

LỜI MỞ ĐẦU	4
CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	6
1.1. Tổng quan về nguồn nhân lực	6
1.1.1. Một số khái niệm	6
1.1.2. Đối tượng và mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực	9
1.1.2.1. Đối tượng quản lý nguồn nhân lực	9
1.1.2.2. Mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực	9
1.1.3. Phân loại nguồn nhân lực	10
1.1.3.1. Phân loại chung	10
1.1.3.2. Phân loại nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	11
1.1.4. Vai trò của nguồn nhân lực	13
1.2. Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực	14
1.2.1. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực	14
1.2.2. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	15
1.2.3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực	15
1.3. Nội dung cơ bản của quản trị nguồn nhân lực	16
1.3.1. Hoạch định nguồn nhân lực	16
1.3.2. Phân tích công việc	17
1.3.3. Tuyển dụng nguồn nhân lực	19
1.3.3.1. Nguồn tuyển dụng	20
1.3.3.2. Quy trình tuyển dụng	21
1.3.3.3. Mục đích của đào tạo và phát triển	23
1.3.3.4. Tổ chức công tác đào tạo và phát triển nhân sự	24
1.3.4. Lương bổng và đãi ngộ	25
1.3.5. Đánh giá thành tích công tác	29
1.3.6. Quan hệ lao động trong doanh nghiệp	30
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng tới quản trị nguồn nhân lực	31
1.4.1. Môi trường bên ngoài	31
1.4.1.1. Khung cảnh kinh tế	31
1.4.1.2. Luật lệ của Nhà nước	31
1.4.1.3. Văn hóa – xã hội	31
1.4.1.4. Khoa học kỹ thuật	32
1.4.1.5. Khách hàng	32
1.4.2. Môi trường bên trong	32
1.4.2.1. Sứ mạng/ mục tiêu của doanh nghiệp	32
1.4.2.2. Chính sách/ chiến lược của doanh nghiệp	33
1.4.2.3. Bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp	33
1.4.2.4. Cổ đông/ công đoàn	34

1.5.Tầm quan trọng việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	34
1.5.1.Sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	34
1.5.2.Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	35
1.5.3.Tầm quan trọng của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực ..	35
1.6.Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	36
CHƯƠNG II :39PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG SỬ DỤNG NHÂN SỰ TẠI XÍ NGHIỆP SÔNG ĐÀ 12.11	39
2.1.Một số nét khái quát về Xí nghiệp Sông Đà 12.11	39
2.1.1.Quá trình hình thành và phát triển Xí nghiệp	39
2.1.2.Chức năng, nhiệm vụ của Xí nghiệp.....	40
2.1.2.1.Ngành nghề kinh doanh của Xí nghiệp.....	40
2.1.3.Tổ chức bộ máy quản lý Xí nghiệp.....	41
2.1.4.Hoạt động sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp	46
2.1.4.1.Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh	47
2.1.4.2.Quy trình sản xuất thi công	48
2.1.4.3.Quy trình công nghệ sản xuất sản phẩm xây lắp của Xí nghiệp.....	49
2.1.4.4.Hoạt động kinh doanh của Xí nghiệp	50
2.2.Phân tích tình hình quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Xí nghiệp Sông Đà 12.11	50
2.2.1.Tình hình chung về lao động trong Xí nghiệp	51
2.2.2.Phân tích cơ cấu lao động	53
2.2.2.1.Cơ cấu lao động theo nhóm tuổi	53
2.2.2.2.Cơ cấu lao động theo giới tính.....	56
2.2.3.Chất lượng nguồn nhân lực	58
2.2.3.1.Trình độ học vấn	58
2.2.3.2.Chất lượng nguồn lao động.....	60
2.2.4. Sức khỏe của nguồn nhân lực trong Xí nghiệp.....	60
2.3.Thực trạng các nhân tố quản lý ảnh hưởng tới việc sử dụng nguồn nhân lực	62
2.3.1.Hoạch định nguồn nhân lực	62
2.3.2.Phân tích công tác phân tích và thiết kế công việc	63
2.3.3.Thực trạng công tác tuyển dụng.....	63
2.3.3.1.Xác định nhu cầu lao động.....	64
2.3.3.2.Tiêu chí tuyển dụng.....	64
2.3.3.3.Quy trình tuyển dụng lao động	65
2.3.4.Phân tích công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc	68
2.3.5.Phân tích công tác trả thù lao cho người lao động.....	69
2.3.5.1.Công tác tiền lương	69
2.3.5.2.Chế độ bảo hiểm và đãi ngộ.....	74

2.3.6.Phân tích công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	75
2.3.7.Phân tích công tác quan hệ lao động.....	77
2.4.Đánh giá chung công tác quản lý nguồn nhân lực	78
2.4.1.Thành tựu	78
2.4.2.Một số vấn đề cần khắc phục	79
CHƯƠNG III: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC	81
3.1.Phương hướng phát triển của Xí nghiệp	81
3.1.1.Phương hướng phát triển chung của Xí nghiệp	81
3.1.1.1. Phương hướng hoạt động của Xí nghiệp trong thời gian tới	81
3.1.1.2.Mục tiêu Xí nghiệp đưa ra	81
3.1.2.Định hướng phát triển nguồn nhân lực của Xí nghiệp.....	81
3.2.Mục tiêu chung của các biện pháp	82
3.3.Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực	83
3.3.1.Biện pháp 1: Nâng cao chất lượng tuyển dụng	83
3.3.1.2.Lý do đưa ra biện pháp.....	83
3.3.1.2.Mục đích của biện pháp	83
3.3.1.3.Nội dung của biện pháp	83
3.3.1.4.Kết quả đạt được	85
3.3.2.Biện pháp 2: Nâng cao chất lượng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	86
3.3.2.1.Lý do đưa ra biện pháp.....	86
3.3.2.2.Mục tiêu của biện pháp	87
3.3.2.3.Nội dung biện pháp	87
3.3.2.4.Kết quả đạt được	90
3.3.3.Biện pháp 3: Phát huy tính sáng tạo của nhân viên tại Xí nghiệp	91
3.3.3.1.Lý do đưa ra biện pháp.....	91
3.3.3.2.Mục tiêu của biện pháp	92
3.3.3.3.Nội dung của biện pháp	92
3.3.3.4.Kết quả đạt được	95
KẾT LUẬN	96

LỜI MỞ ĐẦU

Trong những năm gần đây, nền kinh tế nước ta đang trên đà phát triển cùng với những chính sách mở cửa thu hút kêu gọi đầu tư vào Việt Nam của Đảng và Nhà Nước, đặc biệt khi Việt Nam trở thành viên thứ 150 của tổ chức Thương mại thế giới (WTO), xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế đã đặt ra cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam một thách thức khá lớn về việc khẳng định vị trí của doanh nghiệp mình trên thương trường. Điều đó đòi hỏi các doanh nghiệp cần phải nhanh chóng đổi mới, trong đó đổi mới về phương pháp quản lý nguồn lực con người, quản lý nguồn lực tài chính cũng như đổi mới về quy mô sản xuất kinh doanh, phương pháp nâng cao vị thế của doanh nghiệp. Trong đó việc quản lý nguồn nhân lực là một yếu tố cạnh tranh mới mang tính quyết định đối với sự thành công của các doanh nghiệp.

Một doanh nghiệp, hay một tổ chức, để có được một đội ngũ nhân viên đặc lực hay một lực lượng lao động hùng hậu, thì điều trước tiên doanh nghiệp đó hay tổ chức đó phải làm là phải có nghiệp vụ quản lý giỏi, phải có khoa học trong công tác quản trị nhân lực. Đó là năm được yếu tố con người là đã nắm trong tay hơn nửa thành công. Chính vì vậy phát triển nguồn nhân lực có trình độ quản lý, chuyên môn nghiệp vụ có trình độ cao là hết sức cần thiết. Bằng những giải pháp cấp thiết cần được thực thi đúng hướng, nâng cao trình độ người lao động trong công ty chính là phải đào tạo đội ngũ lao động đạt được những trình độ nhất định. Đồng thời phải có chính sách tuyển dụng, sử dụng, trả lương phù hợp nhằm giữ được những người có trình độ năng lực cao làm việc lâu dài cho công ty cũng như để thu hút được những người có trình độ cao trong nước cũng như nước ngoài làm việc cho công ty là một vấn đề rất phức tạp cần được nghiên cứu khoa học, tỉ mỉ. Có như vậy mới đưa ra được những quyết sách về quản trị nhân lực phù hợp với điều kiện

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Sông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Sông Đà 12.11.

thực tế của doanh nghiệp. Sử dụng hiệu quả đội ngũ nhân lực dồi dào với trình độ và năng suất lao động cao sẽ là một nhân tố tích cực tăng cường sức mạnh của công ty. Tuy nhiên để công ty có thể phát triển bền vững nhiều giải pháp đang được thực hiện. Đặc biệt quản trị nhân lực là một vấn đề then chốt cho sự tồn tại và phát triển của công ty trong tương lai. Chính vì vậy em đã chọn đề tài: “Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Chi nhánh Công ty cổ phần Sông Đà tại Hà Nội – Xí nghiệp Sông Đà 12.11. “

Nội dung bài khóa luận gồm có 3 chương, cụ thể:

Chương I: Cơ sở lý luận chung về quản trị nhân lực trong Doanh nghiệp

Chương II: Phân tích thực trạng hoạt động sử dụng nhân lực tại Xí nghiệp Sông Đà 12.11

Chương III: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Xí nghiệp Sông Đà 12.11.

Do trình độ hiểu biết và kinh nghiệm của bản thân em cũng như phạm vi của đề tài còn hạn chế nên khóa luận tốt nghiệp của em không tránh khỏi những thiếu sót.

Bài khóa luận này được hoàn thành là nhờ sự giúp đỡ, tạo điều kiện của Ban lãnh đạo cũng như các cô, chú, anh chị trong Xí nghiệp Sông Đà 12.11, đặc biệt là sự chỉ bảo tận tình của Tiến sĩ Nghiêm Sĩ Thương đã giúp em hoàn thành bài khóa luận này.

Em xin chân thành cảm ơn !

Sinh viên

Đặng Thị Tâm

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

Kể từ khi con người xuất hiện trên trái đất này, và kể từ khi con người biết hợp quần thành tổ chức thì vấn đề quản trị bắt đầu xuất hiện. Xã hội càng phức tạp, đa dạng và đông đảo bao nhiêu thì vai trò của nhà quản trị càng quan trọng bấy nhiêu. Nhưng một trong những vấn đề mấu chốt của nhà quản trị là quản trị nguồn nhân lực. Một công ty hay một tổ chức nào đó dù có một nguồn tài nguyên (vật tư) dồi dào với hệ thống máy móc thiết bị hiện đại, kèm theo các công thức khoa học kỹ thuật thần kì đi chăng nữa, cũng sẽ trở nên vô ích nếu không biết quản trị nhân lực.

Chúng ta không phủ nhận vai trò quan trọng của các lĩnh vực khác như Quản trị tài chính, Quản trị sản xuất, Quản trị hành chính, Kế toán quản trị,... Nhưng rõ ràng Quản trị nhân lực đóng vai trò quan trọng nhất trong mọi tổ chức. Bất cứ cấp quản trị nào cũng phải biết quản trị nhân viên của mình.

1.1. Tổng quan về nguồn nhân lực

1.1.1. Một số khái niệm

Con người là thực thể của thiên nhiên tạo hóa, là sản phẩm cao nhất của nấc thang tiến hóa muôn loài. Là động vật đặc biệt chứa đựng cả bản chất tự nhiên và bản chất xã hội

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 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. (viện nghiên cứu khoa học và phát triển).

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 của con người.

Trong khoa học quản lý, Nguồn nhân lực được hiểu và tiếp cận theo nhiều các khác nhau tùy thuộc trong điều kiện và hoàn cảnh cụ thể. Nói chung nguồn nhân lực được xem xét và được hiểu dưới một số góc độ như sau:

- Nguồn nhân lực cung cấp sức lao động cho xã hội, nó bao gồm toàn bộ dân cư có sự phát triển bình thường và tâm, sinh lý học sống trong cùng một khi vực địa lý nhất định.

- Nguồn nhân lực cũng có thể được hiểu là một yếu tố của sự phát triển kinh tế - xã hội, là khả năng lao động của xã hội được hiểu theo nghĩa hẹp hơn bao gồm một nhóm dân cư trong độ tuổi lao động được pháp luật quy định có đầy đủ khả năng tham gia lao động.

Vì thế, trong Khoa học quản lý định nghĩa về nguồn nhân lực: Nguồn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người, gồm cả thể lực và trí lực. nguồn nhân lực trong tổ chức bao gồm tất cả mọi cá nhân tham gia bất cứ hoạt động nào với bất cứ vai trò nào trong tổ chức đó.

Các yếu tố cơ bản của nguồn nhân lực:

- Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của tổ chức ở chỗ nguồn nhân lực của tổ chức được đặc trưng bởi những yếu tố cơ bản phân biệt các nguồn lực khác.

- Số lượng nguồn nhân lực: là tổng số người được tổ chức, thuê mướn, được trả công và được ghi vào trong danh sách nhân sự của tổ chức.

- Cơ cấu tuổi của nguồn nhân lực: được biểu thị bằng số lượng nhân lực ở những độ tuổi khác nhau.
- Chất lượng nguồn nhân lực: là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực trong tổ chức, thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực.
- Cơ cấu cấp bậc nhân lực: bao gồm số lượng nhân lực được phân chia từ cấp cao cho đến cấp thấp và đến người lao động, nhân viên trong tổ chức. Cơ cấu này phản ánh các bước thăng tiến nghề nghiệp của nhân lực trong tổ chức hay có thể coi là sự phát triển của nhân lực trong tổ chức.

Tóm lại, nhân lực là nguồn lực hết sức có giá trị, không thể thiếu đối với hoạt động của một tổ chức, động thời hoạt động của bản thân nó thường bị chi phối bởi nhiều yếu tố tạo nên tính đa dạng và phức tạp của nguồn nhân lực. Do đó sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả là mục tiêu hàng đầu và lâu dài của quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức.

Quản trị nguồn nhân lực (hay còn gọi là quản trị tài nguyên nhân sự) là việc tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, sử dụng, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

Quản trị nhân lực là cơ chế tổ chức kinh tế của mối quan hệ phụ thuộc giữa người lao động và người sử dụng lao động hướng vào việc thu hút con người, vào các hoạt động lao động cụ thể và lao động ngày càng có hiệu quả cao, là việc tổ chức liên kết chặt chẽ giữa con người với tổ chức thông qua công việc, giữa cá nhân này với cá nhân khác vì mục tiêu chung của tổ chức

Tóm lại, quản trị nhân lực là quá trình nhà quản trị tác động vào nguồn nhân lực của mình – đối tượng của quản trị nhân lực – để sử dụng nguồn nhân

lực có hiệu quả nhất, đáp ứng tốt các mục tiêu của tổ chức hiện tại và tương lai.

1.1.2. Đối tượng và mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực

1.1.2.1. Đối tượng quản lý nguồn nhân lực

Đối tượng quản lý nguồn nhân lực là người lao động với tư cách là các cá nhân, cán bộ, công nhân viên trong tổ chức và các vấn đề có liên quan vì vậy mà họ như công việc, các quyền lợi, nhiệm vụ của họ trong tổ chức. Hay nói cách khác người lao động là trung tâm của mọi hoạt động quản lý nhân lực, quản lý nhân lực là quản lý những hoạt động hàng ngày diễn ra xung quanh người lao động xảy ra trong doanh nghiệp.

1.1.2.2. Mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực

Mục tiêu chung của quản lý nhân lực là nhằm cung cấp cho tổ chức một lực lượng lao động có hiệu quả. Ngoài ra còn đáp ứng các mục tiêu sau:

Mục tiêu kinh tế

Nhằm sử dụng có hiệu quả nhất sức lao động từ đó mà tăng năng suất, tăng doanh thu, giảm chi phí quản lý.

Mục tiêu xã hội

Tạo công ăn việc làm, giáo dục và động viên người lao động phát triển phù hợp với tiến bộ xã hội. Ngược lại, thông qua quản lý nguồn nhân lực thực hiện trách nhiệm của Nhà nước, của tổ chức với người lao động. Để đạt được mục tiêu này cần có các hoạt động hỗ trợ như : tuân thủ pháp luật, trật tự xã hội, tổ chức các hoạt động xã hội và dịch vụ trong doanh nghiệp, xác lập giải quyết thỏa đáng mối quan hệ giữa tổ chức công đoàn và các cấp quản trị doanh nghiệp.

Mục tiêu củng cố và phát triển tổ chức

Quản lý nhân lực là một trong những lĩnh vực của quản lý doanh nghiệp và cũng là một phương diện để khai thác và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, là nhân tố khẳng định tình hình của tổ chức, tình hình mục tiêu kinh doanh.

Để đạt được mục tiêu này cần thực hiện các hoạt động hỗ trợ như: hoạch định nguồn nhân lực, tuyển chọn, đánh giá, đào tạo, phân công, bố trí phát triển nhân lực và thực hiện kiểm tra giám sát.

Mục tiêu thực hiện các chức năng nhiệm vụ của tổ chức

Mỗi doanh nghiệp đều có một cơ cấu tổ chức, bộ máy quản trị mà trong đó cần có sự thống nhất về hoạt động tổ chức. Và hiệu lực của bộ máy tổ chức phụ thuộc chủ yếu và năng lực, trình độ tổ chức của các quản trị cấp cao, cấp trung và cả ở cấp cơ sở. Chỉ qua hoạt động quản trị nguồn nhân lực mới đáp ứng nhu cầu quản lý này.

Mục tiêu phục vụ nhân viên

Nhà quản trị phải giúp nhân viên mình đạt được các mục tiêu cá nhân của họ. Nhà quản trị phải nhận thức rằng nếu lãng quên mục tiêu cá nhân của các nhân viên, năng suất lao động sẽ giảm, việc hoàn thành công tác sẽ suy giảm, và nhân viên có thể sẽ rời bỏ cơ quan.

Để đạt được mục tiêu này, các nhà quản trị phải quan sát để nắm bắt được tâm lý của nhân viên từ đó mà có biện pháp để họ có thái độ tích cực với công việc.

1.1.3. Phân loại nguồn nhân lực

1.1.3.1. Phân loại chung

Cũng như các nguồn lực khác, nguồn nhân lực cũng rất đa dạng và phong phú với những đặc điểm riêng biệt.

Nguồn nhân lực sẵn có trong dân cư

Là toàn bộ dân cư có khả năng lao động bất kể họ đang trong trạng thái tham gia vào hoạt động của một tổ chức, một doanh nghiệp nào đó hay không. Nguồn nhân lực sẵn có trong dân cư phải đảm bảo trong độ tuổi lao động được pháp luật tại mỗi quốc gia quy định

Nguồn nhân lực tham gia vào hoạt động kinh tế

Là số lượng dân cư trong độ tuổi lao động đang trực tiếp tham gia vào hoạt động tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội.

Nguồn nhân lực dự trữ

Là những người trong độ tuổi lao động, có khả năng lao động và có nguyện vọng tham gia vào các hoạt động tạo ra của cải vật chất cho xã hội,, nhưng vì một lý do nào đó mà không thể tham gia lao động và phải thực hiện những công việc không nhằm mục đích tạo ra của cải vật chất cho xã hội

1.1.3.2. Phân loại nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được hình thành dựa trên việc tuyển chọn nhân lực từ các nguồn nhân lực sẵn có trong môi trường Tài Nguyên nhân sự. Nguồn nhân lực trong Doanh nghiệp được chia thành một số loại nhân lực sau:

Nguồn nhân lực giữ vị trí quan trọng

Đây là nguồn nhân lực sẽ thực hiện chức năng điều hành, quản lý Doanh nghiệp, đưa Doanh nghiệp đi đúng mục tiêu đề ra.

Đặc điểm của đội ngũ nhân lực cốt cán này là họ là người có kiến thức, có kinh nghiệm, có thâm niên công tác và thực sự có tâm đối với công việc chung. Họ phải là những người hết lòng vì công việc chung, không gắn lợi ích cá nhân vào công việc của tập thể. Họ được hình thành từ việc cất nhắc trong số những người đã làm việc nhiều năm trong Doanh nghiệp hoặc thông qua một quá trình tuyển dụng đặc biệt.

Tóm lại, nguồn nhân lực dành cho các vị trí lãnh đạo chủ chốt trong Doanh nghiệp là nhân tố giữ vai trò cực kì quan trọng trong mọi hoạt động và sự phát triển của Doanh nghiệp.

Nguồn nhân lực là các vị trí lãnh đạo cấp thấp và những người lao động có chuyên môn, kỹ thuật

Đây là nguồn nhân lực đảm bảo cho các hoạt động cải tiến kỹ thuật, công nghệ, là nguồn nhân lực giúp cho các cấp lãnh đạo cấp cao đưa ra các kế hoạch, các phương hướng hoạt động của Doanh nghiệp đi vào thực hiện

Đối với đội ngũ cán bộ cấp thấp, họ có trách nhiệm truyền đạt tới người lao động trực tiếp các kế hoạch hoạt động và phát triển của Doanh nghiệp, những công việc đã được cấp lãnh đạo cao nhất quyết định và thông qua. Đội ngũ nhân lực này được tuyển chọn từ chính đội ngũ người lao động trực tiếp với các tiêu chuẩn nhất định về trình độ tay nghề, thâm niên công tác cũng như phải dựa vào kết quả công việc mà họ đảm nhiệm.

Đội ngũ nhân lực kỹ thuật, công nhân có tay nghề cao là những người làm việc trong các phòng ban nghiệp vụ, hoặc những người đang làm việc trực tiếp, nhưng họ có kinh nghiệm, có kiến thức về công việc mà họ đảm nhận. Đội ngũ này được tuyển chọn thông qua việc thi tuyển công khai với những yêu cầu nhất định về chuyên môn hoặc họ là những người lao động có tay nghề cao, có ý thức tập thể, qua đó đưa họ đi đào tạo để họ có đủ điều kiện tiếp thu những kiến thức khoa học kỹ thuật mới nhằm mục tiêu phục vụ lâu dài cho Doanh nghiệp.

Đội ngũ lao động trực tiếp

Là những người sẽ trực tiếp thực hiện các kế hoạch sản xuất do các cấp lãnh đạo đã quyết định. Họ sẽ làm việc dưới sự chỉ đạo trực tiếp của cán bộ cấp dưới và họ sẽ sử dụng những yếu tố mà Doanh nghiệp cung cấp cho họ

trong hoạt động, để tạo ra sản phẩm cụ thể mà Doanh nghiệp hướng tới. Đội ngũ này thường được tuyển dụng từ nguồn nhân lực bên ngoài với những yêu cầu không khắt khe lắm, sau khi tuyển dụng họ sẽ được đào tạo lại về một số vấn đề chuyên môn phục vụ cho công việc.

1.1.4. Vai trò của nguồn nhân lực

Sự phát triển kinh tế xã hội của mỗi quốc gia cũng như mỗi doanh nghiệp đều phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác, quản lý, 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. Nó 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.

Mọi hoạt động sản xuất ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội đều do những hoạt động của con người tạo nên. Họ phát minh sáng chế ra tư liệu lao động tác động vào đối tượng lao động nhằm tạo ra của cải phục vụ cho con người và xã hội. Nguồn lực con người chính là nguồn “nội lực”, nếu biết khai thác và phát huy tốt, nó có thể nhân lên sức mạng của các nguồn lực khác.

Nền kinh tế và xã hội không thể phát triển nếu không có đội ngũ đông đảo những công nhân lành nghề, những nhà khoa học kỹ thuật tài năng, những chuyên gia giỏi có chuyên môn nghiệp vụ, những nhà doanh nghiệp tháo vát, những nhà quản lý tài ba, những nhà lãnh đạo tận tụy biết nhìn xa trông rộng.

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 được vai trò tất yếu khách quan của nguồn nhân lực đối với sự phát triển kinh tế của đất nước theo hướng công nghệ hóa hiện đại hóa, Nghị quyết TW 7 (khóa 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 hóa hiện đại hóa đất nước”.

Cùng với quá trình chuyển sang nền kinh tế thị trường định hướng XHCN, một hệ thống các loại thị trường trong đó có thị trường sức lao động sẽ được hình thành và ngày càng phát triển. Đây là một xu hướng tất yếu, có ảnh hưởng lớn tới việc đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp.

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

1.2.1. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực

Bao gồm các hoạt động đảm bảo cho tổ chức có đủ nhân viên về số lượng cũng như chất lượng. Muốn vậy tổ chức phải tiến hành: kế hoạch hóa nhân lực, phân tích, thiết kế công việc, biên chế nhân lực, tuyển mộ, tuyển chọn, bố trí nhân lực.

Kế hoạch hóa nhân lực là quá trình đánh giá nhu cầu của tổ chức về nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu chiến lược, các kế hoạch của tổ chức và xây dựng các giải pháp nhằm đáp ứng nhu cầu đó.

Thiết kế và phân tích công việc là quá trình xác định, xem xét, khảo sát những nhiệm vụ và những hành vi liên quan đến một công việc cụ thể. Thiết

kế và phân tích công việc thường được sử dụng để xây dựng chức năng, nhiệm vụ và yêu cầu về trình độ kỹ thuật của công việc, làm cơ sở cho công tác tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo...

Tuyển mộ, tuyển chọn và biên chế nhân lực là quá trình thu hút người có năng lực vào tổ chức, lựa chọn người có khả năng đáp ứng nhu cầu xin việc trong những ứng viên xin việc rồi sắp xếp hợp lý nhân viên vào các vị trí khác nhau trong tổ chức (đúng việc, đúng thời điểm).

1.2.2. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng các hoạt động nhằm nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong tổ chức có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên phát triển được tối đa các năng lực cá nhân. Bên cạnh việc đào tạo mới, còn có các hoạt động đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hay quy trình kỹ thuật, công nghệ đổi mới. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân, bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cao cho cán bộ quản lý và các bộ chuyên môn nghiệp vụ.

1.2.3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực

Nhóm này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực trong tổ chức. Nhóm chức năng này bao gồm hai hoạt động : kích thích vật chất và tinh thần cho nhân viên, duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Chức năng kích thích vật chất và tinh thần cho nhân viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn

thành công việc với chất lượng cao. Giao cho nhân viên những công việc mang tính thách thức cao, cho nhân viên biết sự đánh giá của cán bộ lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc của nhân viên đối với hoạt động của doanh nghiệp, trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có đóng góp làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của doanh nghiệp... là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho doanh nghiệp. Do đó, xây dựng các chính sách lương bổng thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích động viên.

Chức năng quan hệ lao động liên quan đến hoạt động nhằm hoàn thiện mọi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động, giao tế nhân viên, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt chức năng quan hệ an toàn lao động sẽ vừa giúp các doanh nghiệp tạo ra bầu không khí tâm lý tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thỏa mãn với công việc và doanh nghiệp.

1.3. Nội dung cơ bản của quản trị nguồn nhân lực

1.3.1. Hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân sự là một tiến trình duyệt xét lại một cách có hệ thống những yêu cầu về nguồn nhân lực để đảm bảo rằng cơ quan sẽ có đúng số người có đầy đủ các kỹ năng theo yêu cầu.

Hoạch định nguồn nhân lực bằng phân tích, dự báo, lập kế hoạch và thực hiện các biện pháp cần thiết để đảm bảo có đủ số lượng và chất lượng nhân viên ở những vị trí cần thiết vào những thời điểm nhất định.

Sau khi đã đề ra các mục tiêu, doanh nghiệp sẽ đề ra các chiến lược và kế hoạch chi phối toàn bộ các hoạt động của doanh nghiệp. Thông thường các chiến lược và kế hoạch hoạt động bao gồm các bước sau:

1. Đề ra nhu cầu và dự báo nhu cầu
2. Đề ra chính sách
3. Thực hiện các kế hoạch và chương trình
4. Kiểm tra và đánh giá chương trình

1.3.2. Phân tích công việc

Phân tích công việc là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một tổ chức.

Nói một cách cụ thể hơn, phân tích công việc là một tiến trình mô tả và ghi lại mục tiêu của một công việc, các nhiệm vụ và hoạt động của nó, các điều kiện hoàn thành công việc, các kỹ năng, kiến thức và thái độ cần thiết để hoàn thành công việc.

Phân tích công việc sẽ làm cho doanh nghiệp có lợi điểm như:

- Bảo đảm thành công hơn trong việc sắp xếp, chuyển chuyển và thăng thưởng nhân viên
- Loại bỏ nhiều bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc
- Tiết kiệm thời gian và sức lực qua việc tiêu chuẩn hóa công việc và từ đó giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời khóa biểu công tác

Tiến trình phân tích công việc

Bước 1: Xác định mục đích sử dụng thông tin phân tích công việc. Cần phải xác định mục đích sử dụng thông tin chúng ta mới ấn định các phương pháp thu thập thông tin.

Bước 2: Thu thập thông tin cơ bản. Bước này thường xem xét lại thông tin cơ bản như sơ đồ tổ chức, sơ đồ tiến trình công việc và bảng mô tả công việc hiện có, nếu có. Sơ đồ tổ chức cho ta biết công việc này có liên hệ với các công việc khác như thế nào, chức vụ và tuyến quyền hạn. Sơ đồ tiến trình công việc hay còn gọi là sơ đồ luồng công việc giúp nhà phân tích hiểu rõ từ đầu vào đến đầu ra. Sau cùng bảng mô tả công việc hiện thời sẽ giúp chúng ta xây dựng lại một bảng mô tả công việc hoàn chỉnh.

Bước 3: Lựa chọn các công việc tiêu biểu. Đây là việc cần thiết khi có nhiều công việc tương tự nhau. Điều này giúp tiết kiệm thời gian phân tích công việc trong dây chuyền sản xuất.

Bước 4: Thu thập thông tin phân tích công việc. Dùng các phương pháp để thu thập thông tin liên quan đến hoạt động, thái độ ứng xử, điều kiện làm việc, cá tính và khả năng...

Bước 5: Kiểm tra lại thông tin với các thành viên. Cần kiểm tra lại thông tin đã thu thập được với các công nhân đảm nhận công việc đó. Điều này giúp đạt được sự đồng tình của đương sự về bảng phân tích công việc bởi vì họ có cơ hội duyệt xét lại chính công việc mà họ thực hiện.

Bước 6: Triển khai bằng bảng mô tả công việc và bảng mô tả tiêu chuẩn công việc.

Có nhiều phương pháp phân tích công việc, nó còn tùy thuộc vào từng loại thông tin thu thập, và tùy theo từng công ty, xí nghiệp. Một số phương pháp phổ biến như: bảng câu hỏi, phương pháp quan sát, phỏng vấn, ghi chép lại trong nhật kí, bảng danh sách kiểm tra, phối hợp các phương pháp.

Các thông tin lấy được từ tiến trình phân tích công việc sẽ được dùng để mô tả công việc. Mô tả công việc là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến các công tác cụ thể, các nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.

Bảng mô tả công việc là bản liệt kê chính xác và súc tích những điều mà công nhân viên phải thực hiện. Nó cho ta biết công nhân viên làm cái gì, làm thế nào, và các điều kiện mà các nhiệm vụ đó được thực thi. Bảng mô tả công việc bao gồm:

- Các nhiệm vụ chủ yếu phải hoàn thành
- Tỷ lệ thời gian cho mỗi nhiệm vụ
- Các tiêu chuẩn hoàn thành công tác, các điều kiện làm việc, nơi làm việc và các rủi ro có thể xảy ra.
- Số người làm việc đối với từng công việc và các mối quan hệ tương trình báo cáo.
- Máy móc và thiết bị để thực hiện công việc đó.

Sau khi đã sưu tập các dữ kiện căn bản cho bản mô tả công việc bước tiếp theo là đưa ra bảng mô tả tiêu chuẩn công việc.

Bảng mô tả tiêu chuẩn công việc là bảng trình bày các điều kiện, tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc nhất định nào đó.

Bảng mô tả tiêu chuẩn công việc gồm các thông tin như:

- Dữ kiện tổng quát: tên công việc, thực hiện ở bộ phận nào, trách nhiệm.
- Bản chất công việc
- Trả lương
- Cơ hội thăng thưởng
- Các tiêu chuẩn của nhân viên

1.3.3. Tuyển dụng nguồn nhân lực

1.3.3.1. Nguồn tuyển dụng

Nguồn nội bộ

Tuyển mộ nhân viên trong nội bộ doanh nghiệp là cả một thủ tục phức tạp. Đối với các chức vụ quản trị gia cao cấp, thường doanh nghiệp áp dụng hồ sơ chuyên chuyên. Còn đối với các chức vụ hoặc công việc cấp thấp hơn, các doanh nghiệp thường sử dụng bảng niêm yết công việc còn trống, bảng này được dán ngay chỗ công khai để mọi đều biết, trong bảng niêm yết thường ghi rõ chỗ làm đang còn trống, các thủ tục cần thiết phải làm khi đăng kí, các điều kiện, tiêu chuẩn cụ thể, cũng như lương bổng hay các quyền lợi.

Tuyển nhân sự theo cách này thường được gọi là tuyển nhân viên hiện hành, nghĩa là nhân viên đang làm việc trong công ty. Tuyển người từ nguồn nội bộ có lợi điểm là luôn luôn tại cơ hội cho họ được thăng tiến và do đó họ gắn bó với công ty hơn và làm việc tích cực hơn.

Ưu điểm của tuyển dụng nội bộ

- Biết được khả năng của nhân viên, có tác dụng động viên nhân viên hiện tại
- Thời gian đào tạo và tiếp cận công việc nhanh, chiêu mộ nhanh, ít tốn kém
- Tối đa hóa an toàn công việc cho nhân viên hiện tại

Nhược điểm của tuyển dụng nội bộ

- Lấp thiếu hụt vị trí này khuyết vị trí khác tạo ra hiệu ứng gọi sóng
- Diễn biến đơn vị một số hài lòng, một số bất mãn
- Hạn chế nguồn tuyển, tổ chức trở nên chai lì, thiếu linh hoạt

Nguồn từ bên ngoài

- Quảng cáo trên các phương tiện truyền thông

- Giới thiệu của người trong đơn vị ra bên ngoài
 - Trung tâm giới thiệu việc làm, tại các hội chợ việc làm
 - Tuyển trực tiếp đến các sinh viên sắp ra trường
- Ưu điểm của tuyển dụng bên ngoài*
- Đáp ứng được nhu cầu, có ý tưởng mới, có quan điểm mới
 - Tránh sự nhàm lẩn đi cùng hiệu ứng gọi sóng
 - Đáp ứng nhu cầu phát triển nhanh, tốc độ nhanh, nhiều. Tạo ra viễn cảnh mới cho doanh nghiệp.

Nhược điểm của nguồn tuyển mộ bên ngoài

- Chi phí cao, tốn nhiều thời gian. Thị trường khó tiếp cận. Tồn tại nhiều rủi ro
- Tuyển nhiều người ngoài giảm thiểu khả năng thăng tiến của nhân viên cũ
- Diễn biến của sự hòa nhập, quan hệ giữa người mới và người mới phức tạp

1.3.3.2. Quy trình tuyển dụng

Sau khi quá trình hoạch định được hoàn thành thì các nhà quản trị sẽ đưa ra các quyết định để tuyển dụng nhân viên cho những vị trí công việc đang thiếu hoặc ở những vị trí đó nhân viên hiện tại không đáp ứng được nhu cầu của nhà quản lý về trình độ hoặc kỹ năng chuyên môn đối với công việc đang phụ trách.

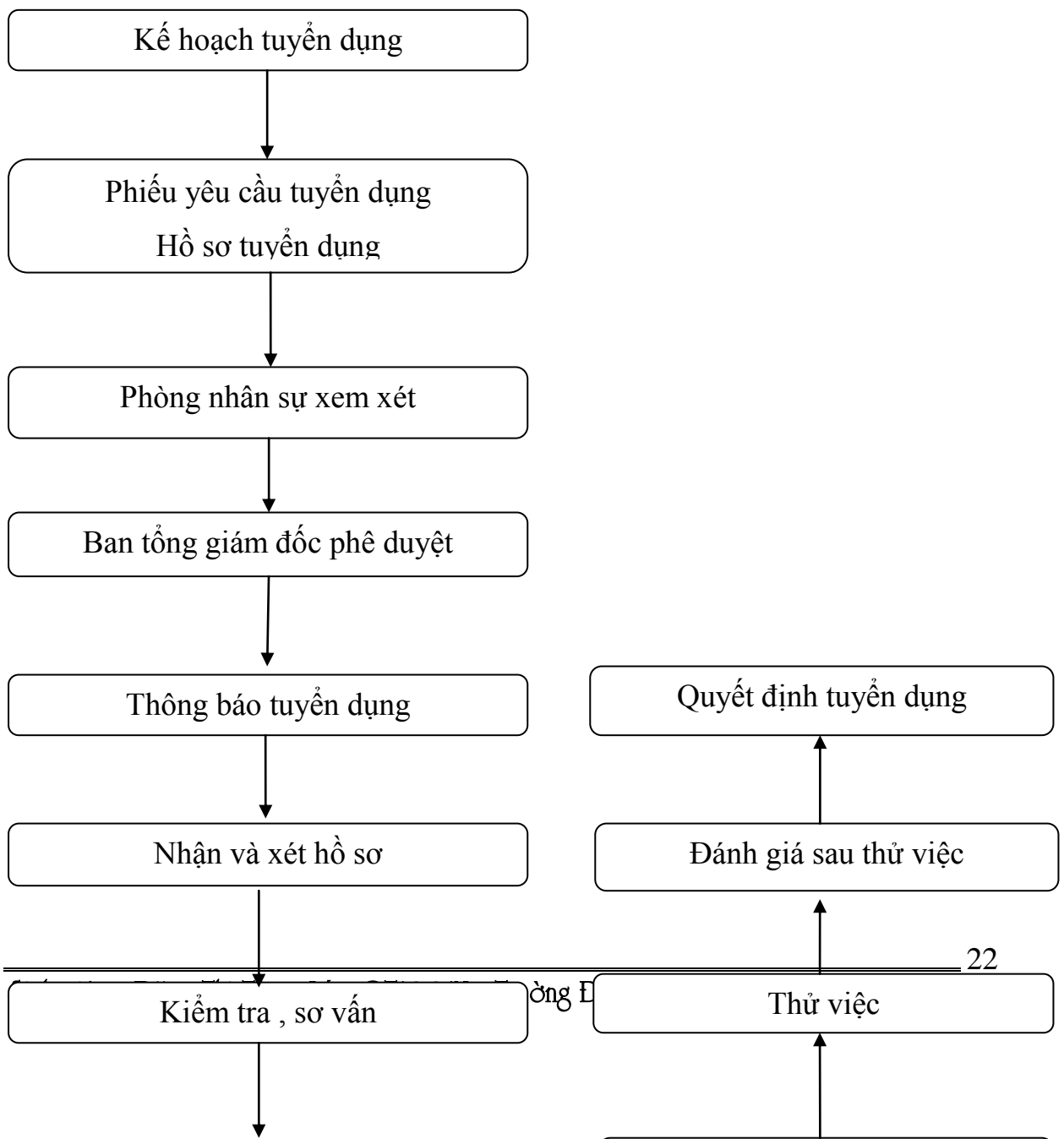
Các quyết định trên được căn cứ vào các phiếu yêu cầu nhân sự của các bộ phận trong tổ chức.

Nhà quản trị sẽ đối chiếu vào bảng mô tả công việc cũng như bảng tiêu chuẩn công việc để quyết định sẽ tuyển dụng theo phương pháp nào và theo

nguồn nào. Sau đó phòng nhân sự sẽ bắt đầu giai đoạn chính thức tuyển dụng.

Tuân theo tiến trình dưới sẽ giúp doanh nghiệp tuyển chọn đúng người theo yêu cầu. Tuyển chọn nhân viên là một cả quá trình. Không những nghiệp vụ này đòi hỏi phải có nghiệp vụ chuyên môn một cách khoa học mà còn tùy thuộc vào chiến lược nhân sự định hướng viễn cảnh của doanh nghiệp

Tiến trình tuyển chọn nhân viên gồm 12 bước, được thể hiện qua sơ đồ Sơ đồ 1 : Tiến trình tuyển dụng nhân viên



1.3.4. Đào tạo và phát triển

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

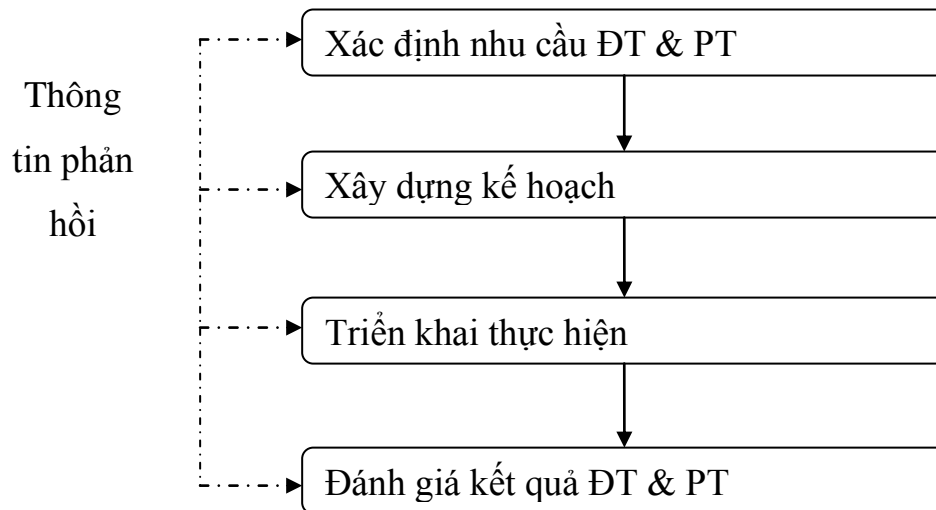
Phát triển là một quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của công nhân viên để biến họ thành những thành viên tương lai quý báu của tổ chức đó. Phát triển nhân sự không chỉ bao gồm đào tạo mà còn cả sự nghiệp và kinh nghiệm. Nó có thể được hiểu là các hoạt động nhằm chuẩn bị cho công nhân viên theo kịp với sự thay đổi và phát triển của cơ cấu tổ chức.

1.3.3.3. Mục đích của đào tạo và phát triển

- 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 nhập 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.
- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

1.3.3.4. Tổ chức công tác đào tạo và phát triển nhân sự

Sơ đồ 2: Quy trình tổ chức công tác đào tạo và phát triển nhân sự



Bước 1: Xác định nhu cầu ĐT&PT

Để xác định được nhu cầu ĐT&PT cần căn cứ vào các yếu tố cơ bản: chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, kế hoạch nhân sự, trình độ kỹ thuật công nghệ, tiêu chuẩn thực hiện công việc, trình độ năng lực chuyên môn của người lao động, nguyện vọng của người lao động.

Bước 2: Xây dựng kế hoạch ĐT&PT

Một kế hoạch đào tạo và phát triển nhân sự tổng thể cần phải xây dựng thường bao gồm những nội dung: các chính sách, chương trình ĐT&PT, ngân quỹ cho ĐT&PT, các kế hoạch chi tiết, mục tiêu ĐT&PT, đối tượng được ĐT&PT, cơ sở vật chất và tính chất công việc.

Bước 3: Triển khai thực hiện

Cần triển khai thực hiện theo đúng kế hoạch đã đề ra. Quá trình này thể hiện rõ vai trò của tổ chức, điều phối, hướng dẫn động viên nhà quản trị trong việc tạo điều kiện thuận lợi để thực hiện tốt nhất mục tiêu đã vạch ra.

Bước 4: Đánh giá kết quả

Đây là một việc làm cần thiết và quan trọng không chỉ giúp doanh nghiệp đánh giá được năng lực chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ của nhân viên trước và sau quá trình ĐT&PT mà còn chỉ ra cho doanh nghiệp những mặt tồn tại, hạn chế, để từ đó có biện pháp khắc phục, cải thiện.

Đào tạo bao gồm các hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề hay kỹ năng của một cá nhân một cách toàn diện theo một hướng nhất định nào đó vượt ra ngoài công việc.

1.3.4. Lương bổng và đãi ngộ

Tiền lương là tiền trả cho sức lao động tức là giá cả hàng hóa sức lao động mà người sử dụng và người cung ứng thỏa thuận với nhau theo nguyên tắc cung cầu, giá cả thị trường và pháp luật nhà nước. Tiền lương là một bộ phận căn bản duy nhất trong thu nhập của người lao động đồng thời là một trong những yếu tố đầu vào của sản xuất kinh doanh trong các doanh nghiệp.

Tiền lương bao gồm

- Tiền lương cơ bản là tiền lương được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về sinh học, xã hội học, về độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản. Ngoài ra, trong thực tế có một số loại phụ cấp khác, không phải là phụ cấp lương, cách tính không phụ thuộc vào mức lương của người lao động như phụ cấp di chuyển, phụ cấp đi đường... Phần lớn các loại tiền phụ cấp thường tính trên cơ sở đánh giá ảnh hưởng của môi trường làm việc không thuận lợi đến sức khỏe, sự thỏa mái của người lao động tại nơi làm việc. Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Đông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Đông Đà 12.11.

• 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. Có rất nhiều loại thưởng, doanh nghiệp có thể áp dụng các loại thưởng sau:

- Thưởng năng suất, chất lượng
- Thưởng sáng kiến
- Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp
- Thưởng tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết được hợp đồng mới
- Thưởng đảm bảo ngày công
- Thưởng về lòng trung thành tận tâm với doanh nghiệp

Các hình thức của tiền lương : có hai hình thức trả công chính là trả công theo thời gian và trả công theo sản phẩm.

❖ Trả công theo 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 tiến hành định mức chặt chẽ và chính xác.

Công thức: $L_{tg} = T_{tt} * L$

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:

$L_{ngày} = L_{tháng} / 22$

$L_{giờ} = L_{ngày} / 8$

Ưu điểm :

- Người lao động sẽ chăm chỉ làm việc để đạt được nhiều ngày công, giờ công
- Dễ tính toán, đảm bảo cho công nhân một khoản tiền thu nhập nhất định trong thời gian đi làm.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Đông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Đông Đà 12.11.

- Có hiệu quả cao

Nhược điểm:

- Không gắn kết được giữa chất lượng và số lượng lao động mà người lao động đã tiêu hao trong quá trình sản xuất ra sản phẩm.

- Khó khăn trong quá trình đánh giá nhân viên vì không biết được ai tích cực, ai không tích cực.

- Do không gắn kết được số lượng và chất lượng lao động nên nảy sinh những tiêu cực như ỷ lại, dựa dẫm, thiếu tích cực trong việc học tập, tiếp thu công nghệ mới... Nếu không có khuyến khích tăng lương, thưởng thì người lao động sẽ chỉ làm việc ở mức trung bình mà không cố gắng hơn.

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

❖ Trả công theo sản phẩm là hình thức trả công cho người lao động, căn cứ vào định mức sản phẩm sản xuất ra của người lao động trong một khoảng thời gian xác định.

Công thức: $L_{sp} = Q_{tt} * Đg$

Lương giờ

$Đg = \frac{L_{sp}}{Q}$

Q

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

Q_{tt} : số sản phẩm thực tế

$Đg$: đơn giá

Q : số đơn vị sản phẩm định mức mà người lao động có nghĩa vụ phải sản xuất trong một giờ.

Ưu điểm:

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Đông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Đông Đà 12.11.

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

Nhược điểm:

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

Phúc lợi: các loại phúc lợi mà người lao động được hưởng rất đa dạng và phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau. Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Dù ở cương vị cao hay thấp, hoàn thành tốt công việc hay chỉ ở mức độ bình thường, có trình độ tay nghề khác nhau, đã là nhân viên trong doanh nghiệp thì đều được hưởng phúc lợi. Phúc lợi của doanh nghiệp gồm:

- Bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế
- Hưu trí
- Nghỉ phép
- Nghỉ lễ
- Ăn trưa do doanh nghiệp đài thọ
- Trợ cấp của doanh nghiệp cho các nhân viên đông con hoặc có hoàn cảnh khó khăn.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Đông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Đông Đà 12.11.

- Quà tặng của doanh nghiệp cho các nhân viên vào dịp sinh nhật, cưới hỏi,...

1.3.5. Đánh giá thành tích công tác

Đánh giá thành tích công tác là một hệ thống xét duyệt và đánh giá sự hoàn thành công việc của một cá nhân theo định kỳ.

Lợi ích của đánh giá thành tích công việc

Đối với doanh nghiệp

- Giúp cho người quản lý có được một bức tranh rõ nét, hoàn chỉnh và khách quan về nhân viên cấp dưới của mình.
- Hệ thống đánh giá thành tích công việc có ý nghĩa như một quy định bắt buộc trong doanh nghiệp đòi hỏi mọi cá nhân phải thực hiện vì lợi ích thiết thực của nó.
- Hệ thống đánh giá chính thức của doanh nghiệp là một phương tiện khuyến khích người quản lý đưa ra các ý kiến phản hồi một cách đầy đủ cần thiết hoặc thích đáng đối với nhân viên cấp dưới, giúp cho nhân viên cấp dưới có thể điều chỉnh kịp thời theo hướng có lợi cho bản thân và cho doanh nghiệp.

Đối với nhân viên

- Giúp nhân viên nhận ra được những tiến bộ cũng như sai sót hay lỗi của mình trong công việc.
- Tạo cơ hội đánh giá xem mình có thể được xem xét đề bạt hay không.
- Giúp nhân viên xác định và sửa chữa các yếu điểm của mình thông qua đào tạo.
- Tạo cơ hội cho nhân viên trao đổi thông tin với cấp quản lý...

Tiến trình đánh giá thành tích công tác

1. Xác định tiêu chí đánh giá

2. Chuẩn bị đánh giá
3. Tiến hành đánh giá
4. Phỏng vấn đánh giá
5. Phản hồi thông tin

Các phương pháp đánh giá mức hoàn thành công việc

- Phương pháp thang điểm
- Phương pháp so sánh cặp
- Phương pháp ghi chép các sự việc
- Phương pháp đánh giá theo tiêu chuẩn công việc
- Phương pháp đánh giá theo mục tiêu

Trong đó phương pháp mức thang điểm được dùng phổ biến trong các doanh nghiệp.

1.3.6. Quan hệ lao động trong doanh nghiệp

Quan hệ lao động có thể được định nghĩa một cách đơn giản là mối quan hệ giữa các cá nhân trong tổ chức, cụ thể giữa giới quản trị (lãnh đạo) và công nhân (lao động) liên quan đến những vấn đề như tuyển dụng, điều kiện làm việc và những phúc lợi chung tại nơi làm việc.

Đây là mối quan hệ liên tục vì cả hai bên thường xuyên tiếp tục với nhau trong các hoạt động thường ngày. Mối quan hệ này cũng chịu sự tác động một cách thường xuyên do những thay đổi của các yếu tố bên ngoài như sự cạnh tranh từ phía các công ty khác, sự gia tăng trưởng của nền kinh tế, lạm phát và những quy định về lao động do chính phủ ban hành.

Cá nhân mỗi công nhân thường liên hệ trực tiếp với phòng nhân sự để giải quyết những vấn đề thường ngày. Đối với những vấn đề quan trọng có ảnh hưởng đến đông đảo công nhân viên trong doanh nghiệp thì công đoàn sẽ đảm nhiệm vai trò đại diện cho quyền lợi của người lao động.

Công đoàn là tổ chức đại diện cho công nhân, người lao động để thực hiện những mục tiêu chung nhằm mưu cầu điều kiện làm việc, lương bổng tốt hơn tại nơi làm việc và nâng cao địa vị xã hội của công đoàn.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng tới quản trị nguồn nhân lực

1.4.1. Môi trường bên ngoài

1.4.1.1. Khung cảnh kinh tế

Chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nguồn nhân lực. Trong giai đoạn kinh tế suy thoái, hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống, doanh nghiệp một mặt vẫn cần phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động. Doanh nghiệp phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên nghỉ tạm, hoặc cho nghỉ việc hoặc giảm phúc lợi...

Ngược lại, khi nền kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định, doanh nghiệp lại có nhu cầu phát triển lao động mới để mở rộng sản xuất, tăng cường đào tạo nhân viên.

1.4.1.2. Luật lệ của Nhà nước

Luật lao động của nước ta đã được ban hành và áp dụng từ tháng giêng năm 1995. Chúng ta cũng có luật lao động đối với nhân viên Việt Nam làm trong các hãng đầu tư, liên doanh, hay vốn 100% nước ngoài.

Rõ ràng là luật lệ của nhà nước ảnh hưởng đến quản trị nhân lực của doanh nghiệp.

1.4.1.3. Văn hóa – xã hội

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

Việc thay đổi thái độ làm việc và nghỉ ngơi đã gây ra cho các nhà quản trị nhân lực một cách thách thức. Tại hầu hết các nước công nghiệp mới, và tất cả các nước phát triển, công nhân đòi hỏi được là việc 5 ngày trong một tuần, được nghỉ hè lâu hơn, được nghỉ làm việc nhiều dịp lễ hơn. Khi Việt Nam chúng ta thành một nước công nghiệp trong tương lai gần, các nhà quản trị nhân lực phải trực diện với các vấn đề tương tự.

1.4.1.4. Khoa học kỹ thuật

Khi khoa học kỹ thuật thay đổi, có một số công việc hoặc một số kỹ năng không cần thiết nữa. Do đó, doanh nghiệp 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 phải sắp xếp lại lực lượng lao động dư thừa.

1.4.1.5. Khách hàng

Khách hàng là mục tiêu của mọi doanh nghiệp, khách hàng mua sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là yếu tố tối quan trọng đối với sự sống còn của một hãng. Do đó các cấp quản trị phải đảm bảo rằng nhân viên của mình phải sản xuất ra các mặt hàng phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Vì vậy mà nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu được rằng không có khách hàng là không có doanh nghiệp và họ không có cơ hội được làm việc nữa.

Ngoài các môi trường trên, còn có các môi trường như dân số/ lực lượng lao động, đối thủ cạnh tranh, và chính quyền và các đoàn thể. Các môi trường này cũng ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nguồn nhân lực

1.4.2. Môi trường bên trong

1.4.2.1. Sứ mạng/ mục tiêu của doanh nghiệp

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

1.4.2.2. Chính sách/ chiến lược của doanh nghiệp

Chính sách của doanh nghiệp thường là các lĩnh vực. Các chính sách này tùy thuộc vào chiến lược dùng người của doanh nghiệp. Các chính sách có ảnh hưởng quan trọng đến cách hành xử công việc của các cấp quản trị như:

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

1.4.2.3. Bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp

Bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp là hệ thống các giá trị, các niềm tin, và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, tác động vào cấu trúc chính quy tạo ra các chuẩn mực hành vi.

Thường có hai loại bầu không khí văn hóa trong doanh nghiệp. Bầu không khí văn hóa khép kín và không khí văn hóa mở. Chúng ta cần phải xác định ra bầu không khí văn hóa doanh nghiệp vì nó ảnh hưởng đến sự hoàn thành công tác trong khắp tổ chức và hậu quả là ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của công nhân viên cũng như ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của doanh nghiệp.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Đông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Đông Đà 12.11.

1.4.2.4. *Cổ đông/ công đoàn*

Cổ đông và công đoàn có ảnh hưởng không nhỏ để quản trị nguồn nhân lực.

Trong các nước tư bản, công đoàn là một lực lượng thứ 3 khi phải đối phó với công ty. Công đoàn là một nhóm công nhân kết hợp với nhau lại nhằm mục đích đối phó với chủ. Vũ khí của họ là đình công, các vấn đề của họ thường là tiền lương, phúc lợi, thăng chức.

Còn tại Việt Nam trước đây công đoàn hầu như nằm trong cơ cấu của Đảng ủy và chính quyền. Nhưng từ năm 1990 người đứng đầu công đoàn gọi là chủ tịch công đoàn. Luật lao động năm 1994 cho phép đình công do đó vai trò của nó trong tương lai ảnh hưởng không nhỏ đến quản trị nhân lực trong các tổ chức quốc doanh nói riêng và trong mọi tổ chức nói chung.

1.5. Tầm quan trọng việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

1.5.1. Sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Trước sự đổi mới cơ chế quản lý kinh tế từ một nền kinh tế tập trung mệnh lệnh sang cơ cấu kinh tế thị trường có sự điều tiết của nhà nước và định hướng XHCN ở Việt Nam, tất cả các thành phần kinh tế tham gia vào thị trường đều phải có những thay đổi to lớn để nhanh chóng phù hợp với hình thức kinh tế mới. Những thay đổi này có tác động rất lớn đến mọi mặt của đời sống kinh tế xã hội Việt Nam.

Sự đổi mới này không chỉ trên bình diện đổi mới cơ chế quản lý kinh tế, cơ chế tài chính, ... mà còn gồm cả những đổi mới trong những lĩnh vực mang tính vi mô đối với hoạt động của các thành phần kinh tế. Trong các mặt cần đổi mới thì nâng cao chất lượng Nguồn nhân lực là một nội dung cực kỳ quan trọng có tác động quyết định tới hiệu quả của hoạt động trong Doanh nghiệp.

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là nâng cao các đặc tính của nguồn nhân lực theo hướng tích cực. Việc nâng cao chất lượng nguồn nhân

lực cần phải có chủ trương, chính sách và có kế hoạch cụ thể, rõ ràng phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của nền kinh tế cũng như của Doanh nghiệp.

Mục tiêu của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là đảm bảo nguồn lực mạnh nhất cho sự phát triển theo hướng tiên tiến cả về công nghệ, kỹ thuật cũng như các phương pháp sản xuất mới, đảm bảo hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh đạt mục tiêu mong muốn.

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

Đối với nền kinh tế quốc dân: Hiệu quả sử dụng lao động là một phạm trù kinh tế quan trọng, nó góp phần phản ánh 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 đồng thời nâng cao hiệu quả sử dụng lao động.

Đối với bản thân doanh nghiệp: Hiệu quả sử dụng lao động xét về mặt tuyệt đối đó là chính năng suất lao động, là lợi nhuận thu được. Nó là cơ sở để tái sản xuất mở rộng, cải thiện đời sống cán bộ công nhân viên. Hiệu quả sử dụng lao động chính là căn cứ quan trọng và chính xác để doanh nghiệp đánh giá các hoạt động của mình.

Nhận thức đúng đắn về hiệu quả sử dụng lao động sẽ giúp cho doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả.

Đối với người lao động: Hiệu quả sử dụng lao động là động lực thúc đẩy, kích thích người lao động hăng say sản xuất và luôn quan tâm đến kết quả lao động của mình. Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động đồng nghĩa với việc nâng cao đời sống của người lao động trong doanh nghiệp. Đời sống được nâng cao sẽ tạo động lực trong sản xuất làm tăng suất lao động góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng lao động.

1.5.3. Tầm quan trọng của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Quản trị Nhân lực đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các tổ chức, giúp cho các tổ chức tồn tại và phát triển trên thị trường. Tầm quan trọng của Quản trị Nhân lực trong tổ chức xuất phát từ vai trò quan trọng của con người. Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành bại của tổ chức. Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của tổ chức nên Quản trị Nhân lực chính là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức. Mặt khác, quản lý các nguồn lực khác cũng sẽ không có hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt Nguồn nhân lực vì suy cho đến cùng, mọi hoạt động quản lý đều thực hiện bởi con người.

Trong thời đại ngày nay, Quản trị Nhân lực có tầm quan trọng ngày càng tăng vì những lý do sau:

Do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường, nên các tổ chức muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tổ tổ chức của mình theo hướng tinh giảm, gọn nhẹ, năng động, trong đó yếu tố con người mang tính quyết định. Bởi vậy, việc tìm đúng người phù hợp để giao đúng việc đúng cương vị đang là vấn đề đáng quan tâm đối với mọi loại hình tổ chức hiện nay.

Sự tiến bộ của Khoa học kỹ thuật cùng với sự phát triển của nền kinh tế buộc các nhà Quản trị phải biết thích ứng. Do đó việc tuyển chọn, sắp xếp, đào tạo, điều động nhân sự trong tổ chức nhằm đạt hiệu quả tối ưu là vấn đề phải được quan tâm hàng đầu.

Nghiên cứu về Quản trị Nhân lực sẽ giúp cho các nhà Quản trị học được cách giao tiếp với người khác, biết đặt câu hỏi và biết cách lắng nghe, biết cách tìm ra ngôn ngữ chung với nhân viên của mình và biết cách nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, biết đánh giá nhân viên chính xác, biết cách lôi cuốn nhân viên say mê với công việc và tránh được các sai lầm trong việc tuyển chọn, sử dụng lao động để nâng cao chất lượng thực hiện công việc và nâng cao hiệu quả của tổ chức.

1.6. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Đông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Đông Đà 12.11.

Các chỉ tiêu để đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực bao gồm

Năng suất lao động

Công thức

$$\text{NSLĐ bình quân} = \frac{\text{Tổng sản lượng}}{\text{Tổng số lao động}}$$

Đơn vị tính : sản phẩm/ người

Ý nghĩa chỉ tiêu: Cho các nhà quản trị biết cứ mỗi laong động tạo ra được bao nhiêu sản phẩm.

Hiệu suất sử dụng lao động

Công thức

$$\text{Hn} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động}}$$

Đơn vị tính: đồng/ người

Ý nghĩa chỉ tiêu: cho các nhà quản trị biết mỗi người 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.

Tỷ suất lợi nhuận lao động

$$\text{Sức sinh lời của lao động} = \frac{\text{Tổng LNTT}}{\text{Tổng lao động BQ năm}}$$

Ý nghĩa chỉ tiêu: cho các nhà quản trị biết cứ mỗi người lao động tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận.

Sức sản xuất của một đồng chi phí tiền lương

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Đông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Đông Đà 12.11.

Công thức :

$$\text{Sức sản xuất của 1 đồng CP tiền lương} = \frac{\text{Tổng quỹ lương}}{\text{Tổng doanh thu}}$$

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

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Sông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Sông Đà 12.11.

CHƯƠNG II :

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG SỬ DỤNG NHÂN SỰ TẠI XÍ NGHIỆP SÔNG ĐÀ 12.11

2.1. Một số nét khái quát về Xí nghiệp Sông Đà 12.11

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Xí nghiệp

Xí nghiệp Sông Đà 12.11 là thành viên hạch toán độc lập trực thuộc Công ty Cổ Phần Sông Đà 12 thuộc Tổng Công ty Xây Dựng Sông Đà.

Xí nghiệp Sông Đà 12.11 được thành lập ngày 20/04/2006 theo giấy chứng nhận đăng kí hoạt động chi nhánh số 011301196 của Sở kế hoạch và đầu tư thành phố Hà Nội, căn cứ theo quyết định số 19/2006 CT/HĐQT của Hội Đồng quản trị Công ty Cổ phần Sông Đà 12.

Trụ sở chính: Biệt thự C4, khu đô thị 54 Hạ Đình, số 2A, ngõ 85, phố Hạ Đình, phường Thanh Xuân Trung, quận Thanh Xuân, thành phố Hà Nội.

ĐT: 04222.103.105

Mã số thuế: 0100105140-020

Xí nghiệp Sông Đà 12.11 được thành lập trên cơ sở tách một số đội thuộc Xí nghiệp Sông Đà 12.2 và sát nhập Ban Chỉ Huy công trình thủy điện Suối Sập, trực thuộc Công ty Cổ phần Sông Đà 12 thuộc Tổng công ty xây dựng Sông Đà

Định hướng phát triển của Xí nghiệp Sông Đà 12.11 là luôn đổi mới và mở rộng thị trường, phát triển sản xuất, thi công xây lắp, đa dạng hóa sản phẩm và hoạt động kinh doanh. Cùng với việc triển khai áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2000, mọi cán bộ công nhân viên của Xí nghiệp đều có ý thức phấn đấu bồi dưỡng trình độ nghiệp vụ, nâng cao tinh thần đoàn kết để xây dựng tập thể vững mạnh, sẵn sàng đón nhận những thách thức và cơ hội mới.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Xí nghiệp

2.1.2.1. Ngành nghề kinh doanh của Xí nghiệp

Xây dựng công nghiệp và dân dụng là ngành nghề truyền thống và là thế mạnh của Công ty nói chung và Xí nghiệp nói riêng. Với đội ngũ cán bộ kỹ thuật giàu kinh nghiệm, công nhân lành nghề cùng với lực lượng thiết bị thi công chuyên ngành tiên tiến hiện đại, Xí nghiệp Sông Đà 12.11 (tiền thân là Xí nghiệp 12.2) đã và đang tham gia xây dựng nhiều công trình lớn, trọng điểm của Nhà nước như: Nhà máy thủy điện Hòa Bình. Nhà máy thủy điện Suối Sập – Sơn La, Nhà máy thủy điện Hương Sơn- Hà Tĩnh, Nhà Máy thủy điện Na Hang- Tuyên Quang, Nhà máy Xi Măng Bút Sơn, Thăng Long, lưới điện thành phố Hạ Long, các công trình điện phục vụ thi công nhà máy thủy điện Na Hang- Tuyên Quang, đường dây 110 KV Chiêm Hóa – Na Hang, Trạm biến áp 110KV Bắc Việt Trì, Xây lắp đường dây 110KV Lào Cai- Phong Thổ, Trạm biến áp 110KV Chợ Đồn, đường dây 500KV Quảng Ninh- Thường Tín.....

2.1.2.2. Lĩnh vực hoạt động chính

Xí nghiệp hiện đang hoạt động trên một số lĩnh vực chính sau:

- Xây dựng các công trình công nghiệp, công cộng, nhà ở, giao thông (đường bộ, cầu cảng, sân bay), thủy lợi (đê, đập, kênh, mương, hồ chứa nước, trạm bơm), đường dây và trạm biến thế.
- Xây lắp các công trình giao thông, thủy điện, buro điện, hệ thống điện đến 220kv, hệ thống cấp thoát nước công nghiệp và dân dụng;
- Quản lý kinh doanh nhà, điện, nước sản xuất và sinh hoạt;
- Sản xuất và kinh doanh thép, xi măng, các chất phụ gia bê tông, chế biến và kinh doanh than mỏ, xăng, dầu mỡ, vật tư, thiết bị xây dựng;

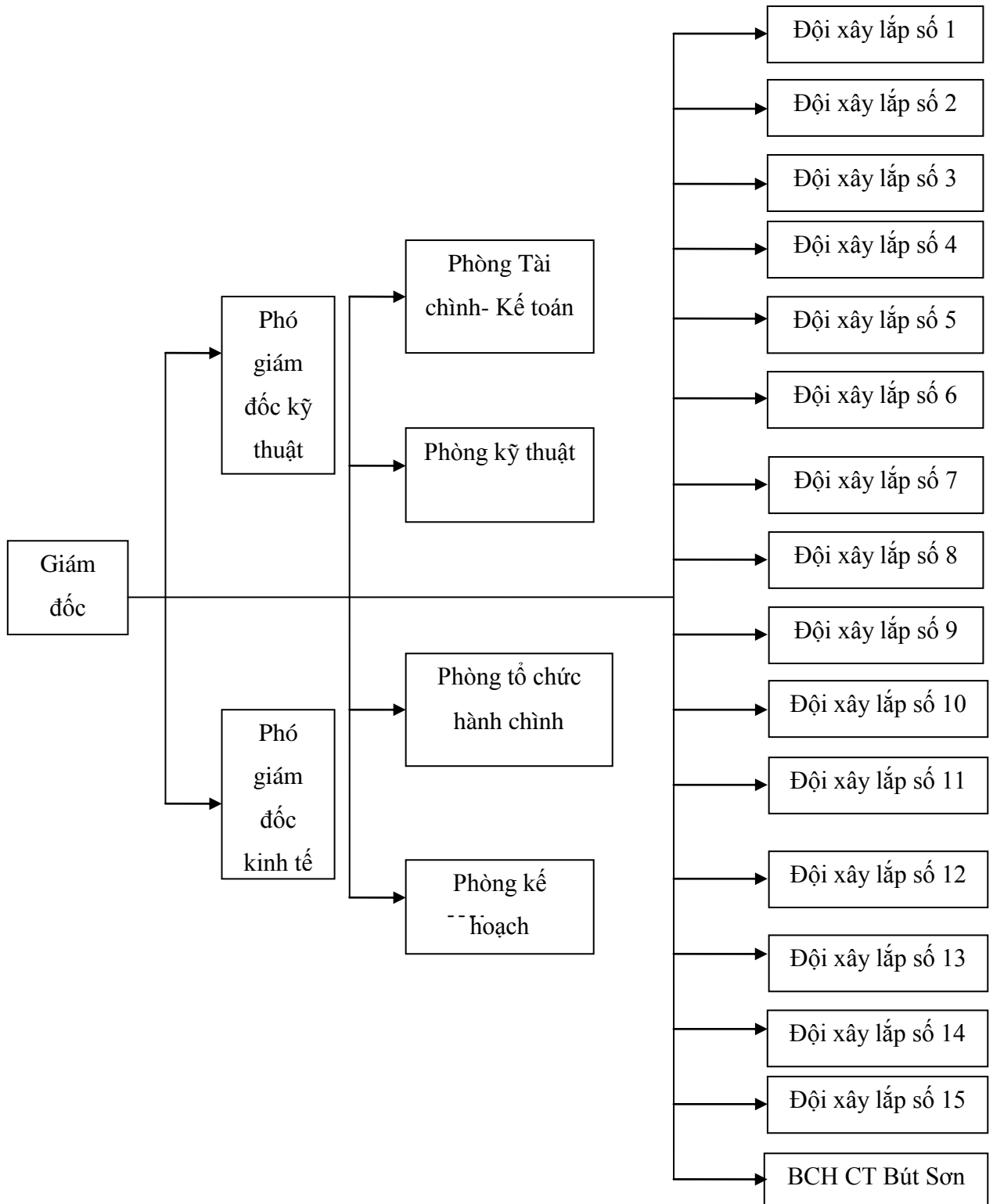
Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Sông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Sông Đà 12.11.

- Lắp đặt và vận hành, kinh doanh khí nén, mạng thông tin liên lạc (hữu tuyến và vô tuyến);
- Sản xuất vỏ bao xi măng, phụ tùng, phụ kiện kim loại dùng cho xây dựng cột điện li tâm;
- Xuất nhập khẩu nguyên vật liệu xây dựng, thiết bị xe máy, phương tiện vận tải;
- Vận chuyển hàng hóa, gia công chế biến gỗ dân dụng và xây dựng, khai thác nguyên liệu phi quặng;
- Sửa chữa, đại tu các phương tiện vận tải, máy xây dựng, gia công cơ khí phi tiêu chuẩn và kết cấu thép trong xây dựng;
- Đầu tư, xây dựng và quản lý, vận hành khai thác, kinh doanh nhà máy thủy điện;
- Xây lắp đường dây và trạm biến áp đến 500kv

2.1.3. Tổ chức bộ máy quản lý Xí nghiệp

Xí nghiệp Sông Đà 12.11 được bố trí theo sơ đồ tổ chức quản lý trực tuyến– chức năng, có nghĩa là giám đốc trực tiếp xem xét quản lý tất cả các phòng ban, bên cạnh đó thông qua các phó giám đốc giám sát tình hình hoạt động của Xí nghiệp. Hình thức trên mang rất nhiều ưu điểm là tránh sự quá tải cho giám đốc, công việc được phân bổ hợp lý.

Sơ đồ 2.1: Tổ chức bộ máy Xí nghiệp



Xí nghiệp Sông Đà 12.11 có 245 cán bộ công nhân viên trong biên chế và hàng trăm công nhân viên đang trong giai đoạn thử việc, trong đó có 55 cán bộ quản lý.

Các tổ đội trực thuộc chịu sự lãnh đạo trực tiếp của Ban lãnh đạo Xí nghiệp.

Để phát huy hiệu quả của một bộ máy quản lý được tổ chức tốt, Xí nghiệp Sông Đà 12.11 cũng luôn chú trọng tới công tác xây dựng các chính sách quản lý tài chính, kinh tế phù hợp. Các chính sách này của Xí nghiệp được thực hiện nhất quán và có sự kiểm soát chặt chẽ từ cấp độ cao tới thấp.

❖ Giám Đốc:

Đứng đầu Xí nghiệp là Giám Đốc – người giữ vai trò chỉ đạo chung, chịu trách nhiệm trước Nhà Nước và Tổng Công ty về mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp cũng như đại diện cho quyền lợi của toàn thể cán bộ công nhân viên Xí nghiệp. Hoạch định và tổ chức thực hiện mọi hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như đời sống cán bộ công nhân viên. Lập kế hoạch và giám sát các hoạt động tài chính và xác định lĩnh vực cải tiến. Khi vắng mặt, Giám đốc có thể ủy quyền điều hành cho Phó giám đốc.

Giám đốc là người đề ra các chính sách, các quy trình, các kế hoạch và hướng dẫn để đảm bảo an toàn và phòng chống tai nạn.

Giám đốc phụ trách chung và trực tiếp phụ trách phòng chức năng và một số lĩnh vực:

- Phòng kế hoạch – tài chính – kế toán
- Phòng kỹ thuật

❖ Phó giám đốc

Phó giám đốc là người được Giám đốc ủy quyền giải quyết mọi việc khi Giám đốc đi vắng, được phân công phụ trách một số lĩnh vực, công việc cụ thể

➤ Phó giám đốc kỹ thuật: điều hành trực tiếp công việc của phòng kỹ thuật. Nghiên cứu và cải tiến công nghệ, khoa học kỹ thuật. Bảo quản và duy trì các trang thiết bị của Xí nghiệp, chịu trách nhiệm trước giám đốc về chất lượng hoạt động của các trang thiết bị, hạ tầng cơ sở về các đề xuất đầu tư cải tiến.

➤ Phó giám đốc kinh tế: chịu trách nhiệm hoạch định chiến lược kinh doanh, lập kế hoạch các công tác về tài chính, công tác quản lý đầu tư dự án, công tác thu hồi vốn, công tác hợp đồng kinh tế...

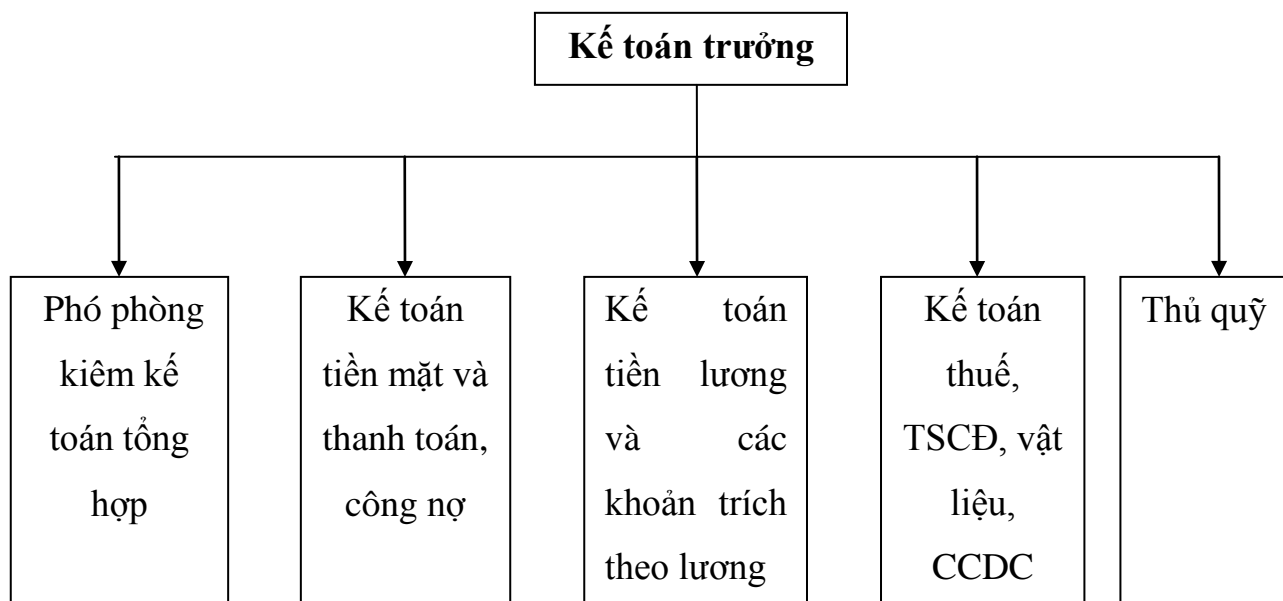
❖ Các phòng ban chức năng

➤ *Phòng tài chính – kế toán*: có chức năng hạch toán tập hợp số liệu, thông tin theo công trình hay hạng mục công trình, các thông tin tài chính liên quan đến mọi hoạt động của Xí nghiệp nhằm cung cấp các thông tin cần thuyết phục công tác quản lý

Hiện nay Xí nghiệp Sông Đà 12.11 đang thực hiện hạch toán sản xuất kinh doanh theo mô hình tổ chức bộ máy kế toán tập trung

Mô hình tổ chức bộ máy kế toán tại Xí nghiệp Sông Đà 12.11 được thể hiện qua sơ đồ sau:

Sơ đồ 2.2: Mô hình tổ chức bộ máy kế toán



Phòng kế toán Xí nghiệp có 07 nhân viên, bao gồm:

- Kế toán trưởng: Tổ chức hạch toán kế toán, phân công và hướng dẫn nghiệp vụ cho nhân viên phòng kế toán. Kế toán trưởng do Giám đốc bổ nhiệm, có vai trò như trợ lý cho Giám đốc, chịu trách nhiệm cuối cùng trước Giám đốc Xí nghiệp và Nhà nước về mặt tài chính.
- Phó phòng kiêm kế toán tổng hợp: Tập hợp phản ánh chi phí sản xuất kinh doanh, tính giá thành của từng công trình, từng đơn vị và toàn Xí nghiệp, lập các báo cáo kế toán, báo cáo tài chính doanh nghiệp cho cơ quan cấp trên và các cơ quan có thẩm quyền phê duyệt.
- Kế toán tiền mặt, thanh toán, công nợ: Có nhiệm vụ theo dõi các khoản phải thu, chi bằng tiền mặt, tình hình công nợ với người bán, theo dõi thu chi tiền gửi ngân hàng

Kế toán tiền mặt có nhiệm vụ viết phiếu thu khi có người nộp tiền vào quỹ, căn cứ vào giấy thanh toán tiền tạm ứng, giấy nhận tiềnCăn cứ vào

giấy đề nghị tạm ứng đã được kế toán trưởng và giám đốc kí duyệt, kế toán lập phiếu chi và chuyển cho thủ quỹ để thủ quỹ chi tiền.

- Kế toán tiền lương và các khoản trích theo lương: Tổng hợp số liệu từ các đội, các công trình gửi về để phối hợp với bộ phận Tổ chức – hành chính để tính toán lương và phụ cấp, và các khoản trích theo lương cho cán bộ công nhân viên toàn xí nghiệp.

Kế toán căn cứ vào bảng thanh toán lương để lập bảng tổng hợp tiền lương Xí nghiệp, bảng phân bổ lương, bảng tích nộ BHXH-BHYT.

- Kế toán thuế, TSCĐ, CCDC: Theo dõi các khoản thuế phát sinh tại Xí nghiệp, tình hình thực hiện các nghĩa vụ tài chính đối với Nhà nước của đơn vị thực hiện hạch toán và tự kê khai thuế.

- Thủ quỹ: chịu trách nhiệm về quản lý quỹ tiền mặt thông qua các phiếu thu, phiếu chi được duyệt.

➤ *Phòng kỹ thuật:*

Có chức năng kiểm tra giám sát chất lượng công trình, lập hồ sơ dự thầu.

➤ *Phòng kế hoạch:*

- Lập dự toán công trình, lập kế hoạch mua sắm vật tư thiết bị cho Xí nghiệp.

- Thống kê, tổng hợp, theo dõi báo cáo quá trình thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp

➤ *Phòng tổ chức hành chính:*

Có chức năng tổ chức lao động trong biên chế, điều động công nhân trong công ty và thực hiện các công việc có tính chất phục vụ cho hoạt động quản lý Xí nghiệp.

2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp

2.1.4.1. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh

Xây dựng công nghiệp và dân dụng là ngành nghề kinh doanh chính và là thế mạnh của công ty Cổ Phần Sông Đà, chiếm 80% doanh thu của công ty. Còn các sản phẩm sản xuất công nghiệp và kinh doanh vận tải chủ yếu đáp ứng nhu cầu nội bộ và một phần cho thị trường. Là doanh nghiệp cổ phần hóa hoạt động với đầy đủ tư cách pháp nhân, hạch toán kinh tế độc lập, có con dấu riêng. Với tư cách pháp nhân của mình, Xí nghiệp có thể đứng ra góp vốn, thay mặt các đội xây lắp trực thuộc đứng ra ký kết hợp đồng cũng như tham gia đấu thầu tìm việc làm cho đơn vị. Trên cơ sở các hợp đồng kinh tế, công ty tiến hành giao khoán và điều hành sản xuất các đơn vị thành viên.

Xí nghiệp hoạt động kinh doanh bao gồm các lĩnh vực: xây lắp, xây dựng công cộng. Từ đặc điểm về lĩnh vực kinh doanh của Xí nghiệp ta thấy, do công ty hoạt động trong lĩnh vực xây lắp, xây dựng công nghiệp là chủ yếu nên nhu cầu về vốn lớn, sản phẩm cố định, các yếu tố sản xuất phải di chuyển đến nơi đặt sản phẩm. Mỗi sản phẩm làm ra theo thiết kế kỹ thuật, yêu cầu chất lượng và giá cả riêng biệt. Thanh toán toàn bộ khi có biên bản nghiệm thu bàn giao và thanh quyết toán công trình. Chu kì sản xuất thường dài vì vậy công ty phải ứng ra một lượng Vốn lưu động tương đối lớn, vì vậy việc tổ chức đảm bảo nguồn vốn đôi khi gặp khó khăn.

Mọi hợp đồng kinh tế với khách hàng đều do Giám đốc trực tiếp ký kết, sau đó Xí nghiệp giao lại cho các đội công trình, kèm theo các điều kiện đảm bảo thực thi kịp thời: Hồ sơ, mặt bằng, tiền vốn (theo từng giai đoạn nếu công trình kéo dài). Các đội công trình chịu trách nhiệm thực hiện, huy động nhân lực, vật tư đưa vào sản xuất, chịu trách nhiệm về chất lượng công trình, an toàn trong sản xuất và phải giao nộp sản phẩm theo đúng kế hoạch ấn định được giao. Xí nghiệp theo dõi, giám sát, hướng dẫn, tập hợp và lập hồ sơ để

thanh toán dứt điểm đối với các đội công trình, đồng thời bàn giao ngay cho chủ đầu tư khi công trình hoàn thành.

Khi giao việc cho các đội công trình, Xí nghiệp thường khoán theo hình thức khoán gọn công trình. Nguyên tắc của khoán là đảm bảo chất lượng, tiến bộ, động viên công nhân viên hăng hái trong lao động sản xuất.

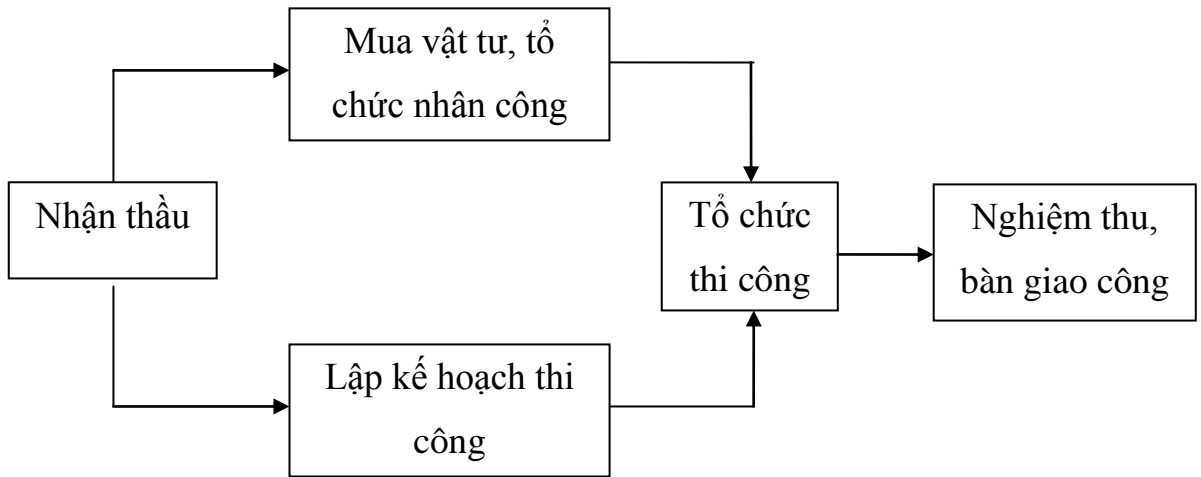
Việc tổ chức sản xuất tại Xí nghiệp được thực hiện theo phương thức khoán gọn các công trình, hạng mục công trình, khối lượng hoặc công việc cho các đơn vị trực thuộc (đội). Trong giá khoán gọn bao gồm tiền lương, chi phí vật liệu, công cụ dụng cụ thi công, chi phí chung của bộ phận khoán gọn.

2.1.4.2. Quy trình sản xuất thi công

Quy trình sản xuất thi công của Xí nghiệp tuân theo trình tự sau:

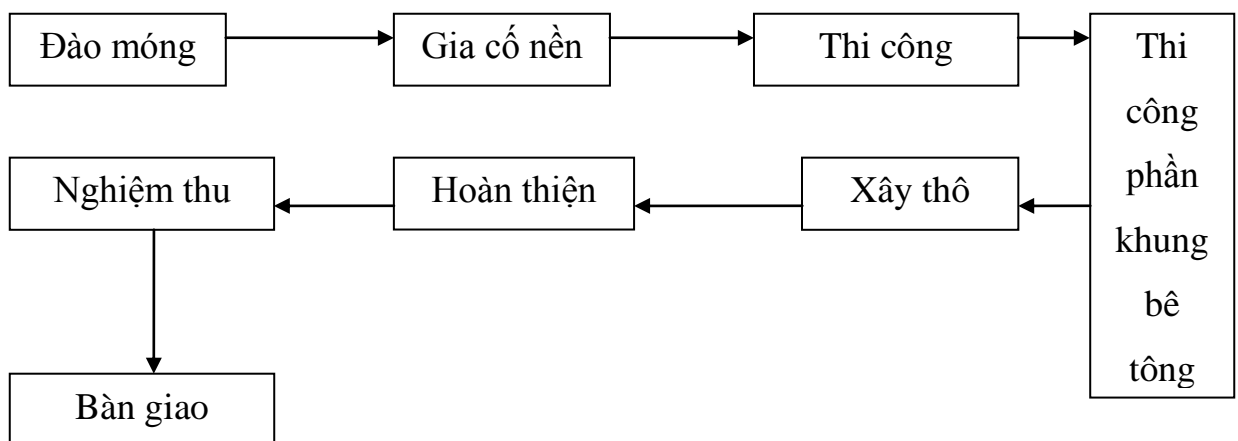
- Nhận thầu thông qua đấu thầu hoặc giao thầu trực tiếp.
- Ký hợp đồng xây dựng với chủ thầu công trình (Bên A).
- Trên cơ sở hồ sơ thiết kế và hợp đồng xây dựng đã được kí kết, Xí nghiệp tổ chức quá trình sản xuất thi công để tạo ra sản phẩm (công trình hoặc hạng mục công trình).
- Công trình được hoàn thành dưới sự giám sát của chủ đầu tư công trình về mặt kỹ thuật và tiến độ thi công.
- Bàn giao công trình hoàn thành và thanh quyết toán hợp đồng xây dựng với chủ đầu tư.

Sơ đồ 2.3: Quy trình sản xuất thi công



2.1.4.3. Quy trình công nghệ sản xuất sản phẩm xây lắp của Xí nghiệp

Quy trình công nghệ sản xuất sản phẩm là một trong những căn cứ quan trọng để xác định đối tượng tập hợp chi phí. Trên cơ sở đó, xác định đúng đối tượng tính giá thành sản phẩm xây lắp và lựa chọn phương pháp tính giá thành phù hợp. Có thể tóm tắt quy trình công nghệ sản xuất sản phẩm xây lắp ở Xí nghiệp như sau:



Sơ đồ 2.4: Quy trình sản xuất sản phẩm xây lắp

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Sông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Sông Đà 12.11.

2.1.4.4. Hoạt động kinh doanh của Xí nghiệp

Xí nghiệp Sông Đà 12.11 hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ. trong những năm gần đây Xí nghiệp có những phát triển vượt bậc.

Bảng 2.1 : Tình hình kinh doanh của Xí nghiệp Sông Đà 12.11

Năm 2008 – 2009

Các chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2008	Năm 2009	Thay đổi	
				Δ	%
Tổng doanh thu	Ngđ	51,525,845	58,498,152	6,972,307	0.14
Tổng sản lượng	Ngđ	54,148,671	72,075,720	17.927.049	0.33
Tổng chi phí	Ngđ	5,565,719	4,777,571	(788,148)	(141.61)
Lợi nhuận trước thuế	Ngđ	30,774	545,617	514,843	16.73

(Nguồn tài liệu : phòng tài chính – kế toán)

Nhận xét:

Nhìn vào bảng số liệu trên ta thấy:

- Tổng doanh thu năm 2009 tăng so với năm 2008 là 6,972,307,000 tương ứng với tỉ lệ là 0.14% là do doanh thu của năm 2009 tăng.
- Tổng sản lượng năm 2009 tăng so với năm 2008 là 17,927,049,000 tương ứng với tỉ lệ là 0.33%
- Tổng chi phí năm 2009 giảm so với năm 2008 là 788,148,000 tương ứng với tỉ lệ giảm là 141,61%. Đây là một tín hiệu tốt, Xí nghiệp cần phát huy.
- Lợi nhuận trước thuế năm 2009 tăng so với năm 2008 là 514,843,000 tương ứng với tỉ lệ là 16.73%

2.2. Phân tích tình hình quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Xí nghiệp Sông Đà 12.11

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Sông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Sông Đà 12.11.

2.2.1. Tình hình chung về lao động trong Xí nghiệp

Tình hình sử dụng lao động được thông qua hiệu quả sử dụng của Xí nghiệp được đánh giá thông qua một số chỉ tiêu nhất định. Trong hoạt động quản trị nhân lực Xí nghiệp thường đặt ra các mục tiêu cụ thể về hoạt động nhân sự như chi phí cho lao động nhỏ nhất, năng suất lao động.

Bảng 2.2: Bảng sử dụng lao động tại Xí nghiệp Sông Đà 12.11

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2008	Năm 2009	So sánh 2008/2009	
				Δ	(%)
Tổng doanh thu	Ngđ	51,525,845	58,498,152	6,972,307	13.53
Tổng quỹ lương	Ngđ	10,652,096	24,366,190	13,714,094	100
Tổng số lao động	Người	344	834	490	142.44
Lương bình quân Người/ tháng	Ngđ	2,551	4,056	1,505	59
Thu nhập bình quân Người/tháng	Ngđ	2,679	4,101	1,422	0.53

(Nguồn tài liệu : phòng tài chính – kế toán)

Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả quản trị nhân lực

Bảng 2.2.1: Bảng hiệu suất lao động

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009
Tổng doanh thu	51,525,845	58,498,152
<hr/>	344	834
Lao động bình quân năm	= 149,784.43	= 69,392.83

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Đông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Đông Đà 12.11.

Bảng 2.2.2: Bảng sức sinh lời lao động

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009
Tổng LNTT	30,774	545,617
<hr/>	<hr/>	<hr/>
Tổng Lao động bq năm	344 = 89.46	834 = 647.23

Qua bảng trên ta thấy được sức sinh lời lao động của năm 2009 tăng nhiều so với năm 2008. Do năm 2009 Xí nghiệp nghiệm thu được các công trình đã hoàn thành, đồng thời Xí nghiệp đấu thầu thành công được nhiều công trình. Vì vậy cứ 1 lao động năm 2008 tạo ra 89.46 Nghđ lợi nhuận trước thuế thì đến năm 2009 tăng lên là 647.32 Nghđ lợi nhuận trước thuế.

Bảng 2.2.3: Bảng tỷ suất chi phí tiền lương

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009
Tổng quỹ lương	10,652,096	24,366,190
<hr/>	<hr/>	<hr/>
Tổng doanh thu	51,525,845 = 0.21	58,498,152 = 0.42

Qua bảng trên ta thấy tỷ suất chi phí tiền lương năm 2009 tăng so với năm 2008. Cụ thể là năm 2009 chiếm 0.42 lần, năm 2008 chiếm 0.21 lần trên tổng doanh thu của Xí nghiệp.

Thông qua việc phân tích hiệu suất lao động, sức sinh lời của lao động có thể đánh giá hiệu quả sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp trong 2 năm liên là hiệu quả, tuy nhiên vẫn còn chưa thực sự tốt. Nguyên nhân tác động đến các chỉ tiêu này như chất lượng lao động chưa cao, việc đào tạo của Xí nghiệp chưa hiệu quả. Đồng thời do hàng năm có một số lao động chuyển đi nơi khác làm việc, một số công nhân viên xin về hưu và về hưu trước tuổi nên hiệu quả

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Sông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Sông Đà 12.11.

lao động vẫn chưa thực sự tốt. Để nâng cao hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh cần phải tìm và phân tích những nguyên nhân ảnh hưởng đến các chỉ tiêu hiệu quả để từ đó có giải pháp cụ thể nhằm khắc phục nguyên nhân và nâng cao hiệu quả sản xuất cho doanh nghiệp.

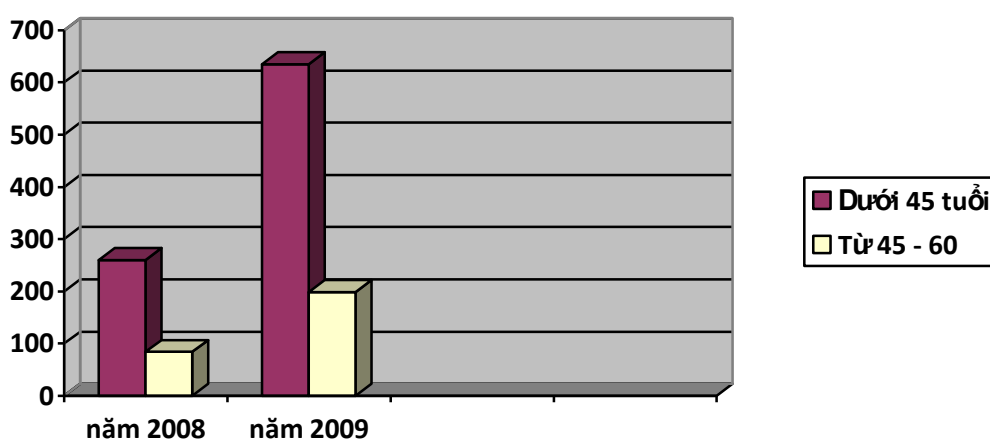
2.2.2. Phân tích cơ cấu lao động

2.2.2.1. Cơ cấu lao động theo nhóm tuổi

Bảng 2.3: Bảng cơ cấu lao động theo nhóm tuổi tại Xí nghiệp Sông Đà 12.11
Năm 2008 – 2009

Chia theo nhóm tuổi lao động	Số lượng lao động		Tỷ trọng	
	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2008	Năm 2009
Nhóm tuổi dưới 45	260	635	57.58	76.14
Nhóm tuổi từ 45 – 60	84	199	24.42	23.86
Tổng cộng	344	834	100	100

(Nguồn tài liệu: phòng tổ chức – hành chính)



Với đội ngũ nhân lực nhóm tuổi dưới 45

Lực lượng nhân sự này chiếm đa số trên tổng lao động toàn Xí nghiệp. Đây là nguồn nhân lực chủ yếu và chiến lược cho sự phát triển của Xí nghiệp, họ công tác tại rất nhiều vị trí làm việc, từ cán bộ quản lý, từ vị trí của người

làm công tác nghiên cứu, thiết kế trong các phòng chức năng cho đến những người lao động có tay nghề, trực tiếp làm việc tại các đơn vị sản xuất. họ đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện thành công các chiến lược quan trọng của Xí nghiệp.

Đặc điểm của đội ngũ này là:

➤ Thế mạnh của họ là tính năng động, khả năng thích ứng nhanh chóng với những biến động của thị trường, của xã hội, của sự phát triển khoa học công nghệ mới. Nhờ thế mạnh đó, họ có khả năng tiếp nhận những thay đổi của môi trường một cách nhanh chóng, thích nghi với yêu cầu phát triển của tổ chức nói riêng một cách có hiệu quả nhất. Bên cạnh thế mạnh đó, đội ngũ nhân lực trong độ tuổi này còn có một thế mạnh khác đó là lòng nhiệt tình trong công việc, tính mạo hiểm, dám làm, dám chịu trách nhiệm.

➤ Bên cạnh những điểm đó, đội ngũ nhân lực ở nhóm độ tuổi này cũng có những yếu điểm, những thiếu hụt mà lớp người lớn tuổi không có. Đó là kinh nghiệm công tác, khả năng nhìn nhận vấn đề một cách toàn diện và hợp lý. Những hạn chế này nếu không được quan tâm thì trong một số trường hợp nhất định sẽ làm cho các quyết sách phát triển của Xí nghiệp bị phá vỡ, thậm chí có thể gây ra những bất lợi không đáng có cho Xí nghiệp. Nguyên nhân là do đội ngũ lao động trẻ thường có tính bùng bột, hoặc do chỉ quan tâm đến một khía cạnh trong công việc mang tính chuyên môn thuần túy. Họ không xác định được hiệu quả công việc chỉ có được khi biết cách hài hòa có chọn lọc giữa kinh nghiệm, kiến thức và lòng nhiệt tình. Tuy nhiên những hạn chế này rất dễ thay đổi bởi họ là lớp người có khả năng thích ứng nhanh chóng với sự thay đổi, họ không mang tư tưởng bảo thủ trong con người.

Với đội ngũ nhân lực nhóm tuổi từ 45 – 60

Chủ yếu là các cán bộ quản lý, các cán bộ kỹ thuật được chuyển xuống. Số lao động này chiếm tỷ lệ 23.86% trong tổng số lao động của Xí nghiệp. Nguồn nhân lực này tập trung nắm giữ các công việc quan trọng trong Xí nghiệp. Họ chủ yếu công tác tại các vị trí quản lý các hoạt động của Xí nghiệp.

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

Đặc điểm của đội ngũ nhân lực này có nhiều điểm khác biệt so với đội ngũ nhân lực trong độ tuổi dưới 45

➤ Thế mạnh của họ là kinh nghiệm, với thời gian công tác tương đối dài và tuổi đời cao, họ đã tích lũy được rất nhiều kinh nghiệm quý giá thông qua công tác của mình. Những kinh nghiệm đó có thể là các kinh nghiệm về các phương pháp quản lý, lãnh đạo doanh nghiệp, hay những kinh nghiệm về tay nghề, về công việc sản xuất cũng như công tác cải tiến. Qua năm tháng, họ tích lũy một cách có hệ thống với mục tiêu đảm bảo tính phù hợp, tính hiệu quả cho công tác mà họ nắm giữ. Những kinh nghiệm này là vô giá đối với sự tồn tại và phát triển của Xí nghiệp.

➤ Bên cạnh đó đội ngũ nhân lực trong độ tuổi này cũng có nhiều điểm chưa phù hợp với tình hình hiện tại, nổi bật nhất là tính thích nghi với biến động nhanh chóng của tình hình thị trường, của tình hình phát triển của khoa

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Sông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Sông Đà 12.11.

học kỹ thuật, của xã hội. Là do việc ăn sâu trong tiềm thức của họ tư tưởng của cơ chế quản lý cũ, cơ chế quản lý kế hoạch hóa tập trung. Chính cơ chế này đã tạo cho con người sự ngại thay đổi, sức ỳ của con người lớn và tính thích nghi chậm.

Tóm lại, đội ngũ nhân lực trong Xí nghiệp là sự kết hợp giữa hai thế hệ con người khác nhau, thế hệ của những vốn kinh nghiệm, vốn sống phong phú, tính cẩn trọng trong công việc và lớp trẻ tuổi năng động nhưng còn thiếu vốn sống và kinh nghiệm công tác. Xí nghiệp tồn tại và phát triển được như ngày nay có đóng góp không nhỏ của việc kết hợp hài hòa, hợp lý hai thế hệ người lao động đó.

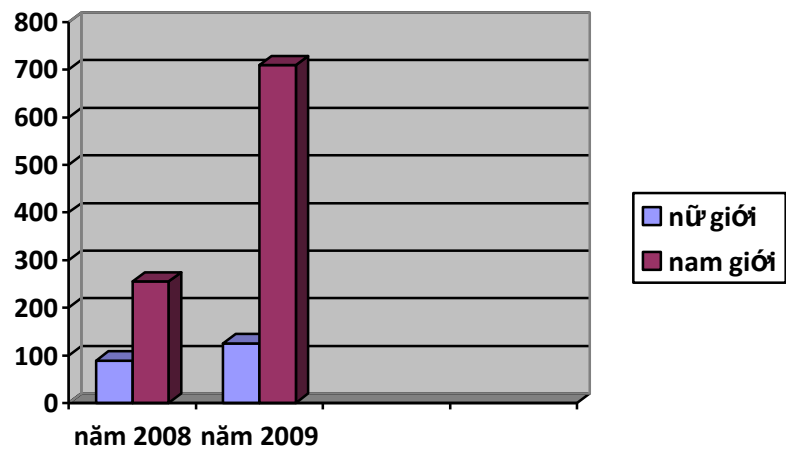
2.2.2.2. Cơ cấu lao động theo giới tính

Bảng 2.4: Bảng cơ cấu lao động theo giới tính tại Xí nghiệp Sông Đà 12.11

Năm 2008 – 2009

Lao động theo giới tính	Số lượng lao động		Tỷ trọng	
	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2008	Năm 2009
Nữ giới	89	125	25.87	14.99
Nam giới	255	709	74.13	85.01
Tổng cộng	344	834	100	100

(Nguồn tài liệu: phòng tổ chức – hành chính)



Nhìn vào bảng trên ta thấy rất rõ cơ cấu lao động theo giới tính tại Xí nghiệp. Lực lượng lao động là nữ giới trong Xí nghiệp chiếm một tỷ lệ nhỏ trên tổng số lao động của Xí nghiệp. Cụ thể năm 2009 có tỷ trọng giảm so với năm 2008, năm 2008 có tỷ trọng là 25.87%, năm 2009 có tỷ trọng là 14.99%. Lực lượng lao động này công tác tại các vị trí ít mang tính quan trọng và phù hợp với tính chất như các công việc như tạp vụ, văn thư, kế toán,...

Lực lượng lao động là nam giới chiếm tỷ lệ lớn hơn nhiều so với số lao động là nữ giới. Năm 2009 chiếm tỷ trọng là 85.01%, năm 2008 giảm so với năm 2009 chiếm 74.13% lực lượng của Xí nghiệp. Cùng với sự vượt trội về tỷ lệ so với các đồng nghiệp Nữ thì công việc mà Nam giới thường nắm giữ các vị trí quan trọng trong cơ cấu tổ chức và tham gia trực tiếp vào việc thực hiện các chức năng hoạt động của Xí nghiệp. Lực lượng lao động này có đóng góp rất nhiều vào việc thực hiện thắng lợi các mục tiêu hoạt động của Xí nghiệp.

Cơ cấu lao động theo giới tính trong Xí nghiệp được phân bổ dựa vào tính chất của các chức năng hoạt động của Xí nghiệp. Sự phân bổ và sử dụng lao động này không có gì là bất hợp lý hay mang tính thiên vị. Tuy nhiên, trong tương lai khi mà sự phát triển của khoa học công nghệ được áp dụng

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Đông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Đông Đà 12.11.

nhiều hơn thì việc thay đổi cơ cấu lao động theo giới tính cũng cần phải xem xét và điều chỉnh với mục tiêu tạo thêm sự bình đẳng về giới trong Xí nghiệp.

2.2.3. Chất lượng nguồn nhân lực

2.2.3.1. Trình độ học vấn

Bảng 2.5: Bảng cân đối nhân lực năm 2009

TT	Ngành nghề	Hiện có	Yêu cầu
A	LAO ĐỘNG DÀI HẠN	203	203
I	Cán bộ quản lý, CMNV	98	98
1	Kỹ sư điện	8	8
2	Kỹ sư xây dựng	8	8
3	Kỹ sư cơ khí	5	5
4	Kỹ sư thủy lợi	5	5
5	Kỹ sư trắc địa, địa chính	7	7
6	Kỹ sư kinh tế	6	6
7	Kỹ sư công nghệ thông tin	4	4
8	Cử nhân kinh tế, kế toán	18	18
9	Cử nhân công nghệ thông tin	3	3
10	Cử nhân quan hệ quốc tế	2	2
11	Cao đẳng điện	4	4
12	Cao đẳng cơ khí	2	2
13	Cao đẳng tin học	4	4
14	Trung cấp điện	4	4
15	Trung cấp xây dựng	2	2
16	Trung cấp thủy lợi	3	3
17	Trung cấp giao thông	2	2

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Đông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Đông Đà 12.11.

18	Trung cấp kế toán	4	4
19	Trung cấp văn thư	3	3
20	Trung cấp vật tư	3	3
II	Công nhân kỹ thuật	93	93
1	Thợ điện các loại	52	52
2	Thợ sửa chữa ô tô	5	5
3	Thợ hàn các loại	13	13
4	Thợ bê tông	4	4
5	Thợ ống	5	5
6	Lái xe	5	5
7	Công nhân kỹ thuật khác	9	9
III	Lao động phổ thông	12	12
B	LAO ĐỘNG THỜI VỤ	631	631

(Nguồn tài liệu : phòng tổ chức – hành chính)

- Qua số liệu trên, ta thấy lực lượng lao động của Xí nghiệp phần lớn có trình độ cao đáp ứng tốt với yêu cầu công việc và sự phát triển của Xí nghiệp.
- Công tác, bồi dưỡng nguồn nhân lực, Xí nghiệp luôn tạo điều kiện cho các công nhân viên đi học thêm để nâng cao nghiệp vụ cũng như tay nghề.
- Ngoài ra CBCNV của phòng kế toán còn được tham gia vào các lớp học đào tạo Kế toán trưởng cho những người làm việc lâu năm, có kinh nghiệm, các lớp học về thuế do chi cục thuế Thành phố tổ chức.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Sông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Sông Đà 12.11.

2.2.3.2. Chất lượng nguồn lao động

Bảng 2.6: Bảng chất lượng công nhân kỹ thuật tại Xí nghiệp Sông Đà 12.11

Năm 2009

STT	CHỨC DANH NGHỀ	TỔNG SỐ	RIÊNG NỮ	CHIA RA CÁC BẬC					
				1	2	3	4	5	6
I	Công nhân kỹ thuật	93	2	1	3	24	20	13	1
1	Thợ điện	62	5	-	2	20	21	18	5
2	Thợ sửa chữa	5	-	-	-	5	-	-	-
3	Thợ hàn	9	-	-	1	4	4	-	-
4	Thợ bê tông	3	-	-	-	-	-	3	-
5	Thợ ống	3	-	-	-	1	-	1	-
6	Lái xe	3	-	1	-	1	-	-	-
7	Công nhân kỹ thuật	8	2	-	-	4	-	4	-
II	Lao động phổ thông	12	-	-	5	7	-	-	-

(Nguồn tài liệu : phòng tổ chức – hành chính)

Chất lượng lao động, cũng như mức độ thành thực công việc của người lao động ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng sản phẩm và uy tín của Xí nghiệp, vì vậy trong bất kì doanh nghiệp nào đều không thể thiếu người lao động giỏi có trình độ tay nghề cao. Tại Xí nghiệp Sông Đà 12.11 ta thấy bậc thợ từ bậc 1 đến bậc 6, nhưng bậc thợ bậc 5 và bậc 6 chiếm tỷ lệ nhỏ.

2.2.4. Sức khỏe của nguồn nhân lực trong Xí nghiệp

Sức khỏe của người lao động là một nhân tố giữ vai trò hết sức quan trọng trong hoạt động của tổ chức. Một tổ chức muốn đảm bảo được tính cạnh tranh trên thị trường cần phải có một lực lượng lao động khỏe mạnh, sẵn sàng đáp ứng mọi yêu cầu của hoạt động khi có nhu cầu.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Sông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Sông Đà 12.11.

Việc đánh giá một tổ chức có lực lượng lao động có chất lượng sức khỏe tốt hay không phụ thuộc vào tình trạng sức khỏe của mỗi thành viên trong tổ chức đó như thế nào. Công tác đảm bảo sức khỏe và chăm sóc Y tế cho người lao động là công việc thường xuyên và cần thiết phải thực hiện tại mỗi tổ chức.

Tại Xí nghiệp Sông Đà 12.11, công tác này được xác định thông qua việc định kì hàng năm Xí nghiệp tổ chức khám sức khỏe cho người lao động để từ đó làm căn cứ chia nguồn nhân lực ra thành các loại sức khỏe khác nhau.

Bảng 2.7: Bảng cơ cấu lao động phân chia theo chỉ tiêu sức khỏe tại Xí nghiệp Sông Đà 12.11

Năm 2009

Loại sức khỏe	Nam	Nữ	Tỷ lệ
Sức khỏe loại A	395	85	57.56
Sức khỏe loại B	243	21	31.65
Sức khỏe loại C	71	19	10.79

(Nguồn tài liệu : phòng tổ chức – hành chính)

Qua bảng trên ta thấy cơ cấu lao động tại Xí nghiệp xét trên chỉ tiêu sức khỏe tương đối đạt yêu cầu.

Tỷ lệ số lao động đạt sức khỏe loại A đạt 57.56%, với con số này chúng ta cũng chưa thể đánh giá Xí nghiệp đã có một nguồn nhân lực khỏe mạnh, đáp ứng được nhu cầu đòi hỏi mang tính cạnh tranh cao trong hoạt động sản xuất kinh doanh, nhưng so với mặt bằng sức khỏe chung của toàn xã hội thì đây là một con số đáng tự hào.

Số lao động đạt sức khỏe loại B chiếm 31.65%, Xí nghiệp quan tâm đến sức khỏe của người lao động nhằm đảm bảo giảm dần tỷ lệ này xuống thấp đến mức có thể.

Số lao động có sức khỏe loại C trong Xí nghiệp vẫn là vấn đề quan trọng. Xí nghiệp cần có những chính sách chăm sóc thích hợp để dần xóa bỏ loại sức khỏe này trong Xí nghiệp.

Tóm lại, về mặt sức khỏe của người lao động Xí nghiệp vẫn còn nhiều điều phải quan tâm, điều chỉnh.

2.3. Thực trạng các nhân tố quản lý ảnh hưởng tới việc sử dụng nguồn nhân lực

2.3.1. Hoạch định nguồn nhân lực

Ở Công ty cổ phần Sông Đà 12 nói riêng và Xí nghiệp Sông Đà 12.11 nói riêng công tác hoạch định nguồn nhân lực luôn được đặt lên hàng đầu, công tác này được tiến hành hàng kỳ sản xuất kinh doanh và có sự điều chỉnh kịp thời cho phù hợp với kế hoạch sản xuất kinh doanh chung. Việc hoạch định này sẽ giúp cho Xí nghiệp xác định được số nhân lực cần thiết, hợp lý để bố trí cho các công việc trong thời gian tới.

Công tác này sẽ giúp cho Xí nghiệp 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 Xí nghiệp có sự chuẩn bị và đưa ra các biện pháp giải quyết trong các sự cố về nhân lực sắp tới. Giúp cho ban lãnh đạo Xí nghiệp nắm được tình hình biến động nhân lực trong giai đoạn tới từ đó có những biện pháp giải quyết khắc phục. Tạo điều kiện cho Xí nghiệp ngày càng phát triển.

Tóm lại công tác hoạch định nguồn nhân lực có một ý nghĩa vô cùng to lớn đối với sự phát triển của Xí nghiệp. Hoạch định nguồn nhân lực là công tác lập kế hoạch về nguồn nhân lực cho Xí nghiệp trong từng giai đoạn hoặc trong thời gian sắp tới. Công tác hoạch định nhân lực giúp cho ban lãnh đạo công ty dự đoán và kiểm soát được tình hình về mặt nhân sự có thể xảy ra

trước khi thực hiện công việc. Điều này tạo điều kiện cho ban giám đốc có thể xử lý tốt các trường hợp tạo điều kiện thúc đẩy sản xuất phát triển, Xí nghiệp ngày càng vững mạnh.

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

Đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên và cán bộ trong Xí nghiệp mang ý nghĩa công nhận khả năng và thành tích của nhân viên trong khoảng thời gian nhất định. Nó là chìa khóa mở ra cánh cửa thành công của quá trình quản lý và sử dụng nguồn nhân lực.

Là một công việc khó song ở Xí nghiệp Sông Đà 12.11 đánh giá thực hiện công việc của người lao động là nhiệm vụ hàng đầu nhằm đánh giá hiệu quả công việc của từng người giúp họ nhận thức về mức độ hoàn thành công việc mà họ đang làm, nhất là những công việc chức vụ phức tạp khi định mức, để từ đó người lao động điều chỉnh thái độ làm việc, sắp xếp sự ưu tiên và tìm kiếm cơ hội phát triển toàn diện hơn nhằm đẩy mạnh sử dụng lao động có hiệu quả cũng như xem xét việc tăng lương, thưởng, phạt và cân nhắc đề bạt.

Dựa vào các tiêu chuẩn đánh giá mà Xí nghiệp đã nêu ra để đánh giá sự thực hiện công việc của từng lao động.

Mỗi công nhân viên được cấp trên trực tiếp nhận xét theo trình tự sau:

- Công nhân được nhận xét bởi giám sát, tổ trưởng
- Nhân viên thuộc phòng nào do phòng đó nhận xét
- Trưởng phòng, ban được nhận xét bởi giám đốc

Mỗi bảng nhận xét được đưa ra thảo luận với trưởng bộ phận tổ chức nhân sự.

Tóm lại, đối với công tác này Xí nghiệp đã thực hiện được một số công việc góp phần giúp Xí nghiệp phần nào đánh giá được các yêu cầu của công việc, từ đó, có thể tuyển dụng được đúng người đúng việc.

2.3.3. Thực trạng công tác tuyển dụng

2.3.3.1. *Xác định nhu cầu lao động*

Nhu cầu nhân lực của Xí nghiệp được hình thành trên cơ sở chiến lược phát triển của công ty, các kế hoạch hoạt động trong từng thời kỳ và sự biến động nguồn nhân lực trong Xí nghiệp như số lao động thôi việc, lao động nghỉ hưu, thuyên chuyển công tác.

Nhu cầu tuyển dụng của Xí nghiệp hàng năm được giám đốc công ty có trách nhiệm lập kế hoạch về nhu cầu tuyển dụng lao động, bồi dưỡng, đào tạo và đào tạo lại lực lượng lao động, việc sử dụng lao động đều phải thực hiện chế độ xét duyệt và thử việc.

Khi Xí nghiệp tuyển dụng sẽ có thông báo công khai về số lượng chức danh và tiêu chuẩn lao động được tuyển dụng trong năm tới để mọi người đăng ký.

Các phòng ban căn cứ vào nhiệm vụ chức năng của mình được giao kế hoạch chi tiết về việc sử dụng lao động năm tiếp theo về phòng tổ chức để tổng hợp báo cáo và đưa ra quyết định tuyển dụng.

2.3.3.2. *Tiêu chí tuyển dụng*

Bất cứ một doanh nghiệp nào cũng phải xây dựng cho mình nhưng tiêu chí tuyển dụng riêng. Mỗi doanh nghiệp dựa vào điều kiện khách quan của mình mà xây dựng những tiêu chí tuyển dụng cụ thể và phù hợp. Ban giám đốc Xí nghiệp cũng đã xây dựng tiêu chí tuyển dụng và những tiêu chí đó đã trở thành quy định chung khi tuyển dụng bất kì một vị trí nào trong Xí nghiệp. Cụ thể:

- Đối với công nhân viên tuổi từ 18 đến 40. Đối với cán bộ chuyên môn nghiệp vụ tuổi từ 22 đến 45.
- Phải có văn bằng, chứng chỉ đảm bảo trình độ chuyên môn, tay nghề phù hợp với ngành nghề, chức danh, vị trí công tác.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Đông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Đông Đà 12.11.

- Có giấy chứng nhận sức khỏe do cơ quan y tế cấp quận, huyện trở lên chứng nhận, có đạo đức phẩm chất chính trị tốt, có lý lịch rõ ràng.
- Bản sơ yếu lý lịch phải có xác nhận của UBND xã, phường, thị trấn, nơi cư trú hoặc tổ chức nơi người đó đang công tác và học tập. có đơn xin dự tuyển hoặc đơn xin việc.

Những tiêu chí riêng cho từng vị trí tuyển dụng.

- Đối với nhân viên quản lý, văn phòng: phải có văn bằng từ trung cấp trở lên, ngành nghề đào tạo phải phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ của công việc.
- Có phẩm chất đạo đức tốt
- Có sức khỏe, có khả năng đáp ứng chuyên môn nghiệp vụ của Xí nghiệp.
- Đối với công nhân: có sức khỏe và khả năng đáp ứng nhu cầu công việc của Xí nghiệp, có bằng hoặc chứng chỉ nghề nghiệp.

Phòng tổ chức hành chính sẽ có trách nhiệm trong các khâu tuyển dụng.

2.3.3.3. Quy trình tuyển dụng lao động

Khi kế hoạch tuyển dụng đã được Công ty và Giám đốc phê duyệt, Xí nghiệp thông báo nhu cầu tiếp nhận, tuyển dụng lao động.

Tiếp nhận hồ sơ: Hồ sơ cá nhân được cán bộ - bộ phận tuyển dụng của Xí nghiệp trực tiếp nhận hồ sơ gồm có những giấy tờ sau:

- + Sơ yếu lý lịch
- + Đơn xin việc
- + Giấy khám sức khỏe
- + Bản photo công chứng các bằng cấp chứng chỉ

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Sông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Sông Đà 12.11.

Sau khi tiếp nhận hồ sơ xong sẽ tiến hành tổ chức phỏng vấn trực tiếp nhằm tuyển dụng cán bộ công nhân viên có năng lực chuyên môn, ngành nghề, sức khỏe phù hợp với công việc được giao.

Thông báo kết quả tuyển dụng: sau khi có kết quả tuyển dụng, phòng tổ chức hành chính của Xí nghiệp có trách nhiệm thông báo kết quả trúng tuyển đến các đối tượng đến xin việc để làm thủ tục tiếp nhận và ký hợp đồng thử việc. Thời gian thử việc là 3 tháng, mức lương trong thời gian thử việc được hưởng theo quy định của công ty là 85% lương chính thức.

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

Sau thời gian thử việc, cán bộ của phòng tổ chức hành chính của Xí nghiệp cùng với bộ phận chuyên môn trực tiếp hướng dẫn sẽ đánh giá và đưa ra danh sách những đối tượng trúng tuyển.

Ký kết hợp đồng: phòng tổ chức hành chính tập hợp hồ sơ của các đối tượng trúng tuyển, báo cáo giám đốc xem xét ký hợp đồng lao động chính thức. Thời hạn hợp đồng căn cứ vào tính chất công việc được giao. Mức lương chính thức được thực hiện hợp đồng lao động hưởng theo quy chế trả lương của Xí nghiệp.

Bảng 2.8: Tình hình tuyển dụng nguồn nhân lực tại Xí nghiệp Sông Đà 12.11

Năm 2008 – 2009

Chỉ tiêu	Số lượng		Chênh lệch	
	Năm 2008	Năm 2009	△	%
1. Số người dự tuyển	96	129	33	34.38
2. Số người trúng tuyển	89	102	13	14.61
3. Số người bỏ việc	15	11	-4	-26.67

66

(Nguồn tài liệu : phòng tổ chức – hành chính)

Qua bảng số liệu này chúng ta có thể thấy rằng: số người tham gia dự tuyển khá đông. Số người sau khi được tuyển đã có sự biến động khá cao. Như năm 2008 số người bỏ việc là 15 người, năm 2009 số người bỏ việc sau khi tuyển dụng là 11 người. Điều này cho thấy chất lượng công tác tuyển dụng tại Xí nghiệp cũng ảnh hưởng đến vấn đề này. Thực tế công tác tuyển dụng của Xí nghiệp có một số điểm thực hiện chưa tốt và hiệu quả cũng chưa cao.

Thứ nhất, trong quá trình tuyển dụng, tXí nghiệp không thông báo rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng như truyền hình, đài phát thanh, Internet,... Điều này khiến cho nguồn tuyển dụng rất hạn chế, không thu hút được nhiều nhân tài tham gia tuyển dụng. Mà người tham gia tuyển dụng thường là những người thân quen, con ông cháu cha, hoặc những lao động phổ thông. Trong khi đó, những người thật sự có trình độ và năng lực muốn tham gia tuyển dụng lại không biết thông tin. Điều này khiến cho công tác tuyển dụng trở nên khó khăn và kết quả thường không cao.

Thứ hai, phương thức tuyển dụng của Xí nghiệp còn quá đơn giản, quá trình đánh giá và lựa chọn ứng viên mới chỉ dừng lại ở việc nghiên cứu hồ sơ và một số câu hỏi đơn giản thông thường về chuyên môn xã hội. Thêm vào đó, là việc ưu tiên con em cán bộ trong Xí nghiệp và sự đánh giá chủ quan của người xét tuyển nên kết quả là chất lượng đầu vào của nguồn nhân lực là không cao. Khi chất lượng đầu vào không tốt, không những Xí nghiệp phải tốn thêm thời gian và chi phí cho việc đào tạo lại, mà còn bị gián đoạn quá trình sản xuất do chưa có lao động để bổ sung. Vì vậy mà Xí nghiệp cần chú trọng công tác tuyển dụng hơn nữa, đặc biệt là trước ngưỡng cửa hội nhập

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Sông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Sông Đà 12.11.

kinh tế quốc tế, Xí nghiệp rất cần những nhân viên giỏi, những nhà quản lý tài ba để lãnh đạo Xí nghiệp ngày một phát triển vững mạnh.

2.3.4. Phân tích công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc

Ban lãnh đạo của Xí nghiệp Sông Đà 12.11 nhận thức rõ tầm quan trọng của công tác đánh giá kết quả công việc của mọi tổ đội. Bởi khi làm tốt công tác đánh giá mức hoàn thành công việc sẽ giúp cho Xí nghiệp thuận tiện hơn trong công tác lập và điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với tình hình sản xuất chung.

Ngoài ra công tác này còn giúp cho công tác tính lương, thưởng cho cán bộ công nhân viên trong kỳ cho phù hợp, từ đó có các biện pháp kích thích người lao động làm việc hăng say hơn, giúp nhà quản lý theo dõi được tình hình thi đua của các tổ đội, đánh giá được đơn vị, cá nhân nào có điểm tồn tại và các biện pháp để khắc phục những tồn tại đó.

Hàng tháng Xí nghiệp đều có sự đánh giá, tổng kết hoạt động của mỗi người để có hình thức trả lương tương xứng. Xí nghiệp áp dụng phương thức đánh giá thực đánh giá sự thực hiện công việc bằng cách bình bầu người lao động theo tiêu chí chung như: quy định về thời gian làm việc, nội quy quy định, quy trình công nghệ, an toàn,... Xí nghiệp áp dụng phương thức tính điểm, người nào bị trừ nhiều điểm thì bị xếp loại càng thấp và trừ lương càng nhiều.

Nhìn chung công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc ở Xí nghiệp là tốt bởi công tác này đã giúp cho các tổ đội phối hợp nhịp nhàng với nhau trong sản xuất kinh doanh, đạt mức sản lượng kế hoạch đề ra.

Nhưng bên cạnh đó vẫn còn có những tồn tại bởi công tác đánh giá được thực hiện bởi các đơn vị nội bộ lẫn nhau cho nên không tránh khỏi sự

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Đông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Đông Đà 12.11.

sai lệch về thông tin cũng như sự tự nâng cao thành tích và che dấu khuyết điểm.

Đối với lực lượng lao động trực tiếp trong tổ đội thì người đánh giá họ là các tổ trưởng và đánh giá họ thông qua số ngày công họ làm việc, số điểm họ đạt được và kết quả đánh giá sẽ được thể hiện bằng văn bản gửi về các phòng ban chức năng.

Đối với lực lượng quản lý, phục vụ thì họ sẽ được đánh giá mức hoàn thành công việc qua công tác xây dựng mức thang điểm. Và người đánh giá họ là trưởng phòng nơi họ làm việc dựa trên bảng tự nhận xét bản thân trong kỳ. Nhìn chung công tác đánh giá mức hoàn thành công việc đối với các đối tượng này chỉ mang tính hình thức bởi khi họ tự nhận xét về họ thì tính chất khách quan là không cao và chỉ mang tính hình thức.

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

2.3.5.1. Công tác tiền lương

1. Hình thức trả lương cho cán bộ công nhân viên lao động gián tiếp

a. Quy định chung:

Tiền lương khoán của cán bộ công nhân viên được hưởng: được tính trên cơ sở mức độ hoàn thành nhiệm vụ, hiệu quả công việc, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, mức độ phức tạp về quản lý điều hành công việc, mức độ chấp hành nội quy, kỉ luật lao động.

b. Phương pháp tính lương:

$L = (L_{cbbq} * H_k) * N_{Ctt} / 22 + (L_{tt} * H_s / 22) + \text{Phụ cấp khác}$.

Trong đó:

- L_{cbbq} = 2.000.000 đồng.
- H_k : Hệ số lương khoán
- H_s : Hệ số lương

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Đông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Đông Đà 12.11.

- NCTt: Ngày công thực tế.

- Ltt: Lương tối thiểu = 650.000 đồng

c. Quy định về tỉ lệ xếp loại đối với nhân viên:

- Căn cứ mức độ hoàn thành nhiệm vụ tháng của phòng (bộ phận), hàng tháng do trưởng phòng hoặc phụ trách bộ phận đề nghị thủ trưởng đơn vị duyệt theo tỉ lệ sau:

Số nhân viên loại A tối đa 40%, còn lại là loại B và loại C.

- Đối với trưởng phó phòng do tổng giám đốc công ty trực tiếp xét duyệt phân loại A hoặc B. Phó giám đốc, trưởng, phó ban Chi nhánh, Xí nghiệp do giám đốc Chi nhánh, Xí nghiệp trực tiếp xét duyệt phân loại A hoặc B. Tiêu chuẩn phân loại trên cơ sở cơ bản là các tiêu chuẩn A và B của nhân viên và sự đánh giá hiệu quả công tác của Tổng giám đốc hoặc Giám đốc đối với các chức danh lãnh đạo phòng ban.

d. Tiêu chuẩn xếp loại nhân viên trong tháng:

1. Đối với nhân viên loại A:

- Là những nhân viên nắm vững chuyên môn, nghiệp vụ thuộc lĩnh vực quản lý và liên quan, nắm chắc hệ thống văn bản pháp luật hiện hành của Nhà nước, của Tổng công ty, Công ty trong lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ.

- Có trình độ tổng hợp nhanh nhẹn, thông thạo việc tổ chức triển khai thực hiện nhiệm vụ, xây dựng và đề xuất các biện pháp khắc phục những lệch lạc trong lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ quản lý của mình.

- Hoàn thành xuất sắc các công việc được giao, có khả năng độc lập trong công việc đó.

- Có khả năng hoàn thành các công việc khác có liên quan khi cần thiết.

- Đủ ngày công làm việc, không đi muộn về sớm, không vi phạm kỉ luật lao động và các quy định của đơn vị.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Đông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Đông Đà 12.11.

- Nếu không đủ một trong các tiêu chuẩn trên sẽ bị xếp loại B.

2.Đối với nhân viên loại B:

- Là những nhân viên nắm vững các kiến thức cơ bản về chuyên môn nghiệp vụ thuộc lĩnh vực công việc được giao.

- Biết tổng hợp, biết soạn thảo các văn bản và phối hợp để triển khai công việc thường xuyên có hiệu quả.

- Hoàn thành những công việc được giao, hiệu quả công việc được giao đạt mức khá.

- Đủ ngày công theo quy định (thời gian nghỉ phép, ốm đau), không đi muộn về sớm, không vi phạm kỉ luật lao động và các quy định của đơn vị.

- Nếu không đủ một trong các tiêu chuẩn trên thì xếp loại C.

3.Đối với nhân viên loại C:

- Là những nhân viên không đủ tiêu chuẩn xếp A, B.

Hệ số lương khoán theo chức danh được phân loại như sau:

TT	Hệ số Hk	Chức danh
1	9,5	Tổng giám đốc công ty
2	7	Phó tổng giám đốc công, chủ tịch công đoàn công ty, kế toán trưởng công ty
3	5,2 5	Trưởng phòng công ty, giám đốc các đơn vị trực thuộc loại A Trưởng phòng công ty, giám đốc các đơn vị trực thuộc loại B
4	4,25 3,8	Phó phòng công ty, phó giám đốc, kế toán trưởng chi nhánh, xí nghiệp loại A Phó phòng công ty, phó giám đốc, kế toán trưởng chi nhánh, xí nghiệp loại B
5	2,9	Trưởng ban chi nhánh, xí nghiệp loại A

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Đông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Đông Đà 12.11.

	2,7	Trưởng ban chi nhánh, xí nghiệp loại B
6	2,7	Phó ban chi nhánh, xí nghiệp loại A
	2,6	Phó ban chi nhánh, xí nghiệp loại B
7	2,6	Nhân viên cơ quan công ty và các đơn vị trực thuộc xếp loại A
8	2,3	Nhân viên công ty và các đơn vị trực thuộc xếp loại B
9	1,7	Nhân viên công ty và các đơn vị trực thuộc xếp loại C
10	1,5	Tập sự
11	HĐ	Lái xe
	khoán	
12	HĐ	Bảo vệ
	khoán	

Ví dụ:

Lương tháng 9/ 2009 của nhân viên phòng tài chính: Kiều Thanh Mai

Xếp loại A

Hệ số lương : 2.56

Hệ số lương khoán theo chức danh: 2.6

Công thời gian: 23

Lương CBBQ: 2,000,000

$$L = (2,000,000 * 2.6) * 23 / 22 + (650,000 * 2.56) / 22 = 5,512.000$$

2. Hình thức trả lương cho cán bộ công nhân viên lao động trực tiếp.

Xí nghiệp áp dụng theo hình thức trả lương khoán sản phẩm tập thể

Đối tượng áp dụng: cho một tập thể trong công ty như đội sản xuất, đội xây dựng công trình.

Quỹ lương khoán của cả tổ đội sau khi chi trả lương thời gian làm khoán (tính trên lương tối thiểu và tính trên hệ số lương) của cá nhân. Đối với công

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Đông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Đông Đà 12.11.

ty xây dựng thông thường trả cho công nhân 100% lương. Sau khi trừ đi khoản lương thời gian còn lại bao nhiêu sẽ được tính lương năng suất chất lượng.

Hàng ngày đội trưởng căn cứ vào tay nghề, cấp bậc thợ để phân công công tác để đảm bảo cho công tác sản xuất. Cuối ngày làm việc chấm công năng suất chất lượng cho tổ viên, người có năng suất cao, chất lượng tốt được cộng thêm, người có năng suất thấp thì hưởng lương ít hơn hoặc bị trừ công. Mỗi tháng tổ trưởng, đội trưởng phải gửi bảng chấm công lần 1 để phòng tổ chức, kế toán biết được để tính lương tạm ứng. Cuối tháng tổng kết vào bảng chấm công để thanh toán lương.

Cơ sở để lập quỹ lương khoán là dựa trên phiếu giao việc và nghiệm thu thanh toán số công việc thực tế và đơn giá lương sản phẩm kế hoạch.

Tính lương cho cá nhân:

$$TL = \frac{Li}{\sum_{i=1}^n Ti \times Hi} \times Ti \times Hi$$

Trong đó:

TL: tiền lương sản phẩm của lao động i

Ti: thời gian làm việc thực tế của lao động i

Hi: hệ số cấp bậc lương của lao động i

Li: tổng tiền lương sản phẩm tập thể

n: số lượng lao động tập thể

Ví dụ: Xác định lương của đội Xây lắp số 8 – tổ Đặng Văn Đồng như sau

Tổng tiền lương cho công nhân sản xuất trực tiếp là 1,659,108,492,000 VNĐ

Tổ gồm có 32 người

Dựa trên thời gian làm việc thực tế của từng người lao động để tính lương

Anh Nguyễn Văn Thành có số lương trong tháng như sau:

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Đông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Đông Đà 12.11.

$$TL = \frac{1,659,108,492,000}{\sum Ti \times Hi} \times 26 \times 2,16 =$$

2.3.5.2. Chế độ bảo hiểm và đãi ngộ

Chế độ bảo hiểm: nhân viên trong Xí nghiệp trích 6% lương đóng BHXH.

Đãi ngộ: Xí nghiệp luôn có thưởng cho công nhân viên có thành tích xuất sắc. Vào các dịp lễ, Tết, công ty luôn có quà biếu tới các thành viên trong Xí nghiệp nhằm khuyến khích động viên họ nhằm tạo hiệu quả công việc.

Tiền thưởng là khoản bổ sung cho tiền lương nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối lao động. Nó là một kích thích vật chất có tác dụng tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu công việc tốt hơn.

Để khuyến khích người lao động hăng say làm việc, Xí nghiệp đã áp dụng các hình thức khen thưởng như: thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng các danh hiệu thi đua như : lao động giỏi. Bên cạnh đó quản lý các cán bộ phải thường xuyên ghi nhận những thành tích trong công việc để có kế hoạch bồi dưỡng và khen thưởng kịp thời.

Xí nghiệp thường xuyên tổ chức các phong trào trong nội bộ như:

- Phong trào lao động giỏi
- Phong trào thể dục thể thao, văn hóa, văn nghệ

Xí nghiệp thường xuyên tổ chức các cuộc vui chơi liên hoan, thăm quan nghỉ mát cho CBCNV. Công tác này được tổ chức hàng năm nhằm tạo cho CBCNV có 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 trong Xí nghiệp.

Các hình thức thưởng nêu trên đều được xét duyệt theo quý hoặc 6 tháng hoặc 1 năm 1 lần.

Nhìn chung công tác khen thưởng luôn được Xí nghiệp chú trọng.

2.3.6. Phân tích công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Trong cơ chế thị trường gay gắt như hiện nay thì chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố then chốt quyết định sự tồn tại và phát triển của Xí nghiệp. Do đó công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được coi trọng, từ đó nâng cao chất lượng đội ngũ lao động để nhanh chóng tiếp thu và ứng dụng những thành tựu khoa học tiên tiến của thế giới vào quá trình sản xuất kinh doanh, từ đó nâng cao năng suất lao động, tăng doanh thu, tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Xí nghiệp chú trọng việc đẩy mạnh các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng. Hàng năm, phòng tổ chức hành chính căn cứ vào tình hình thực tế của Xí nghiệp lập dự kiến kế hoạch đào tạo cho năm sau, rồi trình cho giám đốc phê duyệt. Sau đó, trình kế hoạch đào tạo năm của Xí nghiệp lên Giám đốc Công ty phê duyệt.

Ý thức được vai trò của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, Xí nghiệp Sông Đà 12.11 đã xây dựng được chính sách đào tạo có hiệu quả. Việc đào tạo Xí nghiệp thực hiện theo:

- Đối với lao động trực tiếp: thường xuyên mở các lớp bồi dưỡng tại chỗ để nâng cao trình độ tay nghề về sự hiểu biết của người lao động. Xí nghiệp tiến hành đào tạo và đào tạo lại nhằm nâng cao hiệu quả lao động của các lao động hiện có. Người lao động cũng luôn được khuyến khích và tạo điều kiện tham gia các lớp đào tạo nâng cao trình độ về chuyên môn, tin học, ngoại ngữ.
- Đối với lao động các phòng chuyên môn nghiệp vụ: Xí nghiệp luôn tạo điều kiện cho các cán bộ tham gia học các ngành nghề chuyên môn phù hợp

với yêu cầu công việc, các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ ngắn hạn về các chế độ, chính sách của Nhà nước... những cán bộ công nhân viên được Xí nghiệp thanh toán chi phí học tập và được hưởng lương theo kết quả học tập.

Chi phí đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Chi phí tiền lương của các đối tượng được cử đi học: cán bộ công nhân viên được cử đi đào tạo thời gian không quá 30 ngày thì được hưởng lương như làm việc bình thường. Còn những trường hợp đào tạo dài ngày đối tượng được cử đi học hưởng 100% lương cơ bản và hỗ trợ học phí.

Các chi phí đào tạo chi trả cho học viên theo quy định của công ty.

Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo:

Ưu điểm:

- Công ty CP Sông Đà 12 nói chung và Xí nghiệp Sông Đà 12.11 nói riêng đã có chiến lược đầu tư đúng đắn khi các định mục tiêu dài hạn của Xí nghiệp là không ngừng nâng cao trình độ chất lượng nguồn nhân lực. Do có sự chú trọng của ban lãnh đạo mà công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đã phát huy được tác dụng đích thực để đáp ứng kịp thời và lâu dài yêu cầu của ngành xây dựng.
- Xí nghiệp chú trọng cả nguồn nhân lực cán bộ quản lý được đào tạo có trình độ đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh. Xí nghiệp không ngừng đào tạo và phát triển đội ngũ công nhân lành nghề có trình độ văn hóa và tay nghề cao.

Nhược điểm:

- Một số nội dung tiến hành công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Xí nghiệp còn chưa triệt để. Quy trình thủ tục đào tạo phát triển còn có một số khâu lỏng lẻo dễ dẫn làm giảm tác dụng của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực với việc phát triển mục tiêu tổng thể.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Sông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Sông Đà 12.11.

Bảng 2.8: Bảng đào tạo cán bộ công nhân viên Xí nghiệp Sông Đà 12.11

Năm 2009

TT	Chức danh nghề	Đào tạo	
		Số lượng	Kinh phí (đồng)
I	Cán bộ quản lý, kỹ thuật	8	8,000,000
1	Cán bộ quản lý	3	4,500,000
2	Cán bộ kỹ thuật	3	2,100,000
3	Cán bộ nghiệp vụ	2	1,400,000
II	Công nhân kỹ thuật	15	10,500,000
1	Thợ điện	10	7,000,000
2	Thợ hàn, sắt	5	3,500,000

(Nguồn tài liệu : phòng tổ chức – hành chính)

Qua bảng trên ta thấy công tác đào tạo và phát triển của Xí nghiệp được đặc biệt chú trọng.

2.3.7. Phân tích công tác quan hệ lao động

Quan hệ lao động là hình thức ràng buộc pháp lý về quyền lợi và trách nhiệm giữa Xí nghiệp và người lao động. Hiện nay, Xí nghiệp đang áp dụng các hình thức giao kết hợp đồng lao động với người lao động như: hợp đồng lao động có thời hạn, hợp đồng không thời hạn, hợp đồng lao động theo mùa vụ.

+ Hợp đồng lao động có thời hạn thường là 1 năm đến 3 năm, được áp dụng với những lao động mới hết thời gian thử việc, đáp ứng tốt các yêu cầu công việc.

+ Hợp đồng không thời hạn được áp dụng đối với những người lao động đã hết hạn hợp đồng có kỳ hạn lần thứ 3 với Xí nghiệp.

+ Hợp đồng lao động theo mùa vụ áp dụng với những người lao động được thuê làm thêm vào những giai đoạn có công trình lớn hơn.

Sau khi ký hợp đồng tiếp nhận nhân viên mới, công tác làm hòa nhập người lao động được chú trọng và thực hiện rất tốt. Các nhân viên mới sau khi được tiếp nhận vào Xí nghiệp, sẽ được tham gia các buổi học với các nội dung:

- Truyền thống, nội quy, quy chế làm việc
- Quy trình sản xuất
- Thực hành tại vị trí sản xuất.

Công tác này được hướng dẫn và giới thiệu bởi trưởng phòng tổ chức. Các cán bộ công nhân cũ cũng hết sức nhiệt tình, cởi mở, giúp đỡ các nhân viên mới làm quen với công việc, hướng dẫn vận hành các thiết bị máy móc cũng như giúp họ làm quen với các nét văn hóa trong Xí nghiệp, luôn tạo ra bầu không khí làm việc chan hòa, thân mật. những nhân viên mới sau khi được bố trí công việc cụ thể sẽ được giao cho nhân viên cũ hướng dẫn kèm cặp.

Công tác này có vai trò quan trọng, giúp cho nhân viên mới nhanh chóng thích nghi và hòa mình vào môi trường mới, giúp họ hiểu rõ về công việc mới, nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của họ, cũng như hiểu rõ được các mục tiêu của Xí nghiệp và kỳ vọng của Xí nghiệp đối với họ.

2.4. Đánh giá chung công tác quản lý nguồn nhân lực

2.4.1. Thành tựu

Xí nghiệp Sông Đà 12.11 có đội ngũ nhân lực có kinh nghiệm, có trình độ về chuyên môn được trang bị đầy đủ nhận thức về lý luận chính trị. Trong bối cảnh gia nhập WTO, đây là điều kiện thuận lợi để đáp ứng được yêu cầu của nền kinh tế thị trường đang cạnh tranh ngày càng gay gắt, nhu cầu hội

nhập và toàn cầu hóa. Để có chất lượng nhân lực như vậy Xí nghiệp luôn quan tâm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực với các thành tích đáng kể sau:

- Đã xây dựng được chiến lược phát triển con người, đây là căn cứ để Xí nghiệp có định hướng cho các chính sách nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực cho phù hợp.
- Xí nghiệp luôn đặc biệt quan tâm đến công tác tuyển dụng nhân sự có chất lượng và tương đối bài bản. Quy chế tuyển dụng được thông báo đến từng người lao động. Nhờ vậy mà đến nay Xí nghiệp có đội ngũ nhân lực có chất lượng cao, có kinh nghiệm, tinh thông nghiệp vụ đáp ứng được các yêu cầu của nhiệm vụ đã đề ra.
- Bố trí nhân lực của Xí nghiệp là tương đối hợp lý, tổ chức lao động có khoa học, tạo điều kiện cho người lao động phát huy hết khả năng của mình vào công việc chuyên môn, tạo ra một đội ngũ lao động có trình độ, hay say làm việc và hiệu quả công việc mang lại là rất lớn.
- Xí nghiệp luôn coi công tác đào tạo và phát triển nhân lực là nhiệm vụ hàng đầu trong kế hoạch nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực của Xí nghiệp.
- Chính sách đề bạt, thăng tiến, Xí nghiệp nhận thức rõ đây là vấn đề các doanh nghiệp và người lao động quan tâm trong kế hoạch nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực. Đội ngũ cán bộ công nhân viên trong Xí nghiệp có cơ hội thăng thưởng bình đẳng, đây là điều khuyến khích được người lao động phục vụ tốt nhất theo khả năng của mình và phấn đấu ngày càng cao trình độ nghề nghiệp, có tài năng và thu hút những người lao động giỏi tới Xí nghiệp.
- Xí nghiệp xác định được chính sách lương, thưởng, các chế độ, chính sách khác đối với người lao động.

2.4.2. Một số vấn đề cần khắc phục

Bên cạnh những thành tích đã đạt được, trong công tác quản trị nhân lực của Xí nghiệp vẫn còn tồn tại một số vấn đề cần khắc phục:

- Xí nghiệp xác định nhu cầu nhân lực chỉ mới đưa ra số lượng lao động cần tuyển dụng ở vị trí, các tiêu chuẩn cần đạt được ở vị trí đó được xác định theo kinh nghiệm sử dụng lao động. Vì vậy các tiêu chuẩn tập trung vào khả năng chuyên môn chưa có sự phân biệt các yêu cầu về năng lực khác nhau đối với chức danh cần tuyển khác nhau.
- Công tác phân tích công việc còn khá mới mẻ và việc thực hiện chưa có hệ thống.
- Các chuyên gia tuyển dụng chọn lao động tập trung đánh giá ứng viên theo khả năng chuyên môn, tố chất cá nhân, khả năng giao tiếp, nhưng mang tính chủ quan dẫn đến chất lượng tuyển dụng không đồng đều giữa các đợt tuyển.
- Mục tiêu đào tạo của Xí nghiệp chỉ tập trung vào khía cạnh đào tạo đáp ứng yêu cầu công việc trước mắt mà hầu như bỏ qua khía cạnh phát triển, nội dung của công tác đào tạo và phát triển nhân lực của Xí nghiệp còn nhiều hạn chế.

CHƯƠNG III:

MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

3.1. Phương hướng phát triển của Xí nghiệp

3.1.1. Phương hướng phát triển chung của Xí nghiệp

3.1.1.1. Phương hướng hoạt động của Xí nghiệp trong thời gian tới

- Ổn định và nâng cao thu nhập của các thành viên trong Xí nghiệp cũng như đối với các cán bộ công nhân viên trong Xí nghiệp, nhằm xây dựng một cộng đồng hợp tác lâu dài và ổn định, có đời sống vật chất được đảm bảo, đời sống tinh thần ngày càng phong phú.
- Đầu tư cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ các mục tiêu sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp nhằm tạo cơ sở vật chất khang trang, hiện đại, tương xứng với tầm vóc của Xí nghiệp trong quá trình phát triển.
- Mở rộng thị trường, nâng cao thương hiệu Sông Đà nói chung và thương hiệu Sông Đà 12 nói riêng.
- Đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh theo định hướng của thị trường và luôn hướng tới lợi ích chính đáng của khách hàng.

3.1.1.2. Mục tiêu Xí nghiệp đưa ra

- Xí nghiệp cam kết là đối tác tin cậy của khách hàng
- Hiểu rõ nhu cầu và mong muốn của khách hàng
- Cung cấp cho khách hàng những dịch vụ có chất lượng đáp ứng với mong đợi và vượt cả mong đợi của khách hàng.
- Chất lượng dịch vụ luôn ổn định và ngày càng được nâng cao
- Tạo cho khách hàng cảm giác yên tâm, tin cậy khi sử dụng dịch vụ của Xí nghiệp.

3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực của Xí nghiệp

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Đông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Đông Đà 12.11.

- Chú trọng đến đội ngũ nhân viên thông qua hoạt động tuyển chọn, đào tạo tìm ra những nhân viên đáp ứng với yêu cầu công việc.
- Định hướng mục tiêu của Xí nghiệp là người lao động không những am hiểu ngành nghề, mà còn phải am hiểu kiến thức chuyên môn.
- Tiếp tục công tác đào tạo, nâng cao đội ngũ lao động để đáp ứng sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Đặc biệt chú trọng đến lực lượng lao động chính của Xí nghiệp.
- Đào tạo đội ngũ nhân viên năng động, quyết đoán và tận tụy với công việc, những người đủ khả năng đương đầu với một thị trường đầy thử thách và cạnh tranh, chuyên nghiệp, có trình độ cao.
- Có chính sách xây dựng đội ngũ nhân viên có phẩm chất đạo đức tốt, có trình độ chuyên môn cao, coi đó là hoạt động bền vững phát triển kinh doanh.
- Tạo môi trường làm việc bao gồm văn phòng và các trang thiết bị tốt nhất, áp dụng các công nghệ tiên tiến tốt nhất.

3.2. Mục tiêu chung của các biện pháp

Thông qua việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực để nâng cao năng suất lao động.

Duy trì sức khỏe cho người lao động và tăng cường sự gắn bó của họ với Xí nghiệp.

Nâng cao ý thức làm việc và tinh thần trách nhiệm của người lao động đối với công việc.

Xuất phát từ thực trạng hoạt động quản trị nhân lực và để đáp ứng được các yêu cầu mục tiêu kinh doanh, mục tiêu phát triển của Xí nghiệp trong thời gian tới việc xây dựng các giải pháp thúc đẩy các hoạt động phát triển kinh doanh của Xí nghiệp trong thời gian tới là thực sự cần thiết.

3.3. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực

3.3.1. Biện pháp 1: Nâng cao chất lượng tuyển dụng

3.3.1.2. Lý do đưa ra biện pháp

Tuyển dụng là một bước quan trọng trong công việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Trong quá trình tuyển dụng, Xí nghiệp không thông báo rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng như truyền hình, đài phát thanh, báo ra hàng ngày, Internet,... Do vậy việc tuyển dụng chưa được khách quan, nguồn tuyển dụng hạn chế, không thu hút được nhân tài tham gia tuyển dụng. Những người tham gia dự tuyển chủ yếu là những người thân quen, con em cán bộ công nhân viên trong Xí nghiệp. Trong khi đó, những người thực sự có khả năng, trình độ và năng lực muốn tham gia dự tuyển lại không biết thông tin để ứng tuyển. Điều này khiến cho công tác tuyển dụng gặp khó khăn và không đạt kết quả cao. Khi chất lượng đầu vào của nguồn nhân lực không tốt, không những Xí nghiệp phải tốn thêm thời gian và chi phí cho việc đào tạo lại, mà còn bị gián đoạn quá trình sản xuất do chưa có lao động để bổ sung.

3.3.1.2. Mục đích của biện pháp

- Tuyển chọn những ứng viên có năng lực, tiềm năng, có kiến thức chuyên môn, có phẩm chất đạo đức tốt, có tinh thần trách nhiệm với công việc.
- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Xí nghiệp từ đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.
- Tiết kiệm chi phí trong việc tuyển dụng và đào tạo lại sau tuyển dụng.

3.3.1.3. Nội dung của biện pháp

Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng để thu hút những ứng viên có tiềm năng tạo cơ hội tuyển chọn được những ứng viên có tiềm năng nhất phù hợp với

yêu cầu công việc và môi trường làm việc của Xí nghiệp. Hình thức tuyển chọn mà Xí nghiệp có thể áp dụng như kiểm tra phỏng vấn trực tiếp, chọn bài làm tình huống. Đây là hình thức được nhiều doanh nghiệp áp dụng vì nó mang tính khách quan và khoa học.

Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng có thể thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng, có thể tuyển chọn từ các nguồn sau:

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

+ Các ứng viên tự nộp đơn xin việc: những người tự nộp đơn xin việc được coi là những ứng viên tự nguyện bởi vì Xí nghiệp không đăng quảng cáo tìm người. Loại hồ sơ này có thể tiết kiệm được tiền bạc và thời gian khi có cơ hội tuyển người hoặc khi Xí nghiệp gấp rút tuyển người.

+ Thông qua trung tâm cung ứng việc làm.

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

Chi phí cho việc tuyển dụng bao gồm các chi phí trực tiếp cho công tác tuyển dụng, chi phí đào tạo sau tuyển dụng và chi phí bù đắp tổn thất do nhân viên tuyển dụng bỏ việc.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Sông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Sông Đà 12.11.

Bảng 3.1: Bảng kế hoạch tuyển dụng nguồn nhân lực năm 2010 tại Xí nghiệp Sông Đà 12.11

TT	Chức danh nghề	Cân đối nhân lực	
		Nhu cầu SD 2010	Tuyển mới
A	Lao động dài hạn	117	0
I	Cán bộ quản lý, kỹ thuật	55	0
1	Cán bộ quản lý	18	0
2	Cán bộ kỹ thuật	18	0
3	Cán bộ nghiệp vụ	19	0
II	Công nhân kỹ thuật	60	0
1	Thợ điện các loại	41	0
2	Thợ sửa chữa ô tô	2	0
3	Thợ hàn các loại	9	0
4	Thợ bê tông	1	0
5	Thợ ống	2	0
6	Lái xe	2	0
7	Công nhân kỹ thuật khác	3	0
III	Lao động phổ thông	2	0
B	Lao động thời vụ	363	363

(Nguồn tài liệu : phòng tổ chức – hành chính)

3.3.1.4. Kết quả đạt được

➤ Tuyển dụng được lao động tài năng, năng động, có khả năng thực sự, có ý chí phấn đấu.

- Đội ngũ lao động yêu nghề, gắn bó lâu dài với công việc, 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 vị trí quan trọng.
- Tiết kiệm được chi phí đào tạo do thông qua tuyển dụng Xí nghiệp đã tìm thấy những người có đủ trình độ, đáp ứng nhu cầu công việc.
- Xí nghiệp sẽ dễ dàng trong công tác quản lý nhân viên, tạo môi trường nghiêm túc, công bằng tạo cho công nhân tâm lý yên tâm phát triển công việc.

3.3.2. Biện pháp 2: Nâng cao chất lượng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

3.3.2.1. Lý do đưa ra biện pháp

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là cực kì quan trọng để tạo ra các cán bộ giỏi, các tập thể mạnh tại Xí nghiệp. Việc đào tạo được tiến hành thường xuyên sẽ giúp cho người lao động không bị tụt hậu so với sự phát triển của xã hội. Đào tạo là nhu cầu cấp bách thì Xí nghiệp cần phải xác định đào tạo những vị trí nào, đào tạo ai để sắp xếp người vào đúng vị trí được đào tạo. Có như vậy kết quả làm việc mới đạt hiệu quả cao.

Đào tạo nâng cao chất lượng không chỉ quan trọng đối với người lao động mà còn rất quan trọng đối với cán bộ quản lý.. Đồng thời để đáp ứng với nhu cầu nhân lực có trình độ cao phù hợp với công nghệ mới, đáp ứng được nhu cầu của Xí nghiệp thì Xí nghiệp phải tiến hành công tác đào tạo và phát triển một số công nhân viên tuổi còn trẻ, năng lực hạn chế mà Xí nghiệp hiện có. Hình thức đào tạo chủ yếu hiện nay của Xí nghiệp là cử cán bộ công nhân đi học tại chức tại các trường Đại học, Cao đẳng, đào tạo lại và đào tạo nghề cho lao động phổ thông. Để công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Xí nghiệp đạt hiệu quả hơn, phù hợp với mục tiêu phát triển lâu dài của Xí nghiệp nên mở rộng nội dung đào tạo và đa dạng hóa các loại hình đào tạo.

Hơn nữa hiện tại đối với Xí nghiệp công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đang là công tác quan trọng và cấp thiết bởi vì người lao động có độ tuổi từ 45 đến 60 tuổi chiếm 23.86% trong tổng số lao động làm việc tại Xí nghiệp. Xí nghiệp cần có nguồn lao động trẻ kế cận có trình độ tay nghề cao đáp ứng được yêu cầu công việc. Để làm được điều đó Xí nghiệp phải tiến hành công tác đào tạo chuyên sâu và đào tạo lại số cán bộ công nhân viên tuổi còn trẻ năng lực còn hạn chế mà hiện nay Xí nghiệp đang có.

3.3.2.2. Mục tiêu của biện pháp

- Đào tạo được đội ngũ cán bộ công nhân viên kế cận có năng lực quản lý vững vàng, có trình độ chuyên môn cao.
- Đào tạo được đội ngũ cán bộ kỹ thuật, công nhân lành nghề có thể thích ứng nhanh chóng với sự thay đổi về dây chuyền công nghệ, yêu nghề và gắn bó lâu dài với Xí nghiệp.
- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đem lại nhiều lợi ích hơn cho xã hội.

3.3.2.3. Nội dung biện pháp

Theo thời gian lực lượng lao động tất yếu của Xí nghiệp sẽ bị thay đổi do nhu cầu sản xuất kinh doanh không ngừng tăng lên và nguồn nhân lực sẽ bị biến động do việc nghỉ hưu, chuyển công tác, kết thúc hợp đồng vì vậy việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Xí nghiệp là yếu tố tất nhiên để đảm bảo cho hoạt động sản xuất. Vì vậy Xí nghiệp nên thực hiện:

Đa dạng hóa các loại hình đào tạo

Tăng cường mở rộng giao lưu hợp tác về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhất là các chương trình đào tạo có sự tham gia giảng dạy của các chuyên gia kinh tế, kỹ thuật có kinh nghiệm trong nước và nước ngoài.

Phối hợp với các trường đại học, cao đẳng, các trường trung cấp dạy nghề để đào tạo cán bộ có trình độ cao, có khả năng tiếp thu khoa học kỹ thuật tiên tiến.

Từng bước kết hợp các loại hình đào tạo hiện tại với sự trợ giúp của thiết bị nghe nhìn để nâng cao hiệu quả.

Mở rộng nội dung đào tạo

Đối với cán bộ quản lý

Để thực hiện tốt công tác quản lý, loại công việc phức tạp cao cần đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý đồng bộ cả về số lượng và có trình độ cao. Thông qua các giải pháp sau:

- Phải tổ chức hệ thống đào tạo có khoa học, đầu tư cho việc đào tạo dưới nhiều hình thức.
- Phải có chương trình, kiến thức đào tạo phù hợp cho từng loại cán bộ quản lý.
- Khi đào tạo cán bộ quản lý, cần tuyển chọn những người có trí thông minh, có năng khiếu tư duy phức tạp và tư duy quản lý. Các cán bộ được tuyển chọn để đào tạo trở thành cán bộ quản lý cần để đào tạo trở thành cán bộ quản lý cần có những tiêu chuẩn cơ bản sau:
 - Người có xu hướng, định hướng về quyền lực, về quản lý kinh tế.
 - Người có khả năng tư duy tổng hợp, tư dung nhân quả liên hoàn, có khả năng phát hiện nhanh và giải quyết dứt điểm vấn đề trọng yếu. Xí nghiệp cần có các biện pháp và các phép thử để phát hiện và lựa chọn những người có phẩm chất và tư duy như vậy để tiến hành đào tạo. Có như vậy việc đào tạo mới có hiệu quả và Xí nghiệp mới có những cán bộ quản lý tài năng.

Đào tạo cán bộ quản lý phải theo hình thức riêng mang tính đặc thù và thích hợp, như:

- Cung cấp các kiến thức cơ bản về kinh tế, về quản lý qua các bài giảng.
- Xây dựng, phân tích và xử lý các tình huống điển hình trong quản lý.
- Sử dụng các phương pháp mô phỏng
- Đào tạo thông qua việc tập dượt xây dựng các đề án cải tiến phương thức quản lý.

Đào tạo cán bộ kỹ thuật

Đào tạo đội ngũ cán bộ công nhân kỹ thuật lành nghề là vấn đề hết sức quan trọng đối với Xí nghiệp. Việc đào tạo họ chủ yếu là về mặt kỹ thuật, chuyên môn và khả năng tiếp nhận các tác động quản lý. Để có một đội ngũ cán bộ công nhân kỹ thuật, chuyên môn và khả năng tiếp nhận các tác động quản lý. Để có một đội ngũ cán bộ công nhân kỹ thuật tay nghề cao, đáp ứng tốt những yêu cầu của công nghệ kỹ thuật hiện đại, Xí nghiệp cần thực hiện tốt công việc sau:

- Kết hợp với các trường công nhân kỹ thuật, các trường cao đẳng, trung học chuyên nghiệp, dạy nghề, Xí nghiệp tổ chức cho cán bộ công nhân viên đi học nhằm đào tạo cho họ những kiến thức cơ bản và chuyên sâu về môn nghiệp vụ và các kỹ năng sản xuất. Đối với khối cán bộ kỹ thuật và chuyên môn kỹ thuật cần được bổ túc thêm kiến thức về thiết bị máy móc, về quy trình công nghệ sản xuất.
- Đẩy mạnh hoạt động hợp tác và phát triển với các công ty liên doanh, các công ty nước ngoài nhằm tiếp thu trình độ công nghệ hiện đại và kinh nghiệm quản lý tiên tiến, để từ đó đào tạo và phát triển đội ngũ cán bộ công nhân viên theo hướng chuyên nghiệp và hiện đại.

Tiến hành nhiều hình thức đào tạo khác nhau với các khóa học khác như:

- Khóa học nâng cao kiến thức tay nghề đã có.
- Khóa huấn luyện vận hành công nghệ sản xuất mới.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần Sông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Sông Đà 12.11.

- Khóa luyện tay nghề, thi thợ giỏi.
- Khóa bồi dưỡng kiến thức về quản lý kinh tế.

Bảng 3.2: Bảng kế hoạch đào tạo của Xí nghiệp Sông Đà 12.11 trong năm 2010.

TT	Chức danh nghề	Kế hoạch đào tạo 2010	
		Số lượng	Kinh phí (đồng)
I	Cán bộ quản lý, kỹ thuật	11	8,000,000
1	Cán bộ quản lý	5	5,000,000
2	Cán bộ kỹ thuật	3	1,500,000
3	Cán bộ nghiệp vụ	3	1,500,000
II	Công nhân kỹ thuật	26	12,000,000
1	Thợ điện các loại	15	7,500,000
2	Thợ sửa chữa ô tô	2	1,000,000
3	Thợ hàn các loại	5	2,500,000
5	Thợ ống	1	500,000
6	Lái xe	1	500,000
7	Công nhân kỹ thuật khác	2	1,000,000

(Nguồn tài liệu: phòng tổ chức – hành chính)

Sau khi kết thúc khóa đào tạo sẽ đánh giá chất lượng thực hiện công việc của những đối tượng được đào tạo Xí nghiệp nên có sự đề bạt lên các vị trí thích hợp để đáp ứng nhu cầu công việc đồng thời khuyến khích nhân viên hay tăng bậc lương với mức độ hợp lý.

3.3.2.4. Kết quả đạt được

Xí nghiệp có đội ngũ cán bộ công nhân viên kế cận có năng lực quản lý vững vàng, có trình độ chuyên môn cao, đáp ứng kịp thời yêu cầu chất lượng dịch vụ ngày một cao của khách hàng, thích nghi với cơ chế thị trường.

Vì vậy mà Xí nghiệp nâng cao được chất lượng dịch vụ, nâng cao sức cạnh tranh với các doanh nghiệp khác trên thị trường, nâng cao năng suất lao động, do đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp.

3.3.3. Biện pháp 3: Phát huy tính sáng tạo của nhân viên tại Xí nghiệp

3.3.3.1. Lý do đưa ra biện pháp

Hiện nay trong các Công ty Nhà nước nói chung và công ty cổ phần Sông Đà 12 nói riêng vẫn còn phổ biến tình trạng một số bộ phận công nhân viên làm việc không hiệu quả, làm cho hết giờ, lười nhác, ỷ lại vào người khác. Bên cạnh đó các đặc tính cố hữu từ thời bao cấp vẫn còn tồn tại trong ý thức của người lao động gây ra những thói quen xấu mà cần phải xóa bỏ thì Xí nghiệp mới có thể phát triển tốt được như: Khi có những sai lầm thì trách nhiệm thuộc về tập thể, khi nhân viên có sáng kiến hay thì thành tích thuộc về lãnh đạo hoặc có tiền thưởng thì chia bình quân, chính những điều đó đã gây ra những bất bình, tiêu cực trong tâm lý cán bộ công nhân viên. Để thúc đẩy người lao động làm việc theo đúng năng lực, hạn chế tối đa tính ỷ lại của họ, Xí nghiệp nên có những biện pháp đúng đắn hơn trong thời gian tới như gắn hiệu quả công việc với lợi ích thiết thực của người lao động làm việc vì chính lợi ích của mình.

Tuy nhiên để đạt hiệu quả kinh tế cao hơn nữa nhằm đạt được mục đích tối đa hóa lợi ích của mình Xí nghiệp cần có những giải pháp hữu hiệu nhằm kích thích người lao động làm việc tích cực hơn và phát huy được hết khả năng của mình đồng thời tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động.

3.3.3.2. Mục tiêu của biện pháp

- Thúc đẩy người lao động làm việc đúng năng lực, hạn chế tối đa tính ỷ lại.
- Kích thích người lao động làm việc tích cực hơn, phát huy được hết khả năng của mình nhằm tối đa hóa lợi ích.
- Tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động

3.3.3.3. Nội dung của biện pháp

Phát huy tính sáng tạo của người lao động, có rất nhiều cách để kích lệ tính tích cực của nhân viên, dưới đây là hai cách mà nhà quản lý nên áp dụng

Đãi ngộ tinh thần

Xí nghiệp nên thường xuyên tổ chức các phong trào thi đua trong doanh nghiệp như:

- Phong trào thi đua lao động giỏi
- Phong trào thể dục, thể thao, văn hóa, văn nghệ.
- Phong trào người tốt việc tốt

Xây dựng môi trường làm việc tốt, tạo bầu không khí trong doanh nghiệp, để người lao động làm việc thoải mái không có áp lực.

Thường xuyên tổ chức các cuộc họp biểu dương người tốt việc tốt, khen thưởng trước toàn doanh nghiệp đối với những cá nhân có đóng góp. Để làm tốt công tác này cần phải làm tốt công tác đánh giá nhân viên, xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá phù hợp, công bằng, khách quan với tất cả lao động.

Thường xuyên tổ chức các cuộc vui chơi, liên hoan nghỉ mát cho các cán bộ công nhân viên. Công tác này nên tổ chức hàng năm nhằm tạo cho các cán bộ công nhân viên có 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, các tổ chức sản xuất.

Đãi ngộ vật chất

Khuyến khích bằng tiền thưởng

Gắn tiền thưởng với sự phát triển của Xí nghiệp, để nhân viên biết được rằng khi doanh nghiệp thành công thì tiền thưởng của họ mới không ngừng được nâng cao từ đó họ sẽ nỗ lực làm việc hơn.

Khi cán bộ công nhân viên trong Xí nghiệp có những đề xuất, những sáng kiến hay những kinh nghiệm thiết thực mang lại hiệu quả tốt trong lao động giúp Xí nghiệp tăng doanh thu, giảm chi phí hoặc tiết kiệm nguyên nhiên liệu thì nên được hưởng % giá trị công việc đó mang lại. Hơn nữa, nếu sáng kiến có giá trị lâu dài với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp thì nhân viên đó nên được hưởng % - % giá trị công việc đó. Ngoài ra có thể thưởng cho những cán bộ công nhân viên tích cực làm việc trong quý dựa vào bảng xếp loại khen thưởng.

Xếp loại khen thưởng:

Xuất sắc	: 91 – 100 điểm	Thưởng	: 100% lương cơ bản
Giỏi	: 81 – 90 điểm	Thưởng	: 60% lương cơ bản
Khá	: 66 – 80 điểm	Thưởng	: 30% lương cơ bản
Trung bình	: 51 – 65 điểm	Thưởng	: 0
Yếu	: 0 – 50 điểm	Phạt	: 20% lương cơ bản

Khi thực hiện phương pháp này cần tránh bình quân chủ nghĩa, khi khuyến khích bằng tiền thưởng nhất định phải làm cho những nhân viên là việc tốt nhất trở thành những người thỏa mãn nhất, được đãi ngộ nhiều nhất như vậy mới làm cho họ cảm thấy giá trị của niềm hay say và lòng nhiệt tình trong công việc của mình từ đó tiếp tục cố gắng và phát huy hơn nữa để có thể nhận được những phần thưởng lớn hơn nữa.

Tuy nhiên việc khen thưởng không nên mở rộng cho tất cả mọi người, mà chỉ khen thưởng cho những người có thành tích vượt chỉ tiêu, có những cống hiến rõ ràng, hay những thành tích nổi bật trong công việc. Ngoài ra, Xí nghiệp không nên chỉ khen thưởng vào cuối năm vì điều này sẽ làm cho hiệu quả làm việc của người lao động không cao, họ sẽ nảy sinh tâm lý lo lắng, chán nản dẫn đến năng suất lao động giảm sút. Mặt khác, phấn đấu để đạt thành tích trong 12 tháng là rất khó vì vậy cứ sau 3 tháng Xí nghiệp nên tổ chức đánh giá tình hình thực hiện công việc của người lao động một cách tổng quát để có chế độ khen thưởng hợp lý.

Khích lệ bằng tiền lương

Về tiền lương Xí nghiệp đã có hệ thống trả lương rất rõ ràng vì vậy vấn đề cần đặt ra ở đây là việc thanh toán tiền lương cho người lao động phải được thực hiện theo đúng thời gian và đủ số tiền cho người lao động.

Tất cả mọi nhân viên đều mong muốn được thỏa mãn về công việc, được trả công xứng đáng với những gì mà mình bỏ ra, đãi ngộ tiền lương là phương pháp quan trọng để đáp ứng nhu cầu sinh tồn của con người, khi thu nhập của họ tăng lên, họ không chỉ cảm thấy cuộc sống của họ được đảm bảo, mà còn tượng trưng cho địa vị xã hội và sự thành đạt của họ.

Hiện nay tại Xí nghiệp Sông Đà 12.11 tiền lương của công nhân viên được tính dựa trên quỹ lương kế hoạch, hệ số lương cơ bản, mức lương tối thiểu, số ngày làm việc trong tháng. Vì vậy đối với những công nhân viên có đóng góp lớn trong quá trình lao động, làm việc thì có thể nâng hệ số lương cơ bản.

Khích lệ bằng công việc

Khích lệ bằng công việc là làm phong phú hóa công việc, không để nhân viên làm mãi một việc nhất định nào đó trong thời gian dài vì như thế sẽ

tạ ra sự nhàm chán trong công việc, thường 3 năm nên thay đổi công việc cho nhân viên một lần, có thể thay đổi bằng cách đổi vị trí hay công việc giữa các nhân viên với nhau, bổ sung cho nhau để nhân viên nhanh chóng thích ứng với công việc mới, vị trí mới giúp nhân viên có thể phát huy hết khả năng sáng tạo của bản thân.

Bên cạnh đó cũng là tạo điều kiện cho những người đạt thành tích tốt trong công việc được làm việc tại những vị trí cao hơn, như vậy họ mới không cảm thấy những đóng góp của họ là lãng phí một cách vô ích, đồng thời đề bạt người lao động lên những vị trí cao hơn là để họ có thể phát hiện ra những khả năng tiềm ẩn đang tồn tại trong con người họ.

Xí nghiệp nên sử dụng kết hợp cả đãi ngộ vật chất và tinh thần cũng như làm tốt công tác trên sẽ giúp doanh nghiệp động viên và khích lệ tinh thần làm việc và cống hiến của người lao động trong Xí nghiệp.

3.3.3.4. Kết quả đạt được

Với cách làm trên đã tạo cho người lao động trong Xí nghiệp một môi trường làm việc thuận lợi giúp họ phát huy hết khả năng làm việc của mình trên tinh thần tự nguyện để công việc đạt hiệu quả một cách cao nhất.

Việc gắn tiền lương, tiền thưởng với hiệu quả và thành tích công việc đã kích thích người lao động làm việc bằng chính lợi ích của mình.

Tóm lại, việc khuyến khích vật chất, tinh thần đối với người lao động là nguyên tắc hết sức quan trọng nhằm phát huy tính tích cực và tạo động lực làm việc cho người lao động nhằm nâng cao năng suất lao động vừa tạo ra lợi nhuận cho doanh vừa nâng cao đời sống cho người lao động.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại CN Công ty cổ phần
Đông Đà 12 tại Hà Nội - Xí nghiệp Đông Đà 12.11.

KẾT LUẬN