

LỜI MỞ ĐẦU

Nền kinh tế thị trường đã và đang tạo ra tiền đề quan trọng cho các thành phần kinh tế phát triển đồng thời đòi hỏi các nhà quản lý, các doanh nghiệp phải năng động, sáng tạo và nhanh chóng hoà nhập vào cuộc cạnh tranh trên thị trường do sự chi phối mạnh mẽ các quy luật cung cầu, quy luật cạnh tranh.

Đóng góp một phần rất quan trọng nhằm tạo ra sự thành công cũng như khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường đó chính là con người.

Bất kỳ công ty hay tổ chức nào dù có nguồn tài chính dồi dào, hệ thống máy móc hiện đại, nguyên nhiên vật liệu luôn đảm bảo đi nữa cũng vô ích nếu không biết quản trị nguồn nhân lực.

Ngày nay, với xu thế toàn cầu hoá và tính chất cạnh tranh khốc liệt, con người đang được coi là nguồn tài sản vô giá và là yếu tố cơ bản nhất quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Cũng như các tài sản khác, tài sản con người cần được mở rộng và phát triển, cần nhất là sử dụng và quản lý cho tốt. Việc hiểu và tổ chức tốt nội dung quản lý nhân lực là điều hết sức cần thiết trong tình hình hiện nay, đặc biệt trong các doanh nghiệp - nơi mà hiệu quả quản lý đang được đặt ra hết sức bức xúc.

Để tiếp tục đứng vững trong môi trường cạnh tranh gay gắt, đòi hỏi các doanh nghiệp phải xây dựng cho mình đội ngũ cán bộ công nhân riêng, có năng lực, có phẩm chất có khả năng lãnh đạo công ty và đào tạo cán bộ công nhân lành nghề để theo kịp với tiến bộ và trình độ khoa học - kỹ thuật của thế giới.

Nhằm tạo cho mình chỗ đứng ở hiện tại cũng như ở tương lai, công ty cổ phần thương mại và đầu tư An Thắng cũng không nằm ngoài quy luật này.

Trong thời gian thực tập tại công ty, em đã được tìm hiểu về ngành nghề kinh doanh, mô hình tổ chức, về các sản phẩm, tình hình nhân sự, các chính sách marketing của công ty..... Xuất phát từ vai trò và thực trạng của công tác quản trị nguồn nhân lực của công ty, em xin chọn đề tài: **"một số biện pháp nâng cao**

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư & thương mại An Thắng" làm đề tài khoá luận của mình.

Nội dung của đề tài bao gồm các phần sau:

PHẦN I:

Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, quản lý nguồn nhân lực và sử dụng nguồn nhân lực.

PHẦN II:

Phân tích thực trạng nguồn nhân lực và quản lý nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư & thương mại An Thắng

PHẦN III:

Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư & thương mại An Thắng

Do trình độ hiểu biết và kinh nghiệm của bản thân cũng như phạm vi của đề tài còn hạn chế. Vì vậy khoá luận của em không tránh khỏi những thiếu sót, em rất mong nhận được sự góp ý của thầy cô và các bạn để bài khoá luận của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn nhiệt tình của TS. Lã Văn Bạt, tập thể các thầy cô giáo bộ môn Quản trị kinh doanh trường Đại học Dân Lập Hải Phòng cùng các cô chú, anh chị cán bộ công nhân viên của công ty cổ phần đầu tư & thương mại An Thắng.

Hải Phòng, ngày 30 tháng
6 năm 2010

Sinh viên

LÊ THU HIỀN

PHẦN I

**Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực,
quản lý nguồn nhân lực và sử dụng
nguồn nhân lực.**

1.1. Nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Thuật ngữ "*nguồn nhân lực*" xuất hiện vào thập niên 80 của thế kỉ XX. Khi mà có sự thay đổi căn bản về phương thức quản lý, sử dụng con người trong kinh tế lao động. Nếu như trước đây phương thức quản lý nhân viên với các đặc trưng coi nhân viên là lực lượng thừa hành, phụ thuộc, cần khai thác tối đa sức lao động của họ với chi phí tối thiểu, thì từ những năm 80 đến nay với phương thức mới, quản lý nguồn nhân lực với tính chất mềm dẻo hơn, linh hoạt hơn, tạo điều kiện tốt hơn để người lao động có thể phát huy ở mức cao nhất các khả năng tiềm tàng, vốn có của họ thông qua tích lũy tự nhiên trong quá trình lao động phát triển. Có thể nói sự xuất hiện của thuật ngữ "*nguồn nhân lực*" là một biểu hiện cụ thể cho sự thắng thế của phương thức quản lý mới đối với phương thức quản lý trong việc sử dụng nguồn lực con người.

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

Trong báo cáo Liên hợp quốc đánh giá về những tác động của toàn cầu hoá đối với nguồn nhân lực đã đưa ra khái niệm "*nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, kiến thức và năng lực thực tế cùng với những năng lực tồn tại dưới dạng tiềm năng của con người*". Quan niệm về nguồn nhân lực theo hướng tiếp cận này có phần thiên về chất lượng nguồn nhân lực.[3]

"Nguồn nhân lực hay nguồn lực lao động bao gồm số người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động (trừ những người tàn tật, mất sức lao động loại nặng) và những người ngoài độ tuổi lao động nhưng thực tế đang làm việc".[3]

Nguồn nhân lực là nguồn lực của con người gồm có thể lực, trí lực. *Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ số lao động mà doanh*

nghiệp có và có thể huy động toàn bộ thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh.

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

Nguồn nhân lực được hiểu là toàn bộ trình độ chuyên môn mà con người tích lũy được, có khả năng đem lại thu nhập trong tương lai (Beng, Fischer & Dornhusch, 1995).

Nguồn nhân lực, theo GS. Phạm Minh Hạc (2001), là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hay một địa phương sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó.

Có rất nhiều các khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực, nhưng suy cho cùng nguồn nhân lực nói nên khả năng lao động của xã hội. Đó là yếu tố then chốt trong phát triển chiến lược của mỗi doanh nghiệp.

1.1.2. Vai trò nguồn nhân lực:

Trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, Việt Nam ta đang trên đường phát triển công nghiệp hóa – hiện đại hóa đất nước. Để phát triển kinh tế thì chúng ta cần phát huy và tận dụng rất nhiều nguồn lực như: nguồn lực tự nhiên, nguồn nhân lực, vốn đầu tư, khoa học kỹ thuật – công nghệ (KHKT–CN) tiên tiến hiện đại...

Cùng với KHKT–CN và nguồn vốn thì nguồn nhân lực đóng vai trò quyết định đến sự thành công của sự nghiệp đổi mới toàn diện kinh tế - xã hội ở nước ta. Giáo dục - đào tạo là cơ sở phát triển nguồn nhân lực, là con đường cơ bản để phát huy nguồn nhân lực. Do vậy các doanh nghiệp nên chú trọng trong việc đào tạo và không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là vấn đề quan tâm hàng đầu.

Mọi hoạt động sản xuất tạo ra của cải vật chất cho xã hội đều do con người tạo nên. họ phát minh, sáng chế ra các loại tư liệu lao động khác nhau, càng

ngày càng tiến bộ hơn nhằm mục đích đem lại hiệu quả cao trong công việc.

Để không ngừng đáp ứng những nhu cầu về vật chất, tinh thần ngày càng được nâng cao về số lượng và chất lượng trong điều kiện các nguồn lực khác đều có hạn, con người ngày càng phải phát huy đầy đủ hơn khả năng về mặt thể lực và trí lực cho việc phát triển không ngừng của xã hội.

1.1.3 Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực

1.1.3.1 Số lượng nguồn nhân lực

Nói đến nguồn nhân lực của bất kỳ một tổ chức, một địa phương hay một quốc gia nào câu hỏi đầu tiên đặt ra là có bao nhiêu người và sẽ có thêm bao nhiêu người nữa trong tương lai. Đây là những câu hỏi cho việc xác định số lượng nguồn nhân lực. Sự phát triển về số lượng nguồn nhân lực dựa trên hai nhóm yếu tố bên trong (ví dụ: nhu cầu thực tế công việc đòi hỏi phải tăng số lượng lao động) và những yếu tố bên ngoài của tổ chức như sự gia tăng về dân số hay lực lượng lao động do di dân.

Từ cuộc Tổng điều tra dân số đầu tiên sau khi nước nhà thống nhất (1975) đến nay, "bức tranh dân số" nước ta đã thay đổi nhanh chóng. Quy mô dân số đã tăng từ 52,742 triệu năm 1979 lên 85,155 triệu năm 2007; cơ cấu dân số cũng thay đổi mạnh, đặc biệt là cơ cấu dân số theo nhóm tuổi; tỷ lệ những người trong độ tuổi lao động tăng từ 51% lên 65%. Tương ứng, tỷ lệ những người ngoài độ tuổi lao động giảm từ 49% xuống còn 35%. [3]

Sự phát triển của đất nước, trước hết phụ thuộc chặt chẽ vào nguồn lao động, cả số lượng và chất lượng. Để nghiên cứu nguồn lao động có thể xét các nhóm dân số "trong độ tuổi lao động" và "ngoài độ tuổi lao động", như: (0-14); (15- 59) và nhóm 60 tuổi trở lên. Người ta thường tính tỷ lệ dân số của các nhóm tuổi nói trên trong tổng dân số. Các tỷ lệ này ở nước ta từ năm 1979 đến 2007 đó biến đổi nhanh chóng, thể hiện ở bảng

Bảng Cơ cấu dân số Việt Nam theo nhóm tuổi phản ảnh khả năng tham gia lao động

Năm	Tỷ trọng từng nhóm tuổi trong tổng số dân (%)			Tổng số
	0-14	15-59	60+	
1979	42,55	50,49	6,96	100
1989	39,00	54,00	7,00	100
1999	33,48	58,41	8,11	100
2007	25,51	65,04	9,45	100

(Nguồn: Viện nghiên cứu và phát triển xã hội)

Như vậy, sau gần 30 năm, tỷ lệ người trong độ tuổi lao động của Việt Nam đã tăng từ khoảng 50% lên 65%, nghĩa là tăng thêm 15%. Nói khác đi, so với năm 1979, số người ở độ tuổi lao động trong 100 người dân, năm 2007 đã tăng thêm 15 người. Năm 2005, ở các nước phát triển, tỷ lệ người trong độ tuổi lao động là 63%, các nước đang phát triển khoảng 61,1% còn các nước kém phát triển nhất chỉ có 52,6%.

Quy mô và cơ cấu dân số theo tuổi có ảnh hưởng trực tiếp đến việc xác định số lượng người "trong độ tuổi lao động". Ở Việt Nam, không chỉ quy mô dân số tăng lên không ngừng mà cả "Tỷ lệ dân số từ 15 đến 59 tuổi" cũng tăng nhanh. Do vậy, **số người trong độ tuổi lao động tăng lên với tốc độ thường cao hơn nhiều so với tốc độ tăng dân số.** [3]

1.1.3.2 Chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố tổng hợp của nhiều yếu tố bộ phận như trí tuệ, trình độ, sự hiểu biết, đạo đức, kỹ năng, sức khỏe, thẩm mỹ... của người lao động. Trong các yếu tố trên thì trí lực và thể lực là hai yếu tố quan trọng trong việc xem xét đánh giá nguồn nhân lực.

*** Thể lực của nguồn nhân lực**

Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

và nghi ngại, chế độ y tế. Thể lực con người còn tùy thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính...

Cùng với quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá gắn liền với việc áp dụng phổ biến các phương pháp sản xuất công nghiệp, các thiết bị công nghệ hiện đại. Do đó đòi hỏi con người phải có sức khoẻ: có sức chịu đựng dẻo dai, đáp ứng những quá trình sản xuất liên tục kéo dài, luôn có sự tỉnh táo, tinh thần thoải mái. Sức khoẻ là sự phát triển hài hoà của con người về cả vật chất lẫn tinh thần. Sức khoẻ con người chịu sự tác động của nhiều yếu tố như: điều kiện tự nhiên, kinh tế, xã hội và được phản ánh bằng những chỉ tiêu cơ bản như chiều cao, cân nặng, bệnh tật, điều kiện chăm sóc và bảo vệ sức khoẻ.

Ngày nay cùng với sự phát triển nền kinh tế nên chất lượng của các dịch vụ y tế nước ta ngày càng được nâng cao. Việc chăm sóc và bảo vệ sức khoẻ người lao động được các doanh nghiệp quan tâm hơn. Từ đó chất lượng nguồn nhân lực của mỗi doanh nghiệp nâng cao

** Trí lực nguồn nhân lực*

Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách... của từng con người. Trong sản xuất kinh doanh truyền thống, việc tận dụng các tiềm năng về thể lực của con người là không bao giờ thiếu hoặc lãng quên và có thể nói như đã được khai thác gần tới mức cạn kiệt. Sự khai thác các tiềm năng về trí lực của con người hiện còn ở mức mới mẻ, chưa bao giờ cạn kiệt, vì đây là kho tàng còn nhiều bí ẩn của mỗi con người.

Trí lực nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Trí lực nguồn nhân lực được thể hiện thông qua các yếu tố như trình độ văn hoá, trình độ học vấn, trình độ chuyên môn nghiệp vụ...

Trong đó, trình độ văn hoá là một phạm trù rất rộng, nó hàm chứa cả về trình độ nhận thức, cách thức cư xử, tác động... của cá nhân đối với xã hội. Trình độ văn hoá không phụ thuộc vào yếu tố học vấn cao hay thấp mà nó phụ thuộc vào cách thức cá nhân đó tác động, quan hệ với xã hội bên ngoài như thế nào. [3]

Trình độ học vấn là cụm từ dùng để xác định một sự kiện, một quá trình tham gia học tập, sinh hoạt, lao động của con người, cá nhân cụ thể trong các môi trường học tập khác nhau và thường là để chỉ một trình độ nhất định của cá nhân đó đối với sự phát triển của xã hội thông qua nhận thức về mặt học tập. [3]

Trình độ về chuyên môn nghiệp vụ là sự hiểu biết, khả năng vận dụng, áp dụng khoa học kỹ thuật tiên bộ về chuyên môn nào đó vào hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả cho tổ chức đó.

Trình độ chuyên môn, kỹ thuật của lao động ở một địa phương hay một quốc gia phản ánh tiềm năng khoa học và công nghệ của địa phương hay quốc gia đó.

1.1.3.3. Cơ cấu nguồn nhân lực

Cơ cấu nguồn nhân lực là yếu tố không thể thiếu khi xem xét đánh giá về nguồn nhân lực của một quốc gia, một tổ chức. Cơ cấu, giới tính, độ tuổi... Cơ cấu nguồn nhân lực của một quốc gia nói chung được quyết định bởi cơ cấu đào tạo và cơ cấu kinh tế theo đó sẽ có một tỉ lệ nhất định. Chẳng hạn như cơ cấu nhân lực lao động trong khu vực kinh tế tư nhân của các nước trên thế giới phổ biến là 5 - 3 - 1 cụ thể là 5 công nhân kỹ thuật, 3 trung cấp nghề và một kỹ sư, đối với nước ta cơ cấu này có phần ngược lại. Tức là số người có trình độ đại học, trên đại học nhiều hơn số công nhân kỹ thuật.

Tóm lại, nguồn nhân lực là khái niệm tổng hợp bao gồm các yếu tố về số lượng, chất lượng, cơ cấu phát triển của người lao động nói chung cả ở hiện tại cũng như trong tương lai tiềm năng của mỗi tổ chức, mỗi địa phương, mỗi quốc gia, khu vực và trên thế giới.

1.2. Quản lý nguồn nhân lực

1.2.1. Khái niệm về quản lý nguồn nhân lực

Quản trị nhân lực là tất cả các hoạt động của tổ chức để xây dựng, phát triển, sử dụng đánh giá, bảo toàn và gìn giữ một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng, quản trị nhân lực đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các tổ chức, giúp cho tổ chức tồn tại, phát triển

trong cạnh tranh. [1]

Quản trị nhân lực là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua các tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức. [2]

Trong phạm vi nội bộ một tổ chức, thực chất quản trị nhân lực là công tác quản lý con người, là sự đối xử của tổ chức đối với người lao động. Nói cách khác quản trị nhân lực chịu trách nhiệm về việc đưa con người vào tổ chức giúp cho họ thực hiện công việc, thù lao cho sức lao động của họ và giải quyết các vấn đề phát sinh.

Quản trị nhân lực bao gồm tất cả những quyết định và hoạt động quản lý có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và đội ngũ nhân viên của doanh nghiệp.

Quản trị nhân lực là khoa học và là nghệ thuật. Quản trị nhân lực là một hệ thống các kiến thức, các nguyên tắc và các phương pháp khoa học đã được rút ra và kiểm nghiệm qua thực tế để thực hiện các chức năng quản lý con người, tạo động lực để thúc đẩy hoạt động của họ, liên kết và phối hợp các hoạt động của con người. lãnh đạo và kiểm tra các hoạt động của con người để thực hiện các chức năng quản lý con người đó, người quản lý phải biết vận dụng linh hoạt các kiến thức, phương pháp quản lý cho phù hợp với từng người lao động trong từng trường hợp.

1.2.2. Đối tượng của quản lý nguồn nhân lực

Đối tượng của quản trị nguồn nhân lực là người lao động với tư cách là những cá nhân cán bộ, công nhân viên trong tổ chức và các vấn đề có liên quan đến họ như công việc và các quyền lợi, nghĩa vụ của họ trong tổ chức.

1.2.3. Mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực

Mục tiêu cơ bản của bất kỳ tổ chức nào cũng là sử dụng một cách có hiệu suất nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu của tổ chức đó. Quản lý nguồn nhân lực nhằm củng cố và duy trì đầy đủ số lượng và chất lượng lao động cần thiết

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

cho tổ chức để đạt được mục tiêu đề ra.

Quản lý nguồn nhân lực giúp tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để người lao động có thể đóng góp nhiều sức lực cho việc đạt được các mục tiêu của tổ chức, đồng thời cũng tạo cơ hội để phát triển không ngừng chính bản thân người lao động.

Nhằm đảm bảo sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp, quản trị nhân sự định hướng theo 4 mục tiêu sau:

1.2.3.1. Mục tiêu kinh tế: quản lý nguồn nhân lực nhằm mục đích sử dụng có hiệu quả nhất sức lao động nhằm tăng năng suất lao động, tạo điều kiện tăng thu nhập cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp trang trải chi phí, tái sản xuất giản đơn và mở rộng sức lao động, ổn định kinh tế gia đình.

1.2.3.2. Mục tiêu xã hội: tạo công ăn việc làm, giáo dục, động viên người lao động phát triển phù hợp với sự tiến bộ của xã hội, làm trong sạch môi trường xã hội. Thông qua Quản lý nguồn nhân sự thể hiện trách nhiệm của Nhà nước, của các doanh nghiệp với người lao động.

1.2.3.3. Mục tiêu củng cố và phát triển tổ chức: quản lý nguồn nhân lực là một lĩnh vực của quản trị doanh nghiệp và là phương tiện để khai thác và sử dụng hiệu quả nguồn nội lực.

1.2.3.4. Mục tiêu thực hiện các chức năng, nhiệm vụ tổ chức: mỗi doanh nghiệp đều có một cơ cấu tổ chức, bộ máy quản trị mà trong đó có sự thống nhất về tổ chức và hiệu lực của bộ máy phụ thuộc chủ yếu vào năng lực, trình độ tổ chức của các quản trị gia cấp cao, cấp trung và nhân viên thực hiện. Và chỉ có thông qua hoạt động của quản trị nhân sự mới có thể đáp ứng yêu cầu này.

Thông qua quản lý nguồn nhân lực, nhà quản trị có khả năng giúp người lao động thực hiện được mục tiêu của cá nhân họ về việc làm, thăng tiến, lợi ích, kinh tế và xã hội, phát triển nhân cách cá nhân.

1.2.4. Vai trò và chức năng quản lý nguồn nhân lực

1.2.4.1. Vai trò của quản lý nguồn nhân lực

Không một hoạt động nào của tổ chức mang hiệu quả nếu thiếu "quản lý

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

nguồn nhân lực". Quản lý nguồn nhân lực là bộ phận cấu thành và không thể thiếu của bộ phận quản trị kinh doanh của mỗi doanh nghiệp. Quản lý nguồn nhân lực là nguyên nhân của sự thành công hay không thành công trong các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Dù vậy, không phải tổ chức, doanh nghiệp nào cũng nhận thức rõ tầm quan trọng của vấn đề này. Vì vậy các doanh nghiệp nên quan tâm hơn.

Quản lý nguồn nhân lực đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập và giúp cho các tổ chức tồn tại và phát triển trên thị trường.

Tầm quan trọng của quản lý nguồn nhân lực thực chất xuất phát từ vai trò quan trọng của yếu tố con người. Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành bại của tổ chức. Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của tổ chức nên quản trị nhân sự chính là lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức.

Trong thời khoa học kỹ thuật phát triển như ngày nay, cuộc cạnh tranh giữa các nước, các doanh nghiệp ngày càng gay gắt, cuộc cạnh tranh đó thể hiện trên các mặt: công nghệ, quản lý, tài chính, chất lượng,.....Nên các tổ chức, doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển thì phải cải tổ tổ chức, doanh nghiệp của mình theo hướng gọn nhẹ, năng động, trong đó yếu tố con người mang tính quyết định. Bởi vậy, sử dụng và quản lý hiệu quả nguồn nhân lực có ý nghĩa vô cùng quan trọng trong mỗi doanh nghiệp.

1.2.4.2. Chức năng của quản lý nguồn nhân lực

Cùng với sự phát triển nền kinh tế, hoạt động sản xuất kinh doanh ngày nay đặt ra cho quản lý nguồn nhân lực phải đối mặt với nhiều vấn đề cần giải quyết. Các doanh nghiệp thường phải đối phó với sự biến động của môi trường kinh doanh, sự biến động của thị trường nói chung và sự biến động của thị trường lao động nói riêng hay những thay đổi về pháp luật lao động.....

Tuy nhiên, có thể phân chia các hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực theo các nhóm chức năng sau:

Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực: bao gồm các hoạt động đảm bảo

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

cho tổ chức có đủ nhân viên về số lượng cũng như chất lượng. Muốn vậy tổ chức thường phải tiến hành các hoạt sau: hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, thu thập, lưu giữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực, tuyển mộ và tuyển chọn, bố trí nhân lực.

Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: nhằm nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong tổ chức có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên phát triển được tối đa các năng lực cá nhân. Bên cạnh việc đào tạo mới còn có các hoạt động đào tạo lại nhân viên khi có thay đổi về nhu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh hay quy trình kỹ thuật, công nghệ đổi mới.

Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực: nhóm này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong tổ chức. Nhóm chức năng này bao gồm các hoạt động: đánh giá thực hiện công việc và thù lao động cho nhân viên, duy trì và phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong các doanh nghiệp.

1.2.5. Ảnh hưởng của môi trường đối với quản trị nhân lực

Việc quản lý nguồn nhân lực tốt phụ thuộc nhiều vào sự hiểu biết tường tận các điều kiện môi trường mà một doanh nghiệp, một tổ chức phải đương đầu.

Môi trường ở đây được đề cập thành 3 mức độ:

❖ *Môi trường vĩ mô: gồm có:*

Các yếu tố kinh tế: như chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh, xu hướng của GNP, tỷ lệ lạm phát, lãi suất, chính sách tiền tệ, chính sách tài chính, mức độ thất nghiệp, tiền lương, cán cân thanh toán....

Các yếu tố luật lệ của nhà nước: các doanh nghiệp được phép kinh doanh những ngành nghề mà pháp luật không cấm, phải tuân thủ những quy định của pháp luật thuê mướn lao động, an toàn lao động, bảo hiểm, bảo vệ môi trường...

Các yếu tố văn hoá xã hội: đó là xu thế nhân chủng học, sở thích vui chơi giải trí, chuẩn mực đạo đức và quan điểm về mức sống cộng đồng, kinh

doanh, lao động nữ...

Các yếu tố tự nhiên: các vấn đề ô nhiễm môi trường, thiếu năng lượng, lãng phí tài nguyên cùng với nhu cầu hàng ngày càng lớn đối với các nguồn nhân lực có hạn khiến công chúng cũng như doanh nghiệp phải thay đổi các quyết định và biện pháp hoạt động liên quan.

Yếu tố công nghệ: có nhiều công nghệ tiên tiến ra đời với tất cả các ngành công nghiệp và các doanh nghiệp nhất định.

Môi trường tác nghiệp: bao gồm các yếu tố trong ngành và các yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong kinh doanh. Có 5 yếu tố cơ bản là đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung cấp, các đối thủ tiềm ẩn và sản phẩm thay thế.

Môi trường nội bộ: bao gồm tất cả các yếu tố và hệ thống bên trong của doanh nghiệp như: nguồn nhân lực, chính sách và chiến lược của doanh nghiệp, sản xuất, tài chính, marketing, nề nếp tổ chức...

1.2.6. Một số nội dung chính của quản lý nguồn nhân sự

1.2.6.1. Thiết kế và phân tích công việc

1.2.6.1.1. Thiết kế công việc

Khái niệm:

Thiết kế công việc là quá trình xác định các nhiệm vụ, các trách nhiệm cụ thể được thực hiện bởi từng người lao động trong tổ chức cũng như các điều kiện để thực hiện các nhiệm vụ, trách nhiệm đó.

Thiết kế công việc có hiệu quả là một quá trình tổng thể cần được xem xét từ nhiều góc độ. Kết hợp các công việc với các mục tiêu của tổ chức, tạo động lực tới mức tối đa cho người lao động, đạt được các tiêu chuẩn thực hiện công việc, phù hợp giữa các khả năng và kỹ năng của người lao động với các đòi hỏi công việc đều là những nhìn nhận cơ bản trong thiết kế công việc.

Các yếu tố phải xác định khi thiết kế công việc:

Nội dung công việc: bao gồm tổng thể các hoạt động, các nghĩa vụ, các nhiệm vụ, các trách nhiệm thuộc về công việc cần phải thực hiện, các máy móc,

trang thiết bị, dụng cụ cần phải sử dụng và các quan hệ cần phải thực hiện.

Các trách nhiệm đối với tổ chức: bao gồm tổng thể các trách nhiệm có liên quan tới tổ chức nói chung mà mỗi người lao động phải thực hiện, như tuân thủ các quy định và các chế độ làm việc.

Các điều kiện lao động: bao gồm tập hợp các yếu tố thuộc môi trường vật chất của công việc như nhiệt độ, chiếu sáng, các điều kiện an toàn.

Trong ba yếu tố trên thì nội dung công việc là yếu tố trung tâm của thiết kế công việc.

Các phương pháp thiết kế công việc: bao gồm phương pháp truyền thống, nghiên cứu hao phí thời gian và chuyển động, mở rộng công việc, luân chuyển công việc, làm giàu công việc...

1.2.6.1.2. Phân tích công việc:

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 tổ chức.

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

Ý nghĩa của phân tích công việc:

Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng bởi vì nhờ có phân tích công việc mà người quản lý xác định được các kỳ vọng của mình đối với người lao động và làm cho họ hiểu được các kỳ vọng đó, và nhờ đó, người lao động cũng hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm của mình trong công việc.

Đồng thời, phân tích công việc là điều kiện để có thể thực hiện được các hoạt động quản lý nguồn nhân lực đúng đắn và có hiệu quả thông qua việc giúp cho người quản lý có thể đưa ra được các quyết định nhân sự như tuyển dụng, đề bạt, thù lao... dựa trên các tiêu thức có liên quan đến công việc, chứ không phải dựa trên những tiêu chuẩn mơ hồ và mang tính chủ quan.

Khi phân tích công việc các tư liệu và thông tin thu thập sẽ được xử lý phù hợp tùy thuộc vào mục đích của phân tích công việc. Các tư liệu và thông tin đó

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

thường được hệ thống hoá và trình bày dưới dạng bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc với người thực hiện, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Bản mô tả công việc:

Bản mô tả công việc là một văn bản viết giải thích về những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một việc cụ thể.

Bản mô tả công việc gồm có ba nội dung: xác định công việc, tóm tắt về các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc về công việc, các điều kiện làm việc.

Bản yêu cầu công việc với người thực hiện:

Bản yêu cầu công việc với người thực hiện là bản liệt kê các đòi hỏi của công việc đối với người thực hiện về các kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm cần phải có, trình độ giáo dục và đào tạo cần thiết, các đặc trưng về tinh thần và thể lực, và các yêu cầu cụ thể khác.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc:

Bản tiêu chuẩn công việc là một hệ thống các chỉ tiêu, tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc.

Các phương pháp phân tích công việc: bảng câu hỏi, quan sát, phỏng vấn, ghi chép lại các sự kiện quan trọng, nhật ký công việc, ...

Tiến trình phân tích công việc bao gồm nhiều hoạt động được chia ra thành các bước sau:

1. Xác định mục đích sử dụng thông tin phân tích công việc;
2. Thu thập thông tin cơ bản;
3. Lựa chọn các công việc tiêu biểu;
4. Thu thập thông tin phân tích công việc;
5. Kiểm tra thông tin với các thành viên;
6. Tiên khai bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn công việc.

1.2.6.2. Hoạch định nguồn nhân lực:

- Khái niệm:

Hoạch định nguồn nhân lực là tiến trình duyệt xét lại một cách có hệ thống những yếu tố về nguồn nhân lực để đảm bảo rằng cơ quan sẽ có đúng số người

có đầy đủ kỹ năng theo đúng nhu cầu.

Hoạch định nhân sự là quá trình nỗ lực gắn kết các kế hoạch về nhân lực với định hướng chiến lược của công ty.

- **Vai trò của hoạch định nguồn nhân lực**

Hoạch định nguồn nhân lực giữ vai trò trung tâm trong quản trị nguồn nhân lực, có ảnh hưởng lớn tới hiệu quả công việc của doanh nghiệp. Vì vậy, hoạch định nguồn nhân lực hiệu quả góp phần tạo nên sự thành công của doanh nghiệp.

Hoạch định nguồn nhân lực giữ vai trò trung tâm trong quản trị nguồn nhân lực: hoạch định nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp chủ động thấy trước những biến động nhân sự, thực trạng về nguồn nhân sự, từ đó có những điều chỉnh phù hợp.

Hoạch định nguồn nhân lực ảnh hưởng lớn tới hiệu quả công việc của doanh nghiệp: để thực hiện các chiến lược kinh doanh, sản xuất, doanh nghiệp phải có nguồn nhân lực với kiến thức, kỹ năng cần thiết. Hoạch định nguồn nhân lực tốt sẽ giúp doanh nghiệp có được đội ngũ nhân sự phù hợp. Khi không có hoạch định nguồn nhân lực hay hoạch định nguồn nhân lực không hiệu quả, doanh nghiệp sẽ không thể đánh giá được đội ngũ nhân sự của mình. Điều này ảnh hưởng lớn tới kết quả công việc chung của cả doanh nghiệp.

Tiến trình hoạch định nguồn nhân lực:

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

1.2.6.3. Tuyển mộ, tuyển dụng nhân viên

1.2.6.3.1. Tuyển mộ

Khái niệm:

Tuyển mộ là quá trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp đơn tìm việc làm.

Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động bên trong tổ chức.

Tuyển mộ là quá trình tìm kiếm những lao động có trình độ và động viên họ tham gia vào quá trình dự tuyển.

Các nguồn và phương pháp tuyển mộ:

Tuyển mộ bên trong tổ chức có thể sử dụng các phương pháp:

- Thu hút người lao động thông qua bản thông báo tuyển mộ, đây là bản thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người.
- Thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức.
- Thu hút căn cứ vào các thông tin trong danh mục các kỹ năng, mà tổ chức thường lập ra về từng cá nhân người lao động, lưu trữ các trong phần mềm nhân sự.

Tuyển mộ từ bên ngoài và các phương pháp:

- Thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ công chức trong tổ chức.
- Thu hút nguồn tuyển mộ thông qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông.
- Thu hút các ứng viên thông qua các trung tâm môi giới và giới thiệu việc làm.
- Thu hút các ứng viên thông qua hội chợ việc làm.
- Thu hút các ứng viên thông qua cử các cán bộ phòng nhân sự tới tuyển mộ trực tiếp các trường đại học, cao đẳng....

• Quá trình tuyển mộ:

Bước 1: lập kế hoạch tuyển mộ;

bước 2: xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ;

bước 3: xác định nơi tuyển mộ và thời gian tuyển mộ.

1.2.6.3.2. Tuyển chọn

Tuyển mộ là tập trung các ứng viên lại, còn tuyển chọn là xem trong số ứng viên ấy ai là người hội đủ các tiêu chuẩn để làm việc cho công ty.

Tuyển chọn là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút trong quá trình tuyển mộ.

Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhằm giúp cho các nhà quản trị nhân lực đưa ra được các quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất.

Quá trình tuyển dụng:

Quá trình tuyển chọn là một quy trình gồm nhiều bước, mỗi bước trong quá trình được xem như là một rào chắn để sàng lọc loại bỏ những ứng viên không đủ điều kiện đi tiếp vào các bước sau. Số lượng các bước trong quá trình không phải là cố định, mà tùy thuộc vào mức độ phức tạp của công việc khi tuyển tuyển chọn lao động, tính chất của loại lao động cần tuyển chọn.

Quá trình tuyển chọn:

1. Xét hồ sơ xin việc;
2. Trắc nghiệm, sơ vấn, thi tay nghề;
3. Phỏng vấn chuyên môn;
4. Mời nhận việc;
5. Thử việc;
6. Đánh giá sau thử việc;
7. Quyết định tuyển dụng.

1.2.6.6. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

1.2.6.6.1. Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

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

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

So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

chỉ tiêu	Đào tạo	Phát triển
Tập trung	Công việc hiện tại	Công việc trong tương lai
phạm vi	Cá nhân	tổ chức và cá nhân
Thời gian	ngắn hạn	Dài hạn
Mục đích	khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng hiện tại	chuẩn bị cho tương lai

Tuy nhiên đào tạo chỉ là một thành tố của quá trình phát triển bao gồm tất cả những kinh nghiệm hoàn thiện và phát triển những đặc điểm liên quan đến lao động của các nhân viên. Đào tạo nên tập trung vào một mục tiêu rõ ràng hay kết hợp đào tạo trong một hệ thống các hoạt động nhân sự, bao gồm việc đảm bảo nhân sự từ bên ngoài và từ trong nội bộ, khen thưởng và thiết kế công việc.

Mục tiêu và vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

a. Mục tiêu:

Mục tiêu chung của đào tạo và phát triển là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc trong tương lai.

b. Vai trò:

Đào tạo và phát triển là điều kiện quyết định để một tổ chức có thể tồn tại và đi lên trong cạnh tranh. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp: Nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc, nâng cao chất lượng của thực hiện công việc, giảm bớt sự giám sát vì người lao động được đào tạo là người có khả năng tự giám sát, nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức.

Đối với người lao động, vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thể

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

hiện ở chỗ: Tạo ra được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp, tạo ra tính chuyên nghiệp của người lao động, tạo ra sự thích ứng giữa người lao động và công việc hiện tại cũng như tương lai, đáp ứng nhu cầu nguyện vọng phát triển của người lao động.

Các phương pháp đào tạo và phát triển

Có nhiều phương pháp để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Mỗi một phương pháp có cách thực hiện, ưu nhược điểm riêng mà các tổ chức 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. Sau đây, chúng ta nói tới các phương pháp đào tạo và phát triển nhân lực chủ yếu đang được thực hiện ở các nước và ở nước ta hoặc có thể áp dụng ở nước ta.

Đào tạo trong công việc

Đào tạo trong công việc là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của người lao động lành nghề hơn.

Nhóm này bao gồm những phương pháp như: đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc, đào tạo theo kiểu học nghề, kèm cặp và chỉ bảo, luân chuyển và chuyển công việc...

Đào tạo ngoài công việc

Đào tạo ngoài công việc là phương pháp đào tạo trong đó người học tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế.

Các phương pháp đó gồm: tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp, cử đi học các lớp trường chính quy, các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo, đào tạo theo kiểu chương trình hoá, với sự trợ giúp của máy tính, đào tạo theo phương thức từ xa, đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm, mô hình hoá hành vi, đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ.

Các phương pháp phát triển nhân sự bao gồm:

- Phong phú hoá công việc và đa dạng hoá công việc;

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

- Các biện pháp thuyên chuyển công việc ra ngoài và dự phòng thuyên chuyển nhân viên ra ngoài của từng chức năng hoặc của cả bộ phận;
- Tiếp nhận nhân viên cũ quay về theo nguyện vọng của họ;
- Hình thành các nhóm dự án đa chức năng, hoặc đa quốc gia, hoặc hình thành những nhóm công tác một phần tự quản.

1.2.6.5. Đánh giá thực hiện công việc

Khái niệm:

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

Ý nghĩa:

Đối với doanh nghiệp:

- Giúp cho người quản lý có được một bức tranh rõ nét, hoàn chỉnh và khách quan về nhân viên cấp dưới của mình.
- Hệ thống đánh giá thành tích công việc có ý nghĩa như một quy định bắt buộc trong doanh nghiệp đòi hỏi mọi cá nhân phải thực hiện vì lợi ích thiết thực của nó.
- Khuyến khích người quản lý đưa ra các ý kiến một cách đầy đủ cần thiết và thích đáng đối với nhân viên cấp dưới.

Đối với nhân viên

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

Trách nhiệm đánh giá và định kỳ đánh giá

Trách nhiệm đánh giá:

Cấp dưới đánh giá cấp trên, cấp trên đánh giá cấp dưới, đồng nghiệp đánh

giá lẫn nhau, đánh giá nhóm, tự đánh giá...

Định kỳ đánh giá: tùy thuộc vào từng công ty, đối với nhân viên mới thì thường xuyên đánh giá,

Tiến trình đánh giá:

Bước 1: Xác định tiêu chí đánh giá;

Bước 2: Chuẩn bị đánh giá;

Bước 3: Tiến hành đánh giá;

Bước 4: Phỏng vấn đánh giá;

Các phương pháp đánh giá thực hiện công việc:

Các doanh nghiệp có thể lựa chọn một trong các phương pháp sau đây, hoặc đối với cấp quản trị thì áp dụng phương pháp này, đối với nhân viên thì áp dụng phương pháp khác: Phương pháp mức thang điểm; phương pháp xếp hạng luân phiên; phương pháp ghi chép các vụ việc quan trọng; phương pháp đánh giá bằng văn bản tường thuật; phương pháp theo tiêu chuẩn công việc; phương pháp thang điểm đánh giá căn cứ vào hành vi...

1.2.6.6. Thù lao lao động

Khái niệm:

Thù lao lao động là tất cả các khoản mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa họ với tổ chức.

Cơ cấu thù lao lao động bao gồm 3 thành phần: thù lao cơ bản, các khuyến khích, các phúc lợi.

Thù lao cơ bản: là phần thù lao cố định mà người lao động nhận được một cách thường kỳ dưới dạng tiền lương (theo tuần, theo tháng) hay là tiền công theo giờ. Thù lao cơ bản được trả dựa trên cơ sở của loại công việc cụ thể, mức độ thực hiện công việc, trình độ và thâm niên của người lao động.

Tiền công: là số tiền trả cho người lao động tùy thuộc vào số lượng thời gian làm việc thực tế (giờ, ngày) hay số lượng sản phẩm được sản xuất ra, hay tùy thuộc vào khối lượng công việc đã hoàn thành. Tiền công thường được trả cho công nhân sản xuất, các nhân viên bảo dưỡng máy móc thiết bị, nhân viên

văn phòng.

Tiền lương: là số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm). Tiền lương thường được trả cho các cán bộ quản lý và các nhân viên chuyên môn, kỹ thuật.

Tuy nhiên, trong thực tế hai thuật ngữ này thường được dùng lẫn lộn trong tổ chức để chỉ phần thù lao cơ bản, cố định mà người lao động được nhận trong tổ chức.

Các khuyến khích: là các khoản thù lao ngoài tiền công hay tiền lương để trả cho những người lao động thực hiện tốt công việc. Loại thù lao này gồm: tiền hoa hồng, các tiền thưởng, phân chia năng suất, phân chia lợi nhuận.

Các phúc lợi xã hội: là phần thù lao gián tiếp trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống của người lao động như: bảo hiểm sức khỏe; bảo hiểm xã hội; tiền lương hưu; tiền trả cho những ngày nghỉ: nghỉ lễ, nghỉ phép; các chương trình giải trí nghỉ mát; nhà ở; phương tiện đi lại và các phúc lợi khác gắn liền với các quan hệ làm việc hoặc các thành viên trong tổ chức.

Ngoài 3 thành phần nêu trên, nếu hiểu theo nghĩa rộng thì thù lao lao động còn gồm các yếu tố mang tính phi tài chính. Đó là yếu tố thuộc nội dung công việc và môi trường làm việc.

1.2.6.6.1. Giới thiệu hệ thống thang lương, bản lương hiện hành của Nhà nước.

a. Chế độ lương cấp bậc:

Chế độ lương cấp bậc được thiết kế để trả công cho công nhân sản xuất căn cứ vào chất lượng lao động và điều kiện lao động khi họ thực hiện một công việc nhất định.

Chế độ tiền lương cấp bậc có 3 yếu tố: thang lương, mức lương và tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật.

Thang lương: là bản xác định quan hệ tỷ lệ về tiền lương giữa những công nhân trong cùng một nghề hoặc một nhóm nghề giống nhau theo trình độ lành nghề của họ. một thang lương bao gồm có bậc lương, hệ số lương.

Mức lương: là số tiền dùng để trả công lao động phù hợp trong một đơn vị thời gian phù hợp với các bậc trong thang lương.

$$M_i = M_1 * K_i$$

M_i : mức lương bậc i ;

M_1 : mức lương tối thiểu;

K_i : hệ số lương bậc.

Theo cách tính công theo chế độ hiện hành thì mức lương tối thiểu có hệ số bằng 1.

Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật: là văn bản quy định về mức độ phức tạp của công việc và trình độ lành nghề của công nhân ở một bậc nào đó phải có sự hiểu biết nhất định về mặt kiến thức lý thuyết và phải làm được những công việc nhất định trong thực hành.

1.2.6.6.2. Các hình thức trả lương:

a. Hình thức trả lương theo thời gian:

Tiền lương của công nhân được tính toán dựa trên cơ sở mức tiền công đã được xác định cho công việc và số đơn vị thời gian (giờ hoặc ngày) thực tế làm việc, với điều kiện họ phải đáp ứng các tiêu chuẩn thực hiện công việc tối thiểu đã được xây dựng trước nếu muốn tiếp tục nhận mức tiền lương cho công việc đó.

Điều kiện áp dụng: thường được áp dụng cho các công việc sản xuất nhưng khó định mức cụ thể; hoặc các công việc đòi hỏi chất lượng cao, các công việc mà năng suất, chất lượng phụ thuộc chủ yếu vào máy móc, thiết bị hay các hoạt động tạm thời, sản xuất thử.

b. Hình thức trả lương theo sản phẩm:

$$TC = DG * Q_{tt}$$

TC: Tiền lương;

DG: Đơn giá;

Q_{tt} : Số lượng sản phẩm thực tế.

Điều kiện áp dụng: phù hợp với các công việc mà ở đó dây chuyền sản xuất đảm bảo được liên tục, các công việc có thể định mức được, có tính lặp đi lặp lại và không đòi hỏi trình độ lành nghề cao, năng suất lao động chủ yếu phụ thuộc vào sự nỗ lực của người lao động và việc tăng năng suất không gây ảnh hưởng lớn tới chất lượng sản phẩm.

Ý nghĩa của tiền lương: tiền lương có ý nghĩa rất lớn đối với cả doanh nghiệp và người lao động.

Đối với doanh nghiệp: tiền lương có ý nghĩa rất lớn đối với cả doanh nghiệp phải trả cho người lao động về sự hao phí sức lực và trí tuệ. Do đó muốn nâng cao lợi nhuận và hạ giá thành sản phẩm các doanh nghiệp cần phải biết quản lý và tiết kiệm tiền lương. Ngoài ra, tiền lương còn là một phương tiện rất hiệu quả để thu hút người lao động có tay nghề cao và tạo ra lòng trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp. Hơn thế nữa tiền lương còn là phương tiện kích thích động viên người lao động rất hiệu quả, tạo nên sự thành công và hình ảnh đẹp đẽ của doanh nghiệp trên thị trường .

Đối với người lao động: tiền lương là phần thu nhập chủ yếu của người lao động, là phương tiện để duy trì sự tồn tại và phát triển của người lao động và gia đình họ. Ở một mức độ nào đó nó còn là một bằng chứng cụ thể thể hiện giá trị của người lao động, thể hiện uy tín và địa vị của người lao động trong xã hội cũng như trong gia đình. Qua mức tiền lương người ta có thể đánh giá được mức độ đối xử của chủ doanh nghiệp với người lao động.

1.2.6.7. Phúc lợi

Trong các tổ chức, các doanh nghiệp, người quản lý đều nhận thấy sự cần thiết phải cung cấp các loại bảo hiểm, và các chương trình khác liên quan đến sức khỏe, sự an toàn, các loại bảo hiểm và các lợi ích khác cho người lao động.

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động.

Các loại phúc lợi: gồm có hai loại phúc lợi và dịch vụ:

Phúc lợi bắt buộc: là khoản phúc lợi tối thiểu mà các tổ chức phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật. Có thể là: các loại bảo đảm, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, trợ cấp thất nghiệp, trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động hoặc bệnh nghề

nghiep, hưu trí, thai sản, tử tuất...

Phúc lợi tự nguyện: là các phúc lợi mà tổ chức đưa ra, tùy thuộc vào khả năng kinh tế của họ, và sự quan tâm của lãnh đạo đó.

Mục tiêu của các chương trình phúc lợi:

- Duy trì và nâng cao năng suất lao động.
- Thực hiện chức năng xã hội của chúng đối với người lao động.
- Đáp ứng đòi hỏi của đại diện người lao động và nâng cao vai trò điều tiết của chính phủ.
- Duy trì mức sống vật chất và tinh thần của người lao động.

1.2.6.8. An toàn và sức khỏe người lao động

Vấn đề an toàn và sức khỏe cho người lao động là một vấn đề rất được quan tâm. Bởi người lao động được bảo đảm an toàn trong quá trình lao động thì họ mới yên tâm khi làm việc, người lao động có sức khỏe, thoải mái tâm lý thì mới hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, nâng cao năng suất lao động. Mục tiêu của công tác an toàn và sức khỏe cho người lao động tại doanh nghiệp là: bảo đảm cho người lao động không bị ốm đau bệnh tật, tai nạn do tác động của các yếu tố nguy hiểm, có hại trong lao động sản xuất thông qua thực hiện các luật pháp, chính sách và các giải pháp về khoa học kỹ thuật, về kinh tế xã hội, về tuyên truyền giáo dục, về tổ chức lao động và sự tuân thủ các quy phạm về an toàn và vệ sinh lao động của người sử dụng lao động và người lao động.

Về phía người sử dụng lao động: phải lập các kế hoạch, các biện pháp an toàn vệ sinh lao động và cải thiện điều kiện làm việc, trang bị dụng cụ bảo hộ lao động, hướng dẫn cho lao động các nội quy, quy định về an toàn và vệ sinh lao động; phân công trách nhiệm giám sát công tác an toàn vệ sinh lao động, có báo cáo kết quả tình hình theo dõi, bảo đảm chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý cho người lao động, tổ chức khám sức khỏe định kỳ...

Về phía người lao động: chấp hành mọi nội quy, quy định về an toàn lao động của tổ chức; từ chối hoặc rời bỏ nơi làm việc khi phát hiện nguy cơ xảy ra tai nạn nguy hại tới sức khỏe và tính mạng của bản thân, trình báo với người phụ trách, chỉ trở lại nơi làm việc khi nguy cơ đó được khắc phục; khiếu nại với cơ quan nhà nước nếu người sử dụng vi phạm quy định an toàn lao động của Nhà

nước hoặc trái với hợp đồng lao động...

1.3. Vấn đề sử dụng và quản lý hiệu quả nguồn nhân lực

1.3.1. Khái niệm về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

1.3.1.1. Khái niệm chung về hiệu quả kinh tế

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 quan trọng và có ý nghĩa to lớn trong quản lý kinh tế cũng như trong khoa học quản lý.

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

1.3.1.2. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động

Hiệu quả sử dụng lao động là một trong những chỉ tiêu cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

1.3.2. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực

1.3.2.1. Hiệu suất sử dụng lao động (H_s):

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

Tổng lao động

ĐVT: đồng/người

Ý nghĩa chỉ tiêu trên cho biết một lao động làm ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một thời kỳ nhất định. Chỉ tiêu này càng cao cho thấy vấn đề sử dụng trong doanh nghiệp rất hiệu quả.

1.3.2.2. Năng suất lao động bình quân (N_s):

$$N_s = \frac{\text{Tổng sản lượng}}{\text{Tổng lao động}}$$

Tổng lao động

ĐVT: m²/người

Ý nghĩa của chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu sản phẩm trong thời gian nhất định.

1.3.2.3. Tỷ suất lợi nhuận lao động (hiệu quả sử dụng lao động: H_q)

$$H_q = \frac{\text{Tổng lợi nhuận}}{\text{Tổng lao động}}$$

Tổng lao động

ĐVT: đồng/người

Ý nghĩa của chỉ tiêu cho biết một lao động làm ra bao nhiêu lợi nhuận trong một thời gian nhất định.

Thông qua các chỉ tiêu trên ta có thể so sánh sự biến động qua các năm, sau đó tìm nguyên nhân và các nhân tố ảnh hưởng tới sự biến động đó, để đưa ra các giải pháp phù hợp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực.

1.3.3. Các biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp

1.3.3.1. Phương pháp hành chính:

Là cách thức tác động trực tiếp của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị dựa vào mối quan hệ về tổ chức nhằm thực hiện các mục tiêu đề ra. Sự tác động này mang tính bắt buộc thông qua các nhiệm vụ, chỉ thị, mệnh lệnh đòi hỏi người thực hiện phải chấp hành một cách nghiêm ngặt. Sử dụng phương pháp này có tác dụng thiết lập, duy trì trật tự, kỷ cương trong một hệ thống tổ chức, góp phần giải quyết nhanh chóng vấn đề nảy sinh.

1.3.3.2. phương pháp kinh tế:

Là những phương pháp gián tiếp tác động đến nguồn nhân lực dựa vào những mối quan hệ về lợi ích nhằm tạo ra một tình huống để người lao động hành động theo phương án có lợi nhất. Việc sử dụng phương pháp này gắn liền với các đòn bẩy kinh tế như lương, tiền thưởng, cung cấp dịch vụ.

1.3.3.3. Phương pháp giáo dục, thuyết phục:

Là phương pháp có ý nghĩa lớn trong quản trị vì đối tượng của quản trị là con người - một thực thể năng động, là tổng hoà của mối quan hệ nên phương pháp giáo dục là tác động vào tình cảm nhận thức của người lao động nhằm khai thác đến mức cao nhất tiềm năng của con người vào việc sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Phương pháp giáo dục áp dụng với phương pháp hành chính và phương pháp kinh tế một cách uyển chuyển, hợp lý sẽ tạo ra hiệu quả cao hơn. Tuy nhiên, tùy vào hoàn cảnh cụ thể mà nhà quản trị có thể chú trọng hơn đến một phương pháp nào.

PHẦN II

Phân tích thực trạng nguồn nhân lực và quản lý nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư & thương mại An Thắng

2.1. Giới thiệu chung về công ty cổ phần

Tên công ty viết bằng tiếng việt: **CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ THƯƠNG MẠI AN THẮNG**

Tên công ty viết bằng tiếng nước ngoài: AN THANG TRADING & INVESTMEN JOINT STOCK COMPANY

Địa chỉ trụ sở chính: **Số 36 Nguyễn Văn Linh, xã An Đông, huyện An Dương, thành phố Hải Phòng**

Số điện thoại: 0313531395

Số fax : 031-3571552

Vốn điều lệ: 8.000.000.000đồng (**Tám tỷ đồng**)

Số tài khoản tại Ngân hàng Eximbank: 0200831361

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển:

Công ty cổ phần đầu tư và thương mại An Thắng được thành lập ngày 22/7/2006 theo quyết định của Ủy ban nhân dân thành phố Hải Phòng. Công ty hoạt động theo giấy chứng nhận đăng kí kinh doanh số 02030045do sở kế hoạch đầu tư thành phố Hải Phòng cấp. Lĩnh vực kinh doanh chính của công ty là sản xuất gia công, thương mại các sản phẩm tôn mạ màu, tôn mạ kẽm.....

Công ty cổ phần đầu tư và thương mại An Thắng tiền thân là xưởng sản xuất Tôn thuộc công ty TNHH Thắng Thanh. Do hoạt động có hiệu quả và được sự cho phép của công ty TNHH Thắng Thanh, xưởng sản xuất tách riêng thành một đơn vị hoạt động độc lập.

Khi mới thành lập công ty gặp rất nhiều khó khăn, mới đầu công ty chỉ có hơn 28 công nhân viên được phân bổ cho phòng tài chính và xưởng sản xuất. Máy móc thiết bị còn hạn chế với 3 loại máy: máy cán tôn 5, 11 sóng, máy đập phụ kiện tôn, máy đập sóng ngói, không thể đáp ứng nhu cầu của thị trường. Ngoài ra với diện tích mặt bằng của công ty hơn 1.280m², hệ thống kho hàng của doanh nghiệp còn chật hẹp, thiếu thốn.

Tuy nhiên với sự nỗ lực của các cán bộ nhân viên và đường lối lãnh đạo đứng đầu của hội đồng quản trị, sau hơn 3 năm công ty không những vượt qua những khó khăn mà còn không ngừng phát triển. Doanh thu tiêu thụ sản phẩm

tăng hơn 20% một năm, thu nhập bình quân người lao động tăng 12% một năm.

Trong những năm qua, ban lãnh đạo công ty luôn quan tâm đến việc đầu tư vào máy móc, dây chuyền công nghệ hiện đại, tìm hiểu nhu cầu thị trường để sản xuất ra các sản phẩm phù hợp. Sản phẩm của Công ty luôn có uy tín trên thị trường. Với chính sách thực hiện đổi mới công nghệ, hiện đại hoá cơ sở vật chất, kỹ thuật, công ty đảm bảo cung ứng một cách đầy đủ, kịp thời nhanh chóng cho mọi khách hàng theo đúng chủng loại, yêu cầu với chất lượng tốt, số lượng chính xác, giá cả hợp lý. Mặt khác do quản lý tốt mạng lưới phân phối, lại được sự tín nhiệm của khách hàng, nên những năm gần đây Công ty đã chiếm được lòng tin của khách hàng.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ

1.2.1. Ngành, nghề kinh doanh của doanh nghiệp:

- Sản xuất sắt, thép, gang, sản xuất các cấu kiện kim loại, thùng, bể chứa và nồi hơi, sản xuất máy bơm, máy nén, vòi và các van khác;
- Lắp đặt hệ thống điện, hệ thống cấp thoát nước và lắp đặt xây dựng khác;
- Bán buôn sắt, thép;
- Vận tải hành khách trong nội thành, ngoại thành. Vận tải hành khách bằng taxi;
- Kho bãi và lưu giữ hàng hoá;
- Khách sạn, nhà hàng, quán ăn.

1.2.2. Nhiệm vụ của doanh nghiệp:

Đa dạng hoá ngành nghề kinh doanh;

Mở rộng thị trường tiêu thụ sang các tỉnh lân cận;

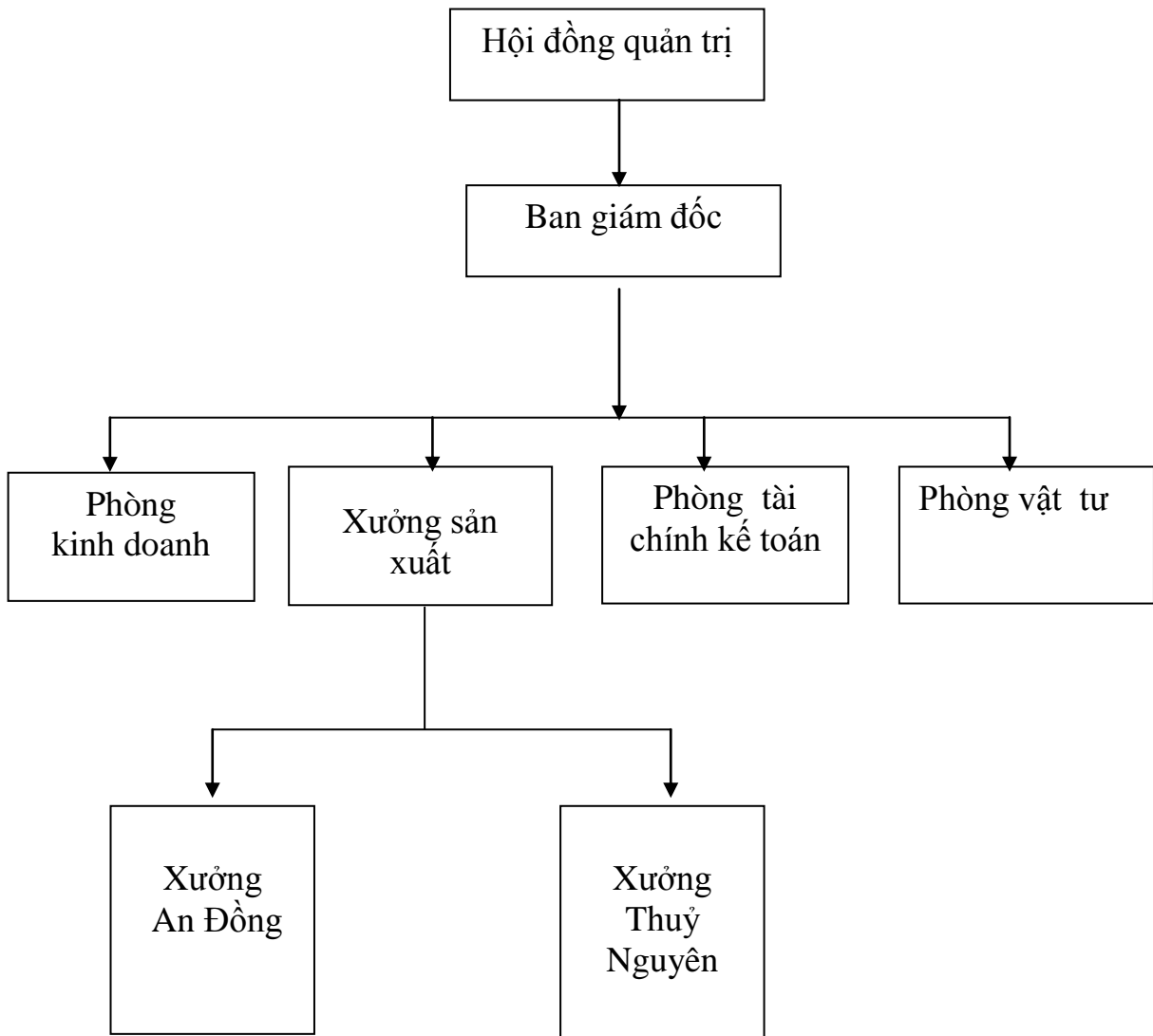
Nâng cao năng lực cạnh tranh;

Phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh, đem lại lợi ích tối ưu cho các cổ đông, đóng góp cho ngân sách nhà nước qua các loại thuế từ các hoạt động sản xuất kinh doanh, đồng thời cải thiện điều kiện làm việc, nâng cao thu nhập cho người lao động trong công ty.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

Căn cứ vào chức năng nhiệm vụ và tình hình hoạt động, cơ cấu tổ chức của công ty được hình thành theo mô hình trực tuyến chức năng:

Sơ đồ tổ chức của doanh nghiệp:



Hội đồng quản trị:

Hội đồng quản trị là cơ quan quản lý của công ty, có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định và thực hiện các quyền và nghĩa vụ của công ty thuộc thẩm quyền của hội đồng cổ đông.

Hội đồng quản trị có quyền và nghĩa vụ sau:

- Quyết định chiến lược kinh doanh hàng năm của công ty. Quyết định huy động vốn theo hình thức khác.
- Quyết định phương án, dự án đầu tư trong thẩm quyền và giới hạn theo

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

quy định Điều lệ công ty. Quyết định chào bán cổ phần mới trong phạm vi số cổ phần được quyền chào bán từng loại.

- Quyết định giải pháp phát triển thị trường, tiếp thu và công nghệ.

- Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức, kí hợp đồng, chấm dứt hợp đồng với Giám đốc và người quản lí quan trọng khác; Quyết định mức lương và quyền lợi khác của những người quản lí đó trong công ty; Giám sát, chỉ đạo Giám đốc và người quản lí khác trong điều hành công việc kinh doanh hằng ngày của công ty.

- Quyết định cơ cấu tổ chức, quy chế quản lí nội bộ Công ty; Quyết định lương và phụ cấp đối với người lao động trong Công ty.

- Các quyền và nghĩa vụ khác theo quy định của luật doanh nghiệp.

Giám đốc:

Hội đồng quản trị bổ nhiệm một người trong số họ hoặc thuê người khác làm giám đốc. Trường hợp Điều lệ công ty không quy định Chủ tịch hội đồng quản trị là người đại diện theo pháp luật, thì Giám đốc là người đại diện theo pháp luật của công ty. Giám đốc công ty là người điều hành công việc kinh doanh hằng ngày của công ty; chịu sự giám sát của Hội đồng quản trị, chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị và trước pháp luật về việc thực hiện các quyền và nghĩa vụ được giao.

Giám đốc có quyền và nghĩa vụ sau:

- Tổ chức thực hiện các quyết định của Hội đồng quản trị;

- Quyết định các vấn đề liên quan đến công việc kinh doanh hằng ngày của công ty mà không cần phải có quyết định của Hội đồng quản trị;

- Tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh và kế hoạch đầu tư của công ty;

- Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lí trong công ty, trừ các chức danh thuộc thẩm quyền của Hội đồng quản trị.

Phòng kinh doanh:

Nhiệm vụ:

- Tư vấn, chăm sóc, theo dõi khách hàng đã và đang sử dụng dịch vụ của công ty. Tham gia vào các hoạt động marketing, mở rộng mạng lưới kinh doanh của công ty. Duy trì những quan hệ kinh doanh hiện có, nhận đơn đặt hàng.
- Thiết lập những mối quan hệ kinh doanh mới bằng việc lập kế hoạch và tổ chức lịch công tác hàng ngày đối với những quan hệ kinh doanh hiện có hay những quan hệ kinh doanh tiềm năng
- Đề xuất phương án thực hiện hợp đồng với khách hàng, đề xuất các phương án tiếp cận khách hàng hiệu quả.
- Báo cáo công việc trực tiếp Giám đốc kinh doanh.

Phòng tài chính kế toán:

Nhiệm vụ, chức năng:

- Thu, chi, lập báo cáo về tình hình kinh doanh hàng ngày, trong tuần, trong tháng, trong quý trong năm...
- Thực hiện và theo dõi công tác tiền lương, tiền thưởng và các khoản thu nhập, chi trả theo chế độ, chính sách người lao động trong công ty.
- Tổng kết báo cáo kịp thời các biến động trong kinh doanh với lãnh đạo công ty.
- Lập biểu theo yêu cầu của các cơ quan chức năng và các cơ quan quản lý nhà nước: báo cáo thuế, báo cáo Doanh nghiệp hàng tháng, hàng quý, năm.
- Tham mưu cho lãnh đạo công ty trong lĩnh vực quản lý, điều hành công tác kinh tế tài chính và hoạch toán kế toán.

Phân xưởng sản xuất:

Chức năng, nhiệm vụ:

- Đảm bảo kế hoạch sản xuất đề ra đúng tiến độ;
- Báo cáo tình hình và tiến độ sản xuất cho Giám đốc đồng thời thông tin cho phòng chức năng liên quan;
- Chịu trách nhiệm về chất lượng sản phẩm sản xuất tại Xưởng;

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

- Khắc phục các lỗi xuất hiện trong quá trình sản xuất;
- Thực hiện các nhiệm vụ khác theo phân công của Giám đốc.

Phòng vật tư:

• Đảm bảo nhập xuất vật tư, hàng hóa phải cân, đong, đo, đếm cụ thể, đúng nguyên tắc, thủ tục quy định. Không để hao hụt, mất mát, hư hỏng vật tư hàng hóa, tổ chức kiểm kê định kỳ đúng quy định.

• Theo dõi việc thực hiện mua bán vật tư, thiết bị cho sản xuất, tiêu thụ sản phẩm.

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

Công ty đã và đang tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh sau:

• Công ty chuyên kinh doanh các sản phẩm tôn mạ màu, tôn mạ kẽm, xà gồ thép, các loại phụ kiện.....

• Công ty còn gia công các loại tôn mạ màu, mạ kẽm phẳng thành các loại tôn 5, 6, 9, 11 sóng, tôn sóng ngói theo đơn yêu cầu đơn đặt hàng của khách hàng.

Các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh chủ yếu của doanh nghiệp qua 2 năm (2008 và năm 2009) như sau:

BẢNG MỘT SỐ CHỈ TIÊU				
Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	△	%
Sản lượng tiêu thụ trong kỳ (m ²)	453190	584076	130886	22.88
Doanh thu tiêu thụ	38.178.877.856	46.876.345.787	8.697.467.931	22,78
Lợi nhuận trước thuế	1.521.935.004	2.593.366.561	1.071.431.557	70.39
Số lượng lao động	72	67	- 5	-6.94
Lương bình quân	2.105.000	2.359.500	254.500	12.09
Nghĩa vụ nộp thuế với nhà nước	426.141.801	726.142.637	300.000.836	70.39

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

- Sản lượng tiêu thụ trong năm 2009 đạt 584.076 m² tăng 22.88% so với năm 2008. Do trong năm 2009 doanh nghiệp mở rộng thêm thị trường tiêu thụ tại các tỉnh lân cận như: Hải Dương, Quảng Ninh, Hưng Yên, Phú Thọ...

- Doanh thu tiêu thụ đạt 46.876.345.787 đồng tăng 22.78% so với năm 2008.

- Lợi nhuận trước thuế năm 2009 đạt 2.593.366.561 đồng tăng 70.39% so với năm 2008, Tương ứng với mức tăng là 1.071.421.557 đồng.

- Cùng với mức tăng về lợi nhuận đồng nghĩa với việc nghĩa vụ thực hiện nộp thuế cho ngân sách nhà nước năm 2009 tăng 70.39% so với năm 2008.

- Số lượng lao động trong năm 2009 giảm 5 người so với năm 2008, tương ứng với mức giảm là 6.94% so với năm 2008.

2.2. Phân tích hiện trạng quản lý và sử dụng lao động tại công ty cổ phần đầu tư & thương mại An Thắng

Con người là yếu tố quyết định mọi thành bại của hoạt động kinh doanh. Bởi vậy, doanh nghiệp phải chú ý đến việc sử dụng con người phát triển nhân sự, xây dựng môi trường văn hoá và có nề nếp, tổ chức của doanh nghiệp. Đồng thời doanh nghiệp phải quan tâm đến các chỉ tiêu rất cơ bản như số lượng lao động, trình độ nghề nghiệp, năng suất lao động, thu nhập bình quân, năng lực của cán bộ quản lý.

2.2.1. Đặc điểm lực lượng lao động

Số lượng lao động của doanh nghiệp không ổn định theo các năm mà thay đổi theo thời kì, theo sự biến động của thị trường.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

TT	Chỉ tiêu	Năm 2008		Năm 2009		chênh lệch
		Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	tuyệt đối
1	Tổng số lao động	72	100	67	100	-5
2	Lao động gián tiếp	22	30,56	20	29,85	-2
3	Lao động trực tiếp	50	69,44	47	71,25	-3
4	Cơ cấu LĐ các phòng ban					
5	Ban Giám đốc	2	1,39	2	1,47	0
6	Phòng kinh doanh	11	16,67	9	14,67	-2
7	Phòng tài chính	4	5,56	4	5,99	0
8	Phòng vật tư	3	4,17	3	4,42	0
9	Xưởng sản xuất	47	65,28	44	65,64	-3
10	Đội lái xe	3	4,17	3	4,42	0
11	Tổ bảo vệ	2	2,78	2	2,95	0

Nguồn: Công ty cổ phần đầu tư và thương mại An Thắng

Việc quản lý lao động thuộc phạm vi, trách nhiệm do Ban giám đốc quyết định và các phòng ban thi hành quyết định đó.

Ban Giám đốc công ty gồm có: Giám đốc và Phó giám đốc phụ trách về sản xuất kinh doanh. Ban giám đốc công ty có trình độ đại học và tùy theo trình độ và năng lực từng người mà quyết định phân bổ vào các nhiệm vụ khác nhau.

Phòng kinh doanh: gồm có trưởng phòng kinh doanh và 7 nhân viên đều là người có trình độ đại học, 1 nhân viên có trình độ cao đẳng, công tác tiêu thụ sản phẩm hàng hoá trên thị trường. Họ đều là những người hiểu biết về thị trường đồng thời cũng hiểu biết về công nghệ sản xuất kinh doanh của công ty.

Phòng tài chính kế toán: gồm có kế toán trưởng là người tốt nghiệp đại học chuyên ngành về tài chính kế toán, có chứng chỉ kế toán trưởng, sử dụng thành thạo các phần mềm kế toán. Còn các nhân viên trong phòng đều có trình độ về

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

ng nghiệp vụ kế toán, biết sử dụng máy vi tính. Phòng này có nhiệm vụ tham mưu cho Ban giám đốc tổ chức thực hiện tốt hạch toán kinh tế thông qua việc đưa ra các biện pháp sử dụng hợp lý tiền vốn, vật tư, thiết bị trong sản xuất kinh doanh.

Xưởng sản xuất: việc phân bổ nhân sự tuy không đòi hỏi các nhân viên phải có trình độ đại học nhưng nó cũng có một vài tiêu chuẩn riêng ở phân xưởng sản xuất. Đứng đầu phân xưởng là quản đốc phân xưởng chịu trách nhiệm chính về chất lượng sản phẩm mà doanh nghiệp sản xuất ra, do vậy quản đốc phải là người có trình độ chuyên môn cao, có kinh nghiệm và thâm niên công tác. Quản đốc chính là nhà quản trị cấp cơ sở là người trực tiếp quản lý công nhân làm việc vì vậy quản đốc phải là người trung thực, vô tư, công bằng để tránh không khí ghen tị lẫn nhau giữa các công nhân trong cùng một phân xưởng.

Các công nhân trong phân xưởng là người trực tiếp làm ra các sản phẩm, thường thì lực lượng lao động trong các phân xưởng là các lao động lành nghề hay là các lao động phổ thông.

2.2.2. Tình hình cơ cấu nhân sự của doanh nghiệp

2.2.2.1. Tính chất lao động

Số TT	Chỉ tiêu	Năm					
		2008		2009		Chênh lệch	
		số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
1	Tổng lao động	72	100	67	100	-5	-6,94
2	-Lao động gián tiếp	22	30,55	20	29,85	-2	10
3	-Lao động trực tiếp.	50	69,45	47	70,15	-3	6

(Nguồn: Công ty cổ phần đầu tư và thương mại An Thắng)

Nhìn vào bảng số liệu ta thấy số lượng lao động trực tiếp của công ty luôn chiếm tỷ trọng lớn hơn, cụ thể năm 2008 tỷ lệ này chiếm 69,45% tương ứng với 50 lao động. Năm 2009 chiếm 70,15% tương ứng với 47 lao động.

2.2.2.2. Cơ cấu lao động theo giới tính

Số TT	Chỉ tiêu	Năm					
		2008		2009		Chênh lệch	
		Số người (người)	Tỷ trọng (%)	Số người (người)	Tỷ trọng (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
Theo giới tính							
	- Nam.	55	76,38	52	77,61	-3	5,45
	-Nữ.	17	23,62	15	22,39	-2	11,76

Nguồn: Công ty cổ phần đầu tư và thương mại An Thắng

Nhìn chung cơ cấu lao động của công ty được cải thiện hợp lý hơn, song tỷ trọng giữa lao động nam và nữ chênh lệch rất lớn. Đó là do công việc sản xuất ở các phân xưởng yêu cầu phải có sức khỏe tốt nên chỉ phù hợp với nam giới. Còn lao động nữ chủ yếu làm trong các phòng: phòng kế toán, phòng kinh doanh, phòng vật tư mà các vị trí này lại chỉ cần một số lượng vừa đủ mà thôi.

2.2.2.3. Cơ cấu lao động theo độ tuổi

STT	Chỉ tiêu	Năm					
		2008		2009		Chênh lệch	
		Số người (người)	Tỷ trọng (%)	Số người (người)	Tỷ trọng (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
1	Tổng lao động	72	100	67	100	-5	-6,94
2	18-30	37	51,39	35	52,21	-2	0,87
3	31-40	20	27,78	19	28,31	-1	0,51
4	41-50	11	15,28	9	13,44	-2	-1,84
5	50-60	4	5,56	4	5,99	0	0,44

Nguồn: Công ty cổ phần đầu tư và thương mại An Thắng

Lao động trong doanh nghiệp ở nhiều độ tuổi khác nhau trong phạm vi từ 18 đến 60 tuổi. Qua bảng số liệu trên ta thấy số lượng lao động trong độ tuổi từ 18

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

đến 30 chiếm tỷ trọng lớn nhất với tỷ lệ là 51,39% năm 2008, năm 2009 là 52,21%. Lao động trong độ tuổi từ 31 đến 40 tuổi chiếm 27,78% năm 2008, năm 2009 là 28,31%. Lao động trong độ tuổi từ 41 đến 50 chiếm tỷ trọng năm 2008 là 15,28% đến 13,44%. Còn lại là số lượng lao động từ 51 đến 60 tuổi. So sánh trong hai năm ta nhận thấy số lượng lao động không thay đổi nhiều. Do tính chất công việc nặng nhọc nên doanh nghiệp cần những công nhân có sức khoẻ tốt, dẻo dai, có sức chịu đựng với cường độ làm việc liên tục, kéo dài nên số lượng lao động từ 18 đến 40 tuổi chiếm tỷ trọng lớn. Để luôn đảm bảo công việc được hoàn thành một cách nhanh nhất.

2.2.2.4. Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn

STT	Chỉ tiêu	Năm					
		2008		2009		Chênh lệch	
		Số người (người)	Tỷ trọng (%)	Số người (người)	Tỷ trọng (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
1	Tổng lao động	72	100	67	100	-5	-6,94
Trình độ học vấn							
2	-Đại học và trên đại học.	25	34,72	23	34,33	-2	8
3	-Cao đẳng và Trung cấp.	40	55,56	37	55,22	-3	7,5
4	- Lao động phổ thông.	7	9,72	7	10,45	0	0

(Nguồn: Công ty cổ phần đầu tư và thương mại An Thắng)

Qua bảng số liệu ta thấy tỷ trọng số lao động cao đẳng và trung cấp của doanh nghiệp là lớn nhất. Năm 2008 chiếm tới 55,56% và năm 2009 chiếm 55,22%. Tỷ lệ lao động đại học và trên đại học chiếm 34,72% năm 2008, chiếm 34,33% năm 2009. Tỷ lệ lao động phổ thông chiếm 9,72% năm 2008, năm 2009 chiếm 10,45%. Là một doanh nghiệp chuyên gia công và thương mại các tấm

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

lợi tôn mạ màu, mạ kẽm nhưng doanh nghiệp có đội ngũ lao động có trình độ học vấn tương đối cao. Hơn 90% số lao động của doanh nghiệp đã qua đào tạo. Đối với các nhân viên văn phòng, doanh nghiệp thường tuyển dụng của các trường đại học chuyên ngành kinh tế, biết sử dụng máy tính thành thạo, am hiểu thị trường,...Đối với công nhân trực tiếp sản xuất tuyển dụng tại các trường cao đẳng và trung cấp nghề, một số ít là lao động phổ thông, có sức khỏe, có ý thức, trách nhiệm trong công việc...

2.2.2.5. Trình độ tay nghề của người lao động

Trình độ tay nghề của người lao động cũng là một yếu tố không nhỏ góp phần vào sự thành công của công ty. Công việc sản xuất có được thuận thực, nhuần nhuyễn hay không là phụ thuộc vào trình độ lành nghề của người lao động. Trình độ lành nghề được thể hiện qua bậc thợ của họ. Do đặc điểm của công ty là chuyên gia công sản phẩm tôn nên lượng lực lao động chính là công nhân trực tiếp sản xuất.

Bảng đánh giá trình độ lành nghề của công nhân trực tiếp sản xuất

STT	Chỉ tiêu	Năm 2008		Năm 2009		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
1	Bậc 1	7	14	2	4.255	-5	-9.75
2	Bậc 2	15	30	7	14.89	-8	-3.11
3	Bậc 3	10	20	15	31.91	5	3.65
4	Bậc 4	6	12	9	19.15	3	3.15
5	Bậc 5	5	10	7	14.89	2	5.15
6	Bậc 6	4	8	4	8.511	0	0.51
7	Bậc 7	3	6	3	6.383	0	0.38
8	Tổng số	50	100	47	100	-3	0

Nguồn: Công ty cổ phần đầu tư và thương mại An Thắng

Bậc thợ càng cao chứng tỏ trình độ tay nghề của người lao động càng cao. Qua bảng số liệu trên ta thấy số lượng lao động của công ty ở bậc thợ 5, 6, 7 là ít so với số lượng lao động ở các bậc thợ 1, 2, 3, 4. Điều này chứng tỏ số lượng công

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

nhân lành nghề tại công ty chưa nhiều, trình độ tay nghề người lao động chưa cao.

2.3. Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư & thương mại An Thắng

2.3.1. Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2008	Năm 2009	Chênh lệch
1	Tổng sản lượng	m ²	453.190	584.076	130.886
2	Doanh thu	Đồng	38.178.877.856	46.876.345.787	8.697.467.931
3	Lợi nhuận	Đồng	1.521.935.004	2.593.366.561	1.071.431.557
4	Tổng số LĐ	Người	72	67	-5
5	Năng suất LĐBQ	m ² /ng	6294.31	8717.55	2423.24
6	Hiệu suất sử dụng LĐ	Đ/ng	530.262.192	699.646.952	169.384.760
7	Hiệu quả sử dụng LĐ	Đ/ng	21.137.986	38.706.964	17.568.977

• Năng suất lao động:

Năng suất lao động là chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng lao động của công ty tốt hay kém hiệu quả. Muốn tăng năng suất lao động công ty phải biết phối hợp tất cả các yếu tố từ nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ, máy móc thiết bị, tổ chức lực lượng lao động, trình độ công nhân viên

Năng suất lao động là chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng lao động của công ty tốt hay kém hiệu quả. Muốn tăng năng suất lao động công ty phải biết phối hợp tất cả các yếu tố từ nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ, máy móc thiết bị, tổ chức lực lượng lao động, trình độ công nhân viên, và tất cả các khâu này phải phối hợp với nhau một cách linh hoạt, ăn khớp với nhau. Để hiểu rõ hơn về chỉ tiêu này ta phân tích qua số liệu trên của doanh nghiệp:

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2008 (1)	Năm 2009 (2)	Chênh lệch	
					Tuyệt đối $\Delta = (1) - (2)$	Tương đối (%)
1	Tổng sản lượng	m ²	453190	584076	130886	28.88
2	Tổng số LĐ	Người	72	67	-5	-6.94
3	Năng suất LDBQ	m ² /ng	6294.31	8717.55	2423.24	38.49

Nhìn vào bảng trên ta thấy năng suất lao động năm 2009 tăng 2423.24 m² so với năm 2008.

Chỉ tiêu năng suất lao động là một chỉ tiêu rất quan trọng để đánh giá hiệu quả sử dụng lao động của một công ty. Năng suất lao động thể hiện sức sản xuất của lao động và được đo lường bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian. Năng suất lao động càng cao tức là thời gian lao động cần thiết để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm ngày càng thấp.

Nhìn vào bảng trên ta thấy, số lượng lao động ở công ty năm 2009 so với năm 2008 giảm 6.9% tương ứng với mức giảm về số tuyệt đối là 5 lao động, tuy nhiên tổng sản lượng năm 2009 không giảm, mà còn tăng so với năm 2008 là 28.88%. Điều này làm cho năng suất lao động bình quân theo đầu người của năm 2009 tăng lên 38.49% so với năm 2008.

Qua đó ta thấy năm 2009 doanh nghiệp đã quan tâm hơn trong công tác sắp xếp, bố trí lao động. Việc phân công hợp lý, đúng người đúng việc làm tăng hiệu quả làm việc, tận dụng tối đa sức lao động, nâng cao năng suất lao động bình quân.

• **Hiệu suất sử dụng lao động:**

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2008 (1)	Năm 2009 (2)	Chênh lệch	
					Tuyệt đối $\Delta = (1) - (2)$	Tương đối (%)
1	Doanh thu	Đồng	38.178.877.856	46.876.345.787	8.697.467.931	22,78
2	Tổng số LĐ	Người	72	67	-5	-6,94
3	Hiệu suất	Đ/ng	530.262.192	699.646.952	169.384.760	31,99

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

	sử dụng LĐ					
--	------------	--	--	--	--	--

Qua chỉ tiêu ta thấy hiệu suất sử dụng lao động năm 2009 tốt hơn so với năm 2008. Mức tăng là 31,99% tương ứng về số tuyệt đối tăng là 169.384.760 đồng. Hiệu suất tăng lên là do các nguyên nhân chính sau:

Do doanh thu của doanh nghiệp trong năm 2009 tăng 22,78% tương đương với mức tăng tuyệt đối là 8.697.467.931đồng. Ngoài ra còn do số lượng lao động của doanh nghiệp giảm.

*** Tỷ suất lợi nhuận lao động:**

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2008 (1)	Năm 2009 (2)	Chênh lệch	
					Tuyệt đối $\Delta = (1) - (2)$	Tương đối (%)
1	Lợi nhuận	Đồng	1.521.935.004	2.593.366.561	1.071.431.557	70,39
2	Tổng số LĐ	Người	72	67	-5	-6,94
3	Tỷ suất lợi nhuận lao động	Đ/ng	21.137.986	38.706.964	17.568.977	83,16

So sánh năm 2008 và năm 2009 ta thấy khả năng sinh lời của một nhân viên năm 2009 tăng so với năm 2008 là 83.16% tương ứng với số tiền là 17.568.977 đồng. Sự tăng lớn hiệu quả sử dụng lao động là do:

Do lợi nhuận trước thuế của doanh nghiệp năm 2009 tăng lên so với năm 2008 là 70,39% tương ứng với mức tăng tuyệt đối là 1.071.431.557đồng. Mặt khác, số lượng lao động năm 2009 giảm đi 6,94%so với năm 2008. Điều này khiến cho tỷ suất lợi nhuận lao động năm 2009 tăng 83,16% so với năm 2008.

Với tỷ suất lao động của doanh nghiệp đạt đến 83,16% rất cao nhưng hiệu quả sử dụng lao động sẽ cao hơn nữa khi doanh nghiệp cao một cách tối đa năng suất lao động và hiệu suất sử dụng lao động. Thông qua phân phân tích trên ta mới thấy được năng suất lao động của doanh nghiệp tăng lên với 32,67%, hiệu suất sử dụng lao động đạt 31,99%. Trong khi con số này có thể cao hơn nữa nếu doanh nghiệp chú trọng vào một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và

quản lý người lao động.

2.3.2. Phân tích nguyên nhân ảnh hưởng tới hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

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

Phân tích công việc là một khâu quan trọng đối với các doanh nghiệp. Phân tích công việc giúp người lao động hiểu rõ công việc mình sẽ làm và giúp công ty có thể dễ dàng đánh giá các nhân viên của mình thông qua công tác này. Bạn nghĩ sao khi nghe những lời than phiền của nhân viên như: “Đây không phải là việc của tôi!”, “Việc này chẳng phải là trách nhiệm của tôi!”, “Nếu tôi biết rằng phải làm những việc này thì tôi đã không xin vào làm việc này!”. Vì vậy phân tích công việc là một nhiệm vụ cần thiết đối với mỗi doanh nghiệp, dù là doanh nghiệp lớn hay nhỏ.

Công ty cổ phần đầu tư & thương mại An Thắng là một công ty nhỏ, phân tích công việc là công tác chưa được công ty chú trọng, nhưng công ty đã xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc đối với công việc, với từng bộ phận phòng ban. Trong bản mô tả công việc công ty đã ghi rõ tên từng công việc, mã số công việc, tên bộ phận hay địa điểm thực hiện công việc... Qua đó người lao động hiểu rõ nhiệm vụ và trách nhiệm công việc của mình trong quá trình sản xuất kinh doanh của công ty. Việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc được tiến hành theo yêu cầu vị trí của mỗi công việc và không thường xuyên được cập nhật dựa trên điều kiện thực tế của công ty, cũng như phải luôn đảm bảo lợi ích kinh tế, tính an toàn trong quá trình công tác của công nhân.

Quá trình tìm hiểu nội dung của các công việc là một quá trình rất phức tạp, đòi hỏi phải có sự tham gia có trách nhiệm, có tổ chức của tất cả những người lao động và quản lý có liên quan. Công ty chưa chú trọng vào công tác này, nên phân tích công việc chưa được thực hiện chuyên sâu, chưa có cán bộ chuyên trách đảm nhận và chưa được tiến hành một cách khoa học. Việc nghiên cứu phân tích công việc chỉ dừng lại ở sự nhìn nhận khách quan bên ngoài và ý

kiến chủ quan của người phân tích vì vậy nó ảnh hưởng tới việc đánh giá chất lượng công việc.

2.3.2.2. Phân tích công tác hoạch định nguồn nhân lực tại công ty.

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình xác định hiện trạng nguồn nhân lực, nhu cầu nguồn nhân lực cần thiết để đáp ứng cho kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong một giai đoạn đủ dài (ít nhất từ 3-5 năm). Hoạch định nguồn nhân lực cần trả lời các câu hỏi sau:

- Hiện trạng nguồn nhân lực?
- Cần bao nhiêu người?
- Khi nào cần?
- Đây là nguồn cung ứng?
- Ngân sách bao nhiêu?

Công tác hoạch định nhân lực thường diễn ra vào đầu kỳ sản xuất kinh doanh theo tháng, quý, năm. Đối với công ty cổ phần thương mại An Thắng công việc trên thường do các trưởng phòng thực hiện. Họ là người hiểu rõ thực trạng năng lực máy móc thiết bị, trình độ công nhân viên. Và công tác hoạch định được xem xét theo các bước:

1. Với từng bộ phận phòng ban sẽ tự dự báo nhu cầu về số lượng và cơ cấu lao động cần thiết để hoàn thành số lượng công việc hay sản phẩm của bộ phận mình. Khi xác định nhu cầu nguồn nhân lực phải xem xét sự ảnh hưởng của các nhân tố: nhân tố bên trong cũng như bên ngoài của doanh nghiệp. Nhân tố bên ngoài như tình hình kinh tế, luật pháp, sự thay đổi khoa học công nghệ. Nhân tố bên trong tổ chức bao gồm sự hạn chế về ngân sách chi tiêu; mức sản lượng mà công ty sẽ tiến hành sản xuất hàng năm...

2. Sau khi xem xét các phòng sẽ viết báo cáo về tình hình, cũng như đưa ra ý kiến đóng góp với cấp trên.

3. Các trưởng phòng sẽ phối hợp với ban giám đốc hay các trưởng phòng có liên quan để đưa ra quyết định nên tuyển dụng, sa thải, đào tạo nhân viên. Cuối cùng các trưởng phòng sẽ là người trực tiếp đánh giá sự điều chỉnh đó.

Tuy nhiên, công tác hoạch định nhân sự của doanh nghiệp còn gặp rất nhiều khó khăn. Phải cần có thời gian để thực hiện và đánh giá được kết quả của công tác này có hiệu quả hay không.

2.3.2.3 Phân tích công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty

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

Trên cơ sở các nhiệm vụ, chỉ tiêu kế hoạch mà doanh nghiệp đề ra với từng phòng, các phòng tiến hành lập kế hoạch nguồn nhân lực cho phòng mình.

Dựa vào nguồn nhân lực sẵn có, căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp xét thấy ở phòng ban nào, bộ phận nào thiếu nhân lực hoặc cần tuyển thêm lao động...từ nhu cầu thực tế đó mà các phòng cũng như các bộ phận xin ý kiến ban giám đốc ra các quyết định sao cho phù hợp với nhu cầu thực tế.

Năm 2008, doanh nghiệp đã xây dựng một xưởng sản xuất tại Huyện Thủy Nguyên. Với kế hoạch kinh doanh mới các phòng sẽ dự báo nhu cầu về lao động cho phòng, bộ phận xem xét cần bao nhiêu lao động. Doanh nghiệp đã lên kế hoạch tuyển dụng sau khi xây dựng cơ sở vật chất. Với chỉ tuyển dụng là:

Tổng số lao động tham gia dự tuyển: 46 lao động

Tổng số lao động được tuyển dụng: 20 lao động

Trong đó :

Đại học: 5 người

Cao đẳng, trung cấp: 13 người

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

Lao động phổ thông: 2 người

Các vị trí tuyển dụng của công ty:

Nhân viên phòng tài chính: 1 người

Nhân viên phòng kinh doanh: 3 người

Nhân viên phòng vật tư: 1 người

Tổ bảo vệ: 1 người

Đội lái xe: 1 người

Công nhân trực tiếp sản xuất: 13 người

Nguồn tuyển dụng lao động:

Công ty có thể tuyển dụng bạn bè của nhân viên, công nhân trong công ty qua sự giới thiệu của họ.

Công ty có thể nhận các ứng viên xin việc.

Ưu điểm:

- Giúp doanh nghiệp thu hút được nhiều chuyên gia, những nhân viên giỏi, qua đó tuyển chọn vào các chức danh phù hợp.
- Các nhân viên mới thường được tỏ ra năng nổ, chứng minh khả năng làm việc của mình.

Nhược điểm:

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

Các tiêu chí tuyển dụng:

Với từng công việc khác nhau thì tiêu chí tuyển dụng của công ty lại khác nhau:

Đối với nhân viên văn phòng thì yêu cầu phải thành thạo vi tính, có trình độ chuyên môn, có tinh thần trách nhiệm cao với công việc.....

Như với nhân viên phòng kinh doanh phải đủ các tiêu chí sau:

- Trình độ Cao đẳng trở lên chuyên ngành Công nghệ thông tin, Quản trị kinh doanh, Kinh tế thương mại, Marketing.
- Có hiểu biết căn bản về các dịch vụ hoặc có kiến thức về máy tính,

internet.

- Có mối quan hệ rộng với các đối tượng khách hàng, biết cách tư vấn và khai thác khách hàng.
- Hòa nhã và có khả năng giao tiếp tốt, giọng nói truyền cảm.
- Có tinh thần học hỏi và năng động.

* *Phương pháp tuyển dụng:*

Công ty dán thông báo tuyển dụng tại trụ sở chính của công ty.

* *Hình thức tuyển dụng:*

Doanh nghiệp thường tổ chức thi tuyển hay xét tuyển. Tùy vào vị trí tuyển dụng. Công tác tuyển dụng của doanh nghiệp được thực hiện qua các bước sau:

Bước 1: Xác định công việc và nhu cầu tuyển dụng nhân lực

Việc xác định công việc và nhu cầu tuyển dụng do trực tiếp các trưởng phòng, bộ phận làm. Sau đó sẽ báo cáo với ban giám đốc và các phòng hay bộ phận có liên quan. Giám đốc sẽ yêu cầu thành lập ban tuyển dụng, bao gồm các trưởng phòng và phó giám đốc sẽ cũng phối hợp thực hiện.

Hàng năm căn cứ vào tình hình chung của công ty và tình hình của từng bộ phận giám đốc công ty sẽ là người ra quyết định tuyển dụng nhân viên mới cho công ty. Nhu cầu tuyển dụng nhân sự mới phát sinh do yêu cầu của sản xuất kinh doanh được các phòng ban, xưởng sản xuất thông báo như sau:

Các vị trí tuyển dụng của công ty:

Nhân viên phòng tài chính:	1 người
Nhân viên phòng kinh doanh:	3 người
Nhân viên phòng vật tư:	1 người
Tổ bảo vệ:	1 người
Đội lái xe:	1 người
Công nhân trực tiếp sản xuất:	13 người

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

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

khỏe...

Bước 2: Thông báo nhu cầu tuyển dụng nhân sự

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

Bước 3: Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ

Sau khi nghiên cứu nhu cầu tuyển dụng nhân sự, ban tuyển dụng sẽ tiến hành việc thu nhận hồ sơ. Công ty đã nhận được 46 bộ hồ sơ, sau đó cán bộ trong ban tuyển dụng phải nghiên cứu hồ sơ và các ứng cử viên. Việc nghiên cứu hồ sơ để loại bỏ các ứng cử viên không đạt tiêu chuẩn yêu cầu mà công ty đã đề ra theo công việc cần tuyển. Việc nghiên cứu thu nhận hồ sơ được các cán bộ công nhân viên trong ban tuyển dụng thực hiện với tinh thần trách nhiệm cao, vì xác định đây là một nhiệm vụ rất quan trọng, giúp công ty giảm được chi phí cho các quá trình tuyển dụng nhân sự ở các giai đoạn tiếp theo.

Bước 4 : Thi tay nghề và phỏng vấn

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

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

Bước 5: Tổ chức khám sức khỏe

Sau khi vượt qua được các vòng thi tay nghề và phỏng vấn, các ứng viên sẽ phải đi khám sức khỏe, nếu ai đủ sức khỏe thì sẽ được nhận vào làm việc.

Bước 6: Thử việc

Sau quá trình nghiên cứu hồ sơ, phỏng vấn, thi tay nghề, khám sức khỏe công ty đã lựa chọn được 20 ứng viên phù hợp với yêu cầu, tiêu chuẩn tuyển dụng của các phòng ban, phân xưởng.

Số nhân viên mới được tuyển dụng phải trải qua thực tế ít nhất là một tháng. Nếu trong quá trình thử việc, họ tỏ ra là người có khả năng hoàn thành tốt mọi

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

công việc được giao thì sẽ được ký hợp đồng lao động chính thức với công ty, ngược lại nếu ai vi phạm kỷ luật hoặc lười biếng hoặc trình độ chuyên môn quá kém so với yêu cầu của công việc thì sẽ bị sa thải.

Đối với lao động trực tiếp, thời gian thử việc được công ty quy định là 3 tháng. Người lao động sẽ được bố trí thử việc tại xưởng sản xuất. Trong thời gian thử việc, người lao động sẽ được học về an toàn lao động, được phổ biến những quy định chung về công việc, các kỹ năng khi vận hành máy móc, thiết bị...

Riêng với nhân viên phòng kinh doanh, công ty sẽ bố trí thử việc tại phòng vật tư. Để nhân viên có thể làm quen, nhận biết quy cách từng loại sản phẩm cũng như ưu, nhược điểm của các sản phẩm mà công ty đang kinh doanh. Thời gian thử việc được công ty quy định là 6 tháng. Trong thời gian thử việc, xét thấy người lao động có thể đáp ứng được yêu cầu của công việc, cán bộ chức năng sẽ bố trí vị trí làm việc cho người lao động.

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

Bước 7: Ra quyết định

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

Công tác bố trí nhân lực của công ty cổ phần đầu tư & thương mại An Thắng

Sau khi người lao động được công ty quyết định tuyển dụng, công ty sẽ bố trí công việc tại các bộ phận thích hợp, phù hợp với trình độ chuyên môn.

Mọi hoạt động đề bạt, thăng chức, chuyển chuyển người lao động tại các phòng ban cũng như xưởng sản xuất đều phải thông qua ban lãnh đạo công ty quyết định.

Việc điều động nhân viên giữa các bộ phận trong công ty được tiến hành dựa trên nhu cầu công việc ở từng bộ phận và còn dựa vào khả năng làm việc của

người lao động.

Tình hình sắp xếp nhân lực tại công ty An Thắng năm 2009

stt	Chỉ tiêu	Số lượng	LĐ nam	Trình độ		
				ĐH	CD, TC	LDPT
1	Ban giám đốc	2	2	2		
2	P. kinh doanh	9	1	8	1	
3	P. tài chính	4	0	3	1	
4	P. vật tư	3	0	3	1	
5	Xưởng sản xuất	44	44	8	31	5
6	Đội lái xe	3	3		3	
7	Tổ bảo vệ	2	2			2
	Tổng số	67	52	23	37	7

Nhìn chung lao động trong công ty cổ phần đầu tư & thương mại An Thắng được bố trí hợp lý, phù hợp với trình độ chuyên môn. Lao động tại các phòng ban được bố trí vừa đủ, phù hợp với khối lượng công việc nhằm giúp cho hoạt động sản xuất được diễn ra nhịp nhàng, thuận lợi, không có hiện tượng chồng chéo công việc, bảo đảm nguyên tắc công bằng trong lao động.

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

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là công tác đặc biệt quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực. Trong cơ chế thị trường cạnh tranh gay gắt và đầy biến động như hiện nay, chất lượng nguồn nhân lực luôn là yếu tố then chốt quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Do vậy các doanh nghiệp phải đặc biệt đến vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, không ngừng nâng cao chất lượng đội ngũ lao động để nhanh chóng tiếp thu và ứng dụng những quy trình công nghệ tiên tiến vào trong quá trình sản xuất kinh doanh. Từ đó nâng cao năng suất lao động, tăng doanh thu, giảm chi phí, tăng lợi nhuận.

Đồng thời, thông qua đào tạo có thể giúp cho người lao động có một lối tư duy mới, một phong cách làm của những con người hiện đại, tạo điều kiện cho

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

họ phát huy năng lực sáng tạo một cách tốt nhất.

Hiểu rõ được vai trò quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực. Tuy nhiên, công tác đào tạo của công ty cổ phần đầu tư & thương mại An Thắng mới chỉ được tiến hành đào tạo tại chỗ.

Đào tạo tại chỗ được tiến hành ngay trong lúc làm việc nhằm giúp công nhân làm việc thành thạo hơn. Công nhân được phân việc tại các vị trí có những công nhân có trình độ tay nghề cao hơn và có kinh nghiệm cao hơn. Đối với lao động mới được tuyển vào, qua thời gian thử việc họ được những người có kinh nghiệm truyền đạt kinh nghiệm làm việc, cách sử dụng máy móc thiết bị và được trang bị những kỹ năng làm việc cần thiết trong công việc. Kết thúc thời gian làm việc họ có thể hoàn toàn sử dụng được các máy móc cũng như đầy đủ các kỹ năng để đáp ứng yêu cầu công việc.

Kết thúc các khoá học đào tạo, mỗi người phải trải qua một kì thi, nếu đạt yêu cầu công ty sẽ cấp chứng nhận và công ty sẽ bố trí các vị trí phù hợp với trình độ, tay nghề của người lao động.

Trong năm 2008, công ty đã tiến hành đào tạo và nâng hệ số lương cơ bản cho 15 người, nâng hệ số lương cấp bậc cho 10 người, đào tạo nâng bậc nghề cho 31 người, đào tạo nghiệp vụ và nâng cao trình độ cho 3 người.

Việc tiến hành đào tạo kết hợp nâng lương đối với người lao động có ý nghĩa rất lớn, chẳng những nâng cao trình độ tay nghề, chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động, kích thích người lao động hăng say làm việc, nâng cao năng suất lao động mà còn tăng cường sự gắn bó của người lao động với công ty, thể hiện sự quan tâm của cấp lãnh đạo công ty đến đời sống toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty cũng như chất lượng nguồn nhân lực.

Việc kết thúc khóa đào tạo người lao động phải trải qua bài thi tay nghề, trình độ chuyên môn trước khi cấp chứng chỉ thể hiện sự quan tâm tới chất lượng đào tạo, đào tạo chạy theo chất lượng chứ không phải chạy theo thành tích. Tuy nhiên, như chúng ta thấy, bậc thợ của lao động trực tiếp tại công ty cổ phần đầu tư & thương mại An Thắng chưa cao, tỷ lệ lao động ở trình độ bậc nghề 5, 6, 7

chưa nhiều.

2.3.2.5. Phân tích công tác đánh giá thực hiện công việc

Công tác đánh giá thực hiện công việc thật sự chưa được ban lãnh đạo công ty quan tâm.

Hàng ngày, các trưởng phòng, quản đốc phân xưởng theo dõi và điểm danh người lao động vào lúc đầu giờ xem người lao động có tham gia ca sản xuất hay không. Sau đó báo cáo lên ban tổ chức lao động tiền lương.

Việc tính lương và tính thưởng cho người lao động được xét chủ yếu trên phiếu chấm công hàng ngày được tập hợp lại.

Công tác đánh giá người lao động có hoàn thành công việc tốt hay không chỉ dựa trên kết quả hoàn thành công việc đúng thời hạn hay không, đi làm đủ ca, đủ buổi, không vi phạm an toàn. Công ty không quan tâm đến thái độ, tác phong làm việc của người lao động, chất lượng thực hiện công việc, khả năng, trình độ cũng như mức độ thành thạo của người lao động.

Công tác đánh giá lao động của công ty chỉ mang tính chất đối phó, chưa có hệ thống đánh giá chính thức từ trên xuống.

Cuối kì, những người lao động chăm chỉ hay lười biếng, chưa đủ trình độ đều được đánh giá chung chung như nhau. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý người lao động.

2.3.2.6. Chế độ làm việc và nghỉ ngơi

Công ty luôn quan tâm đến chế độ làm việc và thời gian nghỉ ngơi của người lao động. Để người lao động luôn làm việc hiệu quả, đem lại năng suất lao động cao.

Công ty thực hiện chế độ giờ làm việc theo quy định của nhà nước, ngày làm việc 8h, buổi sáng từ 7h - 11h, buổi chiều từ 13h - 17h. Một tuần người lao động làm việc trung bình 48h.

Ngày làm việc của công ty được quy định đối với công nhân trực tiếp sản xuất sẽ được nghỉ bình quân 6 ngày trong một tháng, riêng với bộ phận văn phòng, quản lý sẽ được nghỉ thứ 7 và chủ nhật.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

Ngoài ngày nghỉ chủ nhật người lao động còn được nghỉ làm việc, hưởng nguyên lương những ngày lễ sau:

- Tết dương lịch: một ngày (ngày 1 tháng 1 dương lịch);
- Tết âm lịch: bốn ngày (một ngày cuối năm và ba ngày đầu năm);
- Ngày chiến thắng: một ngày (ngày 30 tháng 4 dương lịch);
- Ngày quốc tế lao động: một ngày (ngày 1 tháng 5 dương lịch);
- Ngày quốc khánh: một ngày (ngày 2 tháng 9 dương lịch).

Ngày những ngày nghỉ nói trên trùng vào ngày nghỉ hàng tuần thì người lao động được nghỉ bù vào những ngày tiếp theo.

Người lao động được nghỉ về việc riêng mà vẫn hưởng nguyên lương trong những trường hợp sau đây:

1. Kết hôn nghỉ 03 ngày

2. Con kết hôn, nghỉ 01 ngày

3. Bố mẹ (cả bên chồng và bên vợ) chết, vợ hoặc chồng chết, con chết, nghỉ ba ngày.

Tuy nhiên ngoài những ngày nghỉ người lao động có thể nghỉ theo thoả thuận với công ty nhưng không được hưởng lương.

2.3.2.7. Thù lao và chính sách đãi ngộ

Hiện nay công ty trả lương cho người lao động dưới hai hình thức: trả lương theo sản phẩm và trả lương theo thời gian

a. Hình thức trả lương theo sản phẩm:

Đối tượng trả lương theo sản phẩm là những công nhân trực tiếp sản xuất tại các xưởng: công nhân lái xe ô tô, công nhân nâng hàng, công nhân đứng máy.

Sản phẩm ở đây là khối lượng hành hoá sản xuất ra, xếp dỡ vận chuyển trong một thời gian nhất định.

Lương sản phẩm trả theo năng suất do tập thể hoặc cá nhân thực hiện có tính đến chất lượng công việc sản phẩm.

Công thức tính lương theo sản phẩm:

$$Lsp = Ntt * Đg$$

Trong đó:

Lsp: Là tiền lương theo sản phẩm

Ntt: Số sản phẩm, công việc thực tế đạt chất lượng đã hoàn thành

Đg: đơn giá lương sản phẩm

Ví dụ: Trong một ngày tổ sản xuất gồm có 25 người làm được 200m² tôn song ngói, tiền công cho một m² tôn là 15.000 đồng.

Tiền lương ngày hôm đó mỗi công nhân nhận trong tổ được tính như sau:

Tiền lương ngày của cả tổ là: 200m²* 15.000 = 3.000.000 đồng

Tiền lương một ngày của mỗi công nhân là: 3.000.000 : 25 = 120.000đồng

Ưu điểm:

- Quán triệt đầy đủ nguyên tắc trả lương theo số lượng và chất lượng lao động gắn liền kết quả sản xuất của người lao động, do đó kích thích nâng cao năng suất lao động.

- Khuyến khích người lao động nâng cao trình độ tay nghề, phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật để nâng cao năng suất lao động.

Nhược điểm:

- Người lao động dễ chạy theo số lượng mà quên mất yếu tố chất lượng sản phẩm nếu không có sự theo dõi, kiểm tra nghiêm ngặt.

- Người lao động ít chăm lo đến công việc tập thể.

- Phương pháp trả lương này thường biến động và đôi khi có ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài.

b. Hình thức trả lương theo thời gian

Đối tượng trả lương theo thời gian cho bộ phận quản lý và bộ phận bảo vệ

$$Tc = \frac{Hs * Ltt * Ntt * (1+k)}{}$$

22

Tc: tiền công lao động được hưởng

Hs: hệ số lương của cán bộ nhân viên do nhà nước quy định

Ltt: lương tối thiểu do nhà nước quy định

Ntt: số ngày làm việc thực tế trong tháng

K: hệ số lương do công ty quy định

Ví Dụ : Lương của nhân viên A phòng kinh doanh được tính như sau:

Mức lương tối thiểu: 650.000đồng/tháng

Hệ số lương do nhà nước quy định: 2,34

Số ngày làm việc trong tháng là 20 ngày dựa vào bảng chấm công hàng ngày của công ty.

Hệ số tiền lương do công ty quy định với nhân viên A là: 1,3

Lương của nhân viên A được tính như sau:

$$T_c = \frac{2.34 * 650.000 * 20 * (1 + 1.3)}{22} = 3.180.272 \text{ đồng}$$

22

Phương pháp trả lương theo thời gian có thể nói là phù hợp với lực lượng lao động gián tiếp. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại một số nhược điểm cần xem xét. Trả lương theo thời gian thường không căn cứ vào mức độ hoàn thành công việc, không gắn kết được chất lượng công việc và số lượng công việc nên nảy sinh các vấn đề tiêu cực như ỷ lại, dựa dẫm, không tích cực trong công việc....

Tiền lương và thu nhập của người lao động được doanh thanh toán mỗi tháng một lần vào những ngày cuối trong tháng. Và hàng tháng vào ngày 15 công ty còn trả tiền lương tạm ứng.

Trên cơ sở pháp luật, hàng tháng còn nộp tiền bảo hiểm cho người lao động. Tỷ lệ đóng bảo hiểm là 25% trên tổng quỹ lương. Trong đó người lao động đóng 6% trên tổng lương họ nhận được.

Các chế độ thưởng:

Tiền thưởng là khoản bổ sung cho tiền lương nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động. Tiền thưởng có tác dụng tích cực với người lao động, nó kích thích người lao động phấn đấu trong công việc tốt hơn. Công ty thường trích tiền thưởng từ trong quỹ lương và quỹ tiền thưởng của doanh nghiệp. Quỹ tiền thưởng được trích từ lợi nhuận sau thuế.

Tiền thưởng phân phối lại thu nhập cho công nhân để bù đắp sức lao động mà tiền lương chưa tính đến.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

Các mức thưởng cố định thường áp dụng

- Thưởng các ngày lễ trong năm như: 30-4, 1-5, 2-9, bình quân mỗi lao động sẽ được 200.000 đồng.
- Thưởng tết Dương lịch bình quân mỗi người lao động sẽ được 200.000đồng.
- Thưởng tết Nguyên Đán bình quân mỗi lao động sẽ được thưởng 500.000 đồng.

Các hình thức thưởng của doanh nghiệp đã góp phần không nhỏ vào việc khuyến khích người lao động làm việc hăng say, hiệu quả hơn. Từ đó giúp cho năng suất lao động của công ty tăng thêm. Thu nhập của người lao động được cải thiện.

Bên cạnh hình thức thưởng công ty còn đưa ra các biện pháp phạt khác nhau để người lao động làm việc nghiêm túc hơn. Các hình thức phạt như phạt cảnh cáo, thuyên chuyển công việc, nặng nhất là sa thải.

Phụ cấp cho người lao động

Nhằm tạo điều kiện tốt nhất cho người lao động và khuyến khích họ làm việc tốt hơn công ty đã áp dụng các phụ cấp khác nhau phù hợp với vị trí công tác.

Các phụ cấp của công ty gồm: phụ cấp đi lại, phụ cấp ăn trưa, phụ cấp trách nhiệm.

Các phúc lợi và dịch vụ người lao động được hưởng bao gồm như bảo hiểm tai nạn lao động, tử tuất....

Lao động trong công ty được nghỉ phép theo quy định mà vẫn được hưởng nguyên lương cơ bản vào những ngày nghỉ đó. Theo quy định trong công ty những người lao động trong môi trường làm việc bình thường được nghỉ phép 12 ngày/ năm, người lao động làm việc nặng nhọc và độc hại thì được nghỉ 14 ngày/ năm. Số ngày nghỉ trên không bao gồm thứ 7 và chủ nhật.

Đánh giá công tác lương bổng và đãi ngộ của doanh nghiệp

Đối với từng loại lao động, công ty đã có những các cách tính lương khác nhau nhằm đảm bảo tính công bằng đối với người lao động, những người làm

công việc như nhau thì hưởng lương như nhau, người có trách nhiệm cao hơn thì hưởng lương cao hơn.

Tuy nhiên, do công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc của doanh nghiệp chưa hiệu quả nên công tác tiền thưởng của công ty chưa thật sự kích thích người lao động cùng nhau phấn đấu làm việc, chưa tạo ra bầu không khí thi đua trong doanh nghiệp.

2.3.2.8. Phân tích công tác an toàn và sức khỏe cho người lao động tại công ty

Người lao động không thể yên tâm công tác khi họ đang phải làm việc trong môi trường chứa rất nhiều nguy cơ tai nạn, đe dọa tới sức khỏe cũng như tính mạng của họ. Mặt khác, sức khỏe người lao động ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng công việc. Đảm bảo an toàn và sức khỏe cho người lao động thể hiện sự quan tâm của người lãnh đạo tổ chức đối với những người lao động trong tổ chức. Vấn đề an toàn và sức khỏe người lao động hiện nay rất được xã hội qua tâm.

Công ty cổ phần thương mại và đầu tư An Thắng rất chú trọng đến an toàn và sức khỏe người lao động, xí nghiệp không ngừng cải thiện các điều kiện lao động bằng các phương pháp khác nhau.

Công ty thường xuyên nâng cấp hệ thống kho bãi, nhà xưởng, kho hàng luôn đảm bảo tiêu chuẩn an toàn, vệ sinh cho người lao động. Công ty đã trang bị máy móc, thiết bị mới, hiện đại thay thế cho những thiết bị cũ và hết thời hạn sử dụng.

Ngoài ra công ty còn trang bị đầy đủ các dụng cụ bảo hộ lao động cho người lao động, vệ sinh lao động và cải thiện điều kiện làm việc cho các cán bộ công nhân viên: đảm bảo nước uống, đảm bảo nơi làm việc đạt tiêu chuẩn về không gian, độ thoáng, ánh sáng, đạt tiêu chuẩn vệ sinh cho phép về bụi, khí độc, phóng xạ....và các yếu tố độc hại khác. Hàng năm công ty còn phát cho mỗi công nhân hai bộ quần áo, mũ, giày, găng tay bảo hộ lao động. Tùy theo công việc mà công nhân được trang bị thêm các dụng cụ bảo hộ lao động khác.

Để đề phòng cháy nổ xảy ra, công ty đã trang bị hệ thống bình chữa cháy nổ. Công ty trực tiếp chỉ đạo, hướng dẫn cho người lao động thực hiện các biện pháp phòng cháy nổ. Đây là một hoạt động cần thiết nhằm nâng cao ý thức an toàn lao động cho mọi người trong công ty, giúp giảm bớt rủi ro, cháy nổ ở nơi làm việc, đồng thời cũng giảm thiệt hại mất mát cho công ty.

2.4. Một số đánh giá chung về tình hình sử dụng và quản lý nguồn nhân lực

Qua quan sát thực tế kết hợp với việc phân tích tình hình nhân sự của công ty trong 3 năm qua, em nhận thấy có những ưu, nhược điểm sau:

- **Ưu điểm:**

- a. Ban lãnh đạo*

Ban lãnh đạo có trình độ năng lực cao, kinh nghiệm công tác dày dặn do vậy đã nhận định đúng đắn các khâu chủ đạo của công ty. Nên đã có những chính sách hợp lý để lãnh đạo, điều hành đảm bảo sự phát triển chung của công ty.

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

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

- b. Đội ngũ cán bộ công nhân viên*

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

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

Đội ngũ công nhân trong công ty có tay nghề cao, hàng năm lại được đào

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

tạo nên có chất lượng, sức khỏe đảm bảo, đoàn kết, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc cũng như trong cuộc sống.

c. Công tác tổ chức lao động

Công tác tổ chức lao động được tổ chức linh hoạt và hợp lý, đảm bảo số lượng lao động phục vụ kịp thời kế hoạch sản xuất kinh doanh. Đặc biệt, có những thời điểm tình hình sản xuất kinh doanh biến động đã có sự điều phối lao động thích hợp, đảm bảo không gây ảnh hưởng tới tiến độ sản xuất kinh doanh. Bộ phận lao động gián tiếp được bố trí phù hợp với công việc, hạn chế được tình trạng dư thừa lao động ở các phòng ban, do đó hiệu quả lao động tăng lên rõ rệt.

d. Công tác đời sống

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

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

• Nhược điểm:

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

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

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

- Công tác khuyến khích vật chất như tiền lương, tiền thưởng chưa phát huy được vai trò của mình, vì tiền thưởng còn quá ít, chưa có tác dụng kích thích

manh mẽ tinh thần của ng- ời lao động.

- Chiến l- ọc phát triển con ng- ời ch- a đ- ọc quan tâm đúng mức, chính sách tuyển dụng đào tạo mới chỉ đáp ứng nhu cầu bức thiết tr- ớc mắt, ch- a đ- ọc quy hoạch và đầu t- t- ong xứng với yêu cầu phát triển lâu dài

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

1. Phân tích công việc

- Công ty ch- a coi trọng việc phân tích công việc: Phân tích công việc ch- a đ- ọc thực hiện chuyên sâu, ch- a có cán bộ chuyên trách đảm nhận và ch- a đ- ọc tiến hành một cách khoa học. Bởi vì đây là một nội dung quan trọng trong quản trị nhân sự cho nên công tác này ch- a đ- ọc thực hiện tốt đã ảnh h- ởng đến các công tác khác.

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

- Vì công tác phân tích công việc ch- a đ- ọc thực hiện tốt nên nó ảnh h- ởng tới công tác chuẩn bị nội dung đào tạo bồi d- ỡng trình độ để đáp ứng các yêu cầu của công việc.

2. Tuyển dụng nhân sự

- Nguồn tuyển dụng nhân sự chủ yếu là từ bên ngoài đối với công nhân lao động, còn đối với các vị trí quan trọng thì th- ờng là l- u chuyển cán bộ trong công ty. Công ty chủ yếu là tuyển lao động trực tiếp làm việc và để bổ sung cho x- ởng mới đ- ọc xây dựng.

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

- Ban lãnh đạo công ty xác định nhân tố quý giá nhất của công ty là con ng- ời, mỗi một cá nhân trong hệ thống mà tốt thì sẽ làm cho hệ thống tốt lên. Từ nhận định đó, công ty đã chú trọng đến công tác đào tạo do đó chất l- ượng của

công tác tuyển dụng và đào tạo t- ơng đối cao.

- Do làm tốt công tác tuyển dụng nên chất l- ợng tuyển dụng đầu vào cao và tiết kiệm đ- ợc chi phí hàng năm của công ty cho công tác này.

- Công ty có các quy định chặt chẽ đối với các lao động thử việc, hình thành nên cơ chế đào thải, nên phần lớn các lao động đ- ợc tuyển th- ờng làm việc hết mình với tinh thần trách nhiệm cao.

3. Đào tạo và phát triển nhân sự

- Ban lãnh đạo đã xác định đ- ợc tầm quan trọng của công tác đào tạo nhân sự nên đã th- ờng xuyên tiến hành công tác đào tạo. Tuy nhiên mới chỉ mức đào tạo ở trong công việc. Công ty cần khuyến khích công nhân viên tích cực tham gia các lớp học nâng cao tay nghề.

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

4. Đánh giá và đãi ngộ nhân sự

a. Đánh giá nhân sự

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

Đối với công ty, đánh giá năng lực, thành tích của ng- ời lao động là hội đồng thi đua khen th- ờng, làm việc chưa thật sự hiệu quả. Công tác đánh giá lao động của công ty chỉ mang tính chất đối phó, chưa có hệ thống đánh giá chính thức từ trên xuống.

b. Đãi ngộ nhân sự

Đãi ngộ nhân sự đ- ợc thể hiện d- ối hai hình thức đó là đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần

- *Đãi ngộ vật chất*

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

Đãi ngộ vật chất tại công ty thông qua tiền l- ơng và tiền th- ơng. Tiền l- ơng của cán bộ công nhân viên t- ơng đối ổn định.

Công ty áp dụng trả l- ơng theo sản phẩm nhằm tạo ra sự công bằng trong thu nhập của người lao động, ng- ời lao động thực hiện các công việc có độ phức tạp cao sẽ được trả l- ơng nhiều hơn các công việc mà độ phức tạp của nó ít hơn.

Tiền th- ơng cho cán bộ công nhân viên tại công ty ch- a lớn, chủ yếu là th- ơng theo tập thể với số tiền không nhiều kèm theo các danh hiệu thi đua nên tiền th- ơng phần nào ch- a phát huy đ- ợc hết tác dụng của nó.

- *Đãi ngộ tinh thần*

Vào các ngày nghỉ lễ, ngoài tiền thưởng công ty thường tổ chức cho các cán bộ công nhân viên đi tham quan du lịch, giải trí , nghỉ mát....tạo cho người lao động có thời gian nghỉ ngơi để bắt đầu vào công việc.

PHẦN III

**Một số biện pháp nhằm nâng
cao hiệu quả sử dụng và quản lý
nguồn nhân lực tại
Công ty cổ phần đầu tư và thương
mại An Thắng**

3. Định hướng phát triển tại công ty trong thời gian tới

3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của công ty trong thời gian tới

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

Mục tiêu định hướng:

- Tiếp tục giữ vững và duy trì thị phần trên các tỉnh ở khu vực miền Bắc. Mở rộng và đẩy mạnh kinh doanh dịch vụ khác; nâng cao hiệu quả các doanh nghiệp chuyên doanh và phát triển thị trường.

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

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

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

3.2. Định hướng quản trị nhân sự của công ty trong thời gian tới

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

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

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

- Xoá bỏ t- t- ởng ỷ lại, nêu cao tinh thần dám nghĩ dám làm, dám chịu trách nhiệm đối với công việc đ ợc giao.

- Hoàn thiện công tác quản trị để tăng hiệu quả của việc sử dụng lao động. Xây dựng đội ngũ lao động có ý thức kỉ luật, ý thức vệ sinh lao động, vệ sinh công nghiệp và có tác phong công nghiệp cao.

- Tạo sự thống nhất, đồng bộ giữa các đơn vị thành viên cũng nh- các phòng ban chức năng với nhau để tạo điều kiện trong việc điều hành sản xuất kinh doanh, chấm dứt tình trạng chông chéo trong giải quyết công việc.

- Tiếp tục công tác chăm lo đời sống cho cán bộ công nhân viên trong công ty cả về vật chất lẫn tinh thần.

Về vật chất: Cố gắng tăng các khoản thu nhập và các khoản thu nhập khác.

Về tinh thần: Tổ chức các hoạt động vui chơi, giải trí, tham quan, nghỉ mát trong các dịp lễ tết. Phát huy hơn nữa phong trào thi đua: Ng ời tốt việc tốt, lao động giỏi ...

3.3. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực

3.3.1. Mục tiêu của các biện pháp đề xuất

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

•Duy trì sức khoẻ cho người lao động, tăng cường sự gắn bó của người lao động với công ty.

3.3.2. Các biện pháp đề xuất:

3.3.2.1.. Biện pháp thứ nhất:

a. Tên biện pháp:

Hoàn thiện công tác phân tích công việc trong doanh nghiệp.

b. Mục tiêu của biện pháp:

•Hình thành một tiến trình phân tích công việc một cách chặt chẽ, có hệ thống, có tính khoa học.

•Cung cấp cho ban lãnh đạo các thông tin về yêu cầu, đặc điểm của công việc, là cơ sở cho việc xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

•Cung cấp các thông tin cơ bản, làm cơ sở cho các hoạt động nhân lực khác như đào tạo, đánh giá nhân viên, trả lương nhân viên, tuyển dụng....

c. Nội dung biện pháp:

Quá trình nghiên cứu có hệ thống nội dung các công việc là một quá trình phức tạp, đòi hỏi có sự tham gia có trách nhiệm và có tổ chức của tất cả những người lao động và cả người quản lý. Để chỉ huy toàn bộ quá trình phân tích công việc, công ty nên lựa chọn một cán bộ phân tích công việc. Cán bộ phân tích công việc là người có kỹ năng viết tốt để trực tiếp viết hoặc hướng dẫn các cán bộ của các phòng ban khác viết bản mô tả công việc, bản mô tả công việc, và các bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Để công tác phân tích công việc đạt hiệu quả cao, cán bộ phân tích có nhiệm vụ xác định được mục đích của phân tích công việc, kế hoạch cho quá trình phân tích, xác định các bước phân tích công việc.

•Xây dựng bản mô tả công việc

Bản mô tả công việc là văn bản nêu ra các nhiệm vụ và trách nhiệm liên quan tới một công việc được giao và những điều kiện đối với người làm nhiệm vụ đó. Bản mô tả công việc phải được viết bằng ngôn ngữ đơn giản, tạo ra sự so sánh với các công việc khác và dễ hiểu đối với người giao cũng như người nhận nhiệm vụ đó.

Trước hết người viết bản mô tả công việc cần thu thập thông tin phân tích công việc, cần lưu ý là không cần làm rõ những gì người lao động đang thực hiện mà quan trọng hơn phải làm rõ những gì người lao động cần phải thực hiện. Có thể sử dụng nhiều phương pháp để thu thập thông tin phân tích công việc như phương pháp quan sát, nhật kí công việc, phỏng vấn, sử dụng các bản câu hỏi được thiết kế sẵn.

Không có phương nào là phù hợp với mọi tình huống. Mỗi phương pháp đều có ưu điểm và nhược điểm riêng. Cán bộ phân tích công việc sử dụng kết hợp nhiều biện pháp.

Cán bộ phân tích công việc cần xác định những thông tin cần có trong bản mô

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

tả công việc.

VD: mục đích phân tích công việc để phục vụ cho công tác tuyển dụng lao động của doanh nghiệp. Vậy bảng mô tả công việc sẽ phải có các thông tin sau:

1. Tên công việc của người được tuyển vào cho việc đó, vị trí trong sơ đồ tổ chức, nơi làm việc: thành phố nào, phòng nào, máy móc gì v.v..

2. Công việc cần thực hiện: cần xác định ai là người thực hiện công việc đó, người đó sẽ tiến hành ra sao, tại sao lại làm công việc đó. Xác định phạm vi và mục đích công việc.

3. Những chỉ dẫn chi tiết về công việc được giao, nhiệm vụ cụ thể, phạm vi trách nhiệm, quyền hạn, quan hệ công việc, phương pháp cụ thể, thiết bị kỹ thuật, điều kiện làm việc và những ví dụ cụ thể được diễn đạt theo một trình tự thời gian.

4. Chỉ dẫn chi tiết về công việc: Những kỹ năng tinh thần (nền tảng giáo dục, kiến thức công việc, trách nhiệm công việc) và những kỹ năng về thể chất, điều kiện làm việc là những yếu tố quan trọng trong bản mô tả công việc. Tiêu chuẩn thực hiện công việc: Hầu hết những bản mô tả công việc đều nêu rõ nhiệm vụ cụ thể nhưng không yêu cầu phải làm tốt công việc ở mức độ nào. Những tiêu chuẩn đối với việc thực hiện công việc đã loại bỏ được yếu tố không rõ ràng này.

Đối với mỗi công việc cụ thể, có thu thập một khối lượng khá lớn các thông tin có liên quan đến công việc đó. Tuy nhiên, cần thu thập loại thông tin nào, ở mức độ chi tiết như thế nào là tùy thuộc vào mục đích sử dụng các thông tin đó cũng như tùy thuộc vào số lượng thông tin đã sẵn có và thậm chí tùy thuộc cả vào quỹ thời gian, ngân sách dành cho việc đó. Nói chung, để làm rõ bản chất công việc cụ thể ta cần phải thu thập các loại tin như:

○ Thông tin về các nhiệm vụ, trách nhiệm, các hoạt động, các mối quan hệ cần thực hiện thuộc công việc. Đối với loại thông tin này, yêu cầu là phải thu thập đầy đủ, không bỏ sót tất cả những gì mà người lao động cần phải làm, các trách nhiệm cần phải gánh chịu cũng như làm rõ mức độ thường xuyên, tầm

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

quan trọng của từng nhiệm vụ. và kể cả hao phí thời gian[ước tính] để thực hiện từng nhiệm vụ đó.

- Thông tin về các máy móc, thiết bị, công cụ, nguyên vật liệu cần phải sử dụng và các phương tiện hỗ trợ công việc.

- Thông tin về các điều kiện làm việc như điều kiện về vệ sinh, an toàn lao động; điều kiện về chế độ thời gian làm việc; khung cảnh tâm lý xã hội....

- Thông tin về các đòi hỏi của công việc đối với người thực hiện như các khả năng và kỹ năng cần phải có, các kiến thức, các hiểu biết và kinh nghiệm làm việc cần thiết....

- Các tư liệu và thông tin thu thập được sẽ được xử lý phù hợp tùy thuộc vào mục đích của phân tích công việc. Tuy nhiên, chúng thường được hệ thống hóa và trình bày dưới dạng các bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Đó là những công cụ hữu ích cho tất cả những ai có liên quan tới các chức năng quản lý nhân lực trong một tổ chức.

Để tìm hiểu các thông tin trên, cán bộ phân tích công việc có thể sử dụng phương pháp xây dựng bảng câu hỏi. Sau đó chuyển tới từng bộ phận, phòng ban và phổ biến thông tin về công tác phân tích công việc. Người lao động sẽ được nhận một danh mục các câu hỏi đã được thiết kế sẵn về các nhiệm vụ, các hành vi, các kỹ năng và các điều kiện liên quan đến công việc và họ phải có trách nhiệm trả lời theo hướng dẫn trong đó.

Trả lời xong bản câu hỏi người lao động nộp lại cho cán bộ phân tích công việc, để họ thu thập các thông tin có quan đến mục đích của phân tích công việc.

- **Xây dựng bản tiêu chuẩn công việc**

Các công việc rất đa dạng nên các yêu cầu của công việc cũng rất đa dạng, phong phú. Những yêu cầu chung của bảng tiêu chuẩn công việc là:

- Trình độ văn hoá, chuyên môn và các khoá đào tạo đã qua.

- Các môn học chủ yếu của các khoá được đào tạo, kết quả thi các môn học chủ yếu và tốt nghiệp.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

- Trình độ ngoại ngữ: cần biết ngoại ngữ gì và mức độ về đọc, nghe và viết.
- Thâm niên công tác trong nghề và các thành tích đã đạt được.
- Tuổi đời
- Sức khỏe
- Năng khiếu đặc biệt và các yêu cầu đặc biệt như ghi tốc ký, đánh máy.
- Hoàn cảnh gia đình
- Tham vọng cầu tiến, sở thích, nguyện vọng cá nhân.

d. Hiệu quả của biện pháp:

Phân tích công việc giúp cho ban lãnh đạo công ty xác định kỳ vọng của mình đối với người lao động và làm cho họ hiểu được các kỳ vọng đó. Nhờ đó, người lao động cũng hiểu các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm của mình trong công việc.

Phân tích công việc là điều kiện thể hiện được các hoạt động quản lý nguồn nhân lực đúng đắn và có hiệu quả thông qua việc giúp cho người quản lý có thể đưa ra các quyết định nhân sự như hoạch định, tuyển dụng, đánh giá, đào tạo và phát triển nhân sự...dựa trên các tiêu thức liên quan đến công việc chứ không phải dựa trên những tiêu chuẩn mơ hồ chỉ mang tính chủ quan.

Em xin đưa ra bảng câu hỏi để thu thập thông tin cho bảng mô tả công việc

BẢNG CÂU HỎI MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Thời gian làm việc:.....

Tổ chức/phòng ban:.....

Đơn vị:.....

Tên : chức danh:

STT	CÂU HỎI	PHẦN TRẢ LỜI
1	Hãy mô tả công việc trong một ngày của anh chị?
2	Hãy mô tả công việc có tính định kỳ của anh chị: tuần, tháng, quý, năm
3	Nhiệm vụ chính của công việc là gì?
4	Để thực hiện nhiệm vụ chính, anh chị phải liên hệ với những cá nhân tổ chức nào trong công ty?
5	Quan hệ về trách nhiệm công việc đối với khách hàng là gì?
6	Theo anh chị, những nhiệm vụ nào là quan trọng nhất? tại sao?
7	Anh chị hãy trình bày và kể tên cách thức thực hiện phần việc khó nhất?

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

8	Những kiến thức quan trọng cần có để thực hiện công việc là gì?
9	Những thách thức nhiều nhất trong công việc là gì?
10	Công việc của anh chị đòi hỏi trình độ ngoại ngữ nào?
11	Loại tình huống thường gây căng thẳng trong công việc?
12	công việc của anh chị cần báo cáo cho ai?
13	Lĩnh vực nào của công việc thường tạo ra sự hài lòng và không hài lòng nhất?
14	Điều kiện vệ sinh, an toàn lao động như thế nào? Có thể xảy ra rủi ro gì trong công việc hay không?
15	Anh chị thường giám sát công việc của ai? chức vụ, vấn đề gì?
16	Những khóa đào tạo về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm cần có để thực hiện tốt công việc là gì?
17	Các máy móc thiết bị nào thường được sử dụng trong công việc? công dụng, tính năng, cách vận hành?

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

18	Hãy liệt kê những tài liệu, thủ tục, quy trình, quy định, hướng dẫn, biểu mẫu anh chị thường dùng trong công việc?
19	Những phẩm chất nhân cách nào là cần có để phù hợp với công việc của anh chị?

Em xin đưa ra ví dụ bảng mô tả công việc của nhân viên phòng kinh doanh:

MÔ TẢ CÔNG VIỆC NHÂN VIÊN KINH DOANH

I/ Thông tin chung:

Bộ phận	PHÒNG KINH DOANH
Quản lý trực tiếp	TRƯỞNG PHÒNG KINH DOANH

II/ Mục đích công việc

Trực tiếp thực hiện hoạt động bán hàng của công ty.

III/ Nhiệm vụ cụ thể:

1. Duy trì những quan hệ kinh doanh hiện có, nhận đơn đặt hàng; thiết lập những mối quan hệ kinh doanh mới bằng việc lập kế hoạch và tổ chức lịch công tác hàng ngày đối với những quan hệ kinh doanh hiện có hay những quan hệ kinh doanh tiềm năng khác.

2. Lập kế hoạch công tác tuần, tháng trình Trưởng kênh bán hàng duyệt. Thực hiện theo kế hoạch được duyệt.

3. Hiểu rõ và thuộc tính năng, giá, ưu nhược điểm của sản phẩm, sản phẩm

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

tương tự, sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

4. Nắm được quy trình tiếp xúc khách hàng, quy trình xử lý khiếu nại thông tin, quy trình nhận và giải quyết thông tin khách hàng, ghi nhận đầy đủ theo các biểu mẫu của các quy trình này.

5. Tiếp xúc khách hàng và ghi nhận toàn bộ các thông tin của khách hàng trong báo cáo tiếp xúc khách hàng. Báo cáo nội dung tiếp xúc khách hàng trong ngày cho Trưởng nhóm kinh doanh.

6. Lên dự thảo hợp đồng sau khi khách hàng đã đồng ý cơ bản, chuyển cho Trưởng nhóm bán hàng xin ý kiến về các điều khoản hợp đồng. Lập thủ tục ký kết hợp đồng, lưu bản copy hợp đồng, chuyển bản chính cho Trưởng nhóm giữ, một bản chính cho phòng kế toán giữ.

7. Trực tiếp thực hiện, đốc thúc thực hiện hợp đồng, bao gồm các thủ tục giao hàng, xuất hoá đơn, cùng khách hàng kiểm tra chất lượng sản phẩm giao.

8. Nhận và xử lý các khiếu nại của khách hàng về chất lượng sản phẩm, thời gian giao hàng....

9. Theo dõi quá trình thanh lý hợp đồng, hỗ trợ phòng kế toán đốc thúc công nợ, chỉ xong trách nhiệm khi khách hàng đã thanh toán xong.

10. Giao dịch, tìm hiểu nhu cầu của khách hàng. Tìm kiếm khách hàng tiềm năng.

11. Cập nhật kiến thức công việc qua việc, đọc các sách báo về kinh doanh và tiếp thị; duy trì các mối quan hệ khách hàng.

12. Phát triển việc kinh doanh ở địa bàn được giao phó.

13. Chăm sóc khách hàng và bán hàng theo lịch trình đã định.

IV/ Tiêu chuẩn:

1. Trình độ Cao đẳng trở lên chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Kinh tế thương mại, Marketing.

2. Sử dụng thành thạo vi tính văn phòng, các phần mềm liên quan đến công việc, làm việc độc lập.

3. Nhiệt tình, năng động, độc lập, nhạy bén.

4. Thúc đẩy kinh doanh, kỹ năng giao tiếp.
5. Kinh nghiệm kinh doanh ít nhất 1 năm trở lên.

3.3.2.2. Biện pháp thứ hai

a. Tên biện pháp:

Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc

b. Mục tiêu của biện pháp:

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

- Cung cấp cho ban lãnh đạo những thông tin về tình hình nhân lực trong công ty, từ đó có những điều chỉnh kịp thời, có những kế hoạch về đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực.

- Nâng cao khả năng thực hiện công việc và cung cấp những thông tin phản hồi cho người lao động biết được mức độ hoàn thành công việc của họ, từ đó hoàn thiện bản thân.

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

c. Vai trò của đánh giá thực hiện công việc:

- Đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên cung cấp các thông tin cơ bản, dựa vào đó, các doanh nghiệp mới có thể ra quyết định về vấn đề thăng tiến và tiền lương của nhân viên.

- Giúp cho cán bộ nhân sự và các nhân viên có cơ hội để xem xét lại các phẩm chất liên quan đến công việc cần thiết phải có của một nhân viên. Hầu hết mọi nhân viên đều mong muốn biết được các nhận xét, đánh giá của người chỉ huy, lãnh đạo về việc thực hiện công việc của mình. Đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên, cung cấp các thông tin này cho nhân viên.

- Giúp cho các cán bộ nhân sự và các nhân viên xây dựng kế hoạch điều chỉnh lại những sai sót trong việc thực hiện công việc của nhân viên.

d. Nội dung thực hiện biện pháp

* Xây dựng biểu mẫu đánh giá:

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

Việc xây dựng biểu mẫu đánh giá là một trong những yếu tố quyết định sự thành công của hệ thống đánh giá thực hiện công việc của một tổ chức. Trong khi xây dựng biểu mẫu đánh giá, phải luôn giữ một số nguyên tắc nhất định. Đó là việc đánh giá phải được xây dựng dựa trên các tiêu chuẩn chung nhằm mục đích so sánh giữa các cá nhân, mặt khác phải liên quan tới những tiêu chí kết quả công việc có ý nghĩa, có tính đến các trọng số quan trọng từng công việc khác nhau.

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

Các tiêu chí đánh giá năng lực của người quản lý:

1. Khả năng về trí tuệ:

- Có khả năng lên kế hoạch và tổ chức: lên chương trình và giao quyền, giao việc.
- Khả năng phân tích và đánh giá: biết cách tìm tòi các thông tin phù hợp, có liên quan, biết cách dành sự chú ý thích đáng tới các chi tiết quan trọng.

• Có khả năng bao quát

2. Khả năng ứng xử giữa cá nhân với nhau (đồng nghiệp)

- Biết cách quản lý nhân viên: có tác phong lãnh đạo, biết đào tạo nhân viên.
- Có sức thuyết phục: biết dàn xếp, khéo thương lượng.
- Quyết đoán và kiên định
- Nhạy cảm: mềm dẻo, linh hoạt trong giao tiếp với đồng nghiệp.

3. Khả năng thích nghi, thích ứng và khả năng chịu đựng

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

Có thể hoạt động dưới áp lực và trong mọi hoàn cảnh.

- Nghị lực và óc sáng kiến: là một người năng động và duy trì cường độ làm việc cao.
- Có động cơ đạt thành tích cao trong công việc: đặt ra các mục tiêu khắt khe đòi hỏi có nhiều cố gắng.
- Có đầu óc kinh doanh

Có thể nói một hệ thống đánh giá thực hiện công việc được thiết kế một cách hoàn chỉnh đến đâu đi chăng nữa cũng khó có thể đảm bảo tính khả thi khi người lao động - những người được đánh giá không nắm bắt được những thông tin cần thiết, không ý thức được rằng việc thực hiện công việc của họ đều được đánh giá.

** Tiến hành đánh giá, nhận xét và xếp loại người lao động:*

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

Trước tiên, cấp lãnh đạo sẽ hướng dẫn người lao động tự đánh giá bằng cách trả lời các câu hỏi trong bảng tự đánh giá và nêu ra những nhu cầu và mong muốn của mình. Khi hoàn thành xong bảng đánh giá người lao động nộp lại cho lãnh đạo.

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

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

Sau khi đánh giá xếp loại xong, người đánh giá phải thông báo kết quả đánh giá xếp loại của toàn thể những người lao động trong một buổi tổng kết thi đua tháng của bộ phận.

Trong quá trình đánh giá người lao động, người đánh giá khó tránh khỏi những sai sót những hiểu lầm, những lỗi như: thiên vị, xu hướng thái quá, xu hướng trung bình chủ nghĩa.... Vì vậy mà kết quả đánh giá cần được thông báo đến tập thể người lao động, hơn thế nữa người lao động cũng có quyền được biết kết quả những cố gắng công việc của họ để có thể cố gắng hơn nữa, hoàn thiện hơn nữa.

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

* Đánh giá xếp loại thực hiện công việc của người lao động trong một kì, một năm dựa trên các đánh giá của từng tháng. Từ đó mà có mức khen thưởng, kỉ luật kịp thời nhằm động viên, khuyến khích người lao động.

Một trong những mục đích cuối cùng của việc đánh giá thực hiện công việc của nhân viên chính là đánh giá xem các cá nhân có xứng đáng được thưởng hoặc tăng lương không.

Nếu như việc đánh giá chỉ dừng lại ở các phiếu xếp loại, theo dõi rồi bỏ không đấy thì cũng chẳng để làm gì, vừa mất thời gian, tiền bạc, công sức. Để rồi sau khi đánh giá thì đâu vẫn hoàn đấy, những người có thành tích tốt cũng như những người có thành tích chưa tốt đều có những mức lương, thưởng như nhau. Điều đó sẽ dẫn sự bất bình của người lao động, họ không thoả mãn, họ cho rằng những cống hiến của họ là vô ích, điều đó có ảnh hưởng tới tâm lý người lao động cũng như năng suất lao động, người lao động có thể rời bỏ vị trí để tìm đến những nơi khác mà ở đó sự cống hiến, nỗ lực của họ được đền đáp xứng đáng. Chính vì vậy nếu có đánh giá xếp loại thì phải có khen thưởng kỉ luật hợp lý.

Để có thể biết được công tác đánh giá thực hiện công việc có thật sự mang lại hiệu quả như mong đợi hay không thì ta nên tiến hành kiểm tra, khảo sát lại tính thực tế của hoạt động, thăm dò từ phía người lao động xem họ có

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

thấy thích thú với những tiêu chuẩn đánh giá không, các tiêu chuẩn đánh giá có phù hợp không. Đánh giá tâm lý, phản ứng của người lao động cũng như khi thực hiện đánh giá thì những khuyết điểm mà người lao động thường hay mắc phải có được cải thiện tốt lên không, người lao động có hợp tác trong quá trình đánh giá không, có hăng hái thi đua lập thành tích hay không...

e. Hiệu quả của biện pháp:

Ta kì vọng sẽ tạo ra được hệ thống đánh giá thực hiện công việc chặt chẽ, có hệ thống, mang lại bầu không khí thi đua trong công ty, người lao động làm việc tích cực hơn, ý thức kỉ luật hơn sẽ làm cho năng suất lao động cao hơn.

Sau đây em xin đưa ra một mẫu biểu đánh giá thực hiện công việc theo phương pháp cho điểm:

BẢNG ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN TRONG CÔNG TY

Tổ chức/phòng ban:.....		địa điểm:.....
Tên:.....	chức danh:.....	Tham chiếu:.....
Giai đoạn đánh giá:.....	Thời gian giữ chức vụ:.....	Thâm niên:.....
.....	
Ngày đánh giá:.....	kỳ đánh giá:.....	Người đánh giá:.....

A. NHÂN VIÊN TỰ ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC

<p>A1: Tóm tắt về các trách nhiệm và mục tiêu công việc chính của mình trong kỳ đánh giá.</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

A2: Điểm đánh giá

Stt	Đối với công việc	Phần đánh giá
1	Kết quả thực hiện công việc thời gian qua như thế nào? tốt, đạt hay kém.
2	Thành tích quan trọng nhất trong thời gian qua bạn đã đạt được.
3	Điều gì bạn thích khi làm việc tại tổ chức
4	Yếu tố nào trong công việc mà bạn cảm thấy khó khăn nhất?
5	Yếu tố nào thu hút bạn nhiều nhất và ít nhất?
6	Mục tiêu và nhiệm vụ quan trọng nhất trong thời gian tới của bạn là gì?
7	Bạn có thể làm gì để nâng cao chất lượng thực hiện công việc trong vị trí hiện tại?
8	Công việc nào bạn muốn thực hiện trong vòng 1,2 năm tới?
9	Kinh nghiệm hay các khoá đào tạo nào sẽ giúp bạn làm việc hiệu quả hơn trong thời gian tới?

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

A3: Cho điểm về kiến thức và năng lực làm việc của bạn trong những khía cạnh sau đây theo yêu cầu của công việc hiện tại.

Stt	Đối với công việc	Phần đánh giá	Trọng số (%) Vi	Điểm số Ci
1	Khối lượng công việc		
2	Sự phức tạp của công việc		
3	Sự sáng tạo trong công việc		
4	Khả năng làm việc theo nhóm		
5	Tinh thần trách nhiệm		
6	Kiến thức chuyên môn		
7	Khả năng giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định		
8	Kỹ năng giao tiếp		
9	Kỹ năng sử dụng công nghệ, thiết bị và máy móc		
10	Khả năng quản lý và điều hành		
11	TỔNG ĐIỂM TỐI ĐA: 10	XẾP LOẠI:.....	$\sum Vi =$ 100%	

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

Công ty có thể áp dụng phương pháp tính điểm trung bình cộng có trọng số để tính điểm cho người lao động:

Công thức tính:

$$\text{Đtb} = \frac{\sum_{i=1}^n C_i * V_i}{\sum_{i=1}^n V_i}$$

Đtb: Điểm trung bình cộng;

V_i: trọng số của chỉ tiêu thứ i;

C_i: điểm số đánh giá chỉ tiêu thứ i.

Chú ý: với từng phòng ban, bộ phận có công việc khác nhau thì các trọng số của các chỉ tiêu đánh giá trên là khác nhau.

Điểm tối đa cho đánh giá là 100 điểm, trong đó điểm tối đa cho mỗi tiêu chí là 10 điểm.

Xếp loại:

Xuất sắc: 8.1 - 10 điểm

giỏi: 7.1 - 8.0 điểm

khá: 6.1 - 7.0 điểm

TB: 5.0 - 6.0 điểm

yếu: 4.0 - 0 điểm

Sau khi hoàn thành bảng tự đánh giá nhân viên nộp cho các cấp quản lý để đánh giá lại quá trình làm việc của nhân viên. Và ghi nhận mong muốn, nhu cầu đào tạo, phát triển của nhân viên

B: NHẬN XÉT, ĐÁNH GIÁ

MẶT TÍCH CỰC	MẶT HẠN CHẾ	TRIỂN VỌNG
.....
.....
.....
.....

B2: ĐỀ XUẤT CỦA NGƯỜI ĐÁNH GIÁ:

.....
.....
.....

Ngày tháng năm

Chữ ký

B3: Ý KIẾN CỦA NHÂN VIÊN ĐƯỢC ĐÁNH GIÁ:

.....
.....

Ngày tháng năm

Chữ ký

B4: XÉT DUYỆT CỦA BAN GIÁM ĐỐC:

.....
.....
.....
.....
.....

Ngày tháng năm

Chữ ký

3.3.2.3. Biện pháp thứ hai:

a. Tên biện pháp:

Khuyến khích, động viên tinh thần làm việc của người lao động

b. Mục tiêu của biện pháp:

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

- Góp phần nâng cao tinh thần làm việc cho người lao động.
- Tạo điều kiện cho người lao động có thời gian nghỉ ngơi, thư giãn sau những ngày làm việc mệt mỏi, căng thẳng.
- Tăng cường sự gắn bó giữa các cá nhân trong tổ chức.
- Giúp cho người lao động thêm gắn bó với nhau.

c. Nội dung của biện pháp

Xây dựng các chương trình khuyến khích người tinh thần làm việc của người lao động

Vì công ty không có phòng tổ chức tiền lương và phòng nhân sự để xây dựng được các chương trình hay công tác liên quan đến quản lý nguồn nhân lực như

Công tác tuyển dụng, công tác đánh giá, công tác hoạch định.....công ty đều phải lập thành ban tổ chức chuyên làm các công tác trên trong tổ chức.

Để xây dựng các chương trình khuyến khích tinh thần làm việc của người lao động. Cũng giống như các công tác khác, công ty đã lập ban tổ chức. Và ban này phải lên kế hoạch và thiết lập hệ thống chương trình khuyến khích người lao động. Sau đó trình và xin ý kiến của ban lãnh đạo công ty.

Các khuyến khích tinh thần làm việc được ban tổ chức xem xét trên hai khía cạnh khuyến khích tài chính và khuyến khích phi tài chính.

Các khuyến khích tài chính gồm có: tăng lương tương xứng trong quá trình thực hiện công việc, tiền thưởng, phần thưởng, các chế độ trả công khuyến khích...Trong đó tiền thưởng thường được công ty áp dụng nhằm khuyến khích người lao động.

Tiền thưởng là một khoản tiền bổ sung cho tiền lương. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho người lao động và ở một chừng mực nào đó tiền thưởng là một trong các biện pháp khuyến khích có hiệu quả nhất đối với người lao động cả về mặt vật chất, lẫn tinh thần.

Các nhà quản lý nhận thấy việc thực hiện nhiệm vụ và sự thỏa mãn của lao động có thể thực hiện bằng việc đưa ra các phần thưởng phù hợp:

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

Tiền thưởng phải thoả mãn nhu cầu cá nhân của người lao động mặc dù tiền lương có thể tăng song tiền thưởng sẽ là yếu tố động viên khi nó thoả mãn nhu cầu hoạt động.

Người lao động phải tin rằng những nỗ lực của họ sẽ được thưởng.

Thưởng phải công bằng tương xứng với những cống hiến, thành tích người lao động đạt được. Có như vậy mới tạo được động lực phấn đấu, thi đua cho người lao động, mới tạo cho họ niềm tin.

Tiền thưởng là một vấn đề mà công ty cần phải quan tâm hơn nữa. Ngoài mức tiền thưởng vào các dịp lễ tết thì các thưởng khác công ty cũng cần quan tâm hơn. Nếu mức thưởng quá thấp sẽ không tạo cho người lao động tích cực thi đua, không phát huy hết tình thần sáng tạo cũng như sự cống hiến hết mình.

Công ty có thể căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc mà thưởng cho người lao động. Để có thể khuyến khích người lao động hơn nữa, việc thưởng này nên tiến hành mỗi quý một lần. Mức thưởng có thể không nhiều nhưng có tác dụng tạo hiệu ứng với người lao động.

- Với người lao động loại xuất sắc: thưởng 300.000đồng/quý
- Với người lao động loại giỏi: thưởng 200.000đồng/quý
- với người lao động loại khá : thưởng 100.000đồng/quý

Cuối năm, ngoài thưởng lợi nhuận thì người lao động còn thưởng dựa trên xếp loại cả năm.

Việc thưởng của người lao động được diễn ra công khai trước tập thể, tuyên dương thành tích.

Các khuyến khích tinh thần:

Không phải lúc nào các khuyến khích về mặt vật chất cũng phát huy được hết tác dụng khuyến khích cho người lao động. Đôi khi các khuyến khích tinh thần còn quan trọng hơn cả khuyến khích tài chính. Ở nước ta, người lao động còn nặng về vấn đề cơm áo gạo tiền nhưng cùng với sự thay đổi tích cực về thu nhập, mức sống thì khuyến khích tinh thần đang được các công ty quan tâm.

Công ty thường xuyên tổ chức các chuyến tham quan, nghỉ mát cho các cán

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

bộ nhân viên hành năm nhằm tạo điều kiện cho mọi người thư giãn, đồng thời tạo ra sự gắn kết giữa những người lao động với nhau.

Công ty nên tổ chức các buổi biểu dương và khen thưởng những lao động có thành tích công tác tốt, cũng như trong giáo dục con cái, giữ gìn nếp sống gia đình...

Công ty nên tổ chức trao phần thưởng cho các cháu là con em của cán bộ công nhân viên có thành tích tốt trong học tập vào cuối năm học, trao quà cho các cháu nhân dịp tết thiếu nhi, tết trung thu...

Xây dựng trong môi trường làm việc tốt, an toàn, lành mạnh để người lao động yên tâm công tác: trang bị đầy đủ dụng cụ lao động cần thiết, máy móc, thiết bị được bảo dưỡng định kỳ trong thời gian sử dụng để đảm bảo an toàn cho người sử dụng, nơi làm việc bảo đảm đủ tiêu chuẩn vệ sinh, phòng chống cháy nổ...

Nội dung thực hiện:

Sau khi có sự thống nhất của ban lãnh đạo công ty, ban tổ chức công tác gửi các phòng ban các văn bản, xưởng sản xuất để phổ biến cho người lao động nắm bắt được thông tin như: hình thức thưởng, mức khen thưởng....

Ban tổ chức lao động tiền thưởng tập hợp danh sách những cán bộ công nhân viên được khen thưởng trên cơ sở kết quả đánh giá được thực hiện công việc và tiến hành trao thưởng theo như kế hoạch đã lập.

d. hiệu quả của biện pháp:

Sử dụng kết hợp giữa đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần sẽ tạo ra một động lực tốt, phát huy tinh thần tích cực trong lao động của người, tạo bầu không khí làm việc trong tập thể tích cực và gắn bó trong công ty.

Người lao động sẽ cảm thấy hài lòng khi những nỗ lực trong công việc của họ sẽ được đền đáp một cách xứng đáng thì họ luôn cống hiến hết mình cho công việc cho công ty.

KẾT LUẬN

Trong thời gian thực tập tại công ty cổ phần đầu tư và thương mại An Thắng, em đã vận dụng những kiến thức đã được học ở trường để nghiên cứu công tác quản trị nhân lực làm cơ sở cho đề tài khóa luận của mình. Qua đó em cũng mạnh dạn đề xuất một số biện pháp chủ yếu với mục đích nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực của công ty.

Tuy khóa luận được hoàn thành nhưng vấn đề nghiên cứu ở trên hiện nay vẫn còn là một vấn đề hết sức khó khăn và phức tạp. Cho nên đối với công ty cổ phần đầu tư thương mại An Thắng công tác quản trị nhân lực còn nhiều hạn chế là điều không thể tránh khỏi. Em hi vọng rằng trong thời gian gần nhất công ty sẽ khắc phục được những hạn chế nêu trên để có thể phát triển hơn nữa.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn tới ban lãnh đạo Công ty cổ phần đầu tư và thương mại An Thắng, đặc biệt là các cô chú, anh chị trong phòng kinh doanh và phòng tài chính đã tạo điều kiện giúp đỡ em hoàn thành khóa luận này.

Em trân trọng cảm ơn thầy giáo hướng dẫn TS. Lã Văn Bạt đã tận tình giúp đỡ em trong suốt quá trình làm đề tài tốt nghiệp.

Do thời gian thực tập và kiến thức còn hạn chế, bài viết của em còn nhiều thiếu sót. Em rất mong nhận được sự chỉ bảo của các thầy các cô và sự góp ý của các bạn để bài viết em được hoàn chỉnh hơn.

Tài Liệu Tham Khảo

1. Ths. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân: “Giáo trình quản trị nhân lực”, xuất bản năm 2007, nhà xuất bản Đại học kinh tế quốc dân.
2. Nguyễn Hữu Thân: “giáo trình quản trị nhân sự”, xuất bản năm 2006, nhà xuất bản Thông Kê.
3. Trang web: www.org.vn

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
PHẦN I: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, quản lý nguồn nhân lực và sử dụng nguồn nhân lực.	3
1.1. Nguồn nhân lực	4
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực	4
1.1.2. Vai trò nguồn nhân lực:.....	5
1.1.3 Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực	6
1.2. Quản lý nguồn nhân lực	9
1.2.1. Khái niệm về quản lý nguồn nhân lực	9
1.2.2. Đối tượng của quản lý nguồn nhân lực	10
1.2.3. Mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực	10
1.2.4. Vai trò và chức năng quản lý nguồn nhân lực	11
1.2.5. Ảnh hưởng của môi trường đối với quản trị nhân lực	13
1.2.6. Một số nội dung chính của quản lý nguồn nhân sự	14
1.3. Vấn đề sử dụng và quản lý hiệu quả nguồn nhân lực	28
1.3.1. Khái niệm về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	28
1.3.2. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực.....	28
1.3.3. Các biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.....	29
PHẦN II: Phân tích thực trạng nguồn nhân lực và quản lý nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư & thương mại An Thắng	30
2.1. Giới thiệu chung về công ty cổ phần	31
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển:	31
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ	32
1.2.1. Ngành, nghề kinh doanh của doanh nghiệp:	32
1.2.2. Nhiệm vụ của doanh nghiệp:.....	32
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp	33
2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp	36

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản nguồn nhân lực

2.2. Phân tích hiện trạng quản lý và sử dụng lao động tại công ty cổ phần đầu tư & thương mại An Thắng	37
2.2.1. Đặc điểm lực lượng lao động	37
2.2.2. Tình hình cơ cấu nhân sự của doanh nghiệp.....	39
2.3. Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư & thương mại An Thắng	43
2.3.1. Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	43
2.3.2. Phân tích nguyên nhân ảnh hưởng tới hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	46
2.4. Một số đánh giá chung về tình hình sử dụng và quản lý nguồn nhân lực .	61
PHẦN III: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần đầu tư và thương mại An Thắng	66
3. Định hướng phát triển tại công ty trong thời gian tới.....	67
3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của công ty trong thời gian tới	67
3.2. Định hướng quản trị nhân sự của công ty trong thời gian tới.....	67
3.3. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực	68
3.3.1. Mục tiêu của các biện pháp đề xuất	68
3.3.2. Các biện pháp đề xuất:	68
KẾT LUẬN	89
Tài Liệu Tham Khảo	90