao nhận thầu công trình, hồ sơ mua bán nhà và các hồ sơ khác có liên quan.
- \_ Thực hiện nhiệm vụ quan hệ đối ngoại, giao dịch hợp tác kinh tế trong nước và quốc tế.
- \_ Đảm nhận công tác sáng kiến cải tiến kỹ thuật, cải tiến quản lý của doanh nghiệp.
- ❖ Phòng Kế toán
  - \_ Thực hiện công tác nghiệp vụ hạch toán kế toán tài chính của doanh nghiệp
  - \_ Lập kế hoạch tài chính hàng năm, theo dõi thực hiện và báo cáo kết quả theo định kỳ
  - \_ Tổ chức khai thác nguồn vốn, cơ chế chính sách để phục vụ nhu cầu SXKD của Công ty
  - \_ Phối hợp cùng các đơn vị thành viên của Công ty giải quyết các thủ tục đấu thầu, hợp đồng giao nhận thầu, thanh quyết toán công trình đối với các công trình nhận thầu của Công ty
  - \_ Tham gia thẩm định kinh tế - kỹ thuật, thanh quyết toán công trình do Công ty thực hiện đầu tư
  - \_ Trực tiếp quản lý kết, quỹ tiền mặt của Công ty
  - \_ Quản lý và lưu trữ hồ sơ kế toán, chứng từ sổ sách và các tài liệu có liên quan
  - \_ Hướng dẫn nghiệp vụ quản lý tài chính - kế toán, kiểm tra giám sát thực hiện chế độ chính sách và các qui định của Nhà nước đối với các đơn vị thành viên

- \_ Thực hiện công tác quản lý tài sản doanh nghiệp, theo dõi, giám sát sử dụng. Tham gia xử lý tài sản, máy móc thiết bị của Công ty.
- \_ Tham gia Ban kiểm soát của Công ty
  - ❖ Phòng Tổ chức
    - \_ Thực hiện công tác nghiệp vụ quản lý nhân sự, quản lý lao động của Công ty
    - \_ Trực tiếp giải quyết các thủ tục liên quan đến công tác tổ chức, nhân sự và hợp đồng lao động
    - \_ Tổ chức tuyển dụng cán bộ, tuyển dụng lao động theo yêu cầu nhiệm vụ SXKD và sự chỉ đạo của Tổng giám đốc
    - \_ Cùng phối hợp với Phòng kế toán để thực hiện công tác lao động tiền lương của Công ty
    - \_ Tổ chức và quản lý lực lượng bảo vệ của Công ty đảm bảo an ninh trật tự đối với tài sản và hoạt động SXKD của doanh nghiệp
    - \_ Quản lý hồ sơ nhân sự
    - \_ Phụ trách công tác BHXH, công tác tự vệ và công tác an toàn lao động của doanh nghiệp
    - \_ Thực hiện nhiệm vụ bảo vệ chính trị nội bộ, thanh tra, kiểm tra và công tác pháp chế.
    - \_ Hướng dẫn nghiệp vụ cho các đơn vị thành viên về công tác tổ chức và thực hiện các chế độ chính sách đối với người lao động theo qui định của Nhà nước và Qui chế hoạt của Công ty
    - \_ Phụ trách công tác thi đua khen thưởng của Công ty
  - ❖ Phòng Hành chính
    - \_ Trực tiếp quản lý sử dụng nhà cửa, trang thiết bị văn phòng, phương tiện ô tô cùng các vật dụng khác của Công ty
    - \_ Mua sắm trang thiết bị văn phòng, văn phòng phẩm, ấn phẩm phục vụ nhu cầu sử dụng của Công ty, trực tiếp quản lý chi phí hành chính

- \_ Phụ trách công tác lễ tân, tạp vụ, văn thư và lái xe
- \_ Thường trực tổng đài điện thoại
- \_ Quản lý con dấu
- ❖ Ban quản lý công trình
  - \_ Tổ chức quản lý dự án của Công ty trong quá trình đầu tư, xây dựng
  - \_ Thực hiện chức năng giám sát đối với các công trình do Công ty đầu tư
  - \_ Trực tiếp giải quyết các thủ tục có liên quan đến công tác quản lý dự án và giám sát thi công công trình
    - \_ Tham gia thẩm định kinh tế - kỹ thuật, thanh quyết toán công trình do Công ty thực hiện đầu tư
    - \_ Phối hợp với các đơn vị thi công thực hiện công tác quản lý kỹ thuật công trình đối với các công trình do Công ty nhận thầu xây dựng

### *3.2.2. Chức năng nhiệm vụ của các đơn vị trực thuộc*

#### *❖ Ban quản lý chung cư Cát Bi*

Ban quản lý chung cư Cát Bi là đơn vị trực thuộc Công ty chịu sự chỉ đạo và quản lý trực tiếp của Tổng giám đốc Công ty. Ban quản lý chung cư Cát bi có chức năng nhiệm vụ như sau :

- \_ Quản lý sử dụng tài sản của Công ty tại Khu chung cư Cát Bi đảm bảo an toàn và khai thác có hiệu quả.
- \_ Phối hợp với các cơ quan chức năng của thành phố và chính quyền địa phương để thực hiện chức năng quản lý nhà ở đối với toàn bộ các căn hộ trong khu chung cư
- \_ Tổ chức thực hiện công tác vận hành hệ thống kỹ thuật phục vụ nhu cầu sinh hoạt của khu chung cư
- \_ Khai thác các dịch vụ công cộng trong khu chung cư để tạo nguồn thu
- \_ Trực tiếp quản lý lao động, chi trả tiền lương và các chi phí quản lý của Khu chung cư theo qui định của Công ty .

❖ Trung tâm giao dịch Bất động sản

Trung tâm giao dịch Bất động sản là đơn vị trực thuộc Công ty, chịu sự chỉ đạo và quản lý trực tiếp của Tổng giám đốc Công ty. Trung tâm giao dịch Bất động sản có chức năng nhiệm vụ như sau :

- \_ Tổ chức dịch vụ mua bán nhà đất
- \_ Tư vấn pháp lý, thủ tục, giá cả về các giao dịch BĐS
- \_ Thông tin, quảng cáo và trưng bày giới thiệu sản phẩm nhà đất
- \_ Tổ chức tiêu thụ và giải quyết thủ tục hợp đồng mua bán nhà, trước bạ nhà đối với sản phẩm nhà đất của Công ty .

- \_ Tổ chức dịch vụ xây dựng nhà trong các dự án phát triển nhà ở của Công ty.

❖ Các Xí nghiệp xây dựng

Các xí nghiệp xây dựng là những đơn vị thành viên của Công ty hoạt động kinh tế độc lập theo chức năng nhiệm vụ được Công ty giao. Các xí nghiệp thành viên được hạch toán kinh tế báo sổ và chịu sự lãnh đạo trực tiếp và toàn diện của Tổng giám đốc Công ty. Nhiệm vụ của các xí nghiệp được Công ty giao bao gồm :

- \_ Tổ chức tuyển chọn lao động, trực tiếp ký kết hợp đồng lao động có thời hạn dưới một năm và sử dụng lao động theo qui chế hoạt động của Công ty và qui định của pháp luật

- \_ Tổ chức sắp xếp bộ máy xí nghiệp đảm bảo thực hiện tốt các yêu cầu nhiệm vụ được giao

- \_ Tổ chức khai thác công trình nhận thầu, chủ động lập hồ sơ dự thầu để tham gia đấu thầu công trình

- \_ Trực tiếp quan hệ với chủ đầu tư và các cơ quan chức năng để giải quyết các thủ tục liên quan đến hợp đồng giao nhận thầu do Công ty ký kết và giao lại cho các xí nghiệp thực hiện

- \_ Tổ chức lực lượng, phương tiện, thiết bị để thi công công trình. Sản xuất các sản phẩm theo hợp đồng được Công ty giao thực hiện

- \_ Trực tiếp trả lương và chịu trách nhiệm giải quyết các chế độ chính sách đối với người lao động của xí nghiệp
- \_ Thực hiện công tác hạch toán tài chính, tập hợp hoá đơn chứng từ chỉ tiêu theo qui định của pháp luật và hướng dẫn chỉ đạo của Công ty
- \_ Tổ chức thực hiện công tác an toàn lao động và bảo hộ lao động, bảo đảm an toàn trong sản xuất và bảo vệ sức khỏe cho CBCNV của xí nghiệp
- \_ Thực hiện đầy đủ nghĩa vụ ngân sách đối với nhà nước và đối với Công ty
- \_ Chấp hành nghiêm chỉnh những qui định của Nhà nước và qui định của Công ty, thực hiện tốt chế độ báo cáo theo định kỳ.

#### **4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong 2 năm vừa qua**

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, Công ty luôn đảm bảo sự tăng trưởng mọi mặt, ổn định vững chắc, thể hiện bằng các chỉ tiêu đã đạt được qua các năm :

Bảng 1 - Tổng hợp kết quả sản xuất kinh doanh

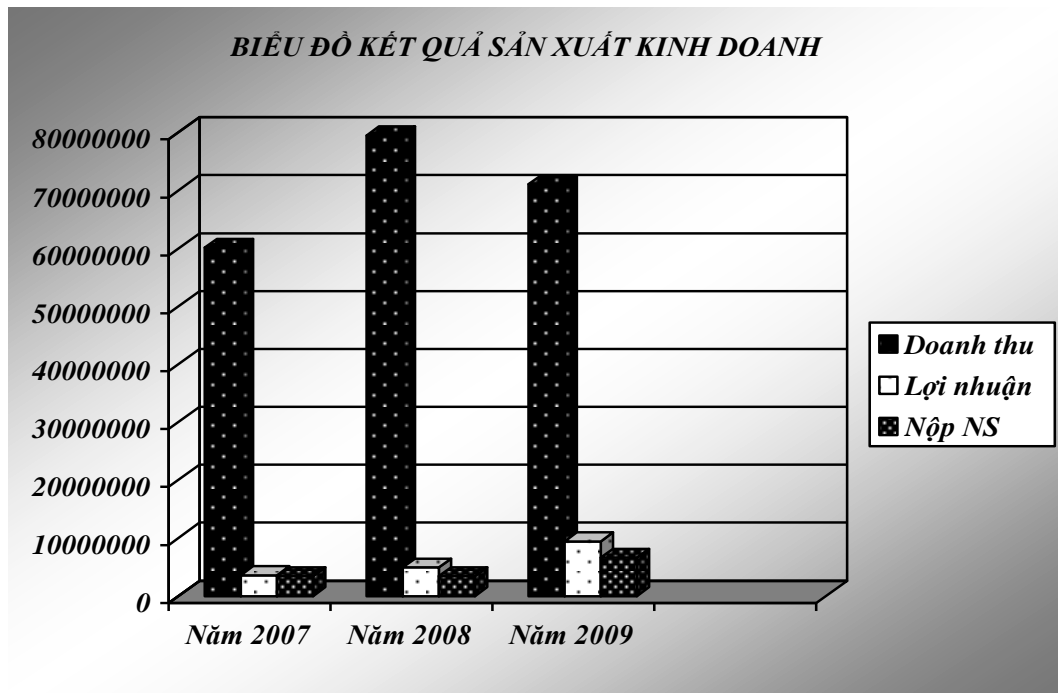
Đơn vị tính :1000đ

TT	Chỉ tiêu chủ yếu	Năm 2008	Năm 2009	Chênh lệch	
				Số tuyệt đối	Số tương đối
1	Doanh thu	85.218.030.095	78.998.128.957	(6.219.901.138)	(7,298)%
2	Chi phí	80.256.125.509	69.331.663.603	(10.924.461.906)	(13,6)%
3	Lợi nhuận	4.961.904.586	9.666.465.354	4.704.560.768	94,8%
4	Nộp Ngân Sách	3.440.571.019	6.640.080.026	3.199.509.007	92,99%
5	Tỷ lệ chia cổ tức	17,8%	48,025%	30,225%	169,8%

- Nhận xét

Qua bảng số liệu trên ta thấy, doanh thu của năm 2009 giảm 6.219.901.138 so với năm 2008, tương ứng tốc độ giảm 7,298% ; đồng thời chi phí năm 2009 cũng giảm đi 10.924.461.906 tương ứng tốc độ giảm 13,6%. Do tốc độ giảm của doanh thu nhỏ hơn tốc độ giảm của chi phí nên lợi nhuận năm 2009 của công ty vẫn tăng 4.704.560.768 tương ứng 94,8% so với năm 2008 đảm bảo sự tăng trưởng cho hoạt động kinh doanh của công ty. Nguyên nhân dẫn đến sự tăng giảm này là do năm

2008 công ty trúng thầu nhiều công trình lớn, chi phí bỏ ra nhiều, đến năm 2009 công ty bắt đầu thu được lợi nhuận từ khoản đầu tư năm 2008.



Công ty có kế hoạch tổng thể, kế hoạch chung cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong năm và triển khai cụ thể từng tháng, từng quý và có sự điều chỉnh bổ sung cho phù hợp với sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

## **5. Những thuận lợi và khó khăn của Công ty**

### **5.1. Thuận lợi**

- Công ty cổ phần Xây dựng và Phát triển đầu tư Hải Phòng là một nhà thầu xây dựng chuyên nghiệp và là nhà đầu tư có uy tín trên thị trường Hải Phòng cũng như trên cả nước.

- Là một doanh nghiệp ra đời từ rất sớm tạo được uy tín nhờ chất lượng công trình cũng như chất lượng dịch vụ nên công ty sớm khẳng định được thương hiệu của mình và không ngừng mở rộng thị trường sản phẩm cũng như thị trường tiêu thụ bởi các sản phẩm chất lượng cao.

- Công ty sẵn có thị trường nhận thầu xây dựng và tín nhiệm trong thị trường kinh doanh phát triển nhà ở, đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng đô thị mà Công ty đã dày công tạo dựng trong nhiều năm qua.

- Công ty đang tham gia đầu tư dự án xây dựng Khu đô thị cụm viên 32ha thành quả của quá trình đầu tư, tạo cho công ty có khối lượng việc làm ổn định và tiềm năng sản xuất kinh doanh hiệu quả, tạo tiền đề ổn định cho phát triển của công ty.

- Trong lĩnh vực nhận thầu xây dựng tiếp tục nhận và thi công chuyển tiếp nhiều công trình lớn, có khả năng tạo việc làm và mở rộng thị trường của công ty.

- Công ty có một bộ máy điều hành ổn định, nề nếp, năng động sáng tạo, biết phát huy thế mạnh và khắc phục khó khăn để vươn lên. Một đội ngũ cán bộ công nhân viên tuy không đông nhưng có chất lượng, yêu nghề, yêu đơn vị và đoàn kết tốt.

- Luôn nhận được sự hỗ trợ giúp đỡ của thành phố, cơ quan khác đã giúp Doanh nghiệp mở rộng thị trường và tạo điều kiện hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình tham gia đóng góp chung vào sự phát triển chung của thành phố và của cả nước.

## 5.2. Khó khăn

- Về nguồn vốn, Công ty đang đứng trước thách thức lớn phải tập trung nguồn vốn đầu tư vào Dự án khu đô thị Cụm Viên, trong bối cảnh thị trường nhà đất của Hải Phòng hiện nay có sự cạnh tranh gay gắt, nếu đầu tư nhỏ giọt sẽ không thu hút được thị trường. Nếu huy động, khai thác nguồn vốn gặp nhiều khó khăn dẫn đến nguy cơ Công ty không thực hiện được trọn vẹn mục tiêu đã đề ra.

- Trong những năm qua công tác nhận thầu xây dựng có sự phát triển nhanh. Song xuất hiện yếu tố rủi ro là thu hồi vốn chậm, gây khó khăn cho cân bằng tài chính và làm giảm hiệu quả sản xuất kinh doanh của Doanh Nghiệp.

- Việc áp dụng những thành tựu khoa học kỹ thuật hiện đại cũng là vấn đề khó khăn trong việc ra quyết định áp dụng những trang thiết bị phù hợp với nhu cầu và nguồn vốn của Công ty.

## II. THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN ĐẦU TƯ HẢI PHÒNG

### 1. Mục đích và ý nghĩa của việc tìm hiểu công tác nhân sự trong Công ty

#### 1.1. Mục đích

\* Việc tìm hiểu tình hình tổ chức lao động của Công ty là để:

- Nghiên cứu kết cấu lao động của Công ty qua các mặt chức năng, nghề nghiệp, trình độ và lứa tuổi.
- Nghiên cứu tình hình tổ chức lao động, tình hình sử dụng lao động về các mặt thời gian, năng suất để xác định các nguyên nhân ảnh hưởng đến kết quả sử dụng sức lao động của Công ty.
- Kiểm tra tình hình thực hiện các chế độ, chính sách của Nhà nước đối với người lao động trong Công ty.
- Đánh giá việc áp dụng các hình thức tổ chức lao động khoa học và hợp tác lao động của Công ty.
- Tìm ra các biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng sức lao động nhằm đạt được năng suất cao, chất lượng tốt để nâng cao thu nhập cho người lao động.

## *1.2. Ý nghĩa*

Qua công tác phân tích nghiên cứu sẽ là tư liệu cung cấp cho người quản lý lao động thấy được những mặt còn yếu, cần sửa đổi bổ sung. Từ đó đưa ra các biện pháp điều chỉnh, đào tạo lại để tạo điều kiện sử dụng sức lao động một cách hợp lý. Đồng thời cũng cho thấy những tiềm năng chưa được khai thác hết. Từ đó doanh nghiệp có các biện pháp để sử dụng sức lao động một cách có hiệu quả hơn.

## *2. Đặc điểm lao động của Công ty*

### *2.1. Cơ cấu lao động của Công ty*

<i>STT</i>	<i>Tính chất lao động</i>	<i>Năm 2008</i>		<i>Năm 2009</i>		<i>Chênh lệch</i>	
		<i>Số lượng (Người)</i>	<i>Tỷ trọng (%)</i>	<i>Số lượng (Người)</i>	<i>Tỷ trọng (%)</i>	<i>Số tuyệt đối</i>	<i>Số tương đối (%)</i>
<i>1</i>	<i>Trực tiếp</i>	<i>764</i>	<i>86,82</i>	<i>736</i>	<i>83,73</i>	<i>-28</i>	<i>-3,66</i>
<i>2</i>	<i>Gián tiếp</i>	<i>116</i>	<i>13,18</i>	<i>143</i>	<i>16,27</i>	<i>27</i>	<i>23,28</i>
<i>Tổng số</i>		<i>880</i>	<i>100</i>	<i>879</i>	<i>100</i>	<i>-1</i>	<i>-0,11</i>

Bảng 2 – Cơ cấu lao động tại công ty

( Nguồn: Phòng Tổ chức )



❖ **Nhận xét**

Nhìn trên bảng phân bố cơ cấu lao động 2 năm, xét về tính chất lao động: Năm 2008, lao động gián tiếp có 116 người; lao động trực tiếp có 764 người. Năm 2009, lao động gián tiếp là 143 người (chiếm 16,27%); lao động trực tiếp có 736 người (chiếm 83,73% trong tổng số lao động). Năm 2009 so với năm 2008, lao động gián tiếp tăng 27 người tương ứng với mức tăng tương đối là 23,28%; lao động trực tiếp giảm 28 người tương ứng với mức giảm là 3,66%. Có sự tăng giảm này là do năm 2008, Công ty đã trúng thầu nhiều công trình nên lượng lao động trực tiếp nhiều, năm 2009 lượng lao động này giảm đi nhưng nhìn chung tình hình lao động vẫn ổn định. Năm 2009 lượng lao động gián tiếp của Công ty tăng lên do Công ty đã tuyển dụng thêm lao động văn phòng đáp ứng nhu cầu SXKD. Trong năm 2010, Công ty sẽ khởi công thêm nhiều công trình tại khu đô thị Cự Viên nên dự kiến lượng lao động sẽ tăng lên cả lao động trực tiếp và lao động gián tiếp.

Nhìn chung, việc thay đổi cơ cấu lao động như vậy là phù hợp với nhu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty và cũng phù hợp với xu thế phát triển hiện nay.

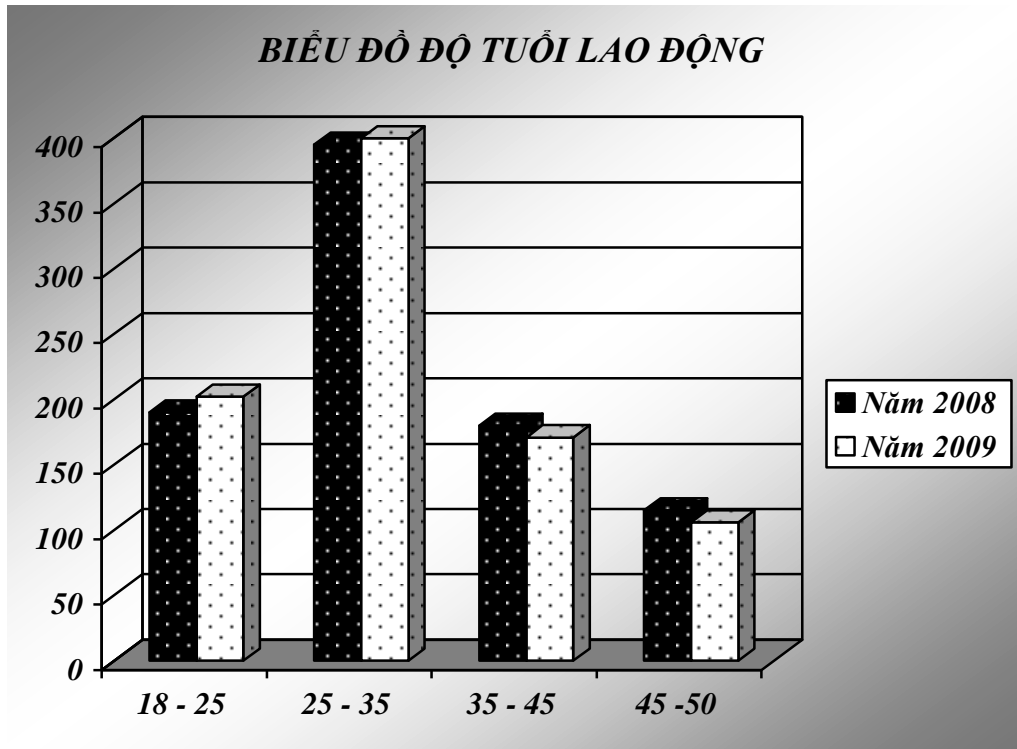
**2.2. Phân loại tình hình lao động trong Công ty**

**2.2.1. Phân loại tình hình lao động theo độ tuổi**

<b>STT</b>	<b>Nhóm tuổi</b>	<b>Năm 2008</b>		<b>Năm 2009</b>		<b>Chênh lệch</b>	
		<b>Số lượng (Người)</b>	<b>Tỷ trọng (%)</b>	<b>Số lượng (Người)</b>	<b>Tỷ trọng (%)</b>	<b>Số tuyệt đối (Người)</b>	<b>Số tương đối (%)</b>
1	18 – 25	190	21,6	202	22,98	12	6,32
2	25 – 35	395	44,9	400	45,51	5	1,27
3	35 – 45	180	20,5	171	19,45	-9	-5
4	45 – 60	115	13,0	106	12,06	-9	-7,83
<b>Tổng</b>		<b>880</b>	<b>100</b>	<b>879</b>	<b>100</b>	<b>-1</b>	<b>-0,11</b>

Bảng 3 – Phân loại lao động theo độ tuổi

( Nguồn: Phòng Tổ chức )



❖ **Nhận xét**

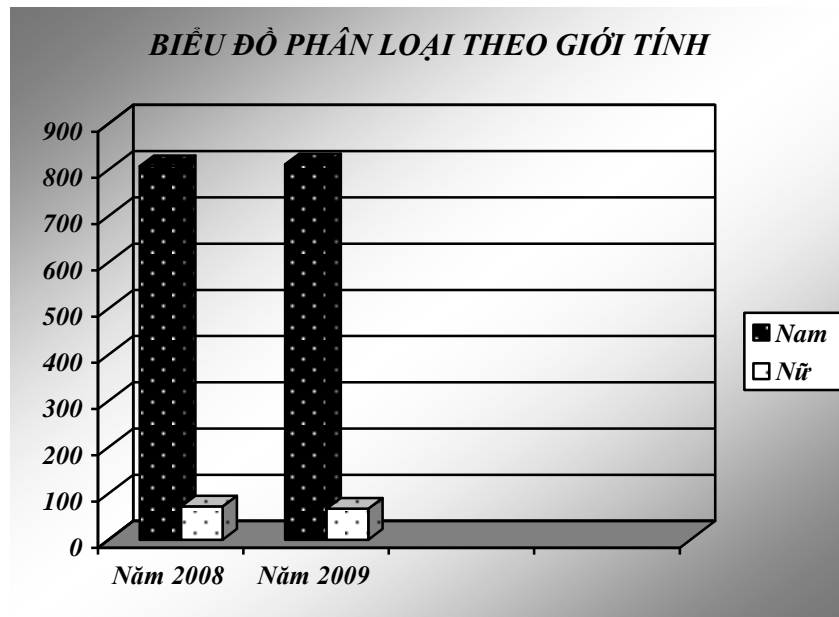
Qua bảng số liệu trên ta thấy lao động ở độ tuổi từ 45 – 60 có xu hướng giảm đi, lao động ở độ tuổi từ 25 – 35 chiếm một tỷ lệ cao trong toàn bộ lao động cho thấy cơ cấu lao động có xu hướng trẻ hoá. Đây là một trong những nhân tố quan trọng giúp cho Công ty thu hút được lực lượng lao động với sức trẻ, lòng nhiệt huyết và cống hiến hết mình cho sự nghiệp phát triển của Công ty. Ở độ tuổi từ 40 trở xuống chiếm một tỷ lệ lớn trong tổng số lao động và theo dự đoán trong khoảng 5 năm tới cơ cấu tổ chức của Công ty tương đối ổn định.

2.2.2. Phân loại tình hình lao động theo giới tính

STT	Chỉ tiêu	Năm 2008		Năm 2009		Chênh lệch	
		Số lượng (Người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (Người)	Tỷ trọng (%)	Số tuyệt đối (Người)	Số tương đối (%)
1	Nam	808	91,82	812	92,38	4	0,5
2	Nữ	72	8,18	67	7,62	-5	-6,94
<b>Tổng số</b>		<b>880</b>	<b>100</b>	<b>879</b>	<b>100</b>	<b>-1</b>	<b>-0,11</b>

Bảng 4 – Phân loại lao động theo giới tính

( Nguồn: Phòng Tổ chức )



❖ **Nhận xét**

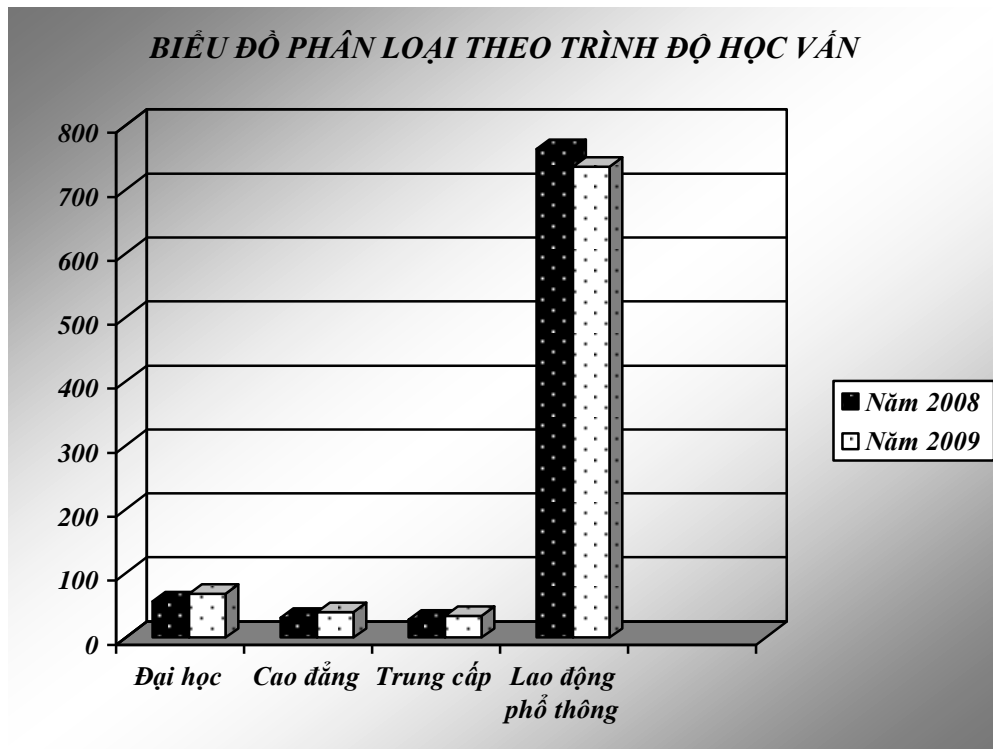
Năm 2008, số lao động nam có 808 người chiếm 91,82% trong tổng số lao động; lao động nữ là 72 người, chiếm 8,18%. Đến năm 2009, lao động nữ chỉ còn 67 người do một số trường hợp nghỉ chế độ hưu trí sớm; lao động nam có 812 người, tăng 0,5% so với năm 2008. Sở dĩ lao động nam chiếm tỷ lệ lớn trong tổng số lao động do đặc thù kinh doanh trong lĩnh vực đầu tư xây dựng, phải sử dụng nhiều lao động nam giới đòi hỏi phải có sức khỏe tốt, làm việc với cường độ cao. Lao động nữ chủ yếu làm các công việc bên khối hành chính như công tác quản lý, văn thư, kế toán...

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

STT	Trình độ học vấn	Năm 2008		Năm 2009		Chênh lệch	
		Số lượng (Người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (Người)	Tỷ trọng (%)	Số tuyệt đối (Người)	Số tương đối (%)
1	Đại học	57	6,48	69	7,85	12	21,05
2	Cao đẳng	31	3,52	40	4,55	9	29,03
3	Trung cấp	28	3,18	34	3,87	6	21,43
4	Lao động phổ thông	764	86,82	736	83,73	-28	-3,66
<b>Tổng số</b>		<b>880</b>	<b>100</b>	<b>879</b>	<b>100</b>	<b>-1</b>	<b>-0,11</b>

Bảng 5 – Phân loại lao động theo trình độ học vấn

( Nguồn: Phòng Tổ chức )



❖ **Nhận xét**

Qua bảng phân tích trên ta thấy năm 2008, lao động với trình độ đại học có 57 người; lao động có trình độ cao đẳng là 31 người; lao động có trình độ trung cấp là 28 người; lao động phổ thông có 764 người. Năm 2009, trong toàn Công ty có 736 lao động phổ thông (chiếm 83,73% tổng số lao động); trình độ trung cấp là 34 người; trình độ cao đẳng có 40 người (chiếm 4,55%); trình độ đại học là 69 người (chiếm 7,85% trong tổng số lao động). Năm 2009 so với năm 2008, lao động có trình độ đại học tăng 12 người tương ứng với mức tăng là 21,05%; trình độ cao đẳng với mức tăng 29,03%; trình độ trung cấp tăng 6 người tương ứng với 21,43%.

Qua các số liệu phân tích trên nhận thấy số lượng lao động có trình độ đại học, cao đẳng tăng lên cho thấy chất lượng lao động là một trong những vấn đề quan tâm hàng đầu và là yếu tố then chốt cho sự phát triển bền vững của Công ty. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thì việc sử dụng lao động có trình độ chuyên môn là một xu thế tất yếu hiện nay.

Để đáp ứng cho công việc ngày càng phức tạp và phù hợp với trang thiết bị hiện đại, công ty đã tạo điều kiện cho nhân viên đi học thêm nâng cao trình độ nhằm đáp ứng tốt nhu cầu công việc.

Tổng số cán bộ công nhân viên Công ty hiện nay là trên 800 người, trong đó có 69 người có trình độ kỹ sư và cử nhân, với đội ngũ cán bộ khoa học kỹ thuật trẻ, khoẻ và đội ngũ công nhân lành nghề.

Lao động là nhân tố quan trọng ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh và sức cạnh tranh của công ty. Kỹ năng và trình độ lành nghề của người lao động là điều kiện quan trọng để công ty nâng cao chất lượng sản phẩm, nâng cao lợi thế cạnh tranh trong kinh doanh. Nhận thức được điều đó Công ty không ngừng nâng cao trình độ cho người lao động. Một mặt chú ý đào tạo, bồi dưỡng kiến thức nâng cao trình độ, mặt khác tuyển dụng lao động mới đáp ứng được đòi hỏi của trang thiết bị hiện đại và phương thức quản lý mới. Vì vậy trình độ của người lao động ngày càng được nâng cao.

### *2.3. Đặc điểm lao động của Công ty*

#### *2.3.1. Khối lao động trực tiếp*

- Độ tuổi của khối lao động trực tiếp trẻ hơn khối lao động gián tiếp để phù hợp với điều kiện làm theo ca và làm việc ngoài trời.

- Giới tính của khối lao động trực tiếp hoàn toàn là nam hoặc nữ có đủ sức khoẻ, trình độ và đạo đức.

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

#### *2.3.2. Khối lao động gián tiếp*

- Từ 23 tuổi trở lên, có đủ năng lực hành vi dân sự.

- Giới tính có thể là nam hoặc nữ.

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

- Năng động, sáng tạo, đầy nhiệt huyết đối với công việc

❖ Từ khi Công ty thực hiện cổ phần hoá tới nay, kế thừa và phát huy truyền thống của đơn vị có nhiều năm hoạt động trong Ngành xây dựng, Công ty sớm bắt nhịp với môi trường mới, đến nay hầu hết CBCNV Công ty đều là cổ đông của Công ty, công tác điều hành quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh luôn được duy trì ổn định, hiệu quả sản xuất kinh doanh đạt mức tăng trưởng hàng năm từ 15 đến 25%, đời sống CBCNV không ngừng được cải thiện, hệ số lao động trên việc làm đảm bảo 100%, thu nhập bình quân đạt trên mức bình quân từ 2.000.000đ/người/tháng.

### **3. Thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty**

#### **3.1. Công tác hoạch định nhân lực**

Đối với Công ty cổ phần Xây dựng và Phát triển đầu tư HP, công tác hoạch định nguồn nhân lực luôn được đặt lên hàng đầu. Việc hoạch định này sẽ giúp cho Công ty xác định được số lượng nhân lực cần thiết, hợp lý để bố trí cho các công việc trong thời gian tới.

Công tác này sẽ giúp cho Công ty có cái nhìn khái quát về vấn đề tăng giảm nhân lực, định ra được phương hướng, kế hoạch nhân lực, tạo điều kiện cho công tác bố trí nhân lực diễn ra thường xuyên liên tục.

Cũng thông qua công tác này Công ty có sự chuẩn bị và biện pháp giải quyết trong các sự cố về nhân lực sắp tới. Giúp cho ban lãnh đạo Công ty nắm được tình hình biến động nhân lực trong giai đoạn tới từ đó có những biện pháp giải quyết khắc phục, tạo điều kiện cho Công ty ngày càng phát triển.

#### **3.2. Công tác phân tích và thiết kế công việc**

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

Trên thực tế, Công ty cổ phần xây dựng và phát triển đầu tư HP đối với công tác phân tích công việc mới thực hiện được các công việc sau :

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

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

### *3.3. Công tác tuyển dụng nhân lực*

#### *\* Nhu cầu và tiêu chí tuyển dụng*

Nhờ công tác tuyển dụng tốt mà công ty đã sở hữu một số lượng lao động khá đông đảo và có chuyên môn. Nhưng số lượng đó vẫn chưa đủ để đáp ứng các nhu cầu chuyên môn ngày một nhiều và phức tạp của công ty. Do đang trong giai đoạn phát triển và hoàn thiện bộ máy tổ chức nên công ty rất cần những người lao động lành nghề và có nhiệt huyết. Trong những năm gần đây, công ty thông báo tuyển dụng khá rộng rãi và có hàng trăm hồ sơ đăng ký tuyển dụng được gửi đến. Trong số đó có khá nhiều ứng viên có chuyên môn và năng lực được ký hợp đồng lao động và được bổ nhiệm vào các chức vụ còn trống trong công ty.

- Đã tốt nghiệp đại học, cao đẳng hoặc các cấp tương đương.

- Có kinh nghiệm làm trong lĩnh vực mà công ty đang cần từ 2 năm trở lên tùy vào từng lĩnh vực.

- Có sự nhạy bén, năng nổ, có trí tiến thủ và trung thành.

Công ty cũng tạo điều kiện cho các sinh viên mới ra trường tham gia tuyển dụng vào công ty. Lãnh đạo công ty hiểu rằng đây là những nguồn tài nguyên quý giá. Những sinh viên mới ra trường này là những con người nhiệt huyết và đầy tiềm năng. Công ty hiểu rằng những bạn trẻ này còn thiếu kinh nghiệm thực tế nên để có thể được tuyển dụng vào công ty thì đòi hỏi họ phải vượt qua một cuộc kiểm tra khá nghiêm túc buộc họ phải thể hiện được những thứ mình có và những tố chất tiềm ẩn. Chính nguyên nhân này mà có nhiều sinh viên ra trường đã có cơ hội chứng tỏ mình và được công ty tuyển dụng.

#### *\* Phương pháp tuyển dụng*

Việc tuyển dụng lao động được thực hiện theo chế độ hợp đồng lao động giữa Tổng giám đốc hoặc người được Tổng giám đốc uỷ quyền ký kết với người lao động và phải đảm bảo phù hợp với qui định của pháp luật và Điều lệ của Công ty.

Trong trường hợp Tổng giám đốc và Phó Tổng giám đốc được tuyển dụng thông qua hợp đồng lao động, người thay mặt Công ty ký các hợp đồng lao động này là Chủ tịch HĐQT.

Tổng giám đốc là người đại diện pháp luật của Công ty ký kết hợp đồng lao động đối với các trường hợp là CBCNV trong bộ máy điều hành của Công ty và toàn bộ CBCNV và lao động của Xí nghiệp có thời hạn hợp đồng trên 12 tháng.

Giám đốc Xí nghiệp được Tổng giám đốc uỷ quyền trực tiếp tuyển dụng lao động và ký kết hợp đồng lao động đối với các hợp đồng lao động có thời hạn dưới 12 tháng .

HĐQT bổ nhiệm Tổng giám đốc ( trong trường hợp Chủ tịch HĐQT không kiêm nhiệm Tổng giám đốc để điều hành Công ty, Tổng giám đốc được quyền giới thiệu Phó tổng giám đốc, Kế toán trưởng, Trưởng phòng (ban) và Giám đốc các đơn vị trực thuộc trình HĐQT phê duyệt. Thành viên HĐQT được kiêm nhiệm Tổng giám đốc, phó Tổng giám đốc và các chức danh quản lý khác của Công ty.

Tổng giám đốc là người điều hành Công ty, trực tiếp bổ nhiệm hoặc miễn nhiệm các chức danh phó phòng (ban), Phó giám đốc, các chức danh quản lý khác của các đơn vị trực thuộc.

*\* Quy trình tuyển dụng*

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

Đây là công việc của phòng tổng hợp. Phòng Tổ chức quản lý tình hình nhân sự nói chung của công ty, của từng phòng ban và đơn vị cụ thể.

Hàng năm căn cứ vào tình hình chung của công ty và tình hình của từng bộ phận Tổng giám đốc công ty sẽ là người ra quyết định tuyển dụng nhân viên mới cho công ty. Nhu cầu tuyển dụng nhân sự mới phát sinh do yêu cầu của sản xuất kinh doanh.

Sau khi xác định được nhu cầu tuyển dụng nhân sự, công ty sẽ đề ra các yêu cầu tiêu chuẩn cần thiết cho công tác tuyển dụng nhân sự. Đó là các yêu cầu về: trình độ chuyên môn, về tay nghề người lao động, về kinh nghiệm, về sức khoẻ...

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

Công ty thường thông báo nhu cầu tuyển dụng nhân sự bằng cách dán bảng thông báo ở trụ sở cơ quan của công ty và thông báo trong nội bộ công ty.



- Bước 3 : Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ

Sau khi nghiên cứu nhu cầu tuyển dụng nhân sự, phòng Tổ chức sẽ tiến hành việc thu nhận hồ sơ, sau đó là nghiên cứu hồ sơ và các ứng cử viên. Việc nghiên cứu hồ sơ để loại bỏ các ứng cử viên không đạt tiêu chuẩn yêu cầu mà công ty đã đề ra theo công việc cần tuyển. Việc nghiên cứu thu nhận hồ sơ được các cán bộ công nhân viên trong phòng Tổ chức thực hiện với tinh thần trách nhiệm cao, vì xác định đây là một nhiệm vụ rất quan trọng, giúp công ty giảm được chi phí cho các quá trình tuyển dụng nhân sự ở các giai đoạn tiếp theo.

- Bước 4: Thi tay nghề và phỏng vấn

Công ty chỉ tiến hành phỏng vấn với các ứng cử viên được tuyển dụng cho công việc ở các phòng ban chức năng, Tổng giám đốc sẽ là người trực tiếp phỏng vấn các ứng cử viên đó.

Thi tay nghề được áp dụng cho việc tuyển dụng các công nhân ở các xí nghiệp. Bài thi tay nghề do phòng kỹ thuật sản xuất ra đề và chấm điểm. Việc thi tay nghề được giám sát bởi các cán bộ trong phòng kỹ thuật sản xuất, kết quả bài thi sẽ phản ánh về trình độ tay nghề của mỗi công nhân.

- Bước 5: Tổ chức khám sức khoẻ

Sau khi vượt qua được các vòng thi tay nghề và phỏng vấn, những người còn lại sẽ phải đi khám sức khoẻ, nếu ai đủ sức khoẻ thì sẽ được nhận vào làm việc.

- Bước 6: Thử việc

Số nhân viên mới được tuyển dụng phải trải qua thực tế ít nhất là một tháng. Nếu trong quá trình thử việc, họ tỏ ra là người có khả năng hoàn thành tốt mọi công việc được giao thì sẽ được ký hợp đồng lao động với công ty, ngược lại nếu ai vi phạm kỷ luật hoặc lười biếng hoặc trình độ chuyên môn quá kém so với yêu cầu của công việc thì sẽ bị sa thải.

Nói chung do thực hiện khá tốt các bước trên nên công ty hầu như không phải sa thải ai sau khi tuyển dụng.

- Bước 7: Ra quyết định

Người ra quyết định cuối cùng là Tổng giám đốc công ty, sau khi các ứng cử viên hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ được giao, giám đốc sẽ xem xét và đi đến tuyển dụng lao động chính thức. Hợp đồng lao động sẽ được ký kết chính thức giữa Tổng giám đốc công ty và người lao động.

Bảng 6 – Tình hình lao động của Công ty trong 2 năm 2008 - 2009

*Đơn vị tính : Người*

<i>Chỉ tiêu</i>	<i>Năm 2008</i>	<i>Năm 2009</i>	<i>Chênh lệch</i>	
			<i>Tuyệt đối</i>	<i>Tương đối (%)</i>
<i>1. Tổng số lao động</i>	<i>880</i>	<i>879</i>	<i>-1</i>	<i>-0,11</i>
<i>2. Số LĐ tuyển dụng</i>	<i>21</i>	<i>27</i>	<i>6</i>	<i>28,57</i>
<i>- Tuyển nội bộ</i>	<i>11</i>	<i>15</i>	<i>4</i>	<i>36,36</i>
<i>- Tuyển bên ngoài</i>	<i>10</i>	<i>12</i>	<i>2</i>	<i>20</i>

*( Nguồn: Phòng Tổ chức )*

Qua 2 năm 2008 và 2009 đầu vào lao động đã tăng cả về số lượng lẫn chất lượng từ 21 người tăng lên 27 người. Mỗi lao động đảm trách vị trí khác nhau nhưng đều xuất phát từ thực tế nhu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Hiện nay, Công ty tập trung thực hiện đầu tư các dự án qui mô lớn, tăng cường mở rộng sự hợp tác đầu tư với bên ngoài nhằm phát triển thị trường đầu tư theo hướng đa phương hoá trong hợp tác đầu tư và đa dạng hoá các loại sản phẩm. Nên nhìn chung, số lượng lao động được tuyển dụng trong 2 năm có xu hướng tăng lên cho thấy Công ty rất chú trọng đến nhu cầu về lao động để đáp ứng kịp thời cho quá trình sản xuất kinh doanh nhằm đem lại kết quả tốt nhất. Tuy nhiên, hình thức tuyển dụng như vậy còn tồn tại một số hạn chế lớn ở hầu hết các Công ty hiện nay.

### *3.4. Công tác bố trí nhân lực*

Công ty đã biết dựa vào tính cách, giới tính, lứa tuổi, trình độ của từng người để phân công công việc cho họ. Cụ thể là :

- Đối với những người hoạt bát, năng nổ, vui vẻ được bố trí làm những công việc như giao dịch, tiếp khách.

- Đối với những người có tính trảm được bố trí vào những công việc đòi hỏi tính kiên trì, tỉ mỉ, đòi hỏi sự chính xác cao như công tác kế toán.

### *3.5. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực*

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 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 chuyên môn có chất lượng cao, xây dựng lợi thế cạnh tranh thông qua việc sử dụng nguồn nhân lực.

Trong quá trình đào tạo mỗi một 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 hưởng đến công việc.

Do xác định được như vậy nên công ty thường xuyên tiến hành công tác đào tạo và đào tạo lại nhân sự, đặc biệt là công tác đào tạo nhân sự nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật cho người công nhân.

#### *\* Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật*

Công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật được công ty tiến hành đều đặn hàng năm cho các công nhân kỹ thuật bậc cao và cho các lao động phổ thông.

#### *\* Đào tạo nâng cao năng lực quản trị*

Áp dụng với tất cả các cấp quản trị, từ quản trị viên cấp cao đến quản trị viên cấp cơ sở.

Một số phương pháp được áp dụng để nâng cao năng lực quản trị trong công ty:

- Cán bộ cao cấp trong công ty được cử đi học các lớp bồi dưỡng nâng cao trình độ quản lý.

- Cử kế toán trưởng đi học lớp kế toán trưởng và tham gia các khoá học để nắm bắt được các thay đổi trong các luật thuế của Nhà nước.

Bảng 7 – Tình hình đào tạo của Công ty năm 2009

<b>Hình thức đào tạo</b>	<b>Số lượng (Người)</b>	<b>Tổng chi phí phục vụ cho công tác đào tạo (Đồng)</b>
<i>Đào tạo tại chỗ</i>	<i>102</i>	<i>181.560.000</i>
<i>Cử đi đào tạo</i>	<i>08</i>	<i>14.240.000</i>
<b>Tổng</b>	<b>110</b>	<b>195.800.000</b>

( Nguồn: Phòng Tổ chức )

Năm 2008, Công ty đã chi ra 195.800.000 đồng phục vụ cho việc đào tạo mới và đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho 110 cán bộ, công nhân viên. Đào tạo tại chỗ có 102 người với tổng mức chi phí là 181.560.000 đồng (chủ yếu đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp). Cử đi đào tạo với tổng kinh phí là 14.240.000 đồng với tổng số người được đào tạo là 8 người chủ yếu là đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên trách như trưởng phòng Tài chính kế toán, phó phòng Kinh doanh...

Như vậy, Công ty rất quan tâm đến lĩnh vực đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tuy đã thực sự quan tâm đến vấn đề đào tạo nhưng mới chỉ đào tạo được số ít người lao động nên chưa thực sự đáp ứng hết được yêu cầu của công việc. Vì vậy, Công ty cần tăng cường đầu tư công tác đào tạo để có được một đội ngũ lao động có trình độ cao nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

### *3.6. Công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc*

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

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

☼ *Tiêu chuẩn đánh giá loại A:*

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

Có những đóng góp tích cực trong việc tạo uy tín cho Công ty, không có những biểu hiện tiêu cực và sách nhiễu với đối tác làm giảm uy tín của Công ty.

Thu hút khách hàng, đóng góp những sáng kiến cải tiến kỹ thuật, quy trình công nghệ mang lại lợi ích cho Công ty.

Chấp hành nghiêm chỉnh kỷ luật lao động, thực hiện đúng quy trình công nghệ, bảo đảm an toàn lao động về người, phương tiện máy móc, hàng hoá.

Các nhân viên trong đơn vị không được nghỉ tự do, không vi phạm kỷ luật, có tinh thần đoàn kết nội bộ, cùng giúp đỡ nhau trong quá trình làm việc.

Chấp hành tốt đường lối, chủ trương chính sách của Đảng.

☼ *Tiêu chuẩn đánh giá loại B:*

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

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

☼ *Tiêu chuẩn đánh giá loại C:*

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

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

Hàng tháng, Hội đồng lương của Công ty sẽ căn cứ vào nhiệm vụ cụ thể để xét duyệt mức độ hoàn thành công việc của từng đơn vị. Kết quả đánh giá nhân viên

sẽ làm cơ sở cho việc thực hiện chính sách đãi ngộ nhân sự một cách nghiêm túc góp phần khuyến khích động viên tinh thần làm việc của người lao động.

### 3.7. Công tác đãi ngộ lao động

#### 3.7.1. Đãi ngộ vật chất

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

##### ❖ Chế độ trả lương

CBCNV trong Công ty được trả lương theo chế độ qui định của Nhà nước và cơ chế trả lương của Công ty, mức lương được xác định theo cơ cấu tiền lương và thời gian làm việc thực tế trong tháng. Các trường hợp nghỉ hưởng lương được áp dụng theo chế độ Nhà nước qui định, các trường hợp nghỉ không theo chế độ lao động qui định thì không được hưởng lương. CBCNV có nhu cầu nghỉ phải có đơn xin nghỉ phép và được Tổng giám đốc phê duyệt .

CBCNV thuộc danh sách văn phòng Công ty được Công ty trực tiếp chi trả lương theo Bảng lương hàng tháng hoặc là theo chế độ lương khoán tùy thuộc vào tính chất và nội dung công việc được Công ty giao thực hiện .

Các đơn vị trực thuộc Công ty có trách nhiệm lập quỹ lương theo doanh thu thực hiện trình Công ty phê duyệt và trực tiếp chi trả lương cho CBCNV theo đúng chế độ của Nhà nước và qui định của Công ty .

Cơ cấu tiền lương ghi tại Điều 5 trong Quy chế của Công ty làm cơ sở xác lập mức lương chi trả cho CBCNV toàn Công ty và thực hiện hạch toán chi phí tiền lương đối với bộ máy của các đơn vị trực thuộc Công ty.

CNV của Công ty được xét nâng lương theo định kỳ hàng năm. Hội đồng lương của Công ty do Tổng giám đốc thành lập có trách nhiệm xét duyệt nâng lương đối với CBCNV Công ty, thực hiện Quy chế trả lương và tiền thưởng đối với người lao động và tham mưu giúp Tổng giám đốc hoàn thiện Quy chế trả lương và các chế độ chính sách đối với người lao động trong Công ty.

Trên thực tế Công ty không tổ chức thi công xây dựng các công trình cụ thể nào mà trực tiếp giao lại cho các đơn vị thành viên – các Xí nghiệp theo hình thức

khoản. Các xí nghiệp sẽ tự tổ chức nguồn lực, nhân công để tiến hành tổ chức thi công. Công ty chỉ là người đại diện hợp pháp trước pháp luật ký kết các hợp đồng thi công xây dựng hoặc hợp đồng giao khoán để giao lại cho các xí nghiệp. Do vậy Công ty chỉ chi trả lương cho các cán bộ gián tiếp khối văn phòng và áp dụng trả lương theo hình thức lương thời gian. Người lao động khi được nhận vào làm việc tại công ty sẽ được thử việc trong thời gian 3 tháng. Khi được nhận vào làm việc chính thức tại công ty sẽ được tính lương theo quy chế trả lương của công ty.

Lương thời gian : Do phòng Tổ chức của Công ty tính toán, sau đó nộp cho Phó Tổng giám đốc phê duyệt, kế toán tiền lương phân bổ về các đơn vị để thanh toán cho cán bộ công nhân viên.

Tiền lương tính thời gian là tiền lương tính trả cho người lao động theo thời gian làm việc, cấp bậc công việc và thang lương của người lao động. Thời gian làm việc của người lao động càng dài thì hệ số lương càng cao nhưng nó chỉ tăng đến mức giới hạn của thang lương thì không còn tăng nữa. Công ty tính lương theo công thức sau :

$$LTG = \frac{[ HSL + \sum HSPC ] \times Ltt \times Hdn}{26} \times NC$$

**Trong đó :**

LTG : Lương thời gian

HSL : Hệ số lương


$\sum$  HSPC : Tổng hệ số các khoản phụ cấp

Ltt : Lương cơ bản ( tối thiểu)

Hdn : Hệ số lương của doanh nghiệp

NC : Ngày công

Với  $H_{DN} = H_{cd} \times K_1 \times K_2 \times K_3$

 Cơ cấu tiền lương

$$L = L_{DM} \times H_{BL} \times H_{DN}$$

L	Là mức lương được hưởng trong tháng
L <sub>DM</sub>	Là mức lương tối thiểu Nhà nước qui định
H <sub>BL</sub>	Là hệ số bậc lương do Nhà nước qui định trong hệ thống bảng lương
H <sub>DN</sub>	Là hệ số lương của Doanh nghiệp

 Hệ số lương của doanh nghiệp

$$H_{DN} = H_{CD} \times K_1 \times K_2 \times K_3$$

H <sub>CD</sub>	Hệ số chức danh
K <sub>1</sub>	Hệ số điều chỉnh theo bằng cấp chuyên môn
K <sub>2</sub>	Hệ số điều chỉnh theo khu vực
K <sub>3</sub>	Hệ số điều chỉnh theo kết quả SXKD

<b>H<sub>CD</sub></b>		<b>K<sub>1</sub></b>		<b>K<sub>2</sub></b>	
<b>Chức danh</b>	<b>Hệ</b>	<b>Chức danh</b>	<b>Hệ</b>	<b>Chức danh</b>	<b>Hệ</b>
Tạp vụ	1,5	Không bằng cấp	0,9	Khu vực 1	1,2
Bảo vệ	1,6	Chứng chỉ chuyên	1,0	- Tổng giám đốc	
Lái xe	1,7	Bằng trung cấp, cao	1,1	- Giám đốc Xn (CN)	
Nhân viên nghiệp vụ	1,8	Bằng đại học	1,2	- Lái xe phục vụ TGD	
Phó phòng, PGD Xn (CN)	2,0	Bằng trên đại học	1,3	- Lái xe phục vụ GĐXN	
Trưởng phòng, Trợ lý	2,1			Khu vực 2	1,0
Phó TGD, Kế toán trưởng	2,5			Bao gồm toàn bộ	
Tổng giám đốc	4,5			Toàn Công ty (trừ khu vực 1)	

Tổng giám đốc căn cứ vào doanh thu thực hiện hàng năm và sự biến động về giá cả và chính sách của Nhà nước để điều chỉnh hệ số K3 nhằm đảm bảo nhu cầu thu nhập của Công ty.



Tại công ty quy định ngày công của một nhân viên trong tháng nếu đầy đủ là 26 ngày, tùy vào số ngày làm việc đầy đủ hay vắng mặt (do các phòng ban và cơ sở trực thuộc báo lên) mà Công ty điều chỉnh lương cơ bản một cách hợp lý.

Lương thời gian được tính theo hệ số lương do Nhà nước quy định. Mức lương cơ bản công ty áp dụng là 560.000 đồng ứng với hệ số lương là 1. Tùy theo chức vụ, trình độ và tùy thuộc vào bảng lương Nhà nước đối với Cán bộ - Công nhân viên mà mỗi người sẽ có mức độ phụ cấp theo quy định và các khoản phụ cấp theo quy chế của Công ty. Các khoản phụ cấp của Công ty gồm: Phụ cấp chức vụ và phụ cấp trách nhiệm.

\*) **Phụ cấp chức vụ**: Dùng để trợ cấp thêm cho cán bộ quản lý cấp cao nhằm khuyến khích họ có trách nhiệm hơn với chức năng, quyền hạn quản lý của mình.

Công ty có các mức phụ cấp theo quy định như sau:

<b>Chức danh</b>	<b>Hệ số phụ cấp chức vụ</b>
<i>Tổng giám đốc</i>	0.6
<i>Phó tổng giám đốc, Kế toán trưởng</i>	0.4
<i>Trưởng phòng và tương đương</i>	0.3
<i>Phó trưởng phòng và tương đương</i>	0.2

\*) **Phụ cấp trách nhiệm**: Dùng để trợ cấp thêm cho cán bộ quản lý, ở công ty có áp dụng phụ cấp trách nhiệm cho thủ quỹ với hệ số 0.2.

**Ví dụ**: Kế toán trưởng Lương Văn Sậy có hệ số lương là 5.32, hệ số phụ cấp chức vụ là 0.4, K1 = 2.5, K2 = 1, số ngày công thực tế là 26 ngày. Vậy lương theo thời gian của ông Lương Văn Sậy tháng 7/2008 được xác định là:

$$\text{LTG} = \frac{(5.32 + 0.4) \times 560.000 \times 2.5 \times 1}{26} \times 26 = 8.008.000 \text{ đồng}$$

Nhân viên Nguyễn Minh Trang – Phòng kế toán có hệ số lương là 2.96, số ngày công thực tế là 28 ngày, hai ngày làm thêm. vậy lương thời gian của Nguyễn Minh Trang là:

$$\text{LTG} = \frac{2.96 \times 560.000 \times 1.8 \times 1.2}{26} \times 26 = 4.773.544 \text{ đ}$$


o **\*) Chế độ trả lương khi lao động làm thêm**

Mỗi ngày làm thêm sẽ được nhân với hệ số là 1.5, nếu đi làm vào ngày lễ thì sẽ được nhân với hệ số là 2. Trong một tháng người lao động được nghỉ các ngày chủ nhật và được nghỉ phép một ngày, ngày nghỉ phép này nếu có đơn xin nghỉ phép của người lao động thì kế toán tiền lương vẫn tính công cho ngày nghỉ đó, nếu không có đơn xin nghỉ phép thì không được hưởng lương. Nếu người lao động nghỉ quá số ngày quy định thì không được tính lương, nếu nghỉ quá nhiều nhưng không có lý do sẽ có biện pháp cảnh cáo cụ thể trong từng trường hợp. Ngoài ra người lao động được nghỉ tất cả các ngày lễ, tết và những ngày nghỉ theo quy định của Nhà nước.

**Ví dụ :** Nhân viên Nguyễn Minh Trang có số ngày làm thêm trong tháng là 2 ngày, hệ số lương làm thêm vào ngày chủ nhật là 1.5. Lương làm thêm của Nguyễn Minh Trang tháng 7/2008 như sau :

$$\text{Tiền lương làm thêm giờ} = \frac{3.452.544}{26} \times 2 \times 1,5 = 546.178 \text{ đồng}$$

\* **Qui chế thưởng**

 **Quỹ tiền thưởng**

Quỹ tiền thưởng của Công ty được trích từ lợi nhuận ròng vào cuối năm tài chính định mức tỷ lệ sử dụng cho Quỹ tiền thưởng = 15% lợi nhuận thu được sau thuế. Quỹ tiền thưởng của Công ty được dùng để chi thưởng định kỳ hàng năm cho các nội dung : Thưởng các thành viên HĐQT và Ban giám đốc điều hành, Thưởng Tổng giám đốc và Thưởng CBCNV. Quỹ tiền thưởng đã phân bổ hàng năm không chi hoặc không chi hết sẽ được cộng dồn vào năm tiếp theo để chi tiếp theo đúng nội dung đã được phân bổ..

Quỹ tiền thưởng của Công ty được phân bổ như sau :

- Trích 15% lập Quỹ tiền thưởng cho các thành viên HĐQT và Ban giám đốc điều hành .

- Trích 25% lập Quỹ tiền thưởng của Tổng giám đốc gắn với hiệu quả SXKD

- Trích 60% lập Quỹ tiền thưởng của CBCNV văn phòng Công ty .

Quỹ tiền thưởng của các đơn vị trực thuộc Công ty do đơn vị xác lập theo Quy chế chung của Công ty và các chế độ qui định của Nhà nước, các đơn vị được trực tiếp sử dụng Quỹ tiền thưởng của đơn vị mình để chi thưởng cho CBCNV, người lao động và các khoản chi thưởng khác.

#### Chế độ thưởng

➤ Thưởng hiệu quả

Thưởng cho các cá nhân trong HĐQT và Ban giám đốc điều hành được thực hiện theo định kỳ hàng năm theo kết quả SXKD của Công ty.

➤ Thưởng Tổng giám đốc

Thưởng Tổng giám đốc được thực hiện gắn với kết quả SXKD của doanh nghiệp, mức thưởng được xác định như sau :

- Khi doanh nghiệp có lãi với điều kiện cổ tức được chia trong năm lớn hơn lãi suất tiền gửi bình quân trong năm của ngân hàng Nhà nước thì Tổng giám đốc được thưởng bằng 100% Quỹ tiền thưởng hiện có của Tổng giám đốc .

Ví dụ : Năm 2009 Quỹ tiền thưởng = 15% \* lợi nhuận 2009

$$= 15\% * 9.666.465.354 = 1.449.969.803 \text{ trđ}$$

Thưởng Tổng giám đốc

$$= 25\% * \text{Quỹ tiền thưởng}$$

$$= 25\% * 1.449.969.803 = 362.492.450,8 \text{ trđ}$$

- Nếu doanh nghiệp bị thua lỗ thì Tổng giám đốc phải bồi thường 3% số lỗ phát sinh trong năm ( trừ lỗ do nguyên nhân : thiên tai, dịch hoạ, lỗ lũy kế do phải trả lãi vay đầu tư khi dự án chưa kết thúc ).

- Các khoản lỗ do chủ quan cá nhân Tổng giám đốc gây ra, Tổng giám đốc phải chịu trách nhiệm bồi thường bằng 100% số lỗ do chủ quan gây ra .

➤ Thưởng CBCNV

Thưởng cho CBCNV của văn phòng Công ty được gắn với kết quả SXKD và thực hiện theo định kỳ hàng năm, tiêu chuẩn xét thưởng đối với CBCNV như sau :

- Có thời gian tham gia làm việc trong kỳ lớn hơn 1 tháng
- Không vi phạm kỷ luật lao động
- Hoàn thành nhiệm vụ được giao

Khi doanh nghiệp có lãi với điều kiện cổ tức được chia trong năm lớn hơn lãi suất tiền gửi bình quân trong năm của ngân hàng Nhà nước thì CBCNV văn phòng được thưởng với mức thưởng được tính theo lương bình quân trong năm. Nguồn chi thưởng được sử dụng từ Quỹ tiền thưởng hiện có của CBCNV văn phòng Công ty được quy định tại Điều 7 của Quy chế này.

Những trường hợp cá nhân, hoặc tập thể có sáng kiến cải tiến, có thành tích công tác đặc biệt xuất sắc góp phần làm lợi cho doanh nghiệp sẽ được Công ty xét thưởng riêng theo hiệu quả công việc đã được thực hiện.

#### ❖ *Chế độ Phụ Cấp*

##### \* Phụ cấp đối với HĐQT

##### + Thành viên HĐQT chuyên trách

Thành Viên HĐQT chuyên trách là những thành viên không kiêm nhiệm chức danh quản lý trong Công ty và được HĐQT nhất trí phân công đảm nhiệm chức năng chuyên trách. Các thành viên HĐQT chuyên trách được hưởng chế độ phụ cấp chuyên trách khi và chỉ khi làm việc trực tiếp và thường xuyên tại Công ty.

Chế độ phụ cấp chuyên trách bao gồm phụ cấp hàng tháng theo chế độ làm việc và các chi phí phục vụ nhu cầu công tác như: Chi phí giao dịch tiếp khách, công tác phí và các chi phí hành chính khác.

Phụ cấp hàng tháng được hưởng theo các chức danh như sau:

- Chủ tịch HĐQT hưởng theo mức lương Tổng giám đốc
- Phó chủ tịch HĐQT hưởng theo mức lương Phó tổng giám đốc
- Các Ủy Viên HĐQT hưởng theo mức lương Trưởng phòng nghiệp vụ

##### + Thành viên HĐQT kiêm nhiệm chức năng quản lý

Thành viên HĐQT kiêm nhiệm chức năng quản lý là những người giữ chức vụ điều hành trực tiếp trong bộ máy của Công ty và các đơn vị.

Các thành viên HĐQT và Trưởng Ban kiểm soát được hưởng phụ cấp hàng tháng theo mức phụ cấp được quy định như sau :

<i>Chủ tịch HĐQT</i>	<i>3.000.000 đ/tháng</i>
<i>Phó chủ tịch HĐQT</i>	<i>2.000.000 đ/tháng</i>
<i>Các Ủy viên HĐQT</i>	<i>1.500.000 đ/tháng</i>
<i>Trưởng Ban kiểm soát</i>	<i>1.000.000 đ/tháng</i>
<i>Ủy viên Ban kiểm soát</i>	<i>500.000/tháng</i>

+ Thành viên HĐQT không chuyên trách, không kiêm nhiệm

Các thành viên HĐQT không chuyên trách và cũng không tham gia quản lý điều hành trong Bộ máy Công ty sẽ không hưởng lương cũng như các khoản phụ cấp khác. Trong trường hợp có những đóng góp thiết thực làm lợi cho Doanh nghiệp sẽ được hưởng thù lao theo cơ chế thưởng.

\* Phụ cấp đối với CBCNV trong bộ máy của Công ty

Chế độ phụ cấp được áp dụng cho các đối tượng là CBCNV trong bộ máy của Công ty hiện đang làm việc và có tên trong danh sách Bảng lương hàng tháng của Công ty.

Chế độ phụ cấp bao gồm :

- Phụ cấp ăn ca cho toàn thể CBCNV : 10.000 đ/ngày
- Phụ cấp công trường và giám sát hiện trường : 10.000 đ/ngày

\* Phụ cấp công tác đoàn thể trong Doanh nghiệp

CBCNV do tập thể bầu chọn đảm nhận phụ trách công tác đoàn thể trong Doanh nghiệp được hưởng phụ cấp trong nhiệm kỳ như sau :

<i>Bí thư Đảng ủy</i>	<i>100.000 đ/tháng</i>
<i>Chủ tịch công đoàn</i>	<i>80.000 đ/tháng</i>
<i>Bí thư đoàn thanh niên</i>	<i>50.000 đ/tháng</i>
<i>Trưởng ban công nữ</i>	<i>50.000 đ/tháng</i>

Toàn thể CBCNV trong bộ máy của Công ty số sử dụng điện thoại di động và đăng ký số máy điện thoại di động tại Công ty được hưởng chế độ phụ cấp sử dụng điện thoại di động theo chức danh như sau :

Nhân viên	50.000 đ/tháng
Phó phòng	100.000 đ/tháng
Trưởng phòng, Trợ lý TGD	200.000 đ/tháng
Kế toán trưởng	300.000 đ/tháng
Phó Tổng giám đốc chuyên trách	500.000 đ/tháng

Tổng giám đốc được Công ty trang bị máy điện thoại di động và thanh toán cước phí theo thực tế sử dụng.

 Phụ cấp xe

Đơn vị: VNĐ

Chức danh	Phụ cấp xe	Ghi chú
Tổng giám đốc	20.000.000	Không bao gồm lương lái xe
Phó Tổng Giám đốc chuyên trách	10.000.000	Bao gồm lương lái xe
Phó Tổng giám đốc không chuyên trách	5.000.000	Bao gồm lương lái xe

### 3.7.2. Đãi ngộ tinh thần

- + Thường xuyên tổ chức các phong trào trong nội bộ công ty như:
  - Phong trào người tốt, việc tốt.
  - Phong trào lao động giỏi trong sản xuất.
  - Phong trào sinh đẻ có kế hoạch.
  - Phong trào thể dục, thể thao, văn hoá, văn nghệ.
- + Tổ chức các cuộc vui chơi, liên hoan, tham quan nghỉ mát cho các cán bộ công nhân viên. Công tác này được tổ chức hàng năm nhằm tạo cho các cán bộ công nhân viên có được những giờ phút nghỉ ngơi sau một thời gian làm việc căng thẳng, mệt mỏi và tạo sự đoàn kết giữa các khối phòng ban, và các xí nghiệp.
- + Cuối năm họp biểu dương gương người tốt, việc tốt, tặng các giấy khen để khuyến khích tinh thần.

### 3.8. Vấn đề an toàn lao động

#### 3.8.1. Tổ chức bảo hộ lao động

Tổ chức Bảo hộ lao động của Công ty có tên gọi là “ Hội đồng Bảo hộ lao động “ thành phần gồm có :

- Chủ tịch Hội đồng bảo hộ lao động do Tổng giám đốc đảm nhận
- Phó chủ tịch Hội đồng BHLĐ do chủ tịch công đoàn đảm nhận.
- Các uỷ viên Hội đồng bảo hộ lao động là cán bộ phụ trách công tác BHLĐ của Công ty và Giám đốc xí nghiệp thành viên.

Hội đồng BHLĐ có nhiệm vụ tổ chức thực hiện công tác BHLĐ, nghiên cứu áp dụng các biện pháp an toàn lao động, vệ sinh lao động nhằm cải thiện điều kiện lao động, phòng ngừa tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp đối với người lao động, kiểm tra, giám sát thực hiện công tác BHLĐ đảm bảo qui định của Nhà nước và quyền lợi của người lao động và người sử dụng lao động của Công ty.

### 3.8.2. *Qui định về công tác BHLĐ*

- + Đối với các đơn vị thành viên
  - Có cán bộ phụ trách công tác BHLĐ trên từng công trường.
  - Bố trí lao động làm việc đúng nghề.
  - Huấn luyện biện pháp an toàn lao động trước khi giao việc cho người lao động
  - Trang bị bảo hộ lao động cho người lao động khi làm việc.
  - Thường xuyên kiểm tra, đôn đốc thực hiện qui định và biện pháp an toàn lao động.
- + Đối với cán bộ phụ trách công tác BHLĐ của Công ty
  - Thường xuyên giải quyết các nhiệm vụ của Hội đồng BHLĐ
  - Phối hợp với các Xí nghiệp và cán bộ bộ phận nghiệp vụ của Công ty để tổ chức thực hiện công tác BHLĐ, phòng chống cháy nổ.
    - Kiểm tra, giám sát việc chấp hành chế độ, thể lệ BHLĐ. Tổng hợp báo cáo kết quả thực hiện cho Hội đồng BHLĐ và các cơ quan quản lý có liên quan.
- + Đối với các tổ chức Công đoàn công ty
  - Tuyên truyền vận động, giáo dục người lao động thực hiện tốt các qui định về công tác an toàn lao động.
    - Tham gia xây dựng nội qui, qui chế quản lý và an toàn lao động.
    - Tham gia quản lý công tác an toàn lao động, cùng cơ quan hữu quan kiểm tra, xử lý nghiệp vụ việc liên quan đến an toàn lao động của Công ty.

### III. PHÂN TÍCH MỘT SỐ CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN ĐẦU TƯ HẢI PHÒNG

<i>STT</i>	<i>Chỉ tiêu</i>	<i>Đơn vị</i>	<i>Năm 2008</i>	<i>Năm 2009</i>	<i>Chênh lệch (+/-)</i>	<i>Chênh lệch (%)</i>
1	<i>Giá trị sản lượng</i>	<i>Triệu</i>	<b>61.000</b>	<b>59.000</b>	<b>-2.000</b>	<b>-3,28</b>
2	<i>Doanh thu</i>	<i>Triệu</i>	<b>85.218,03</b>	<b>74.415,31</b>	<b>-10.802,72</b>	<b>-0,13</b>
3	<i>Lợi nhuận</i>	<i>Triệu</i>	<b>4.961,905</b>	<b>9.485,155</b>	<b>4.523,25</b>	<b>91,16</b>
4	<i>Số lượng lao động</i>	<i>Người</i>	<b>880</b>	<b>879</b>	<b>-1</b>	<b>-0,11</b>
5	<i>NSLĐ bình quân (1/4)</i>	<i>Triệu/người</i>	<b>69,32</b>	<b>67,12</b>	<b>-2,2</b>	<b>-0,03</b>
6	<i>Hiệu suất sử dụng lao động (2/4)</i>	<i>Triệu/người</i>	<b>96,84</b>	<b>84,66</b>	<b>-12,18</b>	<b>-12,58</b>
7	<i>Hiệu quả sử dụng lao động (3/4)</i>	<i>Triệu/người</i>	<b>5,64</b>	<b>10,79</b>	<b>5,15</b>	<b>91,31</b>
8	<i>Mức đảm nhiệm lao động (4/2)</i>	<i>Người/triệu</i>	<b>0,0103</b>	<b>0,0118</b>	<b>0,0015</b>	<b>14,56</b>

#### **BẢNG 8 – CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC**

*( Nguồn : Phòng Tổ chức )*

#### **❖ Nhận xét**

\* Qua bảng trên ta nhận thấy:

- Giá trị sản lượng giảm kéo theo năng suất lao động bình quân giảm. Năm 2009 giảm đi 2,2 triệu/người, tương ứng với 0,03%. Điều đó có thể giải thích bởi trong năm 2008 do Công ty đã trúng thầu nhiều công trình hơn nên sản lượng tăng, năm 2009 sản lượng tuy có giảm đi nhưng nhìn chung kết quả kinh doanh vẫn ổn định.

- Hiệu suất sử dụng lao động năm 2008 của Công ty là 96,84 triệu đồng/người/năm, điều này chứng tỏ trong năm 2008 một lao động của Công ty tạo ra 96,84 triệu đồng doanh thu. Nhưng đến năm 2009 con số này chỉ còn 84,66 triệu đồng/người/ năm. Như vậy, hiệu suất sử dụng lao động của Công ty trong năm 2009 đã giảm đi so với năm 2008. Cụ thể, hiệu suất sử dụng lao động năm 2009 so với năm 2008 giảm đi là 12,18 triệu đồng/người/năm tương đương với 12,58%.

- Năm 2008, hiệu quả sử dụng lao động của Công ty là 5,64 triệu đồng/người/năm, điều này chứng tỏ trong năm 2008 một lao động của Công ty tạo ra



5,64 triệu đồng lợi nhuận. Đến năm 2009 con số này là 10,79 triệu đồng/người/năm. Như vậy, hiệu quả sử dụng lao động của Công ty năm 2009 so với năm 2008 đã có sự tăng lên đáng kể. Cụ thể, hiệu quả sử dụng lao động năm 2009 tăng lên là 5,15 triệu đồng/người/năm tương đương với 91,31% so với năm 2008.

- Về mức đảm nhiệm lao động, năm 2008, mức đảm nhiệm lao động lao động của Công ty là 0,0103 người/triệu đồng năm, điều này chứng tỏ trong năm 2008 để tạo ra một triệu đồng doanh thu cần 0,0103 lao động. Đến năm 2009 con số này là 0,0118 người/triệu đồng/năm. Điều này cho thấy mức đảm nhiệm lao động của Công ty năm 2009 so với năm 2008 đã tăng lên. Cụ thể, mức đảm nhiệm lao động năm 2009 tăng lên 0,0015 người/triệu đồng/năm tương đương với 14,56% so với năm 2008. Nguyên nhân là do sự cắt giảm lao động trực tiếp của Công ty trong năm 2009.

#### **IV. ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN ĐẦU TƯ HẢI PHÒNG**

##### ***1. Ưu điểm***

- Bộ máy điều hành quản lý trong thời gian hoạt động đã có nhiều tiên bộ, năng động trong cách thức làm việc mang lại hiệu quả lao động cao.
- Nhân viên trong Công ty với tinh thần đoàn kết, hỗ trợ nhau trong công việc đã góp phần thúc đẩy Công ty phát triển lên một vị trí mới, trong quá trình đó thì công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực đã góp phần không nhỏ vào những thành quả sản xuất kinh doanh mà Công ty đã đạt được.
- Dần cải thiện được chất lượng lao động vì đội ngũ cán bộ mới thường năng động sáng tạo, nhiệt tình trong công việc
- Làm thay đổi phong cách nhận thức cũng như phong cách làm việc của nhân viên, nhằm phục vụ tốt hơn nhu cầu của khách hàng với công ty.
- Nâng dần sự cạnh tranh, phấn đấu trong công việc của mỗi người lao động.
- Nắm bắt được tầm quan trọng và vai trò của con người trong sản xuất kinh doanh. Công ty đã xác định, lựa chọn các cán bộ trẻ ưu tú, có năng lực để đi đào tạo thêm từ những lớp chính quy, có kinh nghiệm tạo thế mạnh cho Công ty.

- Người lao động có cơ hội thể hiện mình, bộc lộ hết tài năng trí tuệ thực sự của mình, trình độ của con người được nâng cao.

## **2. Nhược điểm**

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

- Một số phòng ban còn quá đông biên chế, điều này làm cho bộ máy tổ chức công kênh mà hiệu quả làm việc của một số phòng ban này chưa được cao. Vì vậy, cần có biện pháp sắp xếp lại số lao động này bằng cách thuyên chuyển, sắp xếp lại công việc.

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

### **PHẦN 3**

## **MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN ĐẦU TƯ HẢI PHÒNG**

### **I. MỤC TIÊU, PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN ĐẦU TƯ HẢI PHÒNG TRONG NHỮNG NĂM TỚI**

#### ***1. Mục tiêu hướng tới của Công ty trong những năm tới***

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

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

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

Chú ý đến chất lượng công tác tuyển dụng và đào tạo cán bộ đồng thời khắc phục một số yếu kém còn tồn tại trong thời gian qua.

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

***BẢNG 1 – CHỈ TIÊU KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2010***

<b><i>Chỉ tiêu</i></b>	<b><i>Đơn vị</i></b>	<b><i>Kế hoạch</i></b>
<i>Tổng sản lượng</i>	<i>Triệu</i>	<i>61.000</i>
<i>Thu nhập bình quân</i>	<i>Đồng/người/tháng</i>	<i>2.600.000</i>
<i>Doanh thu</i>	<i>Triệu</i>	<i>80.000</i>
<i>Chi phí</i>	<i>Triệu</i>	<i>70.500</i>
<i>Lợi nhuận</i>	<i>Triệu</i>	<i>9.500</i>

*(Nguồn: Phòng Kế toán )*

## **2. Phương hướng phát triển**

Trong những năm gần đây, trước sự phát triển lớn mạnh không ngừng của ngành xây lắp điện và đội ngũ nhân viên công tác trong ngành. Căn cứ vào chiến lược phát triển kinh doanh của Công ty từ năm 2005 đến năm 2020 kết hợp cùng với thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty đã được xây dựng trong các kế hoạch dài và trung hạn với tinh thần sau:

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

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

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

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

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

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

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

## **II. MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN ĐẦU TƯ HẢI PHÒNG**

### **1. Biện pháp 1 : Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực**

*\* Căn cứ của biện pháp*

Tuyển dụng là một trong những bước quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực hiện tại cũng như lâu dài của Công ty. Hiện nay, số lượng lao

động được tuyển dụng từ nguồn nội bộ vẫn còn cao hơn nguồn bên ngoài. Đó là con em cán bộ công nhân viên đang và đã làm việc trong Công ty. Số lượng lao động được tuyển dụng trong 2 năm 2008 và 2009 là: năm 2008 tuyển dụng 21 người trong đó tuyển 11 lao động từ nguồn nội bộ; năm 2009 tuyển 27 lao động trong đó có 15 người là con em cán bộ công nhân viên. Do có sự hạn chế về số lượng tham gia tuyển dụng nên Công ty không có cơ hội tuyển dụng được những lao động có trình độ cao hơn.

*\* Mục tiêu của biện pháp*

- Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực đồng nghĩa với việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Tuyển chọn được những ứng viên có năng lực, trình độ chuyên môn cao đáp ứng được yêu cầu tính chất phức tạp của công việc.

*\* Nội dung của biện pháp*

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

Liên kết với các trường đại học, cao đẳng, trung cấp, các trường dạy nghề tiến hành tuyển mộ những ứng viên ngay khi họ còn ngồi trên ghế nhà trường (năm học cuối cùng của mỗi bậc đào tạo) vì đây là nguồn lực quan trọng và rất phong phú. Với nguồn lực này thì các ứng viên còn giữ thói quen học tập, có khả năng tiếp thu nhanh, có nhiều sáng kiến, sức trẻ và lòng nhiệt huyết cống hiến cho sự nghiệp phát triển bền vững của Công ty.

Ngoài ra, Công ty có thể đăng tuyển với những ứng viên ứng cử ở các nguồn khác nhau như ứng viên tự nộp đơn xin việc, người có nhu cầu làm việc mà chưa tìm được việc... tất cả những nguồn này tạo thành một nguồn tổng thể, phong phú giúp cho Công ty có nhiều cơ hội tuyển chọn được các ứng viên phù hợp.

Căn cứ vào chiến lược kinh doanh của Công ty trong thời gian tới, nhu cầu về nguồn nhân lực (cả về số lượng và chất lượng) được khái quát qua bảng sau:

Đơn vị tính: Người

STT	Nguồn tuyển dụng	Số người dự tuyển	Số người trúng tuyển	Số người hoàn thành tốt công việc	Số người bỏ việc sau khi trúng tuyển
1	Tại các trường đại học, cao đẳng	50	12	12	1
2	Ứng viên tự nộp đơn xin việc	55	15	14	1
	<b>Tổng</b>	<b>105</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>2</b>

Hiện nay, Công ty đang khởi công xây dựng khu nhà ở dành cho người có thu nhập thấp Bắc Sơn nên Công ty dự định sẽ tuyển dụng thêm một số cán bộ quản lý và nhu cầu về nguồn nhân lực sẽ tăng thêm. Cụ thể, kế hoạch tuyển dụng như sau :

Phòng ban	Số lượng tuyển dụng
BQL công trình	4
Phòng Kinh tế - KT	3
Trung tâm giao dịch BĐS	3

### **BẢNG 1 – KẾ HOẠCH DỰ KIẾN TUYỂN DỤNG TỪ NGUỒN BÊN NGOÀI NĂM 2010**

- Chi phí phục vụ trực tiếp cho công tác tuyển dụng: 20.500.000 đồng.
- Chi phí đào tạo sau khi tuyển dụng: 16.060.000 đồng.
- Tổng chi phí phục vụ cho công tác tuyển dụng là: 36.560.000 đồng.

\* Dự kiến kết quả đạt được

- Công ty sẽ thu hút được những ứng viên từ khắp nơi chứ không chỉ là ứng viên nội bộ và những người thực sự có khả năng, ý chí phấn đấu không có cơ hội được làm việc tại Công ty.

- Hạn chế tình trạng con ông cháu cha mặc dù không đủ trình độ năng lực, khả năng nhưng vẫn được chiếu cố cân nhắc vào các vị trí quan trọng, chủ chốt gây ảnh hưởng đến tinh thần làm việc chung của toàn công ty cũng như ảnh hưởng tới hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Tiết kiệm chi phí đào tạo do thông qua tuyển dụng Công ty đã tìm thấy những người có đủ trình độ, đáp ứng yêu cầu công việc.

*\* So sánh trước biện pháp và sau biện pháp*

<i>STT</i>	<i>Chỉ tiêu</i>	<i>ĐVT</i>	<i>Trước khi thực hiện biện pháp</i>	<i>Sau khi thực hiện biện pháp</i>	<i>Chênh lệch</i>	
					<i>Tuyệt đối</i>	<i>Trương đổi (%)</i>
<i>1</i>	<i>Tổng lao động</i>	<i>Người</i>	<i>879</i>	<i>906</i>	<i>27</i>	<i>3,07</i>
<i>2</i>	<i>Tổng sản lượng</i>	<i>Triệu</i>	<i>60.000</i>	<i>62.500</i>	<i>2.500</i>	<i>4,17</i>
<i>3</i>	<i>Doanh thu</i>	<i>nt</i>	<i>74.415</i>	<i>81.102</i>	<i>6.687</i>	<i>8,99</i>
<i>4</i>	<i>Lợi nhuận</i>	<i>nt</i>	<i>9.485</i>	<i>9.902</i>	<i>417</i>	<i>4,4</i>

## **BẢNG 2 – SO SÁNH TRƯỚC VÀ SAU KHI THỰC HIỆN BIỆN PHÁP**

### **2. Biện pháp 2 : Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực**

*\* Căn cứ của biện pháp*

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

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

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

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

*\* Mục tiêu của biện pháp*

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

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

*\* Nội dung của biện pháp*

+ Với đội ngũ cán bộ quản lý

Nâng cao trình độ năng lực quản lý để phù hợp với xu thế phát triển nền kinh tế của đất nước. Hàng năm, cử cán bộ luân phiên nhau đi bồi dưỡng, tham dự hội thảo, tập huấn chuyên môn nghiệp vụ quản lý theo cơ chế mới ban hành của Nhà nước.

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

+ Đối với đội ngũ lao động trực tiếp:

Số lượng lao động trực tiếp chiếm đa số (83,73% năm 2009) trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, do vậy nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động là một vấn đề hết sức quan trọng và cấp thiết.

Đối với đội ngũ công nhân kỹ thuật, đầu tư kinh phí cho họ đi học tập, tiếp thu công nghệ mới. Đẩy mạnh hợp tác với những Công ty cùng ngành nhằm tiếp thu kinh nghiệm và công nghệ hiện đại từ đó đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật theo hướng chuyên nghiệp hơn đem lại hiệu quả cao.

Tổ chức các cuộc thi tay nghề lao động giỏi, cuộc thi sáng tạo trong lao động để khuyến khích người lao động tích cực tìm tòi, sáng tạo, cải tiến kỹ thuật.



**BẢNG 3 – DỰ KIẾN SỐ LƯỢNG ĐÀO TẠO VÀ KINH PHÍ ĐÀO TẠO  
NĂM 2010**

<i>STT</i>	<i>Khoá đào tạo</i>	<i>Số người</i>	<i>Thời gian</i>	<i>Kinh phí (đồng)</i>
1	Đào tạo đội ngũ quản lý	15	6 tháng	26.700.000
2	Đào tạo nhân viên kỹ thuật	8	1,5 tháng	14.240.000
3	Đào tạo nhân viên kế toán	9	1,5 tháng	16.020.000
4	Đào tạo công nhân vận hành t.bị thi công	70	1 tháng	124.600.000
	<b>Tổng</b>	<b>102</b>		<b>181.560.000</b>

\* Dự kiến kết quả đạt được

Hiệu quả đạt được sau khoá học được biểu hiện bằng sự nâng cao năng lực làm việc trong khối lao động gián tiếp và nâng cao năng suất, chất lượng lao động trong khối lao động trực tiếp.

Dự kiến tổng mức doanh thu đạt được vào năm 2010 là 81.102.000.000 đồng và lợi nhuận thu được là 9.902.000.000 đồng, năng suất bình quân đạt 68,98 triệu/người. Lợi nhuận thu được ở năm 2010 tăng 4,4% so với lợi nhuận thu được ở năm 2009 là 417.000.000 đồng.

\* So sánh trước biện pháp và sau biện pháp

<i>STT</i>	<i>Chỉ tiêu</i>	<i>ĐVT</i>	<i>Trước khi thực hiện biện pháp</i>	<i>Sau khi thực hiện biện pháp</i>	<i>Chênh lệch</i>	
					<i>Tuyệt đối</i>	<i>Tương đối (%)</i>
1	Tổng lao động	Người	879	906	27	3,07
2	Tổng sản lượng	Triệu	60.000	62.500	2.500	4,17
3	Doanh thu	nt	74.415	81.102	6.687	8,99
4	Chi phí	nt	64.930	71.200	6.270	9,66
5	Lợi nhuận	nt	9.485	9.902	417	4,4

**BẢNG 4 – SO SÁNH TRƯỚC VÀ SAU KHI THỰC HIỆN BIỆN PHÁP**

### **3. Biện pháp 3 : Nâng cao hiệu quả công tác kiểm tra, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nguồn nhân lực**

#### *\* Căn cứ của biện pháp*

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

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

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

#### *\*Mục tiêu của biện pháp*

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

#### *\* Nội dung của biện pháp*

##### + Đối với lao động gián tiếp

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

+ Đối với khối lao động trực tiếp

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

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

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

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

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

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

Tất cả các ý kiến, thông tin thảo luận và trao đổi trong mỗi cuộc họp được lưu lại và lấy đó làm mốc chỉ tiêu để đánh giá năng lực thực hiện công việc của mỗi cá nhân nói riêng và toàn thành viên trong tổ nói chung.

Hiện nay, Công ty mới chỉ thực hiện công tác đánh giá nhân viên theo các tiêu chí A, B, C (như đã phân tích ở phần trên) do đó kết quả đánh giá mang tính cào bằng, dựa vào nhận xét chủ quan, cảm tính của người quản lý.

*\* Dự kiến kết quả đạt được*

Sau khi tiến hành thực hiện biện pháp trên, ngoài việc nâng cao hiệu quả công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên thì công tác hoạch định nguồn nhân lực cũng đạt kết quả cao hơn. Khi công tác đánh giá được thực hiện một cách nghiêm túc, nó sẽ thể hiện sự đánh giá công bằng, bình đẳng hơn và phản ánh được thực tế hơn khả năng làm việc của mỗi cá nhân. Điều đó cũng góp

phần tạo điều kiện cho mỗi nhân viên có tinh thần phấn đấu, nỗ lực thi đua trong công việc, hạn chế được những bất cập do mối quan hệ tình cảm mang lại.

Vì vậy, khi thực hiện đánh giá theo tiêu chí thang điểm dưới đây thì cách đánh giá mang tính công bằng, chính xác hơn. Tuy nhiên, dù áp dụng hình thức nào đi nữa thì cách nhận xét cũng cần mang tính khách quan của người trực tiếp theo dõi công việc của đội ngũ lao động để tạo tinh thần thoải mái, phấn đấu thi đua tạo hiệu quả cao trong công việc.

Công tác đánh giá được thực hiện dựa vào một số tiêu chí trong bảng sau:

**Phiếu đánh giá công việc được thực hiện trong năm 2010**

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

## **KẾT LUẬN**

Trong giai đoạn hội nhập kinh tế quốc doanh như hiện nay, vai trò của nhân lực càng trở lên quan trọng hơn bao giờ hết. Nhân lực trở thành tài sản quý giá nhất, là yếu tố quyết định sự thành công của Công ty. Nó được coi là tài sản vô hình giữ vị trí đặc biệt trong cơ cấu tổ chức. Vì vậy, quản trị nhân lực sao cho có hiệu quả là một vấn đề cấp thiết đối với hầu hết các Công ty. Sự biến đổi mạnh mẽ thường xuyên của môi trường, tính chất của sự cạnh tranh và hội nhập yêu cầu phải đáp ứng các loại công việc phức tạp ngày càng cao đối với Cán bộ công nhân viên trong Công ty đã và đang tạo ra sức ép lớn, đòi hỏi các nhà quản lý phải có nhiều chính sách và giải pháp phù hợp nhằm quản lý nhân lực một cách hiệu quả. Điều này quyết định sự tồn tại và phát triển của Công ty.

Sau một thời gian thực tập được sự quan tâm chỉ bảo của các cô, chú, anh, chị trong Công ty đã giúp em có cơ hội được tiếp xúc với môi trường làm việc năng động, khoa học cũng như tác phong làm việc của nhân viên trong Công ty.

Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là một vấn đề bao quát, rộng. Do vậy trong phạm vi đề tài này em chỉ đề cập đến tổng thể thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại công ty, đồng thời đi sâu nghiên cứu các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực rút ra nhận xét qua đó mạnh dạn đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty.

Tuy nhiên do những hạn chế về mặt thời gian, kiến thức còn nhiều hạn chế nên đề tài khoá luận của em không tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy, em rất mong được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô giáo và các bạn quan tâm đến đề tài này được hoàn thiện hơn nữa.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn, giúp đỡ tận tình của cô giáo Thạc sỹ Nguyễn Thị Ngọc Mỹ, các thầy cô trong khoa và các cô chú trong Công ty cổ phần Xây dựng và Phát triển đầu tư Hải Phòng đã giúp đỡ, chỉ bảo em và tạo điều kiện cho em hoàn thành tốt bài khoá luận này.

***Em xin chân thành cảm ơn!***

*Hải Phòng, ngày 10 tháng 6 năm 2010*

***Sinh viên***

***Nguyễn Thị Thuý***

## **DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực  
Trần Kim Dung – NXB Thống kê – Năm 2005.
2. Giáo trình Quản trị Nhân sự  
Nguyễn Hữu Thân – NXB Thống kê – Năm 2006.
3. Giáo trình Quản trị Nhân sự  
Nguyễn Thanh Hội – NXB Thống kê – Năm 2000.
4. Giáo trình quản lý nhân lực trong Doanh nghiệp  
Nguyễn Tấn Thịnh – Khoa kinh tế và quản lý – Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội – Năm 2001.
5. Một số tài liệu liên quan do Công ty CP XD & Phát triển đầu tư Hải Phòng cung cấp.
6. Báo Lao động.
7. Một số sách báo, tạp chí khác.
8. Tổng hợp từ Internet.
9. Khoá luận tốt nghiệp của sinh viên trường Đại học Dân lập Hải Phòng, ngành Quản trị doanh nghiệp khoá 9.

## MUC LUC

Lời mở đầu .....	1
PHẦN I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP .....	3
I. NGUỒN NHÂN LỰC .....	3
<b>1. Khái niệm nguồn nhân lực</b> .....	3
<b>2. Vai trò nguồn nhân lực</b> .....	4
<b>3. Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực</b> .....	5
3.1 Số lượng nguồn nhân lực .....	5
3.2 Chất lượng nguồn nhân lực .....	5
II. QUẢN TRỊ NHÂN LỰC .....	7
1. Khái niệm về quản trị nhân lực .....	7
2. Mục tiêu của quản trị nhân lực .....	8
3. Vai trò của quản trị nhân lực .....	8
4. Ảnh hưởng của môi trường đối với quản lý nguồn nhân lực .....	9
5. Nội dung của quản trị nhân lực .....	11
5.1 Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự .....	11
5.2 Phân tích công việc .....	13
5.3 Định mức lao động .....	14
5.4 Tuyển dụng nguồn nhân lực .....	14
5.5 Phân công lao động .....	17
5.6 Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên .....	17
5.7 Trả công lao động .....	19
5.8 Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .....	21
III. MỘT SỐ CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC .....	23
1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động .....	23
2. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực .....	23
3. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động .....	24



IV. Ý NGHĨA CỦA VIỆC NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP .....	25
PHẦN 2 THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN ĐẦU TƯ HẢI PHÒNG .....	26
I. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN ĐẦU TƯ HẢI PHÒNG .....	26
1. Quá trình hình thành và phát triển Công ty cổ phần Xây dựng và Phát triển đầu tư Hải Phòng.....	26
2. Chức năng nhiệm vụ, ngành nghề sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần Xây dựng và Phát triển đầu tư Hải Phòng .....	29
3. Cơ cấu tổ chức, chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận .....	30
3.1 Sơ đồ bộ máy tổ chức, quản lý của công ty .....	30
3.2 Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận.....	30
3.2.1 Chức năng, nhiệm vụ của bộ máy quản lý.....	31
3.2.2 Chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị trực thuộc.....	34
4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong 2 năm vừa qua .....	36
5. Những thuận lợi và khó khăn của Công ty .....	37
5.1 Thuận lợi .....	37
5.2 Khó khăn .....	38
II. THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN ĐẦU TƯ HẢI PHÒNG .....	39
1. Mục đích và ý nghĩa của việc tìm hiểu công tác nhân sự trong Công ty.....	39
1.1 Mục đích .....	39
1.2 Ý nghĩa .....	39
2. Đặc điểm lao động của Công ty .....	39
2.1 Cơ cấu lao động của Công ty .....	39
2.2 Phân tích tình hình lao động trong Công ty .....	40
2.2.1 Phân loại tình hình lao động theo độ tuổi .....	40
2.2.2 Phân loại tình hình lao động theo giới tính.....	41

2.2.3 Phân loại tình hình lao động theo trình độ học vấn .....	42
2.3 Đặc điểm lao động của Công ty .....	44
2.3.1 Khối lao động trực tiếp .....	44
2.3.2 Khối lao động gián tiếp .....	44
3. Thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty .....	45
3.1 Công tác hoạch định nhân lực .....	45
3.2 Công tác phân tích và thiết kế công việc .....	45
3.3 Công tác tuyển dụng nhân lực.....	46
3.4 Công tác bố trí nhân lực .....	50
3.5 Công tác đào tạo và phát triển nhân lực.....	50
3.6 Công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc .....	52
3.7 Công tác đãi ngộ lao động.....	53
3.7.1 Đãi ngộ vật chất .....	53
3.7.2 Đãi ngộ tinh thần.....	61
3.8 Vấn đề an toàn lao động.....	62
3.8.1 Tổ chức bảo hộ lao động.....	62
3.8.2 Qui định về công tác BHLĐ.....	62
III. PHÂN TÍCH MỘT SỐ CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỆU ĐẦU TƯ HẢI PHÒNG.....	63
IV. ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN ĐẦU TƯ HẢI PHÒNG .....	64
1. Ưu điểm.....	64
2. Nhược điểm .....	65
PHẦN 3 MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN ĐẦU TU HẢI PHÒNG .....	66
I. MỤC TIÊU, PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN ĐẦU TƯ HẢI PHÒNG .....	66

1. Mục tiêu hướng tới của Công ty trong những năm tới .....	66
2. Phương hướng phát triển.....	67
II. MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN ĐẦU TƯ HẢI PHÒNG .....	68
1. Biện pháp 1 : Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nguồn nhân lực.....	68
2. Biện pháp 2 : Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ...	70
3. Biện pháp 3 : Nâng cao hiệu quả công tác kiểm tra, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nguồn nhân lực .....	
KẾT LUẬN .....	
DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	