

## LỜI MỞ ĐẦU

Với xu hướng phát triển không ngừng của nền kinh tế thế giới nói chung và nền kinh tế Việt Nam nói riêng. Bên cạnh sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế thị trường thế giới thì nền kinh tế thị trường non trẻ của Việt Nam đã hình thành. Vì vậy, các doanh nghiệp muốn trụ vững, cũng như tiếp tục phát triển thì việc mở rộng quy mô sản xuất, tăng cường khả năng chiếm lĩnh thị trường đã là một xu thế tất yếu khách quan. Song trước hết các doanh nghiệp phải hiểu rõ và nắm bắt kịp thời thực trạng, diễn biến của nền kinh tế trong từng giai đoạn.

Tuy nhiên xuất phát điểm của nền kinh tế nước ta quá thấp, cơ sở vật chất và trang thiết bị kỹ thuật còn lạc hậu, trong khi nguồn vốn đầu tư còn nhiều hạn chế. Để có thể tồn tại và phát triển bền vững thì yếu tố con người đã trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Chỉ có sự bố trí, sử dụng nguồn nhân lực một cách thật hợp lý mới tạo nên bước đột phá trong hoạt động sản xuất kinh doanh của từng doanh nghiệp. Song vấn đề này cũng phát sinh những vấn đề mới trong đó có cả những thách thức mà các doanh nghiệp cần phải vượt qua.

Trong thời gian thực tập tại công ty Cổ phần Giấy Phúc Yên, qua nghiên cứu công tác sử dụng nguồn nhân lực tại công ty, em thấy rằng công ty đã và đang tích cực tiến hành một cách có hiệu quả công tác này. Tuy nhiên do điều kiện có hạn nên công tác sử dụng nguồn nhân lực của công ty còn nhiều hạn chế đòi hỏi công ty phải có biện pháp giải quyết.

Để có cái nhìn hoàn chỉnh và toàn diện hơn cũng như nhận thức được tính cấp thiết của vấn đề, em mạnh dạn chọn đề tài: “Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Giấy Phúc Yên”.

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

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty  
Cổ phần Giấy Phúc Yên**

---

nữa hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, giúp cho công ty nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Bài viết của em có kết cấu gồm các phần sau:

- + *Lời mở đầu*
- + *Phần 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực.*
- + *Phần 2: Phân tích và đánh giá thực trạng quản lý và sử dụng lao động tại công ty Cổ phần Giấy Phúc Yên.*
- + *Phần 3: Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Giấy Phúc Yên.*

Em xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo công ty, các phòng ban, các bộ phận đã tạo điều kiện thuận lợi giúp đỡ em trong quá trình thực tập. Em cũng xin chân thành cảm ơn thầy giáo TS. Nghiêm Sỹ Thương đã hướng dẫn em tận tình trong quá trình hoàn thành luận văn này.

Thời gian em được thực tập và nghiên cứu tại công ty và trình độ nhận thức có hạn nên bài viết của em không tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự góp ý của các thầy cô để bài viết của em được hoàn thiện hơn. Em xin chân thành cảm ơn các thầy cô!

***Em xin chân thành cảm ơn!***

***Sinh viên : Đỗ Hải Yến***

# **PHẦN 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC**

## ***1.1. Khái niệm nguồn nhân lực.***

Theo giáo trình Quản trị nhân lực - Đại học kinh tế quốc dân 2004: “ Nguồn nhân lực bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người, mà nguồn lực này bao gồm cả trí lực và thể lực ”.

Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể, nó phụ thuộc vào tình trạng sức khỏe của từng người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, làm việc và nghỉ ngơi... Thể lực của mỗi người phụ thuộc vào tuổi tác, giới tính...

Trí lực chỉ sự hiểu biết, khả năng tiếp thu kiến thức, những suy nghĩ, quan điểm và năng khiếu, tài năng... của mỗi người. Trong sản xuất kinh doanh, việc khai thác và phát huy được tiềm năng về thể lực là có giới hạn.

Cho nên “Các công ty ngày nay hơn nhau hay không chính là do phẩm chất, trình độ và sự gắn bó của nhân viên đối với công ty – nghĩa là các nhà quản trị phải nhận thức và đề ra chiến lược quản trị nguồn tài nguyên nhân sự của mình một cách có hiệu quả” – Jim Keyser 1987.

Nguồn nhân lực của một doanh nghiệp là nguồn lực về con người, bao gồm tất cả các cá nhân trong tổ chức có vai trò khác nhau trong tổ chức, liên kết với nhau theo những mục tiêu chung, chiến lược chung của doanh nghiệp.

## ***1.2. Quản trị nguồn nhân lực.***

### ***1.2.1. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực.***

Hiện nay có rất nhiều cách phát biểu khác nhau về quản trị nhân lực. Theo giáo trình quản trị nhân sự của TS. Nguyễn Thanh Hội: “ Quản trị nhân sự là một nghệ thuật chọn lựa nhân viên mới và sử dụng nhân viên cũ sao cho năng suất và chất lượng công việc của mỗi người đều đạt mức tối đa có thể”.

Theo cuốn “Quản trị nguồn nhân lực” của Trần Kim Dung: “Quản trị nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên”.

Vậy quản trị nhân lực được hiểu là một trong những chức năng cơ bản của quá trình quản trị, giải quyết tất cả các vấn đề liên quan tới con người gắn với công việc của họ trong bất cứ tổ chức nào, quản trị nhân lực là một hoạt động vừa mang tính khoa học vừa tính nghệ thuật trong việc tuyển dụng, đào tạo, sử dụng, phát triển và duy trì con người trong tổ chức có hiệu quả nhất nhằm đạt tới kết quả tối ưu cho tổ chức lẫn nhân viên.

Hiện nay, quản trị nguồn nhân lực trong các công ty Việt Nam là một vấn đề quan trọng mang tính cấp bách. Nó đòi hỏi các nhà quản trị phải có cách tiếp cận mới về quản trị con người trong các doanh nghiệp, đó là những hoạt động trong các doanh nghiệp thực hiện việc thu hút, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, duy trì nguồn nhân lực.

**\* Quản trị nguồn nhân lực có hai mục tiêu cơ bản sau:**

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

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

**1.2.2. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực.**

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

➤ **Về mặt kinh tế:** quản trị nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp khai thác được lao động nhằm:

- Nâng cao hiệu suất lao động.

- Cải thiện chất lượng, chính sách làm việc.
- Đảm bảo tính hợp pháp.

➤ **Về mặt xã hội:** quản trị nguồn nhân lực thể hiện những quy định về quyền lợi của người lao động, đề cao vị trí và giá trị của người lao động, chú trọng tới các mối quan hệ trong tổ chức.

Quản trị nguồn nhân lực có vai trò quyết định trong việc thành công hay thất bại của doanh nghiệp, vì con người là chủ thể của mọi hoạt động. Chính chất lượng của đội ngũ lao động trong doanh nghiệp mới quyết định năng lực cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp.

Quản trị nhân lực là hoạt động nền tảng để trên cơ sở đó, triển khai các hoạt động quản trị khác: mọi quản trị suy đến cùng đều là quản trị con người.

### ***1.2.3. Chức năng của quản trị nguồn nhân lực.***

Theo Trần Kim Dung chức năng của quản trị nhân sự bao gồm 3 nhóm chức năng, đó là nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực, nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực và nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực.

#### ***1.2.3.1. Chức năng thu hút nguồn nhân lực.***

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất, trình độ và năng lực phù hợp với năng lực của doanh nghiệp. Để có thể tuyển được đúng người cho đúng công việc. Căn cứ vào chiến lược kinh doanh, kế hoạch sản xuất và thực trạng sử dụng lao động của doanh nghiệp.

Nhóm chức năng này thường bao gồm các hoạt động như: hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

#### ***1.2.3.2. Chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.***

Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân.

Các doanh nghiệp thường lập các kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật.

Nhóm chức năng đào tạo và 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 cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

### ***1.2.3.3. Chức năng duy trì nguồn nhân lực.***

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng là kích thích, động viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Chức năng kích thích, động 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.

Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi 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.

## ***1.3. Nội dung của quản trị nguồn nhân lực.***

### ***1.3.1. Hoạch định nguồn nhân lực.***

Quá trình hoạch định nguồn nhân lực cần được thực hiện trong môi liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh của doanh nghiệp. Thông thường, quá trình hoạch định được thực hiện theo các bước sau :

(1) Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp.

(2) Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

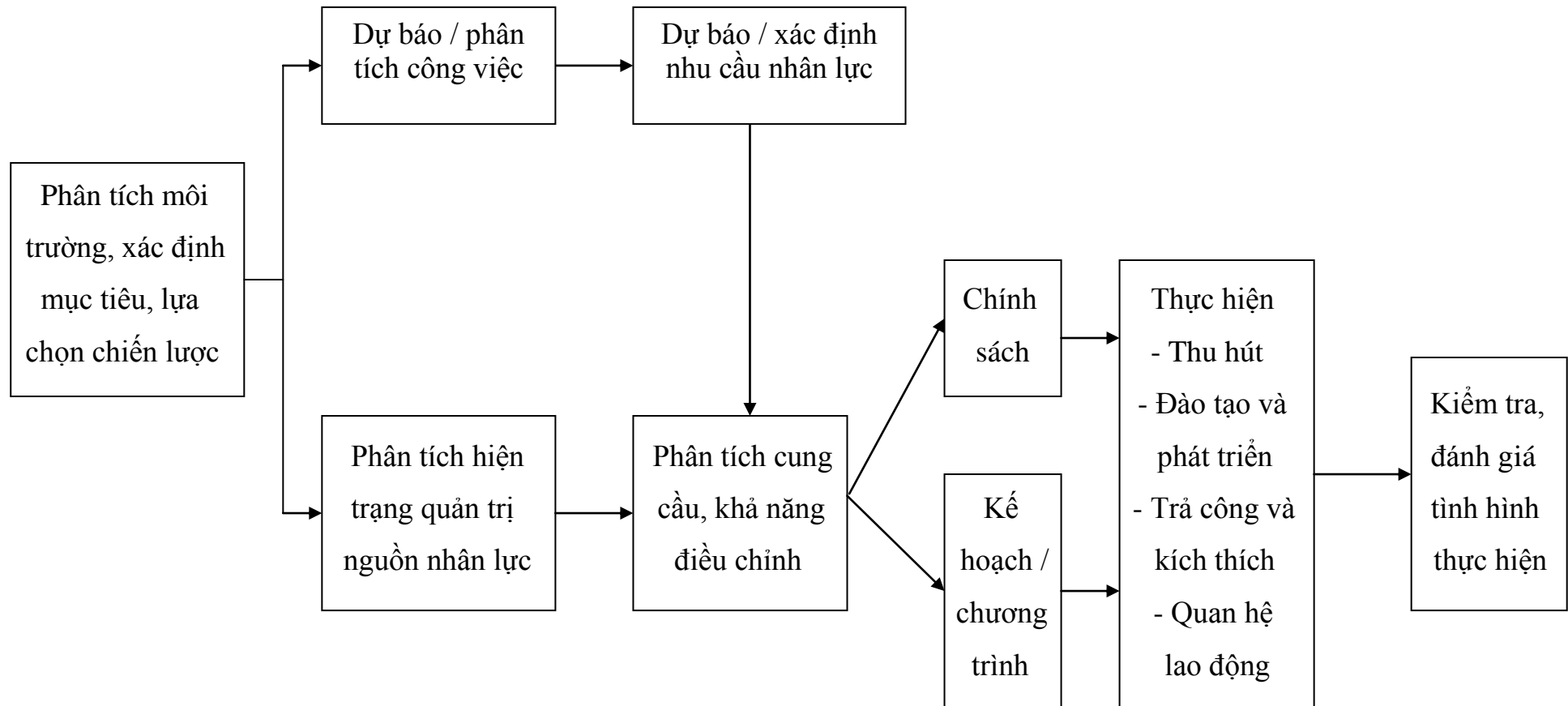
(3) Dự báo khối lượng công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định khối lượng công việc và tiến hành phân tích công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).

(4) Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).

(5) Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh và đề các chính sách, kế hoạch, chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

(6) Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp trong bước năm.

(7) Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện.



Hình 1.1 : *Quá trình hoạch định nguồn nhân lực*  
[ Nguồn : *Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung* ]



### **1.3.2. Phân tích công việc.**

#### **1.3.2.1. Khái niệm.**

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.

Phân tích công việc là những công việc, thủ tục xác định quyền hạn và trách nhiệm, kỹ năng theo yêu cầu của công việc và xác định nên tuyển những người như thế nào để thực hiện công việc một cách hiệu quả nhất.

Phân tích công việc cung cấp các thông tin về yêu cầu, đặc điểm của công việc, là tài liệu cơ sở cho việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

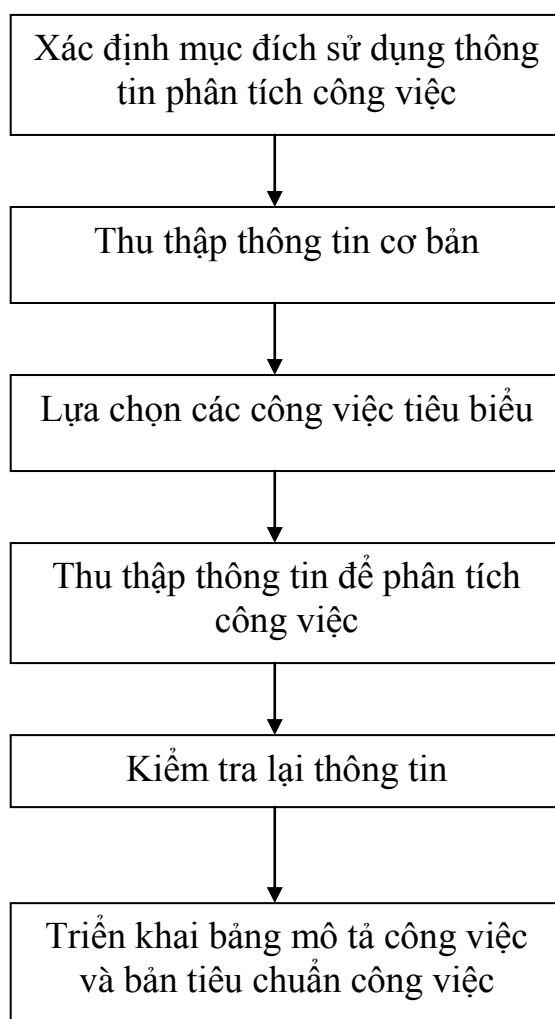
➤ **Bản mô tả công việc:** Là văn bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Từ đó giúp chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm của những người khi thực hiện công việc đó.

➤ **Bản tiêu chuẩn công việc:** Là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như: trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết các vấn đề, các kỹ năng khác và đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc. Qua đó giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần những nhân viên có những khả năng như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

Có một số phương pháp phân tích công việc chủ yếu như: Bảng câu hỏi, quan sát, phỏng vấn, ghi chép lại trong nhật kí...

#### **1.3.2.2. Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc.**

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



**Hình 1.2: Tiến trình phân tích công việc**

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

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

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

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

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

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

### ***1.3.3. Tuyển dụng nhân lực.***

#### ***1.3.3.1. Khái niệm.***

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

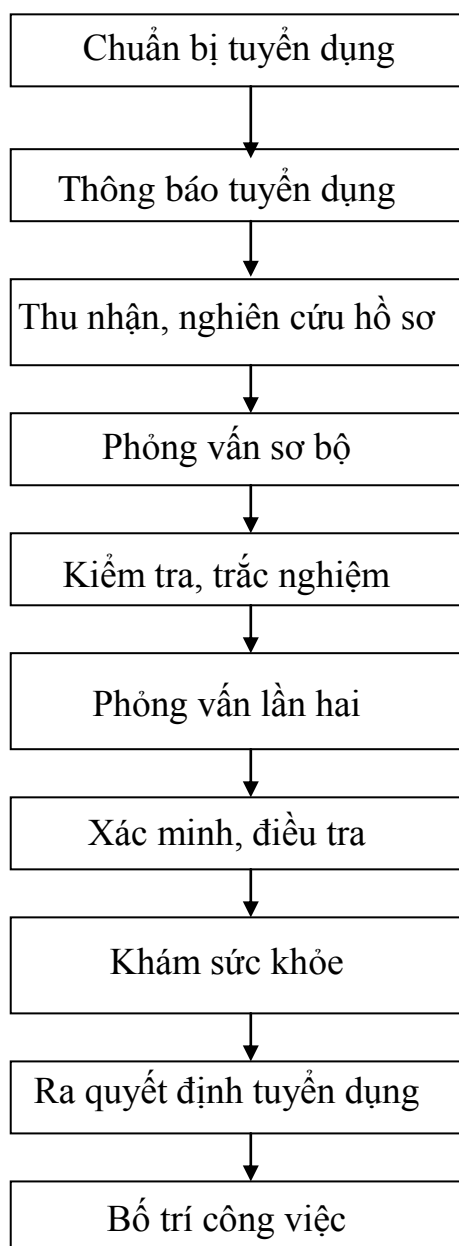
#### ***1.3.3.2. Mục đích của tuyển dụng lao động.***

Tuyển chọn những người có trình độ chuyên môn cần thiết, có thể làm việc đạt tới năng suất lao động, hiệu suất công tác tốt.

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

Tuyển được những người có tinh thần kỉ luật, đủ sức khỏe vào làm việc trong doanh nghiệp đáp ứng được yêu cầu công việc.

### 1.3.3.3. Quy trình tuyển dụng.



**Hình 1.3: Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng trong doanh nghiệp**

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

*Bước 1:* Chuẩn bị tuyển dụng: Thành lập hội đồng tuyển dụng, nghiên cứu các loại văn bản, quy định của Nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng; xác định tiêu chuẩn tuyển chọn.

*Bước 2:* Thông báo tuyển dụng: yết thị trước công doanh nghiệp hoặc trên các phương tiện thông tin đại chúng. Thông báo tuyển dụng nên ngắn gọn nhưng

rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng viên như: yêu cầu về trình độ, kỹ năng, phẩm chất, công việc chính và thủ tục hồ sơ...

*Bước 3:* Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ: nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại những thông tin chủ yếu về các ứng viên, bao gồm: Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác; tình trạng sức khỏe, nguyện vọng...Nghiên cứu hồ sơ có thể loại bớt một số ứng viên hoàn toàn không đáp ứng tiêu chuẩn công việc, không cần làm tiếp các thủ tục khác trong tuyển dụng, có thể giảm bớt chi phí tuyển dụng cho doanh nghiệp.

*Bước 4:* Phỏng vấn sơ bộ: cuộc phỏng vấn này thường chỉ kéo dài 5 – 10 phút, nhằm sử dụng để loại bỏ ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém rõ rệt hơn những ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

*Bước 5:* Kiểm tra, trắc nghiệm: các bài kiểm tra, sát hạch thường được sử dụng để đánh giá ứng viên về kiến thức cơ bản, khả năng thực hành, áp dụng các hình thức trắc nghiệm cũng có thể đánh giá ứng viên về một số khả năng đặc biệt như: trí nhớ, mức độ khéo léo của đôi bàn tay.

*Bước 6:* Phỏng vấn lần hai: được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá ứng viên trên nhiều phương diện như: kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm cá nhân như tính cách, khí chất, khả năng hòa đồng và những phẩm chất cá nhân thích hợp cho doanh nghiệp.

*Bước 7:* Xác minh, điều tra: đó là quá trình làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với những ứng viên có triển vọng tốt. Thông qua tiếp xúc với đồng nghiệp cũ, bạn bè, thầy cô giáo hoặc lãnh đạo cũ của ứng viên, công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm trình độ, kinh nghiệm, tính cách của ứng viên.

*Bước 8:* Khám sức khỏe: Dù có trình độ, hiểu biết, thông minh, tư cách tốt nhưng nếu sức khỏe không đảm bảo thì cũng không nên tuyển dụng. Nếu tuyển những người không đảm bảo về mặt sức khỏe sẽ làm ảnh hưởng tới chất lượng công việc.

*Bước 9:* Ra quyết định tuyển dụng: Các bước trong quá trình tuyển dụng đều quan trọng nhưng bước quan trọng nhất vẫn là ra quyết định tuyển chọn hay loại bỏ những ứng viên, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin về ứng viên, phát triển bản tóm tắt về ứng viên.

*Bước 10:* Bố trí công việc: sau khi quyết định tuyển dụng nhân viên mới, công ty sẽ bố trí, sắp xếp cho nhân viên đó thử việc tại công ty, sau thời gian thử việc nếu đáp ứng được yêu cầu sẽ chính thức kí hợp đồng làm việc lâu dài với công ty.

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

#### ***1.3.3.4. Các nguồn tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp.***

##### **➤ Nguồn tuyển dụng bên trong:**

Đối với những người đang làm việc trong doanh nghiệp, khi chúng ta tuyển lựa những người này vào làm tại các vị trí cao hơn vị trí mà họ đang đảm nhận là chúng ta đã tạo ra được động cơ tốt cho tất cả những người làm việc trong doanh nghiệp. Chúng ta có thể sử dụng các phương pháp sau :

- Sử dụng bản thông báo tuyển mộ - thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người. Bản thông báo này được gửi đến tất cả các nhân viên trong doanh nghiệp. Thông báo này bao gồm các thông tin về nhiệm vụ thuộc công việc và các yêu cầu về trình độ cần tuyển mộ.

- Sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong doanh nghiệp.

##### **➤ Nguồn tuyển dụng bên ngoài:**

Đây là những người mới đến xin việc, những người này bao gồm : bạn bè của nhân viên, nhân viên cũ của công ty ; nhân viên của các hãng khác, các trường đại học và cao đẳng, và những người chưa có việc làm đang có nhu cầu tìm việc. Chúng ta có thể sử dụng các phương pháp sau :

- Thông qua quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng: quảng cáo là hình thức thu hút ứng viên rất hữu hiệu, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp lớn.

- Thông qua văn phòng dịch vụ lao động : sử dụng văn phòng dịch vụ lao động có ích lợi là giảm được thời gian tìm kiếm, phỏng vấn, chọn lựa ứng viên.

- Tuyển những sinh viên vừa tốt nghiệp từ các trường đại học, cao đẳng.

➤ **Ưu, nhược điểm của các nguồn tuyển dụng:**

\*Nguồn bên trong:

Ưu điểm:

Tận dụng khả năng sẵn có của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Tiết kiệm chi phí tuyển dụng.

Tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên trong doanh nghiệp.

Đáp ứng nhu cầu cấp bách về nhân sự.

Nhân viên mới không phải mất nhiều thời gian thích nghi môi trường làm việc.

Tỷ lệ bỏ việc thấp.

Nhược điểm:

Bỏ qua cơ hội tuyển dụng những ứng viên giỏi bên ngoài.

Không đáp ứng được nếu nhu cầu tuyển dụng với số lượng lớn.

Đôi khi tạo nên sự thiếu sáng tạo, dập khuôn.

Các quyết định đề bạt có thể gây xáo trộn trong công việc, tâm lý không tốt của nhóm người không được đề bạt.

\*Nguồn bên ngoài:

Ưu điểm:

Nguồn tuyển dụng rộng, có thể thu hút được nhân tài vì vậy có thể thu hút được những người phù hợp với công việc.

Đáp ứng được với nhu cầu tuyển dụng cần số lượng lớn.

Có thể đổi mới nguồn nhân lực.

Nhược điểm:

Nhân viên mới chưa được thử thách về lòng trung thành và năng lực.

Chi phí tuyển dụng và đào tạo lớn.

Phải mất một thời gian nhất định để nhân viên mới thích nghi được với môi trường làm việc tại doanh nghiệp.

Tỷ lệ bỏ việc cao hơn nguồn tuyển dụng bên trong doanh nghiệp.

#### ***1.3.4. Phân công lao động.***

##### ***1.3.4.1. Khái niệm***

Phân công lao động là một quá trình tách riêng các loại lao động khác nhau theo tiêu thức nhất định trong một điều kiện xác định của doanh nghiệp.

Thực chất của phân công lao động là chia quá trình sản xuất kinh doanh thành các bộ phận, tổ và giao cho mỗi cá nhân, phù hợp với năng lực, sở trường và đào tạo của họ.

##### ***1.3.4.2. Mục tiêu của phân công lao động.***

Phân công lao động đảm bảo đủ số lượng, chất lượng nhân sự, đáp ứng yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Phân công lao động đảm bảo đúng người đúng việc.

Phân công lao động đảm bảo đúng thời hạn, đảm bảo tính mềm dẻo và linh hoạt trong sử dụng lao động.

##### ***1.3.4.3. Nguyên tắc phân công lao động.***

Căn cứ vào năng lực, sở trường, nguyện vọng của người lao động.

Đảm bảo sự phù hợp giữa các cá nhân người lao động với nhau.

Phân công phải xác định rõ nhiệm vụ, quyền hạn của người lao động.

Phải đảm bảo quan hệ thích hợp giữa nhiệm vụ với quyền lợi.

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

##### ***1.3.4.4. Các hình thức phân công lao động trong doanh nghiệp.***

Phân công lao động theo chức năng.

Phân công lao động theo công nghệ.

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

##### ***1.3.5 Đánh giá năng lực nhân viên.***

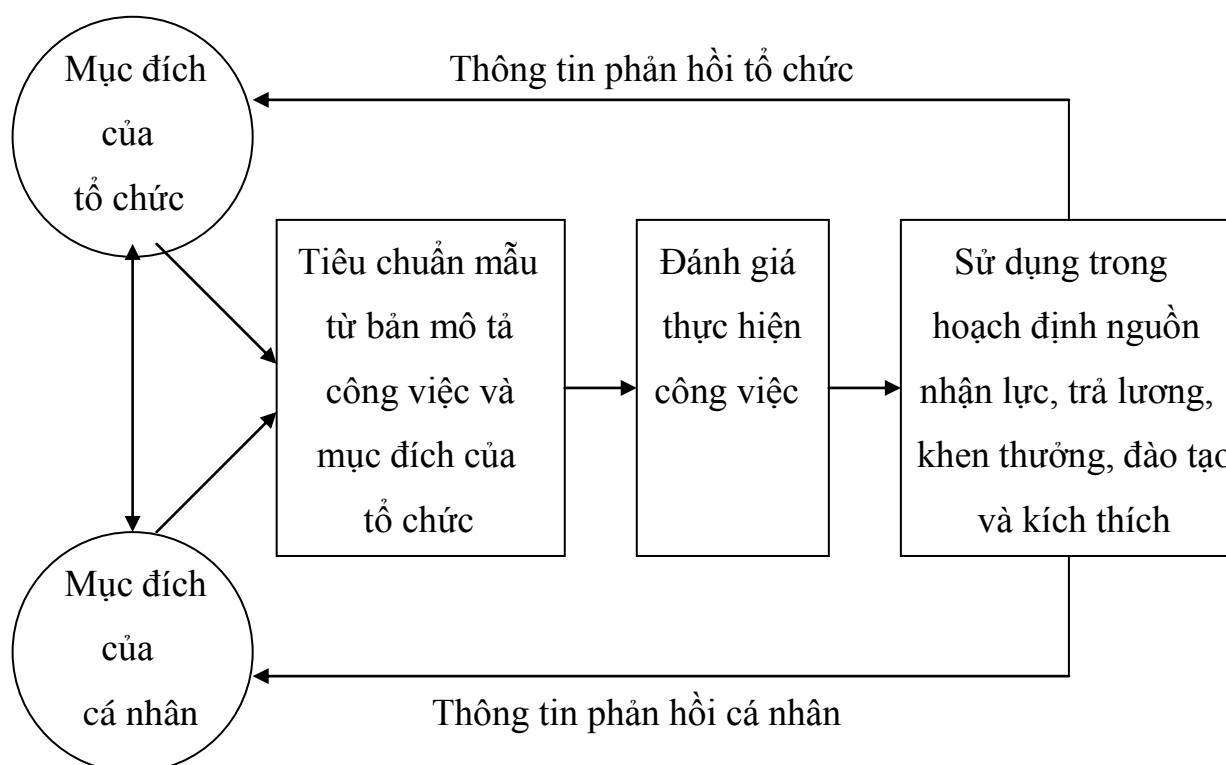
###### ***1.3.5.1. Mục đích.***



Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên được sử dụng trong nhiều mục đích khác nhau như :

- Cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so với các nhân viên khác.
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc.
- Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.
- Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề đào tạo, trả lương, khen - Phát triển sự hiểu biết về công ty thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.
- Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

#### **1.3.5.2. Nội dung, trình tự thực hiện.**



**Hình 1.4: Hệ thống đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên**  
[ Nguồn : Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung ]

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

*Bước 1* : Xác định các yêu cầu cần đánh giá: Các nhà lãnh đạo cần xác định lĩnh vực kỹ năng, kết quả cần đánh giá, và những yếu tố này liên hệ với việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào.

*Bước 2* : Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp: Trong thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc và không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho mọi tổ chức. Ngay trong nội bộ doanh nghiệp cũng có thể sử dụng các phương pháp khác nhau đối với các bộ phận đơn vị hoặc với các đối tượng nhân viên khác nhau.

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

Sử dụng các phương pháp không thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, tiêu chuẩn và điểm đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng, lãng phí hoặc làm cho các quyết định trả lương, khen thưởng không chính xác.

*Bước 4* : Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá: Thông thường nhà quản trị phải thông báo cho nhân viên biết ngay khi nhận công việc về các tiêu chuẩn, phạm vi sẽ đánh giá. Tuy nhiên trước khi thực hiện đánh giá, nhà quản trị vẫn phải thông báo lại cho nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá, và tầm quan trọng của kết quả đánh giá đối với cả doanh nghiệp lẫn nhân viên.

*Bước 5* : Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn trong thực hiện công việc: Thực hiện so sánh, phân tích kết quả thực tế thực hiện của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu, tránh tình cảm, ấn tượng của nhà lãnh đạo ảnh hưởng tới kết quả đánh giá.

*Bước 6* : Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá: Nhà lãnh đạo nên thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và chưa nhất trí, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần khắc phục sửa chữa trong quá trình thực hiện công việc của nhân viên.

*Bước 7* : Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên: Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra các phương hướng, cách thức

cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Để đảm bảo rằng các chỉ tiêu này khả thi, lãnh đạo cần quan tâm tìm hiểu xem nhân viên cần có những sự hỗ trợ nào từ phía công ty và nhân viên có những chương trình hành động cụ thể nào trong từng khoảng thời gian nhất định.

#### ***1.3.5.3. Các phương pháp đánh giá.***

Các phương pháp áp dụng để đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên gồm có :

1. Phương pháp bảng điểm.
2. Phương pháp xếp hạng luân phiên.
3. Phương pháp so sánh cặp.
4. Phương pháp phê bình lưu giữ.
5. Phương pháp quan sát hành vi.
6. Phương pháp quản trị theo mục tiêu.
7. Phương pháp định lượng.

#### ***1.3.5.4. Các lỗi thường mắc trong quá trình đánh giá.***

Quá trình đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên phải tuân thủ các nguyên tắc cơ bản sau :

- Tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, cụ thể, hợp lý và có thể đo lường được.
- Phương thức, quy trình đánh giá phải đơn giản, được phổ biến công khai, cụ thể.
- Người thực hiện đánh giá phải công bằng, khách quan, trung thực.

Các sai lầm thường mắc phải trong đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên trong thực tế bao gồm :

- Tiêu chuẩn không rõ ràng.

- Lỗi thiên kiến.
- Xu hướng thái quá.
- Xu hướng trung bình chủ nghĩa.
- Lỗi định kiến.

### **1.3.6. Đào tạo và phát triển.**

#### **1.3.6.1. Khái niệm.**

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 tới sự tương xứng hơn giữa những đặc điểm của công nhân viên và những yêu cầu của công việc.

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

#### **1.3.6.2. Mục đích của đào tạo và phát triển.**

Giúp nhân viên làm công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên không đáp ứng được tiêu chuẩn mẫu của công việc hoặc khi nhận công việc mới.

Cập nhật những kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, tránh tình trạng quản lý lỗi thời, lạc hậu.

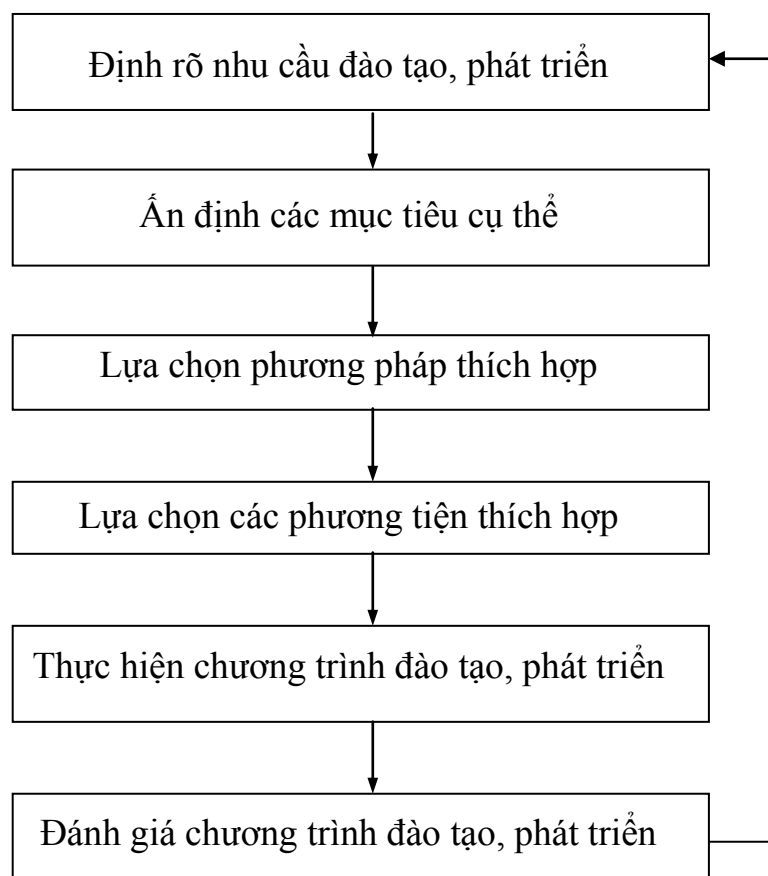
Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới.

Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận.

Thỏa mãn nhu cầu phát triển của nhân viên.

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.

### 1.3.6.3. Tiến trình đào tạo và phát triển.



**Hình 1.5: Tiến trình đào tạo và phát triển**

[ Nguồn : Quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân ]

➤ Định rõ nhu cầu đào tạo và phát triển: Việc xác định nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp phải được phân tích để tổng hợp các loại nhu cầu sau :

- Phân tích doanh nghiệp : phân tích doanh nghiệp cần đánh giá được chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức, kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, nhân viên và môi trường tổ chức. Trong phân tích môi trường tổ chức cần đánh giá đầy đủ quan điểm, tình cảm, niềm tin, của các thành viên trong doanh nghiệp đối với tổ chức, doanh nghiệp và các tác động của vấn đề đào tạo không đầy đủ đến những điểm không tốt trong môi trường tổ chức.

- Phân tích tác nghiệp : phân tích tác nghiệp xác định loại kỹ năng và các hành vi cần thiết để thực hiện tốt công việc. Phân tích tác nghiệp chú trọng xác định xem nhân viên cần làm gì để thực hiện công việc tốt

- Phân tích nhân viên : loại phân tích này chú trọng lên các năng lực và các đặc tính cá nhân của nhân viên, được sử dụng để xác định ai là người cần thiết được đào tạo và những kỹ năng, kiến thức, quan điểm nào cần thiết được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo, phát triển.

➤ Xác định mục tiêu đào tạo.

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

➤ Lựa chọn các phương pháp và phương tiện thích hợp: Các phương pháp đào tạo rất đa dạng và phù hợp với từng đối tượng từ sinh viên thực tập, công nhân trực tiếp sản xuất, cấp quản trị tuyến thứ nhất ( kiểm soát viên, quản đốc phân xưởng ) đến các cấp quản trị trung cấp và cao cấp. Mỗi một phương pháp có cách thức thực hiện, ưu nhược điểm riêng mà các doanh nghiệp cần cân nhắc để lựa chọn cho phù hợp với điều kiện công việc, đặc điểm về lao động và về nguồn tài chính của mình. Với mỗi phương pháp đào tạo lại có các phương tiện tương ứng đòi hỏi các doanh nghiệp phải lựa chọn sao cho thật thích hợp với hoàn cảnh của mình.

➤ Thực hiện chương trình đào tạo.

Chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và bài học được dạy, cho thấy những kiến thức nào, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp đào tạo thích hợp. Có các loại chương trình đào tạo sau:

Đào tạo trước khi làm việc, bao gồm : Định hướng lao động, phát triển kỹ năng, đào tạo an toàn.

Đào tạo trong khi làm việc, bao gồm: Đào tạo nghề nghiệp, đào tạo người giám sát và quản lý.

➤Đánh giá chương trình đào tạo.

Để công tác đánh giá đạt hiệu quả, cần có các phương pháp đánh giá ngay từ đầu và làm rõ nội dung đánh giá, người thực hiện đánh giá, cách thức đánh giá, thời điểm đánh giá. Cụ thể là :

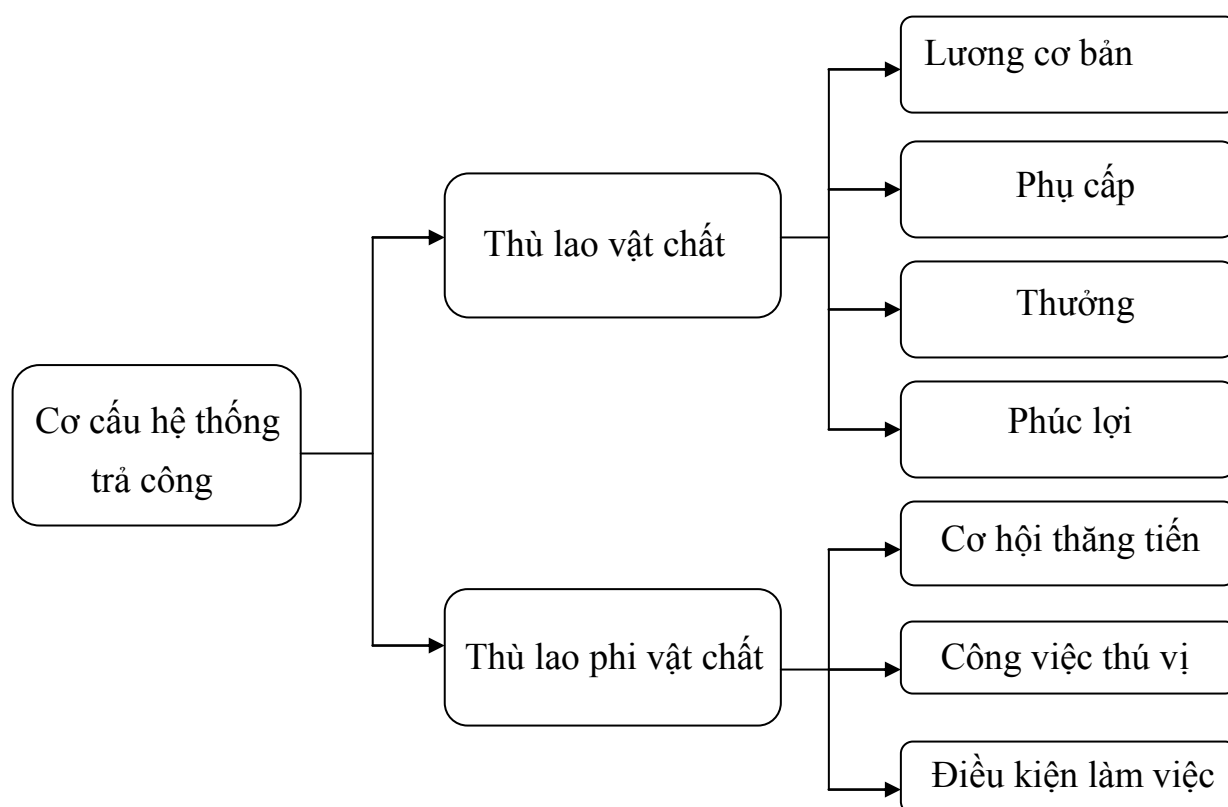
Mức 1 : Đánh giá về cảm nhận và sự học hỏi của học viên trong khóa học.

Mức 2 : Đánh giá khả năng ứng dụng những điều đã học vào công việc.

Mức 3 : Đánh giá việc thực hiện kế hoạch đào tạo và hiệu quả của đào tạo đối với doanh nghiệp.

### **1.3.7. Trả công lao động.**

#### **1.3.7.1. Cơ cấu hệ thống trả công trong doanh nghiệp.**



**Hình 1.6: Cơ cấu hệ thống trả công trong các doanh nghiệp**

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

➤ Thù lao vật chất

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

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

- Phụ cấp lương : là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản. Nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi. Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

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

- Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Phúc lợi của doanh nghiệp gồm có: Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp; Hưu trí, nghỉ phép, nghỉ lễ...

➤ Thù lao phi vật chất

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

- Cơ hội thăng tiến

- Công việc thú vị

- Điều kiện làm việc



### **1.3.7.2. Các hình thức tiền lương.**

Có hai hình thức tiền lương, đó là: Lương thời gian và lương sản phẩm.

➤ **Lương thời gian:** trả công theo số ngày công, giờ công thực tế mà người lao động thực hiện.

Công thức:

$$L_{tg} = T_{tt} * L$$

Trong đó:

$L_{tg}$ : Lương thời gian.

$T_{tt}$ : Số ngày công, giờ công thực tế.

$L$ : Mức lương ngày (lương giờ), với:  $L_{ngày} = L_{tháng}/22$

$L_{giờ} = L_{ngày}/8$

- Điều kiện áp dụng:

Áp dụng đối với những công việc hành chính, văn phòng, những công việc không khoán theo sản phẩm,

Doanh nghiệp cần bố trí đúng người, đúng việc.

Doanh nghiệp phải có hệ thống kiểm tra theo dõi việc chấp hành thời gian làm việc của người lao động.

Cần tránh khuynh hướng làm việc chiếu lệ, thiếu trách nhiệm, không quan tâm tới kết quả làm việc.

Hình thức trả lương này chỉ căn cứ vào thời gian làm việc, dễ mang tính bình quân vì không phân biệt được người làm việc tích cực với người kém tích cực.

- Ưu điểm:

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

Để tính toán, đảm bảo cho người lao động một khoản thu nhập nhất định.

- Nhược điểm:

Không gắn kết được chất lượng và số lượng công việc làm được.

Khó khăn trong quá trình đánh giá nhân viên vì không biết ai tích cực, ai không tích cực nên không khuyến khích được người lao động sử dụng hợp lý thời gian lao động và nâng cao chất lượng lao động của mình.

➤ **Lương sản phẩm**: Là hình thức cơ bản nhất, rất phổ biến phù hợp với những doanh nghiệp sản xuất.

Công thức:

$$L_{sp} = ĐG * N_{tt}$$

Trong đó:

$L_{sp}$ : lương theo sản phẩm.

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

ĐG: đơn giá lương sản phẩm.

- Điều kiện áp dụng:

Doanh nghiệp phải xây dựng được định mức lao động có căn cứ khoa học.

Tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc để hạn chế tối đa thời gian ngừng việc.

Thực hiện tốt công tác thông kê kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm.

Làm tốt công tác giáo dục ý thức trách nhiệm và đánh giá thực hiện công việc.

- Ưu điểm:

Gắn liền tiền lương với kết quả sản xuất của mỗi người, kích thích nâng cao năng suất lao động.

Khuyến khích người lao động cố gắng nâng cao trình độ tay nghề, phát huy sáng kiến cải tạo kỹ thuật để tạo ra nhiều sản phẩm.

- Nhược điểm:

Người lao động dễ chạy theo số lượng mà quên đi chất lượng sản phẩm.

Người lao động ít chăm lo tới công việc chung của tập thể.

#### **1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực.**

Việc quản lý nguồn nhân lực của bất kỳ doanh nghiệp nào cũng chịu sự tác động của những nhân tố sau: các nhân tố bên trong doanh nghiệp và các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.

##### **1.4.1. Nhân tố bên ngoài.**

➤Yếu tố kinh tế: bao gồm nhiều yếu tố tác động tới doanh nghiệp như: chu kỳ kinh tế, xu hướng của GNP, tốc độ tăng trưởng kinh tế, tỷ lệ lạm phát, lãi suất ngân hàng, cán cân thanh toán, tiền lương...

Chu kỳ kinh tế, chu kỳ kinh doanh của ngành thậm chí của cả doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nguồn nhân lực ở doanh nghiệp. Trong giai đoạn mà kinh tế suy thoái, hoặc kinh tế bất ổn định có chiều hướng đi xuống, doanh nghiệp một mặt cần phải duy trì lực lượng có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động. Do vậy doanh nghiệp phải đưa ra các quyết định như giảm quy mô về số lượng, giảm giờ làm việc, cho nhân viên tạm nghỉ, nghỉ việc hoặc giảm phúc lợi ... Ngược lại khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định, doanh nghiệp lại có nhu cầu mở rộng quy mô sản xuất, đòi hỏi doanh nghiệp phải tuyển thêm người, thu hút nhân tài, tăng phúc lợi.

➤Yếu tố chính trị pháp luật:

Luật pháp của Nhà nước có ảnh hưởng rất lớn tới sự phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp, đặc biệt là Luật lao động - các bộ luật này đòi hỏi doanh nghiệp phải quan tâm đến các lợi ích chính đáng của người lao động, trong đó có nhu cầu phát triển nghề nghiệp chuyên môn, nhu cầu thăng tiến, ...

Các bộ luật này cũng ràng buộc những điều khoản sử dụng lao động của doanh nghiệp, đòi hỏi doanh nghiệp phải có chương trình phát triển nhân lực phù hợp như thời gian làm việc, điều kiện làm việc mà luật pháp quy định.

Các tiêu chuẩn về từng loại nhân lực ngoài việc phải đáp ứng được yêu cầu, mục tiêu, nhiệm vụ công việc còn phải nhất quán với đường lối chính sách của

Đảng và Nhà nước, với các tiêu chuẩn về trình độ học vấn, tuổi tác, kinh nghiệm,... do Nhà nước quy định.

➤Yếu tố khoa học kỹ thuật, công nghệ.

Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ về khoa học kỹ thuật, công nghệ thông tin. Để đủ sức cạnh tranh trên thị trường, các doanh nghiệp phải luôn quan tâm tới việc cải tiến kỹ thuật, thay đổi công nghệ, nâng cao trình độ cơ giới hóa, tự động hóa, thay đổi quy trình sản xuất, chế tạo sản phẩm. Điều đó đòi hỏi số lượng, chất lượng, kinh nghiệm và kỹ năng lao động của đội ngũ nhân sự cũng phải có sự thay đổi, điều chỉnh, hay nói khác đi là chương trình phát triển nhân lực của doanh nghiệp cũng phải có sự thay đổi cho phù hợp với công nghệ đã được lựa chọn.

➤Yếu tố văn hóa - xã hội:

Yếu tố của văn hóa – xã hội có thể tác động tới doanh nghiệp như: xu hướng nhân chủng học, chuẩn mực đạo đức, quan niệm về mức sống, sở thích vui chơi giải trí, bình đẳng giới...

➤Yếu tố tự nhiên:

Ngày nay những vấn đề về môi trường ngày càng được quan tâm hơn như: vấn đề ô nhiễm môi trường, sử dụng lãng phí các nguồn tài nguyên...Các doanh nghiệp cần phải có những chính sách, biện pháp nhằm bảo vệ môi trường.

#### ***1.4.2. Nhân tố bên trong.***

➤Phương hướng, nhiệm vụ và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.

Mỗi doanh nghiệp đều có những mục tiêu phát triển riêng, thể hiện thông qua những chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp ở từng thời kỳ phát triển. Mục tiêu phát triển của doanh nghiệp sẽ đặt ra những yêu cầu cụ thể về nhân lực của doanh nghiệp, điều đó đòi hỏi doanh nghiệp phải phát triển nguồn nhân lực cho phù hợp với những yêu cầu đó và mỗi bộ phận chuyên môn phải dựa vào mục tiêu của doanh nghiệp để đề ra các mục tiêu của bộ phận mình.

➤ Mô hình tổ chức ( sản xuất và quản lý ) của doanh nghiệp.

Mô hình tổ chức của doanh nghiệp có ảnh hưởng tới phát triển nguồn nhân lực thể hiện ở chỗ : mô hình tổ chức sẽ chi phối đến nhu cầu về số lượng, chất lượng, cơ cấu nhân sự của doanh nghiệp. Mô hình tổ chức càng ổn định càng tạo điều kiện tốt cho việc phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

➤ Văn hóa doanh nghiệp.

Bầu không khí văn hóa doanh nghiệp là hệ thống các giá trị, các niềm tin và những thói quen được chia sẻ trong phạm vi tổ chức: phong cách của nhà lãnh đạo, mối quan hệ giữa nhân viên, công tác truyền thông, sự động viên khích lệ...

### ***1.5. Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.***

#### ***1.5.1. Khái niệm về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.***

Hiệu quả là tiêu chuẩn để đánh giá mọi hoạt động kinh tế - xã hội. Hiệu quả là một phạm trù kinh tế có vai trò đặc biệt và có ý nghĩa to lớn trong quản lý kinh tế cũng như trong khoa học quản lý.

Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là chỗ dựa cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp. Bởi việc quản lý lao động là thực hiện tất cả các công việc như: đào tạo, tuyển chọn, phân công bố trí hợp lý với trình độ của người lao động... để hướng tới mục đích làm sao sử dụng lao động một cách hiệu quả cao. Căn cứ vào nguồn nhân lực bỏ ra để thu được kết quả thì chỉ tiêu hiệu quả tương đối được xác định:

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

Trong đó:

K: kết quả đầu ra được đo bằng chỉ tiêu: doanh thu, lợi nhuận...

L: nguồn lực đầu vào như: tổng lao động, chi phí tiền lương...

Ngày nay, các doanh nghiệp rất quan tâm đến vấn đề hiệu quả sử dụng lao động.

Vì sử dụng lao động có hiệu quả là góp phần làm cho doanh nghiệp tồn tại và phát

triển. Việc sử dụng lao động có hiệu quả cao hay thấp còn phụ thuộc vào trình độ tổ chức sản xuất, phân công lao động và quản lý của mỗi doanh nghiệp.

### **1.5.2. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.**

#### **1.5.2.1. Đánh giá theo năng suất lao động.**

$$\text{Năng suất lao động} = \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Số LĐBQ}}$$

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

#### **1.5.2.2. Đánh giá theo sức sinh lời của lao động.**

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

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

#### **1.5.2.3. Đánh giá theo sức sản xuất của 1 đồng chi phí tiền lương.**

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

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

### **1.6. Các bước phân tích.**

*Bước 1:* Thu thập thông tin.

Để hoàn thành bài báo cáo này em đã tiến hành thu thập những số liệu sau: Bảng cân đối kế toán, bảng báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh từ phòng Tài vụ; những thông tin liên quan tới tình hình nhân sự của công ty tại phòng tổ chức.

*Bước 2:* Phân tích tình hình lao động của công ty.

Bước này xem xét các vấn đề sau :

- Cơ cấu lao động trong công ty.
- Phân loại tình hình lao động trong công ty:

- +) Phân loại tình hình lao động theo độ tuổi.
- +) Phân loại tình hình lao động theo giới tính.
- +) Phân loại tình hình lao động theo trình độ học vấn.
- +) Phân loại tình hình lao động theo bậc thợ.
- +) Phân loại tình hình lao động theo chức năng.

*Bước 3:* Phân tích thực trạng công tác quản trị nhân lực tại công ty.

Nội dung của bước này là phân tích các nội dung sau :

- Công tác hoạch định nhân lực.
- Công tác tuyển dụng nhân lực.
- Công tác bố trí nhân lực.
- Công tác đào tạo và phát triển nhân lực.
- Công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc.
- Công tác đãi ngộ lao động.

Mục đích của bước này là tìm hiểu thực tiễn công tác quản trị nguồn nhân lực, từ đó đưa ra các nhận xét, đánh giá đối với từng công tác trong nội dung của công tác quản trị nguồn nhân lực.

*Bước 4:* Phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực của công ty.

Bước này phân tích các chỉ tiêu sau :

- Năng suất lao động.
- Sức sinh lời của lao động.
- Sức sản xuất 1 đồng chi phí tiền lương.

Bước này giúp ta đánh giá được hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty dựa trên một số chỉ tiêu trên.

*Bước 5:* Đánh giá chung công tác quản trị nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Giấy Phúc Yên.

Bước này rút ra các kết luận về thực tiễn công tác quản trị nguồn nhân lực của công ty, nêu lên những thành tích đạt được và những hạn chế cần khắc phục khi thực hiện công tác này của công ty. Từ đó, làm cơ sở để đưa ra một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Giấy Phúc Yên.

## **PHẦN 2: PHÂN TÍCH VÀ ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN GIÀY PHÚC YÊN**

### ***2.1. Giới thiệu chung về công ty Cổ phần Giày Phúc Yên.***

#### **Công ty Cổ phần Giày Phúc Yên:**

Trụ sở chính : Đường Trần Phú - Phường Phúc Thắng - Thị xã  
Phúc Yên - Tỉnh Vĩnh Phúc.

Tên giao dịch quốc tế: PHUC YEN SHOES JOINT STOCK COMPANY

Tên viết tắt: PYSHO-CO

Điện thoại: 84 – 211 3869329/ 3874979

Fax: 84 – 211 3869425

Email: [nmgiaypy@hn.vnn.vn](mailto:nmgiaypy@hn.vnn.vn)

Tài khoản số: 2890211000420 Ngân hàng NNo & PTNT Phúc Yên.

Mã số doanh nghiệp: 2500239696

Giám đốc kiêm Chủ tịch Hội Đồng Quản Trị: Ông Trần Quang Vinh

Giấy phép đăng ký kinh doanh số: 2500239696 do Sở Kế hoạch & Đầu tư  
Vĩnh Phúc cấp ngày 24/08/2005.

#### ***2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty Cổ phần Giày Phúc Yên.***

##### ***2.1.1.1. Vị trí địa lý và điều kiện xã hội.***

➤ Vị trí địa lý:

- Công ty Cổ phần Giày Phúc Yên nằm trên đường tỉnh lộ 317, cách đường quốc lộ 2 và đường cao tốc xuyên Á đi cảng Cái Lân Quảng Ninh và Côn Minh Trung Quốc 1km, cách thủ đô Hà Nội 30km.
- Phía Bắc và phía Nam giáp khu dân cư phường Phúc Thắng.
- Phía Đông giáp khu Công nghiệp Phúc Yên.
- Phía Tây là đường tỉnh lộ 317.



Công ty có vị trí địa lý rất thuận lợi cho việc vận chuyển nguyên vật liệu và hàng hóa được nhanh chóng, dễ dàng.

➤ Điều kiện xã hội:

Thị xã Phúc Yên có 82.730 nhân khẩu, mật độ dân cư trung bình là 700 người/km<sup>2</sup>; Phúc Yên có nguồn lao động dồi dào, số người trong độ tuổi lao động chiếm trên 60% tổng dân số.

Thị xã Phúc Yên còn có hệ thống hạ tầng kỹ thuật cung cấp dịch vụ tương đối hoàn chỉnh. Trên địa bàn thị xã có trên 50 cơ quan, doanh nghiệp, các trường Đại học, Cao đẳng, trung học chuyên nghiệp, dạy nghề của Trung Ương, của tỉnh, của Hà Nội.

Đây là điều kiện thuận lợi để công ty có được nguồn tuyển dụng lao động dồi dào, đảm bảo yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh.

#### **2.1.1.2. Lịch sử hình thành**

Tiền thân của công ty Cổ phần Giấy Phúc Yên là nhà máy bút Kim Anh được thành lập từ năm 1976 và chính thức được đưa vào sản xuất ngày 19/12/1978. Đến năm 1982 nhà máy bút Kim Anh được quyết định sát nhập với nhà máy văn phòng phẩm Hồng Hà. Cũng bắt đầu từ đó tới năm 1987 nhà máy hoạt động không còn hiệu quả như trước và liên tục thua lỗ. Ngày 01/10/1987 Bộ Công nghiệp nhẹ đã quyết định thành lập nhà máy giấy Phúc Yên trên cơ sở toàn bộ nhà xưởng của nhà máy bút Kim Anh – Nhà máy văn phòng phẩm Hồng Hà cũ theo quyết định số 42/TCCB – CNN của Bộ trưởng Bộ Công nghiệp nhẹ.

Tháng 6/1988 nhà máy Giấy chính thức đi vào sản xuất mà sản phẩm chính của nhà máy là mũ giấy các loại (Giấy vải, giấy da, giấy thể thao...). Ngoài ra, nhà máy còn sản xuất một số mặt hàng khác như găng tay da, găng tay bảo hộ lao động... chủ yếu xuất khẩu sang các nước Đông Âu. Song thời gian đó không được dài, cho đến năm 1991 khi hệ thống Xã hội chủ nghĩa ở các nước Đông Âu sụp đổ thì nhà máy lại mất đi thị trường xuất khẩu chính. Lúc này nhà máy Giấy Phúc Yên thực sự rơi vào tình trạng khủng hoảng, nguồn vốn đầu tư để phục vụ sản xuất hầu

nếu không có, điều đó đã dẫn đến sự tan vỡ của toàn bộ hệ thống quản lý và lao động có nghề nghiệp. Để giải quyết tình hình khó khăn đó, Bộ Công nghiệp nhẹ thống nhất đồng ý cho Tổng công ty Da Giày Việt Nam ký kết hợp đồng hợp tác với Công ty Đông Trị Đài Loan. Trên cơ sở công ty Đông Trị cùng với nhà máy hợp tác, sản phẩm chính lúc này là giày thể thao với phương thức hợp tác là phía Công ty Đông Trị đưa thiết bị, chuyên gia, nguyên vật liệu và đơn đặt hàng, phía nhà máy giày Phúc Yên đóng góp nhà xưởng, điện nước, cơ sở hạ tầng và lao động.

Tháng 1/1995 nhà máy đã xuất xưởng lô hàng đầu tiên đi Châu Âu và đã đạt kết quả rất cao. Đến năm 1995 có thể nói rằng nhà máy đã bước sang một giai đoạn mới, giai đoạn của sự phát triển.

Năm 2005 thực hiện chủ trương đổi mới doanh nghiệp của Chính phủ, theo quyết định số 152/2004/QĐ-BCN ngày 02/12/2004 của Bộ trưởng Bộ Công nghiệp, nhà máy Giày Phúc Yên tiến hành cổ phần hóa và đổi tên thành **CÔNG TY CỔ PHẦN GIÀY PHÚC YÊN** và thực hiện hoạt động kinh doanh theo giấy phép đăng ký kinh doanh số 2500239696 từ ngày 24/08/2005. Với số vốn điều lệ là 5.000.000.000VNĐ.

Công ty là một doanh nghiệp có đầy đủ tư cách pháp nhân, hạch toán độc lập, có con dấu riêng, thực hiện trách nhiệm đóng góp cho ngân sách Nhà nước đầy đủ.

Trải qua bao khó khăn, công ty đã tìm cho mình một hướng đi đúng đắn để đứng vững và phát triển.

Hiện nay công ty có 6 dây chuyền sản xuất giày thể thao xuất khẩu cùng với 2500 cán bộ và công nhân viên nhà máy và sản lượng mỗi năm đạt được 2.500.000 đôi; Thu nhập bình quân của người lao động là 1.900.000 đồng/tháng.

\*Danh sách các cổ đông sáng lập:

1. Ông Trần Quang Vinh: 51% CP
2. Ông Lam Minh Tong: 20% CP

3. Ông Lê Đình Dũng: 9% CP

4. Ông Nguyễn Chí Toàn: 6% CP

5. Bà Nguyễn Thị Hải Yến: 3% CP

Người đại pháp lý cho công ty là Chủ tịch hội đồng quản trị kiêm Giám đốc ông Trần Quang Vinh.

### **2.1.1.3. Cơ cấu vốn điều lệ của công ty Cổ phần Giấy Phúc Yên**

➤ Cơ cấu vốn điều lệ:

Vốn điều lệ : 5.000.000.000VNĐ (Năm tỷ đồng chẵn)

Trong đó:

Tỷ lệ cổ phần của nhà nước : 20%

Tỷ lệ cổ phần bán cho người lao động trong nhà máy : 80%

Trị giá một cổ phần là: 100.000VNĐ.

➤ Giá trị thực tế của nhà máy Giấy Phúc Yên tại thời điểm ngày 31 tháng 12 năm 2003 để cổ phần hóa (Quyết định số 1943/QĐ-TCKT ngày 26 tháng 7 năm 2004 của Bộ Công nghiệp) là 28.887.221.881 VNĐ. Trong đó, giá trị thực tế phần vốn Nhà nước tại Nhà máy là 1.420.997.914 VNĐ.

➤ Vốn bổ sung của công ty Da Giấy Việt Nam cho Nhà máy Giấy Phúc Yên là 1.005.000.000 VNĐ (Quyết định số 90 QĐ/TCKT ngày 01 tháng 10 năm 2004 của Công ty Da Giấy Việt Nam).

### **2.1.1.4. Quy mô và sự phát triển của công ty**

Năm 2005: Công ty có 4 dây chuyên công nghệ, 2 nhà xưởng và 2.500 công nhân.

Năm 2006: Công ty đầu tư 25.000.000.000 đồng xây dựng thêm 2 nhà xưởng với diện tích 8.000km<sup>2</sup>, tuyển thêm hơn 200 công nhân.

Năm 2007: Công ty nhập khẩu 2 dây chuyên công nghệ mới với trị giá 915.000 USD/1 dây chuyên.

Năm 2009: công ty xây dựng 2 trạm biến áp để đảm bảo cho hoạt động sản xuất của công ty.

Hiện nay mỗi năm công ty xuất khẩu khoảng 2.500 đến 2.800 đôi giày thể thao và dép các loại.

Cuộc khủng hoảng tài chính thế giới cuối năm 2008 có tác động sâu sắc đến nền kinh tế Việt Nam nói chung và ngành Da Giày nói riêng. Nền kinh tế lớn như Châu Âu cũng chịu ảnh hưởng lớn của cuộc khủng hoảng này và nó có tác động tới sản lượng xuất khẩu của công ty. Bởi đây là thị trường chính của công ty. Số lượng đơn hàng giảm sút nhưng hoạt động của công ty vẫn phải duy trì, đứng trước tình trạng trên Hội đồng quản trị cùng Ban Giám đốc công ty đã đề ra một số giải pháp để khắc phục tình trạng trên như : giảm chi phí sản xuất nhưng vẫn đảm bảo chất lượng sản phẩm, công ty đã sử dụng quỹ dự phòng rủi ro (quỹ này được lập do sự hợp tác của công ty và đối tác phía Đài Loan là công ty Đông Trị), công ty Đông Trị Đài Loan là đối tác của công ty đã hơn 10 năm nên khi công ty lâm vào tình trạng khó khăn họ đã hết lòng chung tay giúp công ty để nhanh chóng vượt qua giai đoạn khó khăn này. Về phía người lao động, họ cũng nhận thức được những khó khăn mà công ty gặp phải nên họ cũng thông cảm và chia sẻ khó khăn với công ty bằng việc chấp hành nghiêm chỉnh những quyết định của Hội đồng quản trị công ty như giảm giờ làm. Tuy sản lượng năm 2009 chỉ đạt 2.119.725 đôi, giảm khoảng 25% so với năm 2008 (sản lượng năm 2008 đạt 2.826.300 đôi) nhưng công ty đã tạo được niềm tin cho khách hàng bằng chất lượng sản phẩm và với người lao động là đảm bảo việc làm cho họ.

### **2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của công ty Cổ phần Giày Phúc Yên.**

Kết cấu ngành nghề kinh doanh của công ty Cổ phần Giày Phúc Yên hoạt động trong các lĩnh vực sau đây:

- Sản xuất các mặt hàng da, giày dép, các loại sản phẩm chế biến từ da, giả da và các nguyên phụ liệu khác;
- Xuất nhập khẩu các nguyên liệu, phụ liệu, vật tư, thiết bị phụ tùng, các loại hàng hóa khác phục vụ cho sản xuất kinh doanh của công ty;
- Dịch vụ đào tạo, dạy nghề cho lao động ngành giày;

➤ Dịch vụ thông tin, quảng cáo.

Với những ngành nghề kinh doanh được đăng kí như vậy, nhưng công ty Cổ phần Giày Phúc Yên chủ yếu là sản xuất giày thể thao có chất lượng cao theo đơn đặt hàng của nước ngoài, ngoài ra công ty còn sản xuất một số loại dép khác theo đơn đặt hàng.

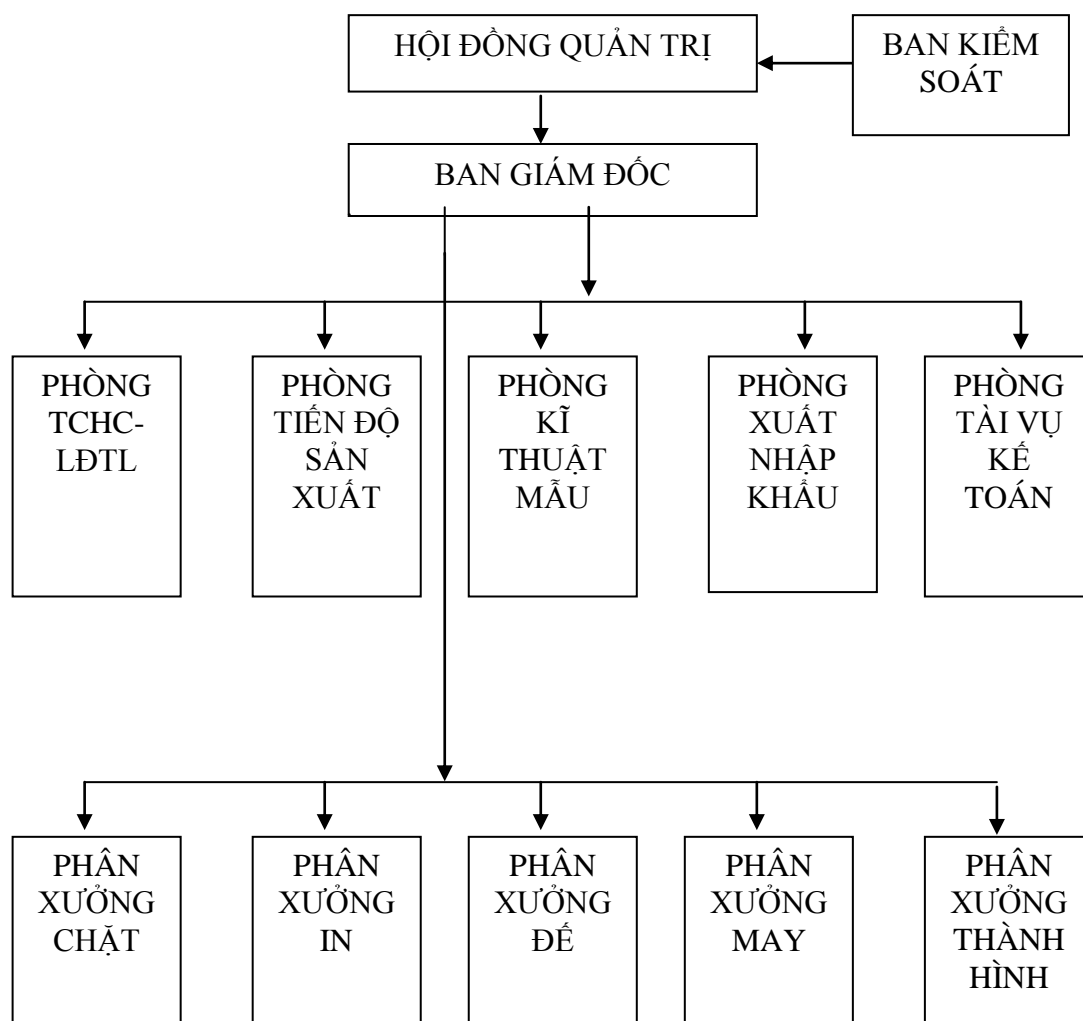
Hiện nay ngành Da Giày thế giới tiếp tục có xu hướng chuyển dịch sản xuất sang các nước đang phát triển, đặc biệt hướng vào các nước có môi trường đầu tư thuận lợi, chính trị ổn định và an toàn như Việt Nam sẽ tạo rất nhiều cơ hội cho Công ty nhưng bên cạnh đó ngành Da Giày cũng gặp không ít khó khăn như phải cạnh tranh với các Doanh nghiệp Da Giày Trung Quốc, từ ngày 1/1/2009 EU chính thức loại mặt hàng Da giày Việt Nam ra khỏi danh sách các nước được hưởng ưu đãi thuế quan, và luật chống bán phá giá. Với những khó khăn của ngành Da Giày nói chung và sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt công ty cần phải có một số biện pháp như: tổ chức bộ máy quản lý làm việc một cách hiệu quả hơn, tuyển dụng những người có trình độ chuyên môn, bồi dưỡng nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho nhân viên, chủ động đi sâu tìm hiểu nghiên cứu thị trường, tạo dựng những mối quan hệ tốt với bạn hàng, xác định rõ phương hướng nhiệm vụ chiến lược trong kinh doanh để hoàn thành mục tiêu của công ty và đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

### ***2.1.3. Cơ cấu tổ chức của công ty Cổ phần Giày Phúc Yên***

#### ***2.1.3.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty.***

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý công ty Cổ phần Giày Phúc Yên theo cơ cấu trực tuyến - chức năng để tránh chồng chéo, quá tải, bộ máy quản lý được phân công phù hợp cho các bộ phận. Bao gồm: Ban Giám đốc, các phòng nghiệp vụ chuyên môn, bộ phận quản lý trực tiếp các phân xưởng. Ban Giám đốc công ty trực tiếp chỉ đạo mọi hoạt động của toàn công ty, các phòng ban nghiệp vụ giúp Giám đốc điều hành, quản lý công ty.

SƠ ĐỒ BỘ MÁY TỔ CHỨC QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN GIẤY  
PHÚC YÊN



**Hình 2.1:** Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty Cổ phần Giấy Phúc Yên

[ Nguồn : Phòng TCHC - LĐTL ]

**2.1.3.2. Nhiệm vụ và chức năng của các bộ phận trong công ty:**

➤ **Hội đồng quản trị:**

- Quyết định chiến lược phát triển của công ty và phương án đầu tư của công ty.
- Kiến nghị loại cổ phần và số cổ phần từng loại được quyền chào bán.
- Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức Giám đốc, Phó giám đốc, kế toán trưởng của công ty.

- Quyết định cơ cấu tổ chức, quy chế quản lý nội bộ công ty, quyết định thành lập công ty con, lập chi nhánh, văn phòng đại diện và việc góp vốn mua cổ phần của doanh nghiệp khác.

➤ **Chủ tịch Hội đồng quản trị.**

- Lập chương trình kế hoạch hoạt động của Hội đồng quản trị.
- Chuẩn bị chương trình, nội dung tài liệu phục vụ cho cuộc họp, triệu tập và chủ tọa cuộc họp Hội đồng quản trị.
- Theo dõi quá trình tổ chức thực hiện các quyết định của Hội đồng quản trị.

➤ **Giám đốc:**

- Quyết định mọi vấn đề liên quan tới hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày của công ty.
- Được quyền quyết định các hợp đồng mua, bán, cho vay và các hợp đồng khác có giá trị nhỏ hơn 10% giá trị tài sản được ghi trong sổ kế toán của công ty.
- Tổ chức thực hiện các quyết định của Hội đồng quản trị.
- Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lý trong công ty, trừ các chức danh do Hội đồng quản trị bổ nhiệm.
- Kiến nghị phương án bố trí cơ cấu tổ chức, quản lý nội bộ của công ty.

➤ **Ban kiểm soát:**

- Kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp trong quản lý, điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Thẩm định báo cáo tài chính hàng năm của công ty.
- Thường xuyên thông báo với Hội đồng quản trị về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.
- Kiến nghị biện pháp bổ sung, sửa đổi cơ cấu tổ chức quản lý, điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

➤ **Phó Giám đốc:**

- Là người được ủy quyền giải quyết mọi công việc khi Giám đốc đi vắng.

- Chịu sự chỉ đạo trực tiếp của Giám đốc và giúp Giám đốc điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

➤ **Phòng tài vụ - kế toán:**

- Là bộ phận tham mưu quan trọng giúp Giám đốc nắm rõ thực lực tài chính của công ty trong quá khứ, hiện tại và tương lai và là nơi cung cấp kịp thời, đầy đủ cơ sở dữ liệu về tài chính giúp Giám đốc ra các quyết định về tài chính.
- Phân tích đánh giá hoạt động tài chính của công ty để tìm ra các biện pháp sử dụng nguồn tài chính một cách có hiệu quả nhất.
- Chịu trách nhiệm trực tiếp về tính trung thực của báo cáo tài chính cũng như những chứng từ tài chính - kế toán.

➤ **Phòng tổ chức hành chính - lao động tiền lương:**

- Tham mưu cho Giám đốc trong việc đổi mới, kiện toàn cơ cấu tổ chức, quản lý kinh doanh của công ty.
- Chịu trách nhiệm về công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu không ngừng về khả năng quản lý của hệ thống chất lượng, góp phần nâng cao năng lực hoạt động và hiệu quả tổ chức của công ty.
- Thiết lập các chính sách về nguồn lực dựa trên quyết định sản xuất kinh doanh của công ty như: Tổ chức tuyển dụng đội ngũ CBCNV, Soạn thảo hợp đồng tuyển dụng, Phân tích, đánh giá đội ngũ lao động toàn công ty, Phối hợp và ra các quy chế về tiền lương, thưởng, phụ cấp...

➤ **Phòng xuất nhập khẩu:**

- Giữ vị trí trọng yếu trong hoạt động của công ty vì toàn bộ nguyên vật liệu đầu vào được nhập khẩu và toàn bộ sản phẩm của công ty đều xuất khẩu.
- Thông qua nghiệp vụ xuất nhập khẩu, phòng có chức năng củng cố và phát triển với đối tác của công ty, với khách hàng quốc tế, góp phần tích cực vào việc nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty trên thị trường thế giới, cải thiện vị trí của công ty, cũng như góp phần vào việc nâng cao vị thế của Việt Nam trên trường quốc tế.



- Xử lý các tài liệu liên quan đến xuất nhập khẩu, giúp Giám đốc giải quyết kịp thời, chính xác các vấn đề phát sinh trong hoạt động xuất nhập khẩu của công ty.
- Thừa ủy quyền của Giám đốc thực hiện các giao dịch với đối tác và làm việc với các cơ quan quản lý Nhà nước và các tổ chức kinh tế Việt Nam có liên quan đến hoạt động xuất nhập khẩu của công ty.
- Thực hiện các thủ tục hành chính, kinh tế, pháp lý liên quan tới hoạt động xuất nhập khẩu của công ty cho đối tác và khách hàng nước ngoài.

➤ **Phòng tiến độ sản xuất:**

- Lập kế hoạch sản xuất, kế hoạch giá thành, kế hoạch nhập, xuất nguyên vật liệu và trực tiếp điều hành các phân xưởng sản xuất chính.
- Lập tiến độ sản xuất phù hợp với yêu cầu của đơn hàng, trên cơ sở năng lực sản xuất thực tế của công ty.
- Kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện tiến độ đã đề ra.
- Nghiên cứu yêu cầu của đơn hàng như: Thời gian giao hàng, độ phức tạp của sản phẩm để xác định năng suất lao động bình quân 1 giờ làm việc của công ty có thể sản xuất được.

➤ **Phòng kỹ thuật mẫu:**

- Hỗ trợ Giám đốc theo dõi kỹ thuật, quản lý chất lượng sản phẩm từ khâu đầu đến khâu cuối của quy trình công nghệ để có hướng xem xét, thiết kế mẫu cho phù hợp với yêu cầu của đơn đặt hàng.
- Thực hiện công tác thông kê chất lượng, phân tích, diễn biến chất lượng nguyên vật liệu, vật tư được đưa vào sản xuất.
- Xác định nguyên nhân ảnh hưởng tới chất lượng, đề xuất với Giám đốc và các đơn vị liên quan các biện pháp nâng cao chất lượng sản phẩm.

Bên cạnh sự quản lý, chỉ đạo, giám sát của ban Giám đốc, các phòng ban trực thuộc bộ máy của công ty có mối quan hệ qua lại, hỗ trợ nhau cùng thực hiện tốt nhiệm vụ, giúp Giám đốc điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

### **2.1.3.3. Cơ cấu tổ chức sản xuất của công ty Cổ phần Giày Phúc Yên**

Công ty có quy trình công nghệ sản xuất giày phức tạp, liên tục, trải qua nhiều giai đoạn. công ty tổ chức sản xuất theo mô hình sản xuất khép kín, khoa học, gồm 5 phân xưởng sản xuất chính: phân xưởng chặt, phân xưởng in, phân xưởng đế, phân xưởng may (May A, may B), phân xưởng gò ( thành hình). Mỗi phân xưởng có nhiệm vụ riêng, giữa các phân xưởng có mối liên hệ chặt chẽ với nhau.

- Phân xưởng chặt: chuyên pha chế, cắt da, giả da, méch, mút thành các chi tiết mũ giày.
- Phân xưởng in: chuyên in nhãn má trang trí lên mũ giày.
- Phân xưởng may: có nhiệm vụ bồi da với méch và mút sau đó chuyển sang hoàn chỉnh mũ giày.
- Phân xưởng đế: chuyên lồng mũ giày vào phom giày, quét keo vào đế chân mũ giày rồi đưa vào lưu hóa gò thành đôi giày.
- Phân xưởng thành hình: chuyên rập ô rê, luồn dây giày để hoàn thiện đôi giày, phân loại và đóng gói sản phẩm.

Sau khi sản phẩm được hoàn thành sẽ được chuyển đến phân xưởng đóng thùng, sản phẩm được kiểm tra nếu đạt tiêu chuẩn chất lượng sẽ nhập kho và được xuất bán.

Ngoài ra công ty còn có các bộ phận như: kho nguyên vật liệu chính, các kho bán thành phẩm, bộ phận kiểm tra chất lượng sản phẩm và một số bộ phận khác phục cho hoạt động sản xuất.

### **2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty**

#### **2.1.4.1. Sản phẩm của công ty.**

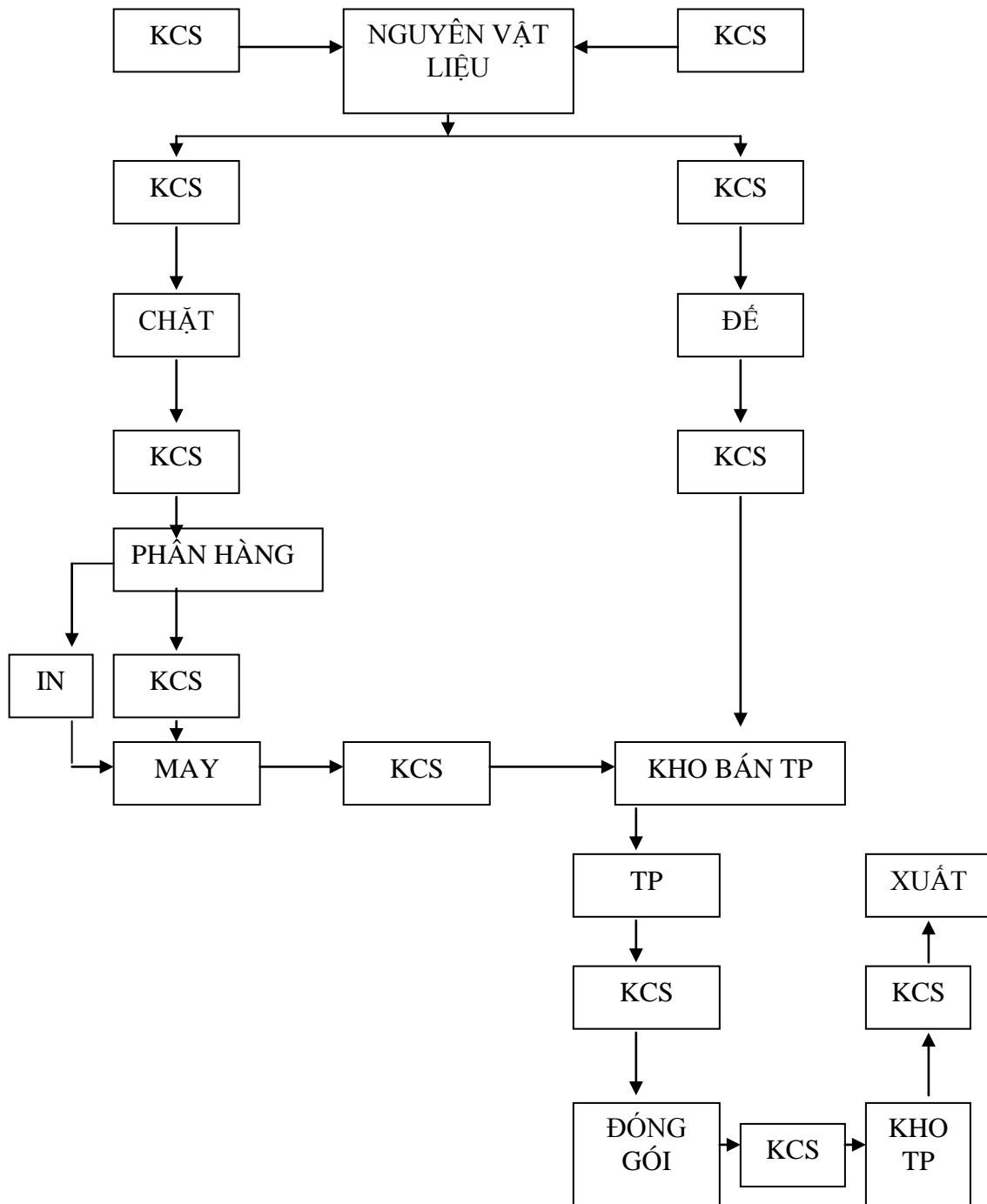
Đặc điểm của công ty là chuyên gia công giày theo đơn đặt hàng nên mẫu mã sản phẩm phụ thuộc vào phía đối tác.

Hiện nay công ty sản xuất chủ yếu là giày thể thao và dép xuất khẩu.

Cơ cấu sản phẩm của công ty: 70% là giày thể thao xuất khẩu sang các nước Châu Âu ; 30% là dép xuất khẩu sang một số nước ở Nam Mỹ và Châu á.

2.1.4.2. Công nghệ sản xuất.

SƠ ĐỒ QUY TRÌNH CÔNG NGHỆ SẢN XUẤT SẢN PHẨM CỦA  
CÔNG TY CỔ PHẦN GIẤY PHÚC YÊN



Hình 2.2: Sơ đồ quy trình công nghệ sản xuất sản phẩm của công ty

[ Nguồn : Phòng TCHC - LĐTL ]

**2.1.4.3. Một số chỉ tiêu chủ yếu phản ánh tình hình sản xuất kinh doanh của công ty.**

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2008	Năm 2009	Thay đổi	
				Δ	%
1.Sản lượng	Đôi	2.826.300	2.119.725	706.575	- 25
2. Doanh thu	Đồng	9.362.897.196	7.612.534.289	-1.750.362.907	-18.69
3.Chi phí	Đồng	7.701.998.834	6.398.913.366	-1.303.085.468	-16.9
4. Lợi nhuận	Đồng	1.660.898.362	1.213.620.923	-447.277.439	-26.90
5. Thu nhập BQ đầu người	Đồng/người /tháng	1.906.508	2.031.159	+124.651	+6.5

**Hình 2.3: Bảng một số chỉ tiêu chủ yếu**

[ Nguồn : Phòng Tài vụ - kế toán ]

Qua bảng số liệu trên ta thấy:

Sản lượng của công ty năm 2009 giảm 706.575 đôi, tương ứng với tỷ lệ giảm 25.00%.

Doanh thu của công ty năm 2009 giảm 1.750.362.907 đồng, tương ứng với tỷ lệ giảm 18.69%.

Chi phí sản xuất của công ty giảm được 1.303.085.468 đồng tương ứng với tỷ lệ giảm 16.9%.

Lợi nhuận của công ty năm 2009 giảm 447.277.439 đồng tương ứng với tỷ lệ 26.90%.

Thu nhập bình quân đầu người đã tăng từ 1.906.508đồng lên 2.031.159đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 6.5%.

Nguyên nhân giảm là do ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng kinh tế tài chính toàn cầu năm 2008 dẫn tới số lượng đơn đặt hàng của công ty giảm đi khá nhiều.

## **2.2. Thực trạng quản lý và sử dụng lao động tại công ty Cổ phần Giày Phúc Yên.**

### **2.2.1. Nhận định chung về tình hình lao động tại công ty Cổ phần Giày Phúc Yên.**

Lĩnh vực nhân sự là một lĩnh vực rất nhạy cảm và quan trọng đối với tất cả các doanh nghiệp chứ không phải riêng doanh nghiệp nào. Vì nó quyết định đến năng suất lao động, khối lượng lao động của doanh nghiệp.

Số lượng lao động của Công ty Cổ phần Giày Phúc Yên hiện nay là 1.982 lao động. Đây là một số lượng lao động lớn. Do đó việc sử dụng và quản lý lao động sao cho có hiệu quả cũng là một vấn đề không hề đơn giản.

Bộ phận lao động trực tiếp được Công ty sắp xếp hợp lý. Tuy nhiên trình độ tay nghề còn vẫn hạn chế. Do tính chất của công việc, lương không cao, phần đông lao động là nữ (Thống kê tháng 11 năm 2009 công ty có 214 nam) nên hay xảy ra tình trạng nghỉ việc khi có điều kiện tìm được công việc tốt hơn, hoặc nghỉ do bận sinh con, chăm sóc gia đình vì thế vấn đề quản lý lao động ở công ty luôn gặp rất nhiều khó khăn. Với kinh nghiệm sản xuất kinh doanh hơn 14 năm, nhìn chung cách quản lý lao động tại công ty đã đạt những hiệu quả nhất định. Tuy nhiên trong tình hình mới, nếu chuyển dần được việc tuyển lao động liên tục để thay thế sang việc nâng cao tay nghề, gia tăng hiệu suất để nâng cao thu nhập cho công nhân để họ yên tâm gắn bó với công ty thì sẽ tiết kiệm được chi phí tuyển dụng cũng như đảm bảo tính ổn định của sản xuất.

Bộ phận lao động gián tiếp vẫn chưa khai thác hết được năng suất lao động. Với số lượng hơn 40 cán bộ có bằng đại học, trong đó cán bộ có bằng khối ngành kinh tế là 35 người thì với tình hình chung của các doanh nghiệp trên địa bàn, công ty đã thu hút được 1 nguồn nhân lực hợp lý cho mình. Và nếu đầu tư thêm cho việc đào tạo nâng cao chuyên môn cho nhân viên, Công ty sẽ có đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ chuyên môn có kiến thức cập nhật, có khả năng nắm bắt cơ hội, có đủ năng lực để thực hiện các công việc của Công ty.

### **2.2.2. Cơ cấu lao động.**

Số lượng lao động của công thường xuyên có sự biến động phụ thuộc vào số lượng các hợp đồng gia công nhiều hay ít và nhu cầu nguyện vọng làm việc lâu dài trong công ty của mỗi CBCNV.

Sự biến động này thường là do tuyển dụng mới, chuyển nơi công tác khác, chuyển từ lao động trực tiếp sang lao động gián tiếp... Sự biến động này cũng gây không ít khó khăn cho công tác quản lý của công ty.

Để tìm hiểu rõ hơn về tình hình lao động của công ty ta có thể tìm hiểu cơ cấu lao động theo: độ tuổi, chức năng, giới tính, trình độ học vấn và theo bậc thợ.

#### **2.2.2.1. Cơ cấu lao động theo độ tuổi.**

Độ tuổi lao động	Năm 2008	Năm 2009	Thay đổi	
			Số người	Tỷ lệ(%)
18T – 29T	2.094	1.827	-267	-12.75
30T – 44T	206	150	-56	-27.18
45T – 60T	4	5	+1	+25
Tổng số lao động	2.304	1.982	-322	-13.9

**Hình 2.4: Bảng cơ cấu lao động theo độ tuổi năm 2009**

[ Nguồn : Phòng TCHC - LĐTL ]

Qua bảng trên ta thấy đội ngũ lao động của công ty chủ yếu là những lao động trẻ, có tuổi đời từ 18 tới 29 chiếm tới 92% tổng số lao động của công ty. Độ tuổi trên 30 chiếm 7.6%, độ tuổi trên 45 chỉ chiếm có 0.4%. Điều này chứng tỏ công ty rất chú trọng những lao động trẻ.

#### **2.2.2.2. Cơ cấu lao động theo chức năng.**

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2008	Năm 2009	Thay đổi	
				Số người	%
Lao động trực tiếp	Người	2.259	1.932	-327	-14.5
Lao động gián tiếp	Người	45	50	+5	+11.1
Tổng số lao động	Người	2.304	1.982	-322	-13.9

**Hình 2.5: Bảng cơ cấu lao động phân theo chức năng**

[ Nguồn : Phòng TCHC - LĐTL ]

Qua bảng số liệu trên ta thấy: số lượng lao động trực tiếp giảm đi 327 người trong khi đó số lượng lao động gián tiếp lại tăng lên 5 người. Lao động trực tiếp là những người trực tiếp làm ra sản phẩm giảm đi do năm 2009 số lượng đơn đặt hàng của công ty giảm. Số lao động gián tiếp tăng do một số lao động trực tiếp được chuyển lên văn phòng của các phân xưởng.

#### **2.2.2.3. Cơ cấu lao động theo giới tính.**

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2008	Năm 2009	Thay đổi	
				Số người	%
Nam	Người	258	189	-69	-26.7
Nữ	Người	2.046	1.793	-253	-12.4
Tổng	Người	2.304	1.982	-322	-13.9

**Hình 2.6: Bảng cơ cấu lao động theo giới tính**  
[ Nguồn : Phòng TCHC - LĐTL ]

Qua bảng trên ta thấy: Tỷ lệ nam và nữ chênh lệch khá lớn, điều này là do tính chất sản xuất kinh doanh của công ty nên lao động nữ là chủ yếu. Là do công việc này đòi hỏi sự tỉ mỉ, khéo léo. Hơn nữa điều này còn cho thấy công ty đã và đang ban hành những chính sách ưu đãi đối với lao động nữ.

#### **2.2.2.4. Cơ cấu lao động theo trình độ lao động.**

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2008	Năm 2009	Thay đổi	
				Số người	%
Đại học, cao đẳng	Người	40	42	+2	+5
Trung học chuyên nghiệp	Người	15	13	-2	-13.3
Công nhân kỹ thuật	Người	3	5	+2	+66.7
Phổ thông	Người	2.246	1.922	-324	-14.4
Tổng số lao động	Người	2.304	1.982	-322	-13.9

**Hình 2.7: Bảng cơ cấu lao động theo trình độ**  
[ Nguồn : Phòng TCHC - LĐTL ]

Những người có trình độ Đại học, cao đẳng chủ yếu là nhân viên văn phòng (lao động gián tiếp), năm 2009 số người có trình độ đại học, cao đẳng tăng lên 2 người tương ứng với tỷ lệ 5%. Số người có trình độ trung học chuyên nghiệp giảm đi 13.3%, do họ đã hoàn thành chương trình đào tạo bậc cao đẳng và đại học. Còn lao động trực tiếp (công nhân trực tiếp sản xuất) của công ty là lao động phổ thông, đây cũng là đặc điểm chung của các công ty Da - Giấy Việt Nam. Năm 2009 số lao động phổ thông giảm so với năm 2008 là 324 người, tương ứng với tỷ lệ giảm 14.4%, là do năm này quy mô sản xuất của công ty đã giảm do số lượng đơn đặt hàng giảm.

#### **2.2.2.5. Cơ cấu lao động theo trình độ bậc thợ.**

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2008	Năm 2009	Thay đổi	
				Số người	%
Thợ bậc 1	Người	1.230	1.005	-225	-18.29
Thợ bậc 2	Người	301	208	-93	-30.89
Thợ bậc 3	Người	206	214	+8	+3.88
Thợ bậc 4	Người	370	358	-12	-3.24
Thợ bậc 5	Người	98	89	-9	-9.18
Thợ bậc 6	Người	58	50	-8	-13.79
Thợ bậc 7	Người	12	10	-2	-16.67
Thợ bậc 8	Người	8	7	-1	-12.5
Thợ bậc 9	Người	3	4	+1	+33.33
Tổng	Người	2.259	1.932		

**Hình 2.8: Bảng cơ cấu lao động theo bậc thợ**  
[ Nguồn : Phòng TCHC - LĐTL ]

Qua bảng trên ta thấy số lao động nghỉ việc trong năm 2009 chủ yếu là những lao động có tay nghề thấp, những lao động có tay nghề cao vẫn khá gắn bó với công ty. Hiện nay lao động có tay nghề cao nhất mới ở bậc 9/13, đây là những quản đốc và phó quản đốc của các phân xưởng. Năm 2009 công ty tổ chức thi nâng



bậc cho một số lao động, số thợ bậc 3 tăng lên thêm 8 người và thợ bậc 9 tăng thêm 1 người. Số lao động được nâng bậc năm 2009 chưa nhiều.

Tóm lại, cơ cấu lao động của công ty Cổ phần Giày Phúc Yên từ năm 2008 đến năm 2009 có nhiều biến động do xuất phát từ nhu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh, số lượng đơn đặt hàng của công giám nên nhu cầu về nhân công cũng giảm. Nhưng ta có thể thấy chất lượng của đội ngũ lao động đã tăng cả về phía lao động trực tiếp (số công nhân được nâng bậc thợ tăng) lẫn lao động gián tiếp (số người có trình độ đại học, cao đẳng tăng). Công ty có đội ngũ lao động trẻ, đây cũng là thuận lợi cho công ty vì tính chất công việc đòi hỏi sự khéo léo, tỉ mỉ và có khả năng thích ứng nhanh với những thay đổi của khoa học công nghệ.

Nhìn chung về cơ cấu lao động của công ty như vậy là phù hợp với nhu cầu của sản xuất kinh doanh của công ty trong giai đoạn hiện nay. Trong năm tới các nền kinh tế dần phục hồi trở lại số lượng đơn đặt hàng của công ty sẽ tăng công ty sẽ cần tuyển thêm lao động để đáp ứng với nhu cầu.

### **2.3. Phân tích và đánh giá thực trạng quản lý và sử dụng lao động tại công ty Cổ phần Giày Phúc Yên.**

#### **2.3.1. Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.**

##### **➤Chỉ tiêu năng suất lao động:**

$$\text{Năng suất lao động} = \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Số LDBQ}}$$

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

$$\text{Năng suất lao động năm 2008} = \frac{9.362.897.196}{2.304} = 4.063.757 \text{ đồng/người}$$

$$\text{Năng suất lao động năm 2009} = \frac{7.612.534.289}{1.982} = 3.840.835 \text{ đồng/người}$$

➤ **Chỉ tiêu sức sinh lời của lao động.**

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

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

$$\text{Sức sinh lời của lao động năm 2008} = \frac{1.660.898.362}{2.304} = 690.890 \text{ đồng/người}$$

$$\text{Sức sinh lời của lao động năm 2009} = \frac{1.213.620.923}{1.982} = 549.946 \text{ đồng/người}$$

➤ **Chỉ tiêu sức sản xuất của 1 đồng chi phí tiền lương.**

$$\text{Sức sản xuất của 1 đồng chi phí tiền lương} = \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Tổng quỹ lương}}$$

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

$$\text{Sức sản xuất của 1 đồng chi phí tiền lương 2008} = \frac{9.362.897.196}{35.102.517.893} = 0.27 \text{ Đồng/Người}$$

$$\text{Sức sản xuất của 1 đồng Chi phí tiền lương 2009} = \frac{7.612.534.289}{31.384.797.036} = 0.24 \text{ Đồng/Người}$$

Ta có bảng tổng hợp các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động của công ty Cổ phần Giấy Phúc Yên như sau:

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty  
Cổ phần Giấy Phúc Yên**

---

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2008	Năm 2009	Chênh lệch	
				$\Delta$	%
Doanh thu	Đồng	9.362.897.196	7.612.534.289	-1.750.362.907	-18.69
Lợi nhuận	Đồng	1.660.898.362	1.213.620.923	-447.277.439	-26.9
Số lao động bình quân	Người	2.304	1.982	-322	-13.97
Tổng quỹ lương	Đồng	35.102.517.893	31.384.797.036	-3.717.720.857	-10.6
Năng suất lao động	Đồng/ Người	4.063.757	3.840.835	-222.922	-5.6
Sức sinh lời của lao động	Đồng/ Người	720.876	612.321	-108.555	-15.1
Sức sản xuất của 1 đồng chi phí tiền lương	Đồng/ Người	0.27	0.24	-0.03	-11.1

**Hình 2.9: Bảng chỉ tiêu hiệu quả lao động**

Qua bảng trên ta thấy, năng suất lao động của công ty năm 2009 giảm 5.6% so với năm 2008, cụ thể là năm 2008 đạt 4.063.757 đồng/người/năm; năm 2009 chỉ đạt 3.840.835 đồng/người/năm. Nguyên nhân giảm là do năm 2009 số lượng đơn đặt hàng của công ty giảm nên quy mô sản xuất của công ty giảm, công ty không sử dụng hết công suất của máy móc thiết bị.

Sức sinh lời của lao động năm 2009 giảm so với năm 2008 là 108.555 đồng/người, tương ứng với tỷ lệ giảm 15.1%. Điều này chứng tỏ việc sử dụng lao động tại công ty chưa tốt. Cần đi sâu tìm hiểu nguyên nhân và đưa ra biện pháp khắc phục.

Sức sản xuất của 1 đồng chi phí tiền lương của công ty năm 2009 giảm so với năm 2008 từ 0.27 xuống còn 0.24 đồng/người.

Qua việc phân tích trên ta thấy công tác quản lý và sử dụng lao động của công ty qua 2 năm 2008 và năm 2009 chưa được tốt. Có nhiều nguyên nhân tác

động đến các chỉ tiêu này như: chất lượng lao động chưa cao, công tác đào tạo của công ty chưa thật hiệu quả...

Để nâng cao hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh, cần phải tìm hiểu và phân tích những nguyên nhân ảnh hưởng đến các chỉ tiêu hiệu quả. Để từ đó có giải pháp khắc phục nguyên nhân và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh cho công ty.

### ***2.3.2. Phân tích những nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Giấy Phúc Yên.***

#### ***2.3.2.1. Công tác hoạch định nguồn nhân lực.***

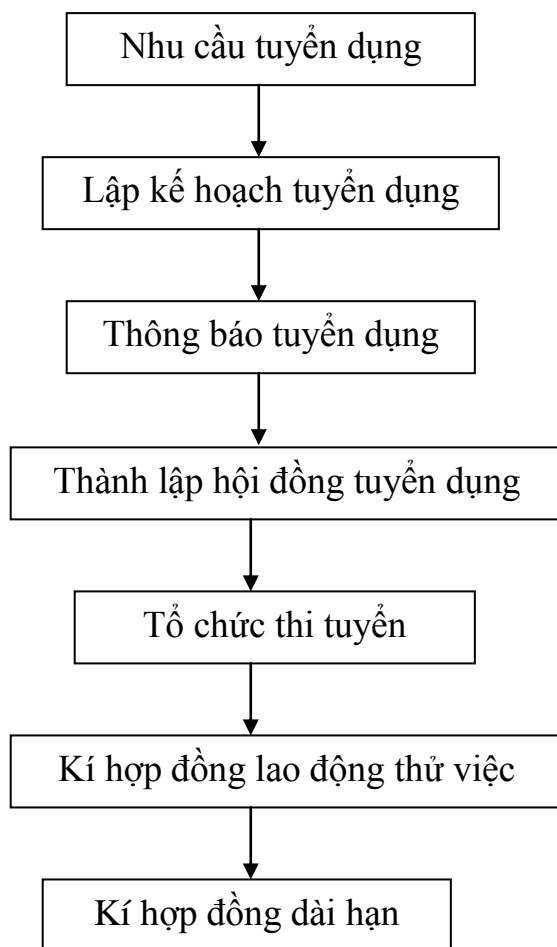
Kế hoạch nhân sự của công ty luôn gắn liền với chiến lược phát triển của công ty. Nó ảnh hưởng và quyết định tới các mục tiêu phát triển của công ty. Công tác hoạch định nguồn nhân lực nhằm xác định số lao động hiện tại của công ty, dự báo nhu cầu lao động trong tương lai căn cứ vào kế hoạch sản xuất của công ty. Để từ đó có các chính sách phù hợp: có cần tuyển thêm người không, có phải sa thải hay không...

Hiện nay công ty chỉ có kế hoạch nhân sự cho từng năm chứ chưa xây dựng được kế hoạch lâu dài nhưng là do công ty hợp tác với đối tác Đài Loan, phía đối tác cung cấp các đơn đặt hàng cho công ty nên công ty bị động trong vấn đề hoạch định lâu dài nguồn nhân lực. Kế hoạch nhân sự của công ty hiện được xây dựng dựa vào kế hoạch gia công cho phía đối tác, công tác này khá hiệu quả lực lượng lao động cần cho nhu cầu sản xuất kinh doanh luôn được đáp ứng đủ.

#### ***2.3.2.2. Công tác tuyển dụng tại công ty.***

Tuyển dụng là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng kí, nộp đơn tìm việc làm.

Công tác tuyển dụng được công ty khá quan tâm. Tiến trình tuyển dụng của công ty được thể hiện ở sơ đồ sau:



**Hình 2.10: Sơ đồ tiến trình tuyển dụng của công ty Cổ phần Giấy Phúc Yên**

[ Nguồn : Phòng TCHC - LĐTL ]

Nhu cầu tuyển dụng:

Theo kế hoạch kinh doanh hàng năm của công ty, các trưởng phòng ban, quản đốc phân xưởng tính toán số lượng lao động của đơn vị mình có đáp ứng được nhu cầu sản xuất hay không, có cần tuyển thêm người hay không. Sau đó nộp lên phòng TCHC – LĐTL để xem xét.

Lập kế hoạch tuyển dụng:

Căn cứ vào nhu cầu thực tế tại các bộ phận phòng TCHC – LĐTL xét duyệt, nếu cần tuyển dụng thêm sẽ lập kế hoạch tuyển dụng rồi trình lên Giám đốc ký duyệt. Nếu công tác lập kế hoạch tốt thì việc tuyển dụng lao động sẽ tốt, nếu công tác này làm không tốt sẽ gây nhiều bất lợi cho công ty như không đáp ứng được nhu cầu của sản xuất kinh doanh.

Thông báo tuyển dụng:

Sau khi kế hoạch tuyển dụng được ban Giám đốc phê duyệt phòng TCHC – LĐTL sẽ tiến hành thông báo tuyển dụng bằng các hình thức như: yết thị trước cổng công ty, nhờ nhân viên công ty giới thiệu, và trên một số phương tiện truyền thông như: Đài phát thanh của thị xã, Đài phát thanh và truyền hình tỉnh Vĩnh Phúc và một số trung tâm giới thiệu việc làm trên địa bàn tỉnh.

Thành lập hội đồng tuyển dụng:

Thành phần hội đồng tuyển dụng thường bao gồm: cán bộ làm công tác tuyển dụng của phòng TCHC – LĐTL, trưởng ( phó) các phòng ban có nhu cầu tuyển dụng, các quản đốc phân xưởng . Ban Giám đốc sẽ trực tiếp giám sát công tác tuyển dụng.

Tổ chức thi tuyển:

Sau khi thu thập, phân loại hồ sơ, trưởng phòng TCHC – LĐTL thông báo với ban Giám đốc và hội đồng tuyển dụng những hồ sơ đạt yêu cầu, sau đó công khai những ứng viên đạt yêu cầu và tổ chức thi tuyển.

Kí hợp đồng lao động thử việc:

Nhân viên thử việc tại công ty trong vòng 2 tháng, đối với công nhân thì được hưởng mức lương là 700.000đồng/tháng. Đối với nhân viên văn phòng được hưởng 70% lương chính thức.

Kí hợp đồng dài hạn:

Hết thời gian thử việc nếu đạt yêu cầu sẽ được kí hợp đồng dài hạn với công ty và được hưởng những chế độ cho người lao động chính thức mà công ty đang áp dụng.

\*Công tác tuyển dụng của công ty được áp dụng theo hai hướng: tuyển nội bộ và tuyển bên ngoài.

Tuyển nội bộ: Cũng như nhiều doanh nghiệp khác công ty thực hiện chính sách ưu tiên cho những đối tượng là con em các cán bộ công nhân viên trong công ty, lựa chọn những người có khả năng, phù hợp với vị trí cần tuyển dụng. Đây

cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của cán bộ công nhân viên trong công ty. Và cũng là tạo cơ hội thăng tiến cho những nhân viên đang làm việc trong công ty.

Tuyển bên ngoài: Đối với những vị trí đòi hỏi có trình độ và nhiều kinh nghiệm công ty thường sử dụng nguồn tuyển dụng bên ngoài. Sau khi thử việc nếu đáp ứng được yêu cầu công việc thì sẽ được giữ lại làm việc lâu dài tại công ty.

Nguồn tuyển dụng của công ty chủ yếu là tuyển con em của cán bộ công nhân viên và tuyển qua sự giới thiệu của họ. Do đó có sự hạn chế về số lượng tham gia dự tuyển và công ty không có nhiều cơ hội lựa chọn những lao động có trình độ cao hơn.

Về cơ bản số lượng lao động trong công ty là phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

#### **2.3.2.3. Công tác phân công lao động.**

Công tác bố trí và sử dụng lao động hợp lý là điều kiện để tăng năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Là doanh nghiệp chuyên nhận gia công giấy, dếp xuất khẩu với sản lượng mỗi năm khoảng 2.500đôi công ty đã bố trí, phân công lao động một cách khá hợp lý.

Công nhân làm việc theo dây chuyền sản xuất liên tục, khép kín nên đòi hỏi sự tập trung tương đối cao. Cán bộ phụ trách kỹ thuật là phía đối tác Đài Loan, để đảm bảo yêu cầu về chất lượng sản phẩm các chủ quản Đài Loan trực tiếp chỉ đạo những người quản lý trực tiếp tại các phân xưởng như: quản đốc, tổ trưởng, tổ phó. Nhờ có sự giám sát chặt chẽ như vậy nên khi có những sự cố xảy ra công ty đã kịp thời khắc phục. Nếu như người lao động không có khả năng đáp ứng được nhu cầu của công việc thì sẽ bị sa thải.

Các phòng ban trong công ty cũng có mối liên hệ chặt chẽ với nhau và chịu sự chỉ đạo trực tiếp của Ban Giám đốc.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty  
Cổ phần Giày Phúc Yên**

---

Tính đến tháng 12/2009 số lượng CBCNV của công ty là 1.982 người. Được phân bổ như sau:

STT	Tên đơn vị	Số người
1	Phân xưởng chặt	166
2	Phân xưởng in	165
3	Phân xưởng đế	149
4	Văn phòng phân xưởng may	10
5	Phân xưởng may	878
6	Văn phòng px hoàn thiện	6
7	Phân xưởng thành hình	351
8	Các tổ KCS	94
9	Các kho	40
10	Phòng kỹ thuật mẫu	20
11	Ban Giám đốc	2
12	Phòng tài vụ-kế toán	4
13	Phòng xuất nhập khẩu	7
14	Phòng TCHC-LĐTL	8
15	Phòng tiến độ sản xuất	4
16	Ban cơ điện	10
17	Tổ bốc xếp hàng	13
18	Tạp vụ & vệ sinh	20
19	Tổ bảo vệ	13
20	Trạm y tế	3
Tổng		1.982

**Hình 2.11: Tình hình sắp xếp nhân lực tại công ty Cổ phần Giày Phúc Yên**

[ Nguồn : Phòng TCHC - LĐTL ]



Công ty luôn quan tâm đến việc bố trí nhân lực, đảm bảo đưa đúng người vào đúng việc, phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh và nhu cầu phát triển của cá nhân người lao động.

STT	Các phòng, ban chuyên môn	Số người làm đúng chuyên môn	Số người làm không đúng chuyên môn
1	Phòng tài vụ-kế toán	4	0
2	Phòng TCHC-LĐTL	5	3
3	Phòng xuất nhập khẩu	5	2
4	Phòng kỹ thuật mẫu	20	0
5	Phòng tiến độ sản xuất	3	1

**Hình 2.12: Bố trí nhân lực tại các phòng ban chuyên môn của công ty**

[ Nguồn : Phòng TCHC - LĐTL ]

Qua bảng trên ta thấy hiện nay trong các phòng ban vẫn còn hiện tượng có người làm việc không đúng chuyên môn tuy số lượng là không nhiều. Riêng phòng tài vụ và phòng kỹ thuật mẫu 100% nhân viên làm đúng chuyên môn.

#### **2.3.2.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.**

Đào tạo là một công tác đặc biệt quan trọng trong quá trình quản lý nguồn nhân lực của mỗi doanh nghiệp. Đặc biệt trong cơ chế thị trường cạnh tranh gay gắt và không ngừng biến động hiện nay. Chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố then chốt quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Nhận thức được vai trò quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực công ty Cổ phần Giấy Phúc Yên đã có những chính sách đào tạo dành cho đội ngũ lao động.

Đào tạo trong công ty bao gồm hai nội dung: đào tạo cho nhân viên mới và đào tạo nâng cao cho những nhân viên đang làm việc tại công ty. Hàng năm công ty thường tổ chức những lớp học nâng cao tại công ty và cử một số lao động đi đào tạo.

➤ **Đào tạo cho nhân viên mới:**

Khi nhân viên mới (bao gồm cả lao động trực tiếp và gián tiếp) được nhận vào công ty thì phải trải qua khóa học tập trung khoảng 3 ngày về những vấn đề sau: giới thiệu về công ty, học an toàn lao động, phổ biến một số điều trong luật Lao động. Sau đó các nhân viên sẽ được tách về các bộ phận và được thử việc trong vòng 2 tháng. Trong thời gian thử việc nhân viên mới được những nhân viên phụ trách hướng dẫn những công việc của bộ phận đó, phân xưởng đó. Riêng đối với công nhân trực tiếp sản xuất sẽ phải học những kỹ năng như may, in...

➤ **Đào tạo nâng cao cho nhân viên đang làm việc tại công ty:**

Hiện nay công tác này đang được công ty khá chú trọng đối với công nhân trực tiếp sản xuất và cả khối văn phòng. Công ty hợp tác với công ty Đông Trị Đài Loan nên hàng năm công ty Cổ phần Giấy Phúc Yên tổ chức cử một số công nhân trực tiếp sản xuất tại các phân xưởng khác nhau sang Đài Loan đào tạo nâng cao tay nghề, với thời gian đào tạo là 2 tháng. Đối với nhân viên văn phòng thì công ty cử một số nhân viên như trưởng, phó các phòng ban sang công ty Đông Trị học hỏi phương pháp quản lý.

Do nguồn kinh phí đào tạo là có hạn nên ngoài việc cử nhân viên đi đào tạo công ty còn khuyến khích, động viên những nhân viên trong công ty tự học để hoàn thành những chương trình đào tạo bậc cao hơn.

Chi phí mà công ty dành cho đào tạo là khá phù hợp nhưng kết quả thu được chưa thực sự tương xứng với chi phí bỏ ra. Có những vị trí chưa cần thiết phải đào tạo ngay trong khi lực lượng lao động trực tiếp được đào tạo vẫn còn ít so với nhu cầu.

Có thể nói công tác đào tạo và phát triển của công ty cũng đã phần nào nâng cao được chất lượng lao động trong công ty. Nếu công tác này tiếp tục được cải thiện thì kết quả đạt được sẽ tốt hơn.

### **2.3.2.5. Đánh giá năng lực nhân viên.**

Công tác này đòi hỏi sự chính xác và công bằng. Thông qua việc đánh giá sẽ biết được năng lực làm việc của người lao động, những thành tích mà người lao động đạt được. Đây cũng là cơ sở để tính lương thưởng của người lao động trong tháng. Hàng tháng các tổ sản xuất, các phòng ban sẽ họp tổng kết để bình bầu xếp loại lao động của đơn vị mình. Bảng xếp loại lao động của các tổ, phòng gửi về cho phòng TCHC – LĐTL để tiến hành kiểm tra lại và làm cơ sở trả lương thưởng cho nhân viên.

Quy định đánh giá, xếp loại lao động của công ty Cổ phần Giấy Phúc Yên:

➤ Loại A:

- Có số ngày công  $\geq$  24 công.
- Không vi phạm nội quy, quy chế của công ty như: đi làm đúng giờ, văn hóa ứng xử trong công ty, mặc đồng phục khi tới công ty, đảm bảo an toàn lao động và phòng chống cháy nổ.
- Hoàn thành tốt công việc được giao.

➤ Loại B:

- Có số ngày công từ 22 đến 24 công.
- Không vi phạm nội quy của công ty.
- Hoàn thành công việc được giao.

➤ Loại C,D:

- Có số ngày công từ 20 đến 22 công.
- Vi phạm một số nội quy của công ty, tùy mức độ vi phạm mà xếp loại C hay D.
- Chưa hoàn thành công việc.

Công tác này còn tồn tại một số vấn đề: chỉ chú trọng tới số ngày công của người lao động chưa quan tâm tới mức độ hoàn thành công việc, người chịu trách nhiệm trực tiếp là các tổ trưởng cho nên dễ dẫn tới sự thiên vị cho một số người trong đơn vị mình quản lý.

Ta có bảng tổng hợp đánh giá xếp loại lao động của công ty năm 2009 như sau:

Chỉ tiêu	Số người	Tỷ lệ(%)
Loại A	708	35.72
Loại B	597	30.12
Loại C	624	31.48
Loại D	53	2.67
Tổng	1.982	100

**Hình 2.13: Bảng đánh giá xếp loại lao động năm 2009 của công ty**

[ Nguồn : Phòng TCHC - LĐTL ]

Qua bảng thống kê trên ta có thể thấy số lao động đạt loại A của công ty là cao nhất chiếm 35.72% tổng số lao động, số lao động bị đánh giá loại D chỉ chiếm 2.67%. Điều này cho thấy đội ngũ lao động của công ty khá tuân thủ điều lệ quy định của công ty và những yêu cầu của quy trình sản xuất.

#### **2.3.2.6. Trả công lao động.**

➤ Cách tính lương:

Nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động, kết hợp chặt chẽ giữa lợi ích của doanh nghiệp và người lao động, đồng thời với mong muốn có hình thức trả lương đúng đắn để làm đòn bẩy kinh tế, khuyến khích người lao động chấp hành tốt kỷ luật lao động, đảm bảo ngày công, giờ công và năng suất lao động. Hiện nay công ty đang áp dụng hai hình thức trả lương: trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm.

❖ Trả lương theo thời gian:

Áp dụng đối với CBCNV thuộc khối phòng ban. Được tính toán dựa vào chức vụ cũng như thời gian cống hiến của người đó với công ty. Ngoài ra công ty còn căn cứ vào chức năng riêng của từng phòng ban và chuyên môn riêng của từng cán bộ trong các bộ phận để áp dụng các mức lương khoán cho từng người.

**Mức lương cơ bản = Lương cơ bản \* Hệ số cấp bậc**

Với lương cơ bản là 810.000 đồng/tháng.

Ví dụ: Tính lương tháng 6 của phó Giám đốc, biết hệ số cấp bậc trong công ty là 5.65, lương tối thiểu do nhà nước quy định là 810.000 đồng, số ngày làm việc thực tế trong tháng là 20.

$$L_{\text{tháng}} = L_{\text{tt}} * H_{\text{scb}} = 810.000 * 5.65 = 4.576.500 \text{ đồng.}$$

$$L_{\text{ngày}} = L_{\text{tháng}}/22 = 4.576.500/22 = 208.023 \text{ đồng.}$$

$L_{\text{thực tế}} = 208.23 * 20 = 4.160.455 \text{ đồng.}$  (Mức lương này chưa bao gồm thưởng và phụ cấp)

❖ **Trả lương theo sản phẩm:**

Được thực hiện đối với công nhân sản xuất, căn cứ vào chất lượng lao động và điều kiện lao động của công nhân khi họ thực hiện một công việc nhất định. Cuối tháng căn cứ vào khối lượng sản phẩm hoàn thành đã được xác nhận về số lượng và chất lượng của KCS để nhân với đơn giá sản phẩm của từng bộ phận, phân xưởng để tính ra quỹ lương cho từng phân xưởng.

Hiện nay công nhân sản xuất của công ty đang được áp dụng hệ số lương cơ bản theo ngành nghề may – da giày. Công nhân mới vào sau thời gian học nghề được công nhận là công nhân bậc 1 có hệ số lương cơ bản là 1.2. Cứ sau thời gian 3 năm làm việc tại công ty, công ty sẽ tổ chức thi tay nghề để nâng bậc thợ. Mỗi tay nghề bậc thợ lại có hệ số lương cơ bản khác nhau. Mức tiền lương cơ bản được tính dựa vào hệ số lương cơ bản áp dụng cho ngành nghề may - da giày, cụ thể như sau:

Thợ bậc 1: Hệ số 1.2

Thợ bậc 2 : Hệ số 1.44

Thợ bậc 3: Hệ số 1.67

Thợ bậc 4: Hệ số 1.8

Thợ bậc 5: Hệ số 1.98

Thợ bậc 6: Hệ số 2.16

Thợ bậc 7: Hệ số 2.34

Thợ bậc 8: Hệ số 2.52

Thợ bậc 9: Hệ số 2.7

Thợ bậc 10: Hệ số 2.9

Thợ bậc 11: Hệ số 3.49

Thợ bậc 12: Hệ số 4.2

Thợ bậc 13 : Hệ số 4.4

**Mức tiền lương cơ bản = Hệ số \* 810.000đồng**

Đối với công nhân mới, thời gian học việc là 2 tháng, mức tiền lương trợ cấp trong thời gian học nghề là 700.000 đồng/tháng.

➤ Tiền làm thêm giờ:

Toàn bộ số sản phẩm làm ra trong thời gian làm thêm giờ được trả theo đơn giá sản phẩm đã thống nhất. Ngoài đơn giá sản phẩm đó ra còn được trả thêm cho mỗi giờ làm thêm như sau:

**Số tiền làm thêm ngày thường = Số giờ làm thêm \* 2.000đồng/giờ**

**Số tiền làm thêm ngày chủ nhật= Số giờ làm thêm\*3.000đồng/giờ**

➤ Phương pháp trả thưởng.

Dựa trên tình hình sản xuất thực tế và tính chất đặc thù của công ty. Công ty có một số quy định về trả thưởng trong lương và các khoản phụ cấp trách nhiệm, đứng máy, môi trường, ca đêm như sau:

- Tiền thưởng trong lương:

Tiền thưởng trong lương hàng tháng của từng phân xưởng được dựa vào sản lượng sản xuất bán thành phẩm của từng phân xưởng đó sản xuất trong tháng theo bảng tổng hợp sản lượng của công ty do phòng tiến độ lập vào cuối tháng. Mức tiền thưởng tùy thuộc vào sản lượng và đánh giá xếp hạng lao động (hạng A, B, C, D do phòng tổ chức đánh giá).

- Tiền vượt khoán sản lượng:

Nhằm khuyến khích sản xuất phát triển, nâng cao năng suất lao động trong tháng công ty có đề ra mức tiền vượt khoán.

Tiền vượt khoán này được chia đều bằng nhau cho toàn bộ số người hưởng lương trong công ty có ngày đi làm tương đối đầy đủ.

Tiền thưởng còn được xác định theo sản lượng sản xuất của từng phân xưởng trong tháng, ở các mức sản lượng khác nhau thì tiền thưởng là khác nhau, cụ thể như sau:

- Nếu sản lượng trong tháng đạt được 180.000 đôi trở xuống thì mức tiền thưởng là:

Loại A: 54.000 đồng/người.

Loại B: 43.000 đồng/ người.

Loại C: 32.000 đồng/ người.

Loại D: 22.000 đồng/ người.

- Nếu sản lượng đạt từ 180.001 đến 220.000 đôi thì mức tiền thưởng là:

Loại A: 59.000 đồng/ người.

Loại B: 48.000 đồng/ người.

Loại C: 36.000 đồng/ người.

Loại D: 24.000 đồng/ người.

- Nếu sản lượng đạt 220.001 đến 260.000 đôi thì mức thưởng là:

Loại A: 65.000 đồng/ người.

Loại B: 55.000 đồng/ người.

Loại C: 39.000 đồng/ người.

Loại D: 32.000 đồng/ người.

- Nếu sản lượng đạt 260.001 đôi trở lên thì mức thưởng là:

Loại A: 72.000 đồng/ người.

Loại B: 58.000 đồng/ người.

Loại C: 44.000 đồng/ người.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty  
Cổ phần Giấy Phúc Yên**

---

Loại D: 39.000 đồng/ người.

Ngoài ra để khuyến khích sản xuất phát triển, nâng cao năng suất lao động trong tháng công ty có đề ra mức vượt khoán như sau:

Mức khoán(đôi)	Thực tế(đôi)	Vượt mức(đôi)	Giá tiền 1 đôi(đồng)	Tiền vượt mức
180.001	190.000	10.000	500	5.000.000
190.001	200.000	10.000	550	5.500.000
200.001	210.000	10.000	600	6.000.000
210.001	220.000	10.000	750	7.500.000
220.001	230.000	10.000	800	8.000.000
230.001	240.000	10.000	900	9.000.000
240.001	250.000	10.000	1.000	10.000.000
250.001	260.000	10.000	1.200	12.000.000

- Các khoản tiền phụ cấp:

Tiền trách nhiệm đối với các cán bộ có chức danh được quy định cố định như sau:

+ Phó giám đốc: 400.000 đồng/tháng.

+ Trưởng các phòng ban, quản đốc các phân xưởng: 300.000 đồng/tháng.

+ Phó phòng ban, phó quản đốc các phân xưởng: 270.000 đồng/tháng.

+ Tổ trưởng, tổ phó các tổ sản xuất: 240.000 đồng/tháng.

+ Nhóm trưởng: 140.000 đồng/tháng.

+ Phó nhóm trưởng, công nhân lĩnh vật liệu: 120.000 đồng/tháng.

+ Nhân viên văn phòng làm việc có tính chất lượng: 80.000 đồng/tháng.

- Tiền phụ cấp đứng máy, môi trường:

+ Công nhân đứng máy chặt, đứng máy gò mũi giấy, gò eo giấy, gò gót giấy.

Công nhân in, mài đế, quản lý kho keo, lái xe nâng: được hưởng 30.000 đồng/tháng.



**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty  
Cổ phần Giấy Phúc Yên**

---

+ Trong các trường hợp đặc biệt, tùy theo hình thể các loại giấy khó trong tháng mà số công nhân thực hiện các thao tác trên được hưởng phụ cấp 50.000 đồng/tháng.

- Tiền phụ cấp ca đêm: cứ mỗi công ca đêm được hưởng phụ cấp là 10.000 đồng/công.

Đề phù hợp với đặc điểm của sản phẩm, tính chất sản xuất của công ty, công ty đã áp dụng hình thức trả lương kết hợp. Đó là hình thức trả lương theo thời gian dựa trên số sản phẩm sản xuất ra trong tháng. Cụ thể là số công làm việc trong tháng và hệ số xếp loại tay nghề hưởng lương sản phẩm được giới hạn trong quỹ lương của từng đơn vị.

Sau đây em xin lấy 1 ví dụ về bảng lương tháng 9/2009 của một số vị trí trong công ty:

STT	Họ và tên	Chức vụ	Lương tháng (đồng)
1	Lê Đình Dũng	P.Giám đốc	4.160.455
2	Nguyễn Thị Hải Yến	Kế toán trưởng	3.800.000
3	Nguyễn Chí Toàn	Trưởng phòng XNK	3.750.000
4	Lê Thị Hải	Thủ quỹ	2.700.000
5	Hoàng Văn Nam	NV phòng tổ chức	2.450.000
6	Lại Thị Hồng	Y tá	1.700.000
7	Vương Văn Khánh	NV phòng XNK	2.500.000
8	Đặng Lưu Thành	Bảo vệ	2.000.000
9	Đình Văn Hưng	Lái xe	2.300.000

**2.3.2.6. Các chính sách khuyến khích và phúc lợi của công ty.**

➤ Bảo hiểm xã hội: Công ty tính BHXH trên cơ sở hệ số lương cấp bậc và lương tối thiểu, theo công thức sau:

$$\text{BHXH} = \text{Hcb} * \text{Ltt} * 22\%$$

Trong đó:

Hcb: Hệ số lương cấp bậc.

Ltt: Lương tối thiểu theo quy định của nhà nước.

22%: Số phần trăm BHXH phải đóng ( 16% do công ty đóng, 6% do người lao động đóng)

➤ Bảo hiểm y tế: Công ty tính mức BHYT là 3.5% mức lương cơ bản, trong đó công ty đóng 2%, người lao động đóng 1.5%.

➤ Bảo hiểm thất nghiệp: Công ty tính mức BHTN là 3% mức lương cơ bản, trong đó công ty đóng 1%, người lao động đóng 1%, BHXH đóng 1%.

➤ Một số chính sách phúc lợi khác:

- Tặng quà cho các cán bộ công nhân viên nhân ngày Quốc tế phụ nữ 8/3, ngày Phụ nữ Việt Nam 20/10, cưới hỏi, ngày lễ tết ( Tết Dương lịch, Tết Nguyên đán, ngày Quốc tế Lao động 1/5, Quốc khánh 2/9 ).

- Tổ chức cho các cán bộ công nhân viên đi nghỉ mát, du lịch hàng năm nhằm tạo cho họ những giờ phút nghỉ ngơi sau một năm làm việc căng thẳng, mệt mỏi.

- Tổ chức vui chơi và tặng quà cho các cháu là con của cán bộ công nhân viên trong công ty nhân ngày Quốc tế Thiếu nhi 1/6, Rằm Trung thu.

- Cuối năm công ty tổ chức họp đánh giá kết quả và biểu dương, khen thưởng những CBCNV có thành tích xuất sắc trong năm.

- Công ty cũng thường xuyên tổ chức các phong trào như: Phong trào tiết kiệm điện nơi làm việc, phong trào văn hóa văn nghệ, phong trào thể dục thể thao (công ty có đội ngũ bóng chuyền nữ khá mạnh thường xuyên tham gia các giải của thị xã).

⇒ Cùng với chính sách lương, thưởng những chính sách phụ cấp và phúc lợi của công ty không những đã giúp người lao động tăng thêm thu nhập mà còn tạo động lực kích thích họ làm việc chăm chỉ hơn, tận tụy hơn và gắn bó với công ty hơn.

### ***2.3.3. Đánh giá chung tình hình quản lý và sử dụng lao động của công ty cổ phần Giấy Phúc Yên***

#### ***2.3.3.1. Những ưu điểm trong công tác quản lý và sử dụng lao động của công ty Cổ phần Giấy Phúc Yên.***

Công ty có đội ngũ lao động khá đông đảo có trình độ tay nghề, tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật tốt.

Ban lãnh đạo của công ty là những người có năng lực, khá quyết đoán khi đưa ra những quyết định xử lý kịp thời để giúp công ty đứng vững trong thời kì khủng hoảng như hiện nay.

Bộ máy quản lý của công ty khá hợp lý, không chồng chéo và việc rất hiệu quả.

Công tác phân công lao động được thực hiện khá hợp lý, phù hợp với đặc điểm của công việc.

Các phòng ban trong công ty có mối liên hệ khá chặt chẽ với nhau mang lại hiệu quả cho công tác quản lý.

#### ***2.3.3.2. Những nhược điểm trong công tác quản lý và sử dụng lao động của công ty Cổ phần Giấy Phúc Yên.***

Một số lao động có trình độ chuyên môn thấp, chưa nắm bắt kịp với tiến độ công việc.

Công tác tuyển dụng chưa thật sự hiệu quả vì còn hiện tượng nhận con em những người thân quen trong khi họ không đủ tiêu chuẩn đảm nhận công việc làm ảnh hưởng tới chất lượng công việc.

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

Thu nhập của CBCNV trong công ty còn thấp không giữ được chân những lao động giỏi.

Đội ngũ lao động có tay nghề cao của công ty còn ít, chủ yếu là những người làm việc lâu năm.

Lao động của công ty chủ yếu là lao động nữ nên thường xuyên diễn ra tình trạng ganh đua, đố kỵ nên đã làm ảnh hưởng tới chất lượng công việc.

### **PHẦN 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN GIẤY PHÚC YÊN**

#### ***3.1.. Biện pháp 1: Thay đổi phương pháp tuyển dụng.***

##### ***3.1.1. Mục tiêu của biện pháp.***

- Tuyển dụng được những người có năng lực chuyên môn, nâng cao chất lượng nguồn lao động đầu vào.

- Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

##### ***3.1.2. Căn cứ của biện pháp.***

Hiện nay phương thức tuyển dụng của công ty còn quá đơn giản, quá trình đánh giá và lựa chọn các ứng viên mới chỉ dừng lại ở việc nghiên cứu hồ sơ và trải qua bài thi đơn giản chưa thể hiện được trình độ. Mặt khác, trên thực tế trong mấy năm gần đây số nhân viên được tuyển hầu hết là người thân hoặc con em của ban lãnh đạo công ty, không phải ai trong số họ cũng có đủ năng lực, trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Khi chất lượng nguồn nhân lực đầu vào không tốt sẽ không những làm tốn thời gian, tốn chi phí tuyển dụng, đào tạo của công ty mà còn ảnh hưởng tới chất lượng công việc nữa.

##### ***3.1.3. Nội dung của biện pháp.***

Phòng TCHC – LĐTL chịu trách nhiệm lập kế hoạch, xác định nhiệm vụ nhân sự của các bộ phận phòng ban, và cũng là nơi xem xét, trình lên giám đốc các nhu cầu tuyển dụng và phương pháp tuyển dụng nhân sự. Giám đốc là người phê duyệt và ra quyết định tuyển dụng nhân sự.

Công ty có thể mở rộng nguồn tuyển dụng qua một số kênh sau:

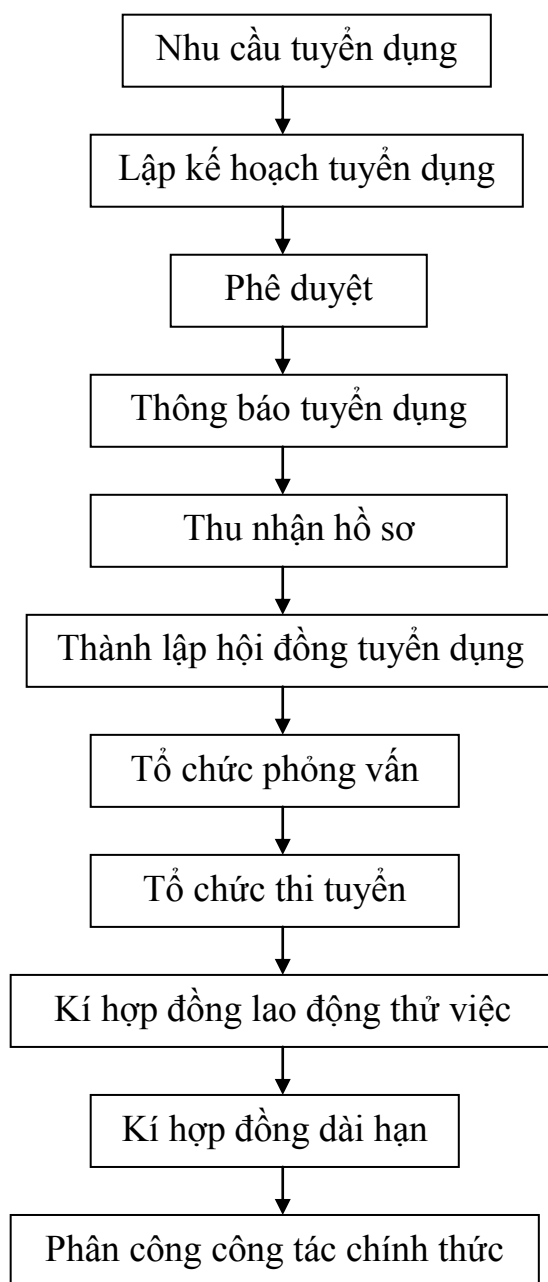
- Tuyển dụng từ các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp và dạy nghề. Đây là nơi công ty có thể tìm được những nhân viên có kiến thức chuyên môn, họ còn trẻ nên rất năng động, sáng tạo và tràn đầy nhiệt huyết.

- Tuyển dụng thông qua các trung tâm tư vấn giới thiệu việc làm.

- Đăng quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng.

- Các ứng viên tự đến xin việc.

Sau đây em xin đưa ra quy trình tuyển dụng mới:



Quy trình mới đã thêm bước phỏng vấn sơ bộ để loại bỏ những ứng viên không phù hợp trước khi tiến hành thi tay nghề. Tuyển công nhân may nên đưa xuống phân xưởng thi tay nghề.

#### **3.2.4. Hiệu quả của biện pháp.**

Với phạm vi tuyển dụng rộng rãi lên Công ty có tuyển dụng được lao động đáp ứng nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh cả về mặt số lượng lẫn chất lượng.

Với qui trình tuyển dụng mới Công ty tiết kiệm được chi phí tuyển dụng, không phải tuyển dụng lại do tuyển dụng được đúng người đúng việc.

Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng để có được đội ngũ lao động giỏi nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Với đội ngũ lao động có tay nghề cao công ty sẽ nâng cao được chất lượng sản phẩm và sẽ nhận được nhiều đơn hàng hơn.

### ***3.2. Biện pháp 2: Tiến hành đào tạo nâng cao trình độ tay nghề của lao động trong công ty.***

#### ***3.2.1. Mục tiêu của biện pháp.***

- Khắc phục những tồn tại trong công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công nhân viên của công ty.
- Nâng cao chất lượng của người lao động và cán bộ quản lý.
- Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.
- Tăng sức cạnh tranh về chất lượng sản phẩm của công ty.

#### ***3.2.2. Căn cứ của biện pháp.***

Dựa vào chiến lược kinh doanh của công ty từng giai đoạn để xác định nhu cầu đào tạo cho đội ngũ CBCNV trong công ty.

Hiện nay số lao động trực tiếp của công ty có tay nghề từ bậc 5 trở lên chưa nhiều, hàng năm công ty có tổ chức đào tạo nâng cao tay nghề cho người lao động nhưng số thợ bậc này vẫn thấp cho thấy công tác đào tạo chưa thật hợp lý, chưa mang lại kết quả cao.

Đào tạo nâng cao chất lượng không chỉ quan trọng đối với những lao động trực tiếp mà còn rất quan trọng đối với cán bộ quản lý. Việc đào tạo được tiến hành thường xuyên sẽ giúp cho người lao động không bị tụt hậu.

#### ***3.2.3. Nội dung của biện pháp.***

Để có đội ngũ lao động đông đảo có trình độ tay nghề tay nghề cao là vấn đề hết sức quan trọng của công ty. Để được như vậy cần thực hiện tốt các nhiệm vụ sau:

Kết hợp với các trường đào tạo nghề trên địa bàn nhằm đào tạo cho họ những kiến thức cơ bản và chuyên sâu về các kỹ năng sản xuất. Đối với cán bộ kỹ thuật và công nhân kỹ thuật cần được bổ túc thêm kiến thức về thiết bị máy móc, quy trình công nghệ sản xuất.

Đẩy mạnh hợp tác và phát triển với các công ty cùng ngành, các công ty nước ngoài nhằm tiếp thu trình độ công nghệ hiện đại và kinh nghiệm quản lý tiên tiến để đào tạo và phát triển đội ngũ cán bộ công nhân viên theo hướng chuyên nghiệp và hiện đại.

Ngoài việc tổ chức đào tạo bên ngoài công ty nên thường xuyên tổ chức các lớp tập huấn nâng cao trình độ tay nghề cho công nhân ngay tại phân xưởng.

Đối với cán bộ quản lý công ty cần phải trang bị những kiến thức mới nâng cao trình độ năng lực quản lý phù hợp với những thay đổi về công nghệ, cần bồi dưỡng nâng cao trình độ sử dụng và lập trình máy vi tính, trình độ ngoại ngữ không những tiếng Anh mà phải thông thạo cả tiếng Trung nữa.

Công ty có thể tiến hành kết hợp việc tổ chức đào tạo trong và ngoài quá trình làm việc nhằm mang lại hiệu quả cao cho công tác đào tạo mà lại giảm bớt được chi phí.

Sau đây là những dự kiến các khóa đào tạo và chi phí đào tạo:

STT	Tên khóa học	Đối tượng	Số người	Thời gian	Địa điểm	Chi phí (triệu đồng)
1	Bồi dưỡng kiến thức ngoại ngữ	Cán bộ quản lý và công nhân nghiệp vụ	20	3 tháng	Tại công ty	20
2	Bồi dưỡng kỹ năng sử dụng vi tính	Cán bộ quản lý	10	2 tháng	Trung tâm tin học và ngoại ngữ Ngọc Minh	7

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty  
Cổ phần Giấy Phúc Yên**

3	Đào tạo kỹ năng sử dụng phần mềm kế toán	Nhân viên phòng tài vụ-kế toán	4	2 ngày	Tại công ty	2
4	Đào tạo công nhân kỹ thuật	Công nhân điện	7	5 ngày	Tại công ty	3

Riêng đối với những công nhân có tay nghề thấp các tổ, phân xưởng tổ chức phân công những công nhân có tay nghề cao hơn kèm cặp, hướng dẫn để họ nhanh chóng hòa nhập với công việc chung.

**3.2.4. Hiệu quả của biện pháp.**

Nếu thực hiện được biện pháp công ty sẽ khắc phục được tình trạng thiếu những lao động có trình độ, tay nghề cao. Số lượng lao động được đào tạo tăng lên, chất lượng lao động cũng được cải thiện từ đó làm tăng năng suất lao động và mang lại nguồn doanh thu ổn định cho công ty. Xác định rõ đối tượng cần đào tạo giúp công ty giảm được những chi phí đào tạo không hợp lý.

**3.3. Biện pháp 3: Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc.**

**3.3.1. Mục tiêu của biện pháp.**

- Hình thành một hệ thống đánh giá thực hiện công việc chặt chẽ, có hệ thống, khoa học.
- Xây dựng hệ thống khen thưởng, kỉ luật công bằng.
- Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với tiêu chuẩn và so với các bộ phận khác.

**3.3.2. Căn cứ lựa chọn biện pháp.**

- Nâng cao chất lượng công tác đánh giá từ đó làm cơ sở cho việc nâng cao chế độ đãi ngộ cho nhân viên trong công ty.



- Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của công ty chưa thật sự nghiêm túc và công bằng.

### **3.3.3. Nội dung của biện pháp.**

Từ thực trạng công tác đánh giá của công ty, nhận thấy rằng công ty mới chỉ thực hiện mang tính chất đánh giá chung về nhân viên trong công ty chưa đánh giá đến mức độ hoàn thành công việc.

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

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

Sau đây em xin đưa ra mẫu phiếu tự đánh giá dự kiến, mẫu phiếu tự đánh giá bao gồm các nội dung sau:

STT	Nội dung đánh giá	Điểm tối đa	Điểm tự đánh giá
1	Chấp hành nội quy, quy định của công ty	20	
2	Kết quả công việc		
	- Khối lượng công việc	15	
	- Chất lượng công việc	15	
3	Tinh thần làm việc tập thể	10	
4	Tinh thần kỷ luật	10	
5	Đạo đức lối sống	10	
6	Tinh thần học tập nâng cao	10	
7	Có sáng kiến cải tiến công việc và các thành tích trong các phong trào của công ty	10	
	Tổng cộng	100	

Căn cứ vào các mục trên, xếp loại theo 4 mức:

- Loại A: là những người đạt từ 91 điểm trở lên và không có mục nào có số điểm thấp hơn 1/2 số điểm tối đa.
- Loại B: là những người đạt từ 70 đến 89 điểm.
- Loại C: là những người đạt từ 50 đến 69 điểm.
- Loại D: là những người đạt dưới 50 điểm.

#### **3.3.4. Hiệu quả của biện pháp.**

- Xây dựng được một hệ thống đánh giá chặt chẽ.
- Tạo bầu không khí thi đua trong công ty, người lao động tích cực lao động, nâng cao năng suất lao động.
- Cải thiện chính sách tiền lương và chế độ đãi ngộ đối với người lao động trong công ty.

## KẾT LUẬN

Sự đổi mới sâu sắc và mạnh mẽ của nền kinh tế đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải tìm cho mình một hướng đi hợp lý để theo kịp xu thế phát triển đất nước nói riêng và theo kịp tiến bộ thế giới nói chung. Trong cơ chế mới đó, sự tồn tại của một doanh nghiệp là kết quả của cả quá trình khai thác, sử dụng có hiệu quả các nguồn lực, tổ chức quản lý và hoàn thiện không ngừng các công cụ quản lý. Vấn đề quản trị nguồn nhân lực càng trở lên quan trọng hơn.

Qua quá trình thực tập ở Công ty Cổ phần Giấy Phúc Yên đã tạo điều kiện cho em nghiên cứu và nắm bắt kiến thức thực tế nhằm củng cố kiến thức đã được trang bị từ nhà trường. Trên cơ sở lý thuyết và phân tích thực tế cho thấy những vấn đề còn tồn tại trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Bằng cách phân tích đánh giá thông qua các chỉ tiêu cụ thể em đã đưa ra một số giải pháp góp phần “Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực ở công ty” cho phù hợp với tình hình thực tế hiện nay để công ty có thể tham khảo nhằm mục đích góp phần giải quyết những mặt mà công ty còn hạn chế. Tuy nhiên do thời gian và trình độ còn nhiều hạn chế; kinh nghiệm, kiến thức về thực tế tích lũy còn rất ít; các thông tin và số liệu cần thiết bị hạn chế hoặc không thu thập được; do đó, nguồn số liệu chỉ tương đối chính xác, chưa bao quát đầy đủ. Vì vậy, luận văn tốt nghiệp của em không tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp để đề tài này được hoàn thiện hơn.

Một lần nữa em xin chân thành cảm các thầy, cô giáo, các cô bác anh chị trong công ty đã giúp đỡ em. Đặc biệt em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến thầy giáo TS.Nghiêm Sỹ Thương đã nhiệt tình giúp đỡ em hoàn thành bài luận văn này!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung - NXB Thống kê 1999
2. Quản trị nhân sự - Nguyễn Thanh Hội - NXB Thống kê 2000
3. Quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân - NXB Thống kê 2004
4. Các số liệu báo cáo tài chính của công ty Cổ phần Giấy Phúc Yên các năm 2008 và 2009.
5. Website: [www.quantri.com.vn](http://www.quantri.com.vn)