

LỜI MỞ ĐẦU

Quản trị nhân sự là một lĩnh vực ngày càng quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh để nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty. Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển phải đặt yếu tố nguồn nhân lực lên hàng đầu, bởi vì tài nguyên con người vô cùng quý giá. Chính vì thế công tác quản lý trong mỗi công ty là yếu tố vô cùng quan trọng góp phần tạo nên sức mạnh của công ty.

Trong những năm qua các doanh nghiệp nói chung, đối với công ty Cổ phần Nội thất 190 nói riêng, công tác quản lý lao động ngày càng được quan tâm hơn, nhằm đáp ứng không ngừng sự đòi hỏi của cơ chế thị trường và hội nhập trong và ngoài nước. Trong thời gian thực tập tại công ty Cổ phần Nội thất 190, qua công tác sử dụng nguồn nhân lực tại công ty, em thấy rằng công ty đã và đang tích cực tiến hành một cách có hiệu quả công tác này. Tuy nhiên công tác sử dụng nguồn nhân lực của công ty vẫn còn nhiều hạn chế đòi hỏi công ty phải có biện pháp giải quyết.

Để có cái nhìn hoàn chỉnh và toàn diện hơn cũng như nhận thức được tính cấp thiết của vấn đề, cùng với mong muốn tìm hiểu về lĩnh vực quản lý và sử dụng lao động nên em chọn đề tài:

“ Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Nội thất 190 ” làm đề tài cho luận văn tốt nghiệp của mình.

Bố cục của luận văn ngoài phần mở đầu và phần kết luận, luận văn được chia làm 3 phần:

Phần 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực.

Phần 2: Phân tích và đánh giá thực trạng quản lý và sử dụng lao động tại công ty Cổ phần Nội thất 190.

Phần 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Nội thất 190.

Đề tài này được xây dựng trên cơ sở vận dụng những kiến thức đã tiếp thu được trong suốt quá trình học tập tại trường Đại học Dân lập Hải Phòng, những

***Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Nội thất 190***

kiến thức thu thập, tìm hiểu trên thực tế cũng như việc nghiên cứu tìm hiểu thực tế tại Công ty Cổ phần Nội thất 190. Dưới sự chỉ bảo tận tình của các cô chú, anh chị trong ban lãnh đạo, các cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp cùng sự hướng dẫn nhiệt tình, tận tâm của giảng viên: ThS. Đỗ Thị Bích Ngọc đã tạo điều kiện tốt nhất giúp em hoàn thành đề tài này.

Tuy nhiên, do những hạn chế về mặt kiến thức và cách nhìn nhận, phân tích vấn đề nên sẽ không tránh khỏi những sai sót và khiếm khuyết. Vậy em rất mong được sự nhận xét đánh giá và góp ý của các thầy cô để đề tài của em hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên

Nguyễn Thị Linh

PHẦN 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÔNG TY

1.1 Các khái niệm về nhân lực và quản lý sử dụng nhân lực

1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực.

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

Nhân lực được hiểu là toàn bộ các khả năng về trí lực và thể lực của con người được vận dụng ra trong quá trình lao động, là một nguồn lực quý giá nhất trong quá trình sản xuất của doanh nghiệp.

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

Nguồn nhân lực của một tổ chức hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục đích nhất định.

Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Các nguồn lực khác của doanh nghiệp đều được nguồn lực con người điều khiển để phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của chính bản thân doanh nghiệp do đó nguồn nhân lực được coi là yếu tố then chốt trong chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Mỗi nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển và có khả năng đoàn kết làm việc theo nhóm, tổ, đội tạo lên hiệu quả cao trong công việc mà họ đảm nhận đồng thời họ liên kết lại để hình thành lên các tổ chức, để bảo vệ quyền lợi của bản thân trong quá trình lao động sản xuất kinh doanh.

Hiểu theo góc độ rộng hơn thì nguồn nhân lực chính là nguồn lực của con người bao gồm hai yếu tố chính là thể lực và trí lực.

Xét theo phạm vi hẹp hơn trong phạm vi một tổ chức thì nguồn nhân lực thể hiện ở số lượng và chất lượng người lao động đang làm việc trong tổ chức đó bất kể công việc mà họ đảm nhận là gì.

Mặc dù nguồn nhân lực được xét đến với nhiều khái niệm khác nhau nhưng đều thống nhất với nhau đó là nguồn nhân lực thể hiện khả năng lao động của xã hội. Nguồn nhân lực là tài nguyên quan trọng và quý giá nhất để đánh giá tiềm lực phát triển của mỗi quốc gia, mỗi vùng, ngành, địa phương, mỗi doanh nghiệp. Nguồn nhân lực là nguồn lực phong phú nhất và đa dạng nhất so với các loại tài nguyên khác.

1.1.2 Khái niệm quản trị nguồn nhân lực.

Có nhiều cách hiểu về quản trị nhân lực (còn gọi là quản trị nhân sự, quản lý nhân sự, quản lý nguồn nhân lực). Khái niệm quản trị nhân lực có thể được trình bày ở nhiều giác độ khác nhau:

Theo Nguyễn Hữu Thân (2006), quản lý nguồn nhân lực là 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 nguồn nhân lực thông qua tổ chức, nhằm đạt mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức.

Với tư cách là một trong những chức năng cơ bản của quản trị tổ chức thì quản trị nguồn nhân lực bao gồm việc hoạch định, tổ chức, chỉ huy và kiểm soát các hoạt động nhằm thu hút, sử dụng và phát triển con người để có thể đạt được mục tiêu của tổ chức.

Quản trị nhân lực là tổng hợp những hoạt động quản trị liên quan đến việc tạo ra, duy trì, phát triển và sử dụng có hiệu quả yếu tố con người trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vi mô có 2 mục tiêu cơ bản:

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

- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện để nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều

nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

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

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

1.2 Chức năng và vai trò của quản trị nguồn nhân lực.

1.2.1 Chức năng của quản trị nguồn nhân lực.

1.2.1.1 Chức năng thu hút nguồn nhân lực

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

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

1.2.1.2 Chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

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

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

Nhóm chức năng đào tạo và phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân, bồi dưỡng nâng cao trình độ tay nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

1.2.1.3 Chức năng duy trì nguồn nhân lực.

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

Chức năng kích thích, động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao.

Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động, giao tế nhân viên, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động.

1.2.2 Vai trò của quản trị nguồn nhân lực

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

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

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

1.3 Nội dung của quản trị nguồn nhân lực.

1.3.1 Hoạch định nguồn nhân lực

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

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

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

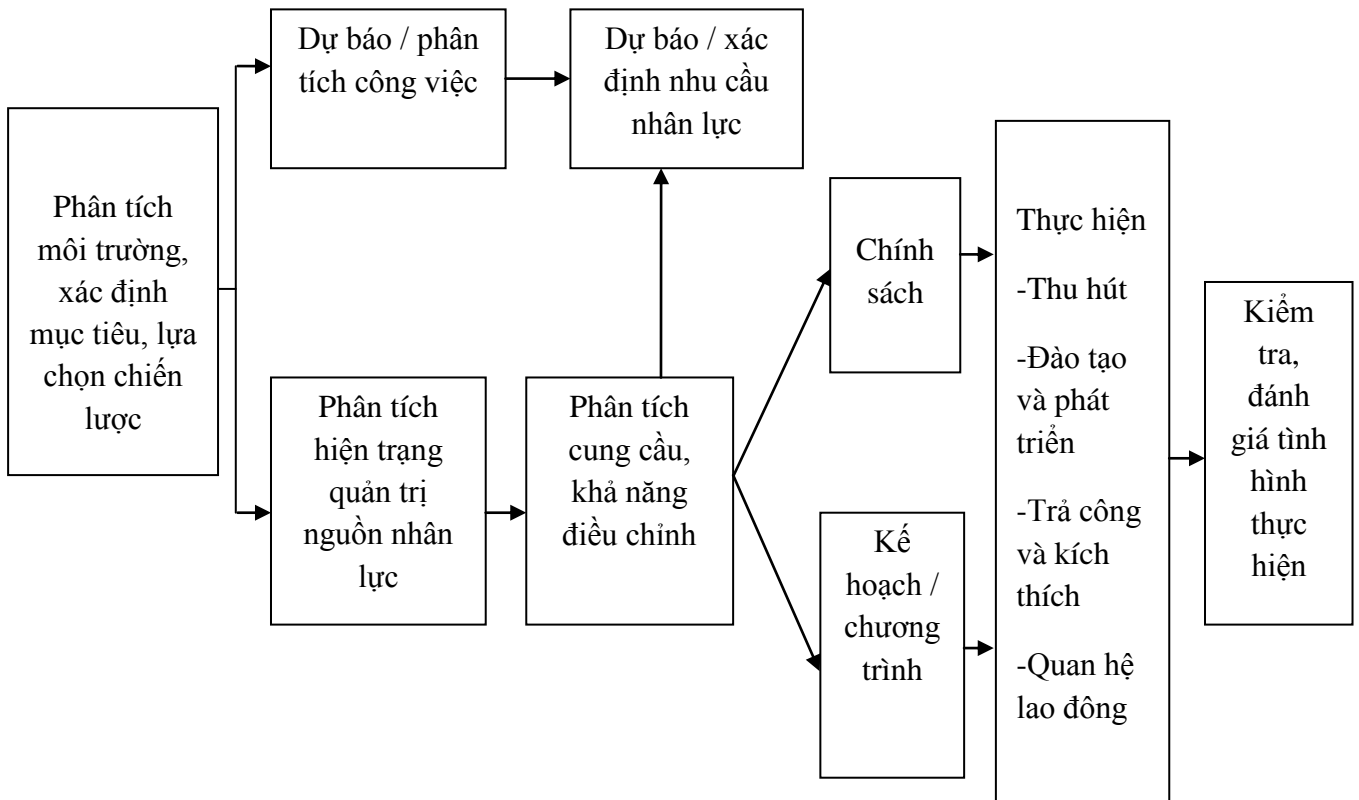
(3) Dự báo khối lượng công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định khối lượng công việc và tiến hành phân tích công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).

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

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

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

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



Hình 1.1 : Quá trình hoạch định nguồn nhân lực.

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

1.3.2 Tuyển dụng nhân lực

1.3.2.1 Khái niệm

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

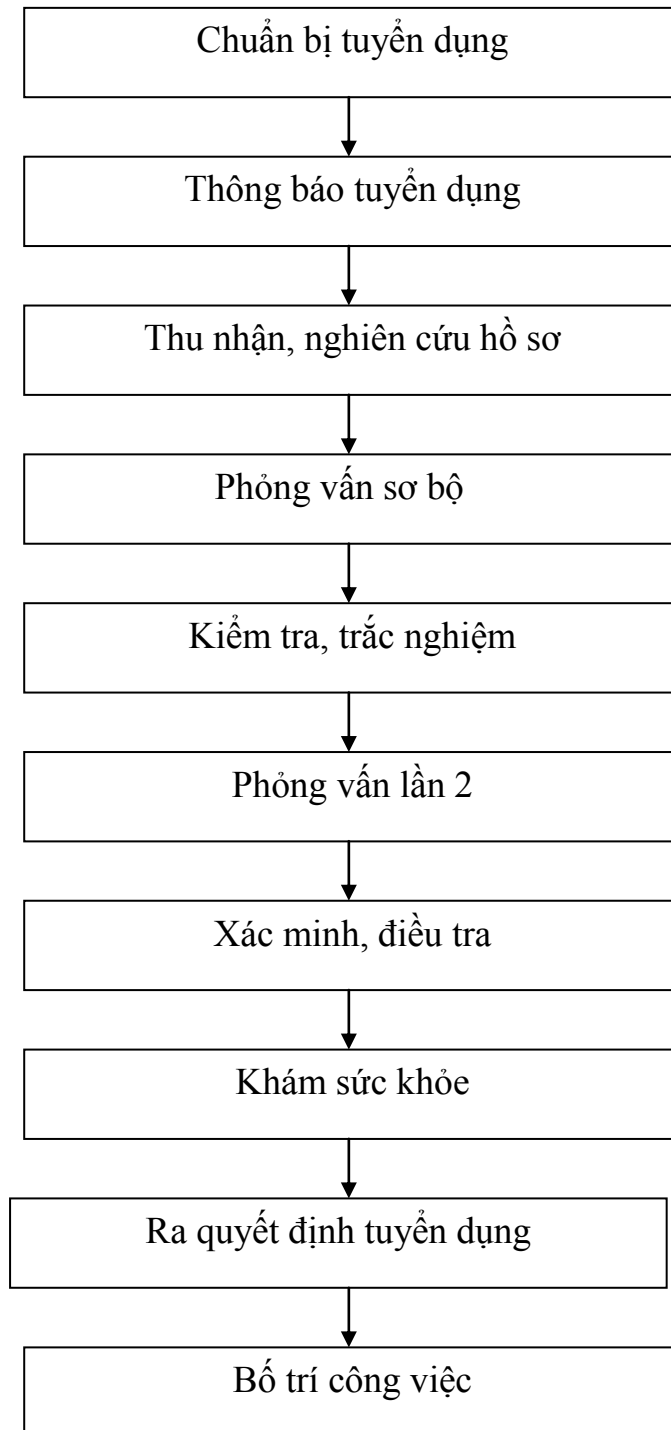
1.3.2.2 Mục đích của tuyển dụng lao động

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

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

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

1.3.2.3 Quy trình tuyển dụng.



Hình 1.2: Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng trong doanh nghiệp

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

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

Bước 2: Thông báo tuyển dụng: yết thị trước cổng doanh nghiệp hoặc trên

các phương tiện thông tin đại chúng. Thông báo tuyển dụng nên ngắn gọn nhưng rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng viên như: yêu cầu về trình độ, kỹ năng, phẩm chất, công việc chính và thủ tục hồ sơ...

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

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

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

Bước 6: Phỏng vấn lần 2: được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá ứng viên trên nhiều phương diện như: kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm cá nhân như tính cách, khí chất, khả năng hòa đồng và những phẩm chất cá nhân thích hợp cho doanh nghiệp.

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

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

Bước 9: Ra quyết định tuyển dụng: Các bước trong quá trình tuyển dụng

đều quan trọng nhưng bước quan trọng nhất vẫn là ra quyết định tuyển chọn hay loại bỏ những ứng viên, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin về ứng viên, phát triển bản tóm tắt về ứng viên.

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

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

1.3.2.4 Các nguồn tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp

❖ Nguồn tuyển dụng bên trong

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

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

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

❖ Nguồn tuyển dụng bên ngoài

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

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

- Thông qua văn phòng dịch vụ lao động: sử dụng văn phòng dịch vụ lao

động có ích lợi là giảm được thời gian tìm kiếm, phỏng vấn, chọn lựa ứng viên.

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

❖ *Ưu, nhược điểm của các nguồn tuyển dụng*

➤ **Nguồn bên trong:**

- **Ưu điểm:**

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

+ Tiết kiệm chi phí tuyển dụng.

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

+ Đáp ứng nhu cầu cấp bách về nhân sự.

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

+ Tỷ lệ bỏ việc thấp.

- **Nhược điểm:**

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

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

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

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

➤ **Nguồn bên ngoài:**

- **Ưu điểm:**

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

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

+ Có thể đổi mới nguồn nhân lực.

- **Nhược điểm:**

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

+ Chi phí tuyển dụng và đào tạo lớn.

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

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

1.3.3 Phân công lao động

1.3.3.1 Khái niệm

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

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

1.3.3.2 Mục tiêu của phân công lao động

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

Phân công lao động đảm bảo đúng người đúng việc.

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

1.3.3.3 Nguyên tắc phân công lao động

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

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

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

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

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

1.3.3.4 Các hình thức phân công lao động trong doanh nghiệp

Phân công lao động theo chức năng.

Phân công lao động theo công nghệ.

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

1.3.4 Đánh giá năng lực nhân viên

1.3.4.1 Mục đích

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

- Cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so với các nhân viên khác.

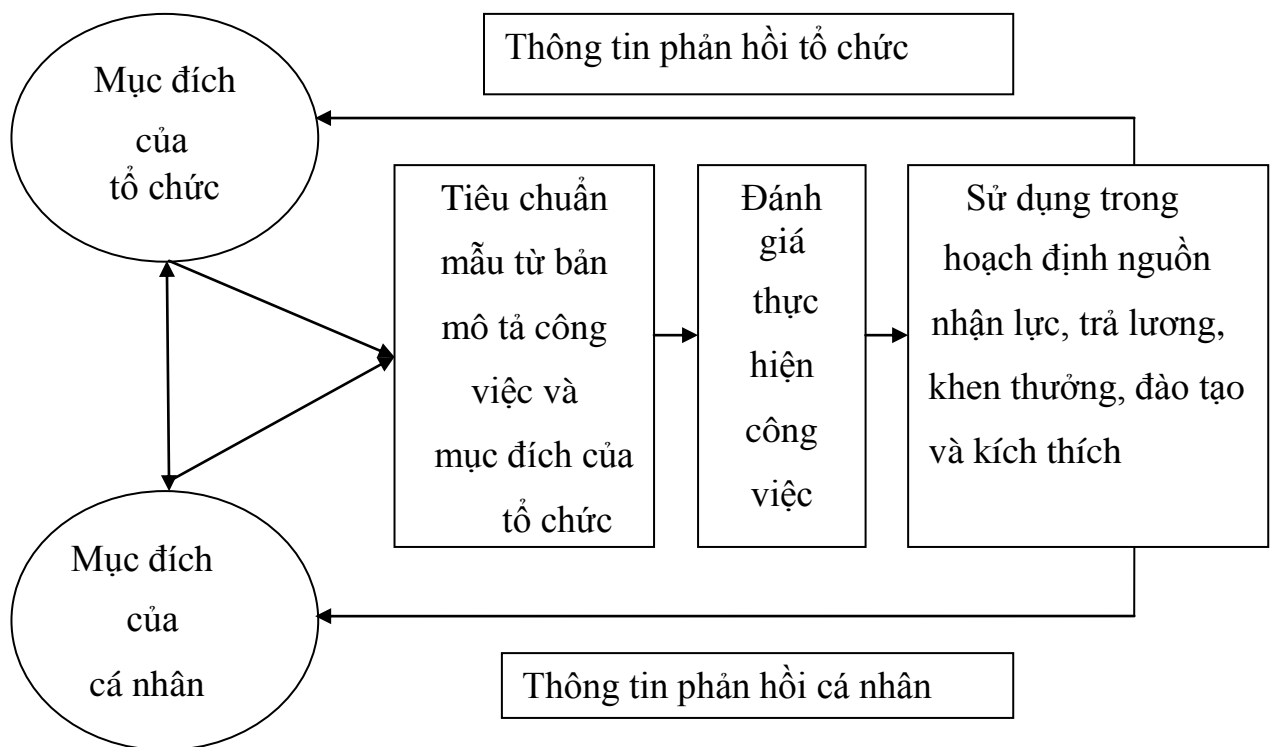
-Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc

-Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.

-Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề đào tạo, trả lương, khen, thưởng. Phát triển sự hiểu biết về công ty thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.

-Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

1.3.4.2 Nội dung, trình tự thực hiện



Hình 1.3: Hệ thống đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

[Nguồn : Quản trị nhân lực – Trần Kim Dung]

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

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

Bước 2: Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp: Trong thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc và không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho mọi tổ chức. Ngay trong nội bộ doanh nghiệp cũng có

thể sử dụng các phương pháp khác nhau đối với các bộ phận đơn vị hoặc với các đối tượng nhân viên khác nhau.

Bước 3: Huấn luyện kỹ năng đánh giá, huấn luyện những nhà lãnh đạo và những người làm công tác về đánh giá thực hiện công việc của nhân viên. Sử dụng các phương pháp không thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, tiêu chuẩn và điểm đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng, lãng phí hoặc làm cho các quyết định trả lương, khen thưởng không chính xác.

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

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

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

Bước 7: Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên: cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Để đảm bảo rằng các chỉ tiêu này khả thi, lãnh đạo cần quan tâm tìm hiểu xem nhân viên cần có những sự hỗ trợ nào từ phía công ty và nhân viên có những chương trình hành động cụ thể nào trong từng khoảng thời gian nhất định.

1.3.4.3 Các phương pháp đánh giá

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

1. Phương pháp bảng điểm

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

1.3.5 Đào tạo và phát triển

1.3.5.1 Khái niệm

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

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

1.3.5.2 Mục đích của đào tạo và phát triển.

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

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

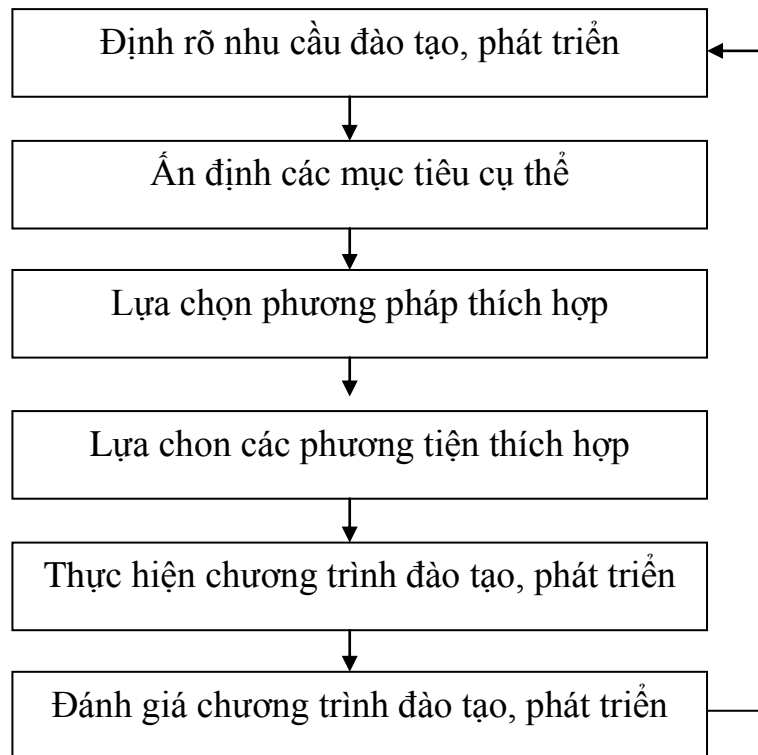
Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới.

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

Thảo mãn nhu cầu phát triển của nhân viên.

Giải quyết các vấn đề của tổ chức như mâu thuẫn giữa nhân viên, giữa nhân viên và công đoàn, hay với nhà quản trị

1.3.5.3 Tiến trình đào tạo và phát triển.



Hình 1.4: Tiến trình đào tạo và phát triển

[Nguồn : Quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân 2006]

➤ Định rõ nhu cầu đào tạo và phát triển:

Việc xác định nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp phải được phân tích để tổng hợp các loại nhu cầu sau :

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

- Phân tích tác nghiệp: phân tích tác nghiệp xác định loại kỹ năng và các Hành vi cần thiết để thực hiện tốt công việc. Phân tích tác nghiệp chú trọng xác

định xem nhân viên cần làm gì để thực hiện công việc tốt.

- Phân tích nhân viên: loại phân tích này chú trọng lên các năng lực và

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

➤ *Xác định mục tiêu đào tạo:*

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

➤ *Lựa chọn các phương pháp và phương tiện thích hợp:*

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

➤ *Thực hiện chương trình đào tạo:*

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

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

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

➤ *Đánh giá chương trình đào tạo:*

Để công tác đánh giá đạt hiệu quả, cần có các phương pháp đánh giá ngay

từ đầu và làm rõ nội dung đánh giá, người thực hiện đánh giá, cách thức đánh giá, thời điểm đánh giá. Cụ thể là :

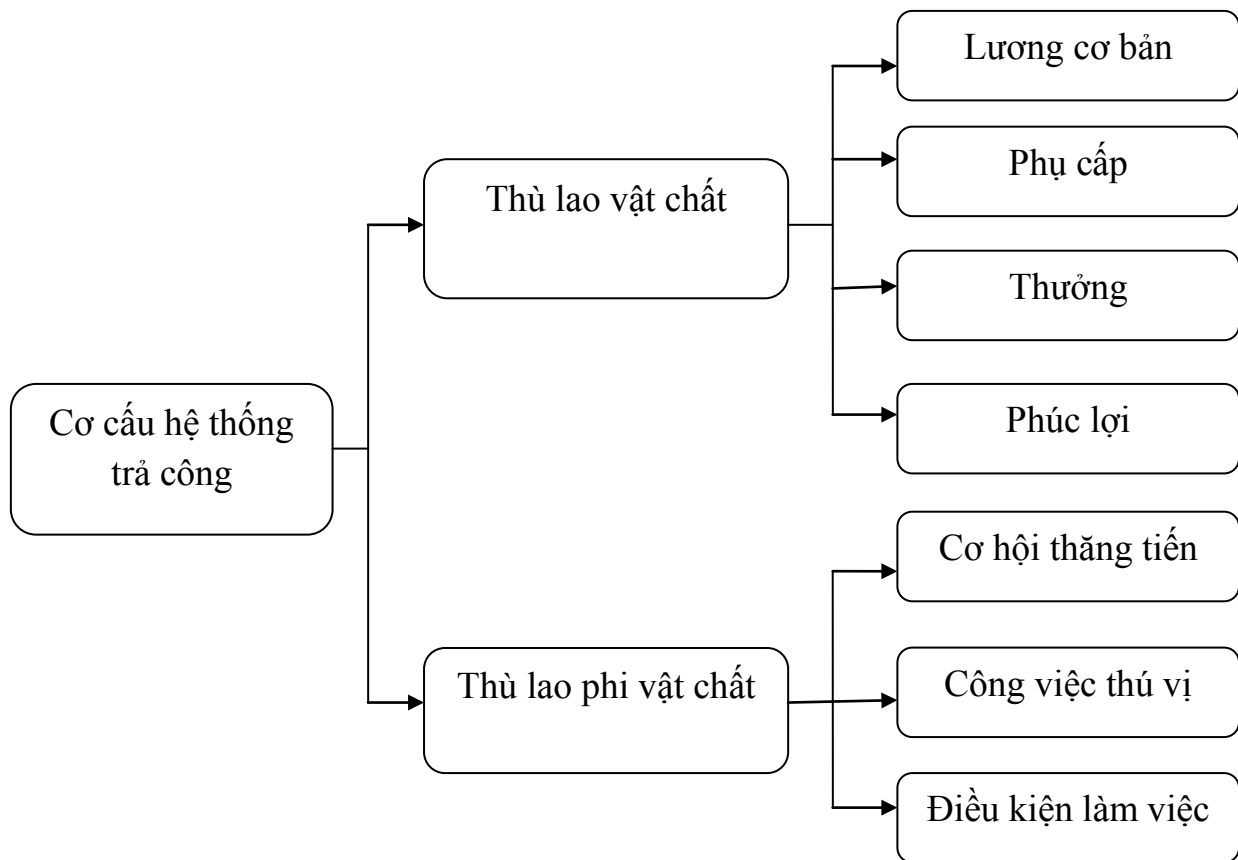
Mức 1: Đánh giá về cảm nhận và sự học hỏi của học viên trong khóa học.

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

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

1.3.6 Trả công lao động.

1.3.6.1 Cơ cấu hệ thống trả công trong doanh nghiệp



Hình 1.5: Cơ cấu hệ thống trả công trong các doanh nghiệp.

[Nguồn : Quản trị nhân lực – Trần Kim Dung]

➤ **Thù lao vật chất:**

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

- Lương cơ bản: là tiền lương được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về sinh học, xã hội học, về độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động

trong những điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề, công việc.

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

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

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

➤ *Thù lao phi vật chất*

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

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

1.3.6.2 Các hình thức tiền lương.

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

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

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

Trong đó:

L_{tg} : Lương thời gian.

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

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

$L_{giờ} = L_{ngày} / 8$

➤ **Điều kiện áp dụng:**

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

Doanh nghiệp cần bố trí đúng người, đúng việc.

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

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

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

➤ **Ưu điểm:**

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

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

➤ **Nhược điểm:**

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

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

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

Công thức: $L_{sp} = DG \times N_{tt}$

Trong đó:

L_{sp} : Lương theo sản phẩm.

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

DG: Đơn giá lương sản phẩm.

➤ **Điều kiện áp dụng:**

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

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

việc.

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

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

➤ *Ưu điểm:*

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

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

➤ *Nhược điểm:*

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

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

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

1.4.1 Nhân tố bên ngoài.

➤ *Yếu tố kinh tế*

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

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

➤ *Yếu tố chính trị pháp luật*

Luật pháp của Nhà nước có ảnh hưởng rất lớn tới sự phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp, đặc biệt là Luật lao động - các bộ luật này đòi hỏi doanh

ngành phải quan tâm đến các lợi ích chính đáng của người lao động, trong đó có nhu cầu phát triển nghề nghiệp chuyên môn, nhu cầu thăng tiến...

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

Các tiêu chuẩn về từng loại nhân lực ngoài việc phải đáp ứng được yêu cầu, mục tiêu, nhiệm vụ công việc còn phải nhất quán với đường lối chính sách của Đảng và Nhà nước, với các tiêu chuẩn về trình độ học vấn, tuổi tác, kinh nghiệm... do Nhà nước quy định.

➤ *Yếu tố khoa học kỹ thuật, công nghệ*

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

➤ *Yếu tố văn hóa - xã hội*

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

➤ *Yếu tố tự nhiên*

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

1.4.2 Nhân tố bên trong.

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

Mỗi doanh nghiệp đều có những mục tiêu phát triển riêng, thể hiện thông qua những chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp ở từng thời kỳ phát triển.

Mục tiêu phát triển của doanh nghiệp sẽ đặt ra những yêu cầu cụ thể về nhân lực của doanh nghiệp, điều đó đòi hỏi doanh nghiệp phải phát triển nguồn nhân lực cho phù hợp với những yêu cầu đó và mỗi bộ phận chuyên môn phải dựa vào mục tiêu của doanh nghiệp để đề ra các mục tiêu của bộ phận mình.

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

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

➤ *Văn hóa doanh nghiệp.*

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

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

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

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

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

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

Trong đó:

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

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

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

động. Vì sử dụng lao động có hiệu quả là góp phần làm cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Việc sử dụng lao động có hiệu quả cao hay thấp còn phụ thuộc vào trình độ tổ chức sản xuất, phân công lao động và quản lý của mỗi doanh nghiệp.

1.5.2 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Bước 1: Phân tích hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực

Trong quá trình sản xuất, sức lao động của con người là yếu tố quan trọng mang tính chất quyết định. Sử dụng tốt sức lao động biểu hiện trình độ quản lý của doanh nghiệp, thúc đẩy quá trình sản xuất phát triển. Việc phân tích chỉ tiêu lao động nhằm khai thác mọi khả năng tiềm tàng về lao động, không ngừng nâng cao năng suất lao động.

Nhóm chỉ tiêu hiệu quả lao động của doanh nghiệp gồm có:

➤ **Hiệu suất sử dụng lao động:**

Đơn vị tính : đồng/người

$$\text{Hiệu suất sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động}}$$

Ý nghĩa: chỉ tiêu này 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 nguồn nhân lực có hiệu quả tốt.

➤ **Năng suất lao động bình quân:**

Đơn vị tính : sản phẩm/người

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

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

➤ **Hiệu quả sử dụng lao động:**

Đơn vị tính : đồng/người

$$\text{Hiệu quả sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng lợi nhuận}}{\text{Tổng số lao động}}$$

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

➤ *Hàm lượng sử dụng lao động:*

Đơn vị tính : người/ đồng

$$\text{Hàm lượng sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng số lao động}}{\text{Tổng lợi nhuận}}$$

Ý nghĩa: chỉ tiêu này cho biết cứ một đồng lợi nhuận cần bao nhiêu lao động.

- So sánh số liệu qua các năm: Dựa vào số liệu đã thu thập được, tính toán các chỉ tiêu trên qua các năm, so sánh sự tăng giảm của các chỉ tiêu đó về số tương đối và số tuyệt đối

- Nhận xét tìm nguyên nhân: Dựa vào số đã so sánh ở trên, nhận xét tìm nguyên nhân.

Bước 2: Phân tích nguyên nhân ảnh hưởng tới hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

- Công tác hoạch định nguồn nhân lực
- Tuyển dụng
- Tổ chức phân công lao động
- Điều kiện lao động
- Đánh giá nhân viên
- Trả lương, đãi ngộ
- Đào tạo

Bước 3: Nhận xét

PHẦN 2

PHÂN TÍCH VÀ ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NỘI THẤT 190

2.1 Giới thiệu chung về công ty Cổ phần Nội thất 190

Công ty Cổ phần nội thất 190:

Trụ sở chính : Km89-thôn Mỹ Tranh- Nam Sơn- An Dương- Hải Phòng.

Tên giao dịch quốc tế: 190 FURNITURE JOINT STOCK COMPANY

Tên viết tắt: 190FURNITURE -JSC

Điện thoại: 031.3798 113

Fax: 031.3798 111

Tài khoản VNĐ: 033.100.022858.2 tại NHNT Hải Phòng.

Chủ tịch Hội Đồng Quản Trị: Ngô Hữu Hoà.

Giấy phép đăng kí kinh doanh số 0202003164 do sở kế Hoạch –Đầu tư thành phố Hải Phòng cấp.

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty.

Công ty cổ phần nội thất 190 mới đi vào hoạt động một số năm trở lại đây nhưng công ty đang dần chiếm lĩnh thị trường trong nước và Hướng tới xuất khẩu hàng hoá ra nước ngoài.

Trong những năm gần đây, nước ta càng ngày càng phát triển, đời sống người dân được cải thiện do vậy nhu cầu càng cao, nắm bắt được thời cơ đó ông Ngô Hữu Hoà cùng ba thành viên ra quyết định thành lập công ty TNHH Nội thất 190 bây giờ đã hình thành và phát triển thành công ty Cổ phần Nội thất 190. Công ty chính thức đi vào hoạt động từ ngày 05/01/2006. Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh do sở kế hoạch và đầu tư Hải Phòng cấp.

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

Cùng với sự phát triển của đất nước, hoà nhập công cuộc đổi mới từ nền kinh tế với sự quản lý của nhà nước, công ty mở rộng nâng cấp cả về chất lượng

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Nội thất 190**

lẫn số lượng. Công ty đã có nhưng thiết bị chuyên dùng, hiện đại có đủ khả năng đáp ứng được nhu cầu sử dụng của khách hàng.

Công ty đã tăng cường quản lý đặc biệt là quản lý lao động, vật tư, tiền vốn, chất lượng sản phẩm, cải tiến quy trình sản xuất, tìm mọi cách phấn đấu hạ giá thành sản phẩm nhưng vẫn đảm bảo chất lượng góp phần nâng cao uy tín của công ty trên thị trường. Đây chính là những nhân tố quan trọng giúp công ty phát triển bền vững trên thị trường hiện nay.

Thị trường tiêu thụ của công ty đã trải rộng khắp toàn miền bắc, miền trung, miền nam.

Một số thành tích mà công ty đã đạt được:

- Một số Cúp và bằng khen của Bộ Công nghiệp.
- Cúp và bằng khen “Doanh nghiệp xuất sắc” của Hải Phòng.

2.1.2. Cơ cấu vốn điều lệ của công ty Cổ phần Nội Thất 190

➤ Cơ cấu vốn điều lệ:

Vốn điều lệ công ty: 150.000.000.000 đồng

Danh sách thành viên góp vốn:

Số TT	Tên thành viên	Nơi đăng kí hộ khẩu thường trú đối với cá nhân hoặc địa chỉ trụ sở chính đối với tổ chức	Giá trị vốn góp (Đồng)	Phần vốn góp (%)
1	Ngô Hữu Hòa	Số 13A4- số2 Giảng Võ, quận Đống Đa, Hà Nội	75.000.000.000	50
2	Đặng Phúc Thắng	Số 104 Tô Hiến Thành, quận Hai Bà Trưng, Hà Nội.	15.000.000.000	10
3	Nguyễn Văn Sơn	Số 2A/262 Trần Nguyên Hãn, quận Lê Chân, Hải Phòng	35.000.000.000	23.3
4	Nguyễn Tuấn Thanh	Thôn Lại Ốc, xã Long Hưng, huyện Văn Giang, Hưng Yên	25.000.000.000	16.7

Bảng 2.1: Danh sách thành viên góp vốn

[Nguồn: Phòng TCHC - LĐTL]

Người đại pháp lý cho công ty là Chủ tịch hội đồng quản trị kiêm Tổng Giám đốc ông Ngô Hữu Hoà.

2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ của công ty Cổ phần Nội Thất 190.

Công ty Nội Thất 190 là một doanh nghiệp nhà nước hoạch toán độc lập, có tư cách pháp nhân đầy đủ, có con dấu và được mở tài khoản tại ngân hàng. Được nhà nước công nhận sự tồn tại lâu dài và tính sinh lợi hợp pháp của việc kinh doanh. Và mọi hoạt động của công ty tuân thủ theo các quy định của pháp luật, công ty có quyền lợi hợp pháp khác.

Nghề kinh doanh chủ yếu mà công ty lựa chọn là kinh doanh và sản xuất hàng trang trí nội thất và ống thép các loại. Ngoài ra còn kinh doanh thêm các ngành nghề:

- Kinh doanh máy móc thiết bị, vật tư kim khí, vật liệu xây dựng, phế liệu, phế thải.
- Kinh doanh, sản xuất ống thép các loại
- Kinh doanh phá dỡ tàu cũ.
- Gia công cơ khí.
- Đóng mới và sửa chữa phương tiện vận tải thủy bộ.
- Kinh doanh vật tư, dịch vụ vận tải, dịch vụ bến bãi.
- XNK vật tư máy móc thiết bị phục vụ đóng tàu.

Với những ngành nghề kinh doanh được đăng kí như vậy, nhưng công ty Cổ phần Nội thất 190 chủ yếu là sản xuất nội thất và ống thép (sản xuất ống thép có doanh thu chiếm 50%, sản xuất nội thất có doanh thu chiếm 40%, còn lại là sản xuất các mặt hàng khác) có chất lượng cao, có các đại lý rộng khắp cả nước nhằm phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

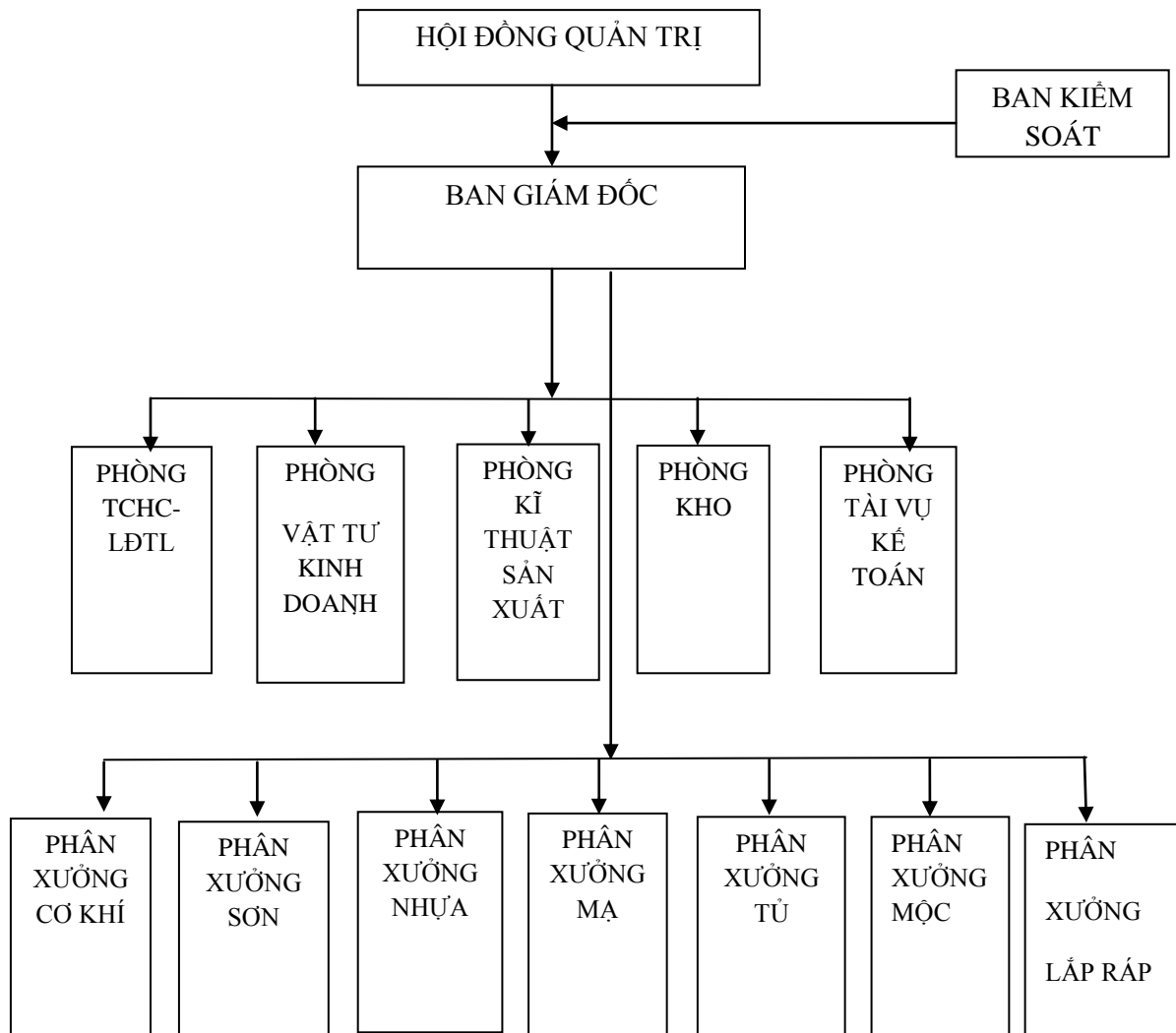
2.1.4. Cơ cấu tổ chức của công ty Cổ phần Nội Thất 190

2.1.4.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý công ty Cổ phần Nội Thất 190 theo cơ cấu trực tuyến - chức năng, đặc điểm của mô hình trực tuyến là chỉ có 1 cấp lãnh đạo, đặc điểm của chức năng là có các bộ phận phòng ban trợ giúp về mặt chuyên môn nghiệp vụ. Mỗi bộ phận chỉ nhận lệnh từ một cấp trên, các phòng ban tham mưu cho giám đốc về các nghiệp vụ chức năng của mình. Giám đốc là người đưa ra các quyết định cuối cùng, các phòng ban có chức năng giám sát,

kiểm tra, đơn đốc việc thực hiện các quyết định và có sự liên kết bổ sung cho nhau nhằm mục đích nâng cao hiệu quả trong công tác sản xuất kinh doanh của công ty. Với mô hình này cơ cấu đơn giản, dễ vận hành, dễ theo dõi, kiểm tra.

**SƠ ĐỒ BỘ MÁY TỔ CHỨC QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN NỘI
THẤT 190**



Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty Cổ phần Nội thất 190

[Nguồn: Phòng TCHC - LĐTL]

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

Bộ máy quản lý của công ty được tổ chức theo mô hình trực tuyến – chức năng. Cơ cấu tổ chức trực tuyến - chức năng giúp cho công ty đảm bảo được tính thống nhất trong quản lý đồng thời chuyên môn hóa được chức năng, hiệu quả tác nghiệp cao, đơn giản hóa việc đào tạo chuyên gia quản lý, phát huy đầy đủ hơn những lợi thế do hoạt động chuyên môn hóa, các nhà quản trị viên tự

kiểm soát nhiều hơn các hoạt động thực hiện chiến lược, chú trọng tiêu chuẩn nghề nghiệp và tư cách cá nhân, việc quản lý và kiểm soát sẽ chặt chẽ hơn. Tuy nhiên theo mô hình này có thể sẽ dẫn đến việc các nhà quản lý kém linh hoạt, bộ máy công kênh khó kiểm tra nên đòi hỏi các nhà quản lý phải có các biện pháp thích hợp để hạn chế những nhược điểm đó.

➤ **Hội đồng quản trị:**

- Quyết định chiến lược phát triển của công ty và phương án đầu tư của công ty.

- Kiến nghị loại cổ phần và số cổ phần từng loại được quyền chào bán.

- Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức Giám đốc, Phó giám đốc, kế toán trưởng của công ty.

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

➤ **Chủ tịch Hội đồng quản trị.**

- Lập chương trình kế hoạch hoạt động của Hội đồng quản trị.

- Chuẩn bị chương trình, nội dung tài liệu phục vụ cho cuộc họp, triệu tập và chủ tọa cuộc họp Hội đồng quản trị.

- Theo dõi quá trình tổ chức thực hiện các quyết định của Hội đồng quản trị.

➤ **Ban kiểm soát:**

- Kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp trong quản lý, điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Thẩm định báo cáo tài chính hàng năm của công ty.

- Thường xuyên thông báo với Hội đồng quản trị về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

- Kiến nghị biện pháp bổ sung, sửa đổi cơ cấu tổ chức quản lý, điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

➤ **Giám đốc Công ty:**

- Giám đốc Công ty là người đứng đầu về công tác điều hành, quản lý mọi

hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trước Tổng giám đốc công ty cổ phần nội thất 190 và trước pháp luật.

-Giám đốc phụ trách chung mọi hoạt động của Công ty và trực tiếp chỉ đạo lĩnh vực công tác sau:

- Công tác tổ chức cán bộ, công tác lao động tiền lương, công tác kế hoạch, công tác thanh tra, công tác hợp đồng kinh tế, công tác tài chính, công tác đầu tư và công tác đổi mới doanh nghiệp.

- Nghiên cứu chiến lược phát triển của Công ty và các ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật vào công tác quản lý của Công ty.

Trực tiếp chỉ đạo các phòng:

- Phòng TCHC: Công tác tổ chức; nhân sự; thanh tra; tiền lương.

- Phòng VT-KD: Công tác lập dự toán, quyết toán các sản phẩm tiêu thụ. Hợp đồng tiêu thụ. Công tác kế hoạch, giá thành, đầu tư. Hợp đồng mua bán vật tư phụ tùng

- Phòng tài vụ kế toán: Lĩnh vực tài chính kế toán

- Phòng kho: Công tác xuất, nhập, lưu kho, bảo quản vật tư hàng hóa, quản lý hệ thống chất lượng.

➤ **Giám đốc kinh doanh:**

Chịu trách nhiệm trước Giám đốc Công ty về lĩnh vực công tác sau: quản lý kinh doanh, mua bán vật tư hàng hóa, lên kế hoạch sản xuất. Có trách nhiệm tìm thị trường tiêu thụ, tìm bạn hàng, nắm bắt thông tin khách hàng.

- Trực tiếp chỉ đạo các phòng:

+ Phòng TCHC: Công tác định mức lao động; chế độ chính sách; công tác BHLĐ, hồ sơ CBCNV, bảo vệ, quân sự, công tác đào tạo. Công tác y tế và đời sống

+ Phòng vật tư kinh doanh: Công tác khách hàng, thị trường. Thực hiện bảo hành.

+ Phòng tài vụ kế toán: Lĩnh vực tài chính kế toán

➤ **Giám đốc kỹ thuật:**

Chịu trách nhiệm trước Giám đốc Công ty về các công việc có liên quan

thuộc phạm vi khoa học kỹ thuật. Nắm chắc tình hình kỹ thuật của các phương tiện máy móc sản xuất, quản lý bộ phận sản xuất. Có trách nhiệm báo cáo tình hình sản xuất, đầu tư sửa chữa thiết bị máy móc, dây chuyền sản xuất lên giám đốc.

- Trực tiếp chỉ đạo các phòng, phân xưởng:

+ Phòng kỹ thuật sản xuất: Theo dõi kỹ thuật, quản lý chất lượng, tình hình nguyên vật liệu, thiết kế mẫu, đơn đặt hàng.

+ Phòng kho: Công tác xuất, nhập, lưu kho, bảo quản vật tư hành hóa, quản lý hệ thống chất lượng.

+ Các phân xưởng: Chỉ đạo thực hiện kế hoạch tháng Giám đốc đã giao.

Các phòng chức năng: Là đơn vị tổ chức chịu sự lãnh đạo của Ban lãnh đạo Công ty, có chức năng tham mưu, giúp việc cho Giám đốc và chịu trách nhiệm trước Giám đốc Công ty và pháp luật Nhà nước trong các lĩnh vực công tác

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

Chức năng:

- Tham mưu cho Giám đốc trong việc đổi mới, kiện toàn cơ cấu tổ chức, quản lý kinh doanh của công ty.

Nhiệm vụ:

- Chịu trách nhiệm về công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu không ngừng về khả năng quản lý của hệ thống chất lượng, góp phần nâng cao năng lực hoạt động và hiệu quả tổ chức của công ty.

- Thiết lập các chính sách về nguồn lực dựa trên quyết định sản xuất kinh doanh của công ty như: Tổ chức tuyển dụng đội ngũ CBCNV, Soạn thảo hợp đồng tuyển dụng, Phân tích, đánh giá đội ngũ lao động toàn công ty, Phối hợp và ra các quy chế về tiền lương, thưởng, phụ cấp...

➤ **Phòng tài vụ - kế toán:**

Chức năng:

- Công tác tài chính, kế toán, thống kê và sự gắn kết ba bộ phận công tác không thể tách rời, tham mưu đảm bảo hoạt động SXKD của nhà máy thực hiện

đúng quy định và tuân thủ nghiêm ngặt về các quy định và các chính sách kinh tế trong doanh nghiệp nhà nước.

Là bộ phận tham mưu quan trọng giúp Giám đốc nắm rõ thực lực tài chính của công ty trong quá khứ, hiện tại và tương lai và là nơi cung cấp kịp thời, đầy đủ cơ sở dữ liệu về tài chính giúp Giám đốc ra các quyết định về tài chính.

Nhiệm vụ:

* Công tác tài chính:

- Lập kế hoạch chi tiêu tài chính

- Soạn thảo các qui định về chi tiêu tài chính trong lĩnh vực quản lý tiền vốn của doanh nghiệp.

* Công tác kế toán:

- Mở sổ sách kế toán thu thập chứng từ ghi chép cập nhật mọi hoạt động kinh tế phát sinh trong quá trình SXKD của nhà máy, tổ chức hạch toán và phản ánh chính xác các khoản chi tiêu tài chính đã thực hiện, tổng hợp tính giá thành và phí lưu thông và nhằm xác định kết quả SXKD của nhà máy hàng tháng, quý, năm và lập báo cáo quyết toán tài chính theo các niên độ và mẫu biểu quy định hiện hành của nhà nước và cấp trên.

- Trên cơ sở các số liệu kế toán tiến hành phân tích hoạt động kinh tế nhằm giúp Giám đốc nhà máy khắc phục những nhược điểm còn tồn tại về quản lý để nhà máy phấn đấu nâng cao hiệu quả SXKD.

- Kiểm kê, kiểm tra, kiểm soát các chi tiêu tài chính, các khoản tiền vốn của nhà máy ở các khâu về vốn bằng tiền, vật tư tài sản trong kho, đang sử dụng, đang trên dây chuyền sản xuất nhằm quản lý và giúp Giám đốc khai thác tiềm năng kinh tế hiện có của nhà máy và khắc phục những khâu yếu trong quá trình SXKD, chấp hành các chính sách kinh tế của nhà nước, chế độ đối với người lao động.

* Công tác thống kê:

Thống kê các kết quả hoạt động sản xuất, tiêu thụ và tồn kho các sản phẩm của nhà máy làm ra, lập báo cáo thống kê định kỳ, báo cáo thống kê đột xuất nhằm phục vụ yêu cầu quản lý của nhà máy và của Công ty.

➤ **Phòng kho:**

Chức năng:

Quản lý tình hình xuất, nhập, lưu kho, bảo quản vật tư, hàng hóa công ty

Quản lý duy trì hệ thống chất lượng

Nhiệm vụ:

- Lập tiến độ sản xuất phù hợp với yêu cầu của đơn hàng, trên cơ sở năng lực sản xuất thực tế của công ty.

- Kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện tiến độ đã đề ra.

- Nghiên cứu yêu cầu của đơn hàng như: Thời gian giao hàng, độ phức tạp của sản phẩm để xác định năng suất lao động bình quân 1 giờ làm việc của công ty có thể sản xuất được.

- Thu thập thông tin về số lượng phế phẩm kịp thời để cho phòng kỹ thuật xem xét và điều chỉnh một cách hợp lý.

- Kiểm tra thực hiện đúng quy trình bảo quản, lưu trữ đảm bảo chất lượng sản phẩm.

➤ **Phòng vật tư kinh doanh:**

Chức năng:

- Quản lý vật tư, phụ tùng của toàn bộ Nhà máy.

- Quản lý các chi phí, định mức giao khoán vật tư, phụ tùng cho các sản phẩm của Nhà máy.

Nhiệm vụ:

- Lập kế hoạch sản xuất, kế hoạch giá thành, kế hoạch nhập, xuất nguyên vật liệu và trực tiếp điều hành các phân xưởng sản xuất chính.

- Xử lý các tài liệu liên quan đến xuất nhập khẩu, giúp Giám đốc giải quyết kịp thời, chính xác các vấn đề phát sinh trong hoạt động xuất nhập khẩu của công ty.

- Tổ chức thực hiện quản lý hệ thống kho của nhà máy đúng qui định. Quản lý hệ thống hồ sơ phụ tùng vật tư từ khâu mua - nhập cho đến xuất cho các đơn vị thực hiện đúng qui định.

- Quyết toán vật tư, phụ tùng cấp phát cho các phân xưởng và báo cáo quyết toán với cấp trên. Thực hiện đúng chế độ báo cáo sử dụng vật tư phụ tùng theo

qui định, hoặc đột xuất theo yêu cầu của cấp trên.

- Căn cứ vào kế hoạch sản xuất hàng quý lập kế hoạch cung ứng vật tư, phụ tùng trong quý để cấp phát kịp thời cho sản xuất.

- Tổ chức đàm phán ký kết và thực hiện các loại hợp đồng mua sắm vật tư, phụ tùng, thiết bị cho Nhà máy.

- Thực hiện các thủ tục hành chính, kinh tế, pháp lý liên quan tới hoạt động xuất nhập khẩu của công ty cho đối tác và khách hàng nước ngoài.

➤ **Phòng kỹ thuật sản xuất :**

Chức năng:

Tham mưu giúp giám đốc công ty lĩnh vực quản lý:

Quản lý chất lượng sản phẩm từ khâu đầu đến khâu cuối của quy trình công nghệ để có hướng xem xét, thiết kế mẫu cho phù hợp với yêu cầu của đơn đặt hàng.

Xây dựng các quy chế, quy định thuộc lĩnh vực KHKT và công nghệ, quan hệ với các cơ quan cấp trên, ngành, nhà nước và địa phương về công tác KHKT và công nghệ.

Nhiệm vụ:

+ Xây dựng chiến lược phát triển sản phẩm từng thời kỳ

+ Soạn thảo các quy chế, quy định thuộc lĩnh vực khoa học – kỹ thuật – công nghệ của Công ty phù hợp với từng giai đoạn của sản phẩm.

+ Thiết kế các sản phẩm cơ khí và sản phẩm khác

+ Thực hiện công tác thống kê chất lượng, phân tích, diễn biến chất lượng nguyên vật liệu, vật tư được đưa vào sản xuất.

+ Xác định nguyên nhân ảnh hưởng tới chất lượng, đề xuất với Giám đốc và các đơn vị liên quan các biện pháp nâng cao chất lượng sản phẩm.

+ Thực hiện nhiệm vụ khác khi được Giám đốc Công ty giao

2.1.5. Hoạt động sản xuất, kinh doanh của công ty.

2.1.5.1. Sản phẩm của công ty.

Cơ cấu sản phẩm của công ty.

- Sản phẩm về nội thất văn phòng của công ty chiếm 60% sản lượng tiêu thụ

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Nội thất 190**

- Sản phẩm về nội thất gia đình của công ty chiếm 30% sản lượng tiêu thụ
- Các sản phẩm khác chiếm 10% sản lượng tiêu thụ

**Một số mặt hàng sản phẩm công ty cổ phần Nội Thất 190 đã và đang
sản xuất (đến năm 2010)**

Tên vthh	Đvt	Đơn giá(Đồng)
Chân bàn BA01-S	CAI	101 910.57
Bàn ăn ba mảnh (BA-02S)	CAI	224 972.2
Bàn chân sắt BCS12 - LG	CAI	616 318.5
Bàn chân sắt BCS12 - LV	CAI	616 127.72
Bàn chân sắt BCS12 - MG	CAI	595 282.56
Bàn chân sắt BCS12 - MV	CAI	613 775
Bàn chân sắt BCS14 - LV	CHIEC	740 804.5
Bàn chân sắt BCS14 - MG	CAI	741 970.45
Bàn BCS14MV	CAI	743 015.5
Bàn gỗ BG01 (1200x600x750)	CAI	339 774
Bàn gỗ BG02 (1400x700x750)	CAI	418 795.66
Bàn vi tính BG03 (1200x600x750)	CAI	472 434.69
Bàn gỗ học liền BG04 (1380x750x750)	CAI	538 955.09
Bàn gỗ BG05	CHIEC	467 542.42
Bàn vi tính học liền - BG06	CHIEC	621 708.61
Bàn vi tính - BG07	CHIEC	702 787.27
Bàn học sinh 01	CAI	785 121.41
Bàn học sinh 01 nhỏ	CAI	732 855.13
Bàn học sinh 02	CAI	1 042 207.34
Bàn sắt BS12H - LG	CAI	1 426 200.15
Bàn sắt BS12H - MG	CAI	1 206 717.58
Bàn chân sắt BS12H MV	CAI	1 221 998
Bàn sắt BS12 - MG	CAI	554 049

Bảng 2.2: Một số mặt hàng sản phẩm công ty

[Nguồn: Phòng vật tư kinh doanh]

2.1.5.2. Công nghệ sản xuất.

Công ty có quy trình công nghệ sản xuất nội thất phức tạp, liên tục, trải qua nhiều giai đoạn. Công ty tổ chức sản xuất theo mô hình sản xuất khép kín, khoa học, gồm 7 phân xưởng sản xuất chính: phân xưởng cơ khí, phân xưởng sơn, phân xưởng nhựa, phân xưởng mạ, phân xưởng tử, phân xưởng mộc, phân xưởng lắp ráp. Mỗi phân xưởng có nhiệm vụ riêng, giữa các phân xưởng có mối liên hệ chặt chẽ với nhau.

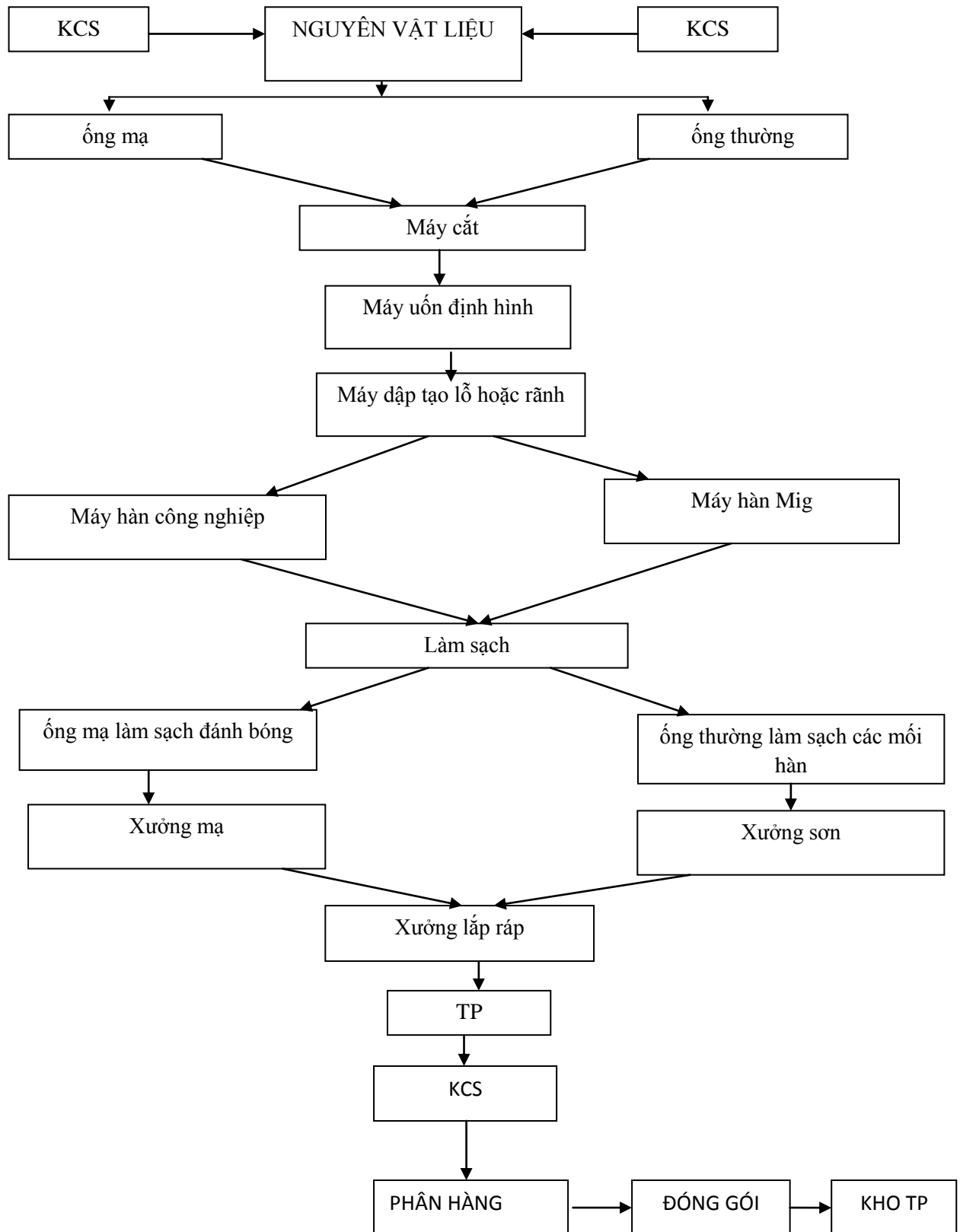
- Phân xưởng cơ khí: chuyên cắt ống thép, hàn, gò dập, định hình, làm sạch các mối hàn các chi tiết của ghế.
- Phân xưởng sơn: quy trình sơn tĩnh điện hiện đại .
- Phân xưởng nhựa: có nhiệm vụ tạo ra những chi tiết bằng nhựa trước khi lắp ráp.
- Phân xưởng mạ: đánh bóng ống sắt.
- Phân xưởng tử : máy công nghiệp gò, dập, hàn, định hình, tự động hoá.
- Phân xưởng mộc: cắt, phân loại gỗ, dập, nén, cắt ghép thành khuôn.
- Phân xưởng lắp ráp: chuyên tán đinh thành khung, dán keo, bọc đệm tựa, bắt vít để hoàn thiện, phân loại và đóng gói sản phẩm.

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

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

Sơ đồ quy trình công nghệ sản xuất sản phẩm của công ty

[Nguồn: Phòng TCHC – LĐTL]



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

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
				+/-	%
1. Sản lượng	Sản phẩm	481,176	561,547	80,371	16.70
2. Tổng doanh thu	Đồng	409,391,711,211	449,092,998,068	39,701,286,857	9.69
3. Chi phí	Đồng	399,163,945,043	442,109,307,676	42,945,362,633	10.76
4. Lợi nhuận	Đồng	10,227,766,168	6,983,690,392	-3,244,075,776	-31.72
5. Thu nhập bình quân đầu người	Đồng/người /tháng	1,960,000	2,710,000	750,000	38.27

Bảng 2.3: Một số chỉ tiêu sản xuất kinh doanh chủ yếu

[Nguồn: Phòng tài vụ - kế toán]

Qua bảng số liệu trên ta thấy:

-Doanh thu của công ty năm 2010 so với năm 2009 tăng 39,701,286,857 đồng, tương đương 9.69 %. Đây là một kết quả đáng khích lệ. Để có được kết quả như vậy là do công ty đã có nhiều chính sách hợp lý cho đầu tư sản xuất, mua sắm trang thiết bị máy móc, đẩy mạnh khai thác thị trường Hải Phòng và các thị trường lân cận. Làm cho sản lượng tăng lên 80,371 sản phẩm tương đương 16.7%, từ đó làm tăng doanh thu. Việc tăng doanh thu trong hoạt động sản xuất kinh doanh là một dấu hiệu tốt, là thành tích, hiệu quả đánh dấu sự cố gắng, nỗ lực của toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty.

-Chi phí của công ty năm 2010 cũng tăng so với năm 2009 là 42,945,362,633 đồng, tương đương 10.76%. Trong đó chủ yếu do năm 2010 công ty đầu tư mua sắm máy móc thiết bị và đầu tư vào công ty liên doanh, liên kết dẫn đến chi phí tăng lên.

-Lợi nhuận của công ty năm 2010 so với năm 2009 giảm 3,244,075,776 đồng, tương ứng với tỷ lệ giảm 31.72%. Vì chi phí của công ty năm 2010 tăng cao làm cho lợi nhuận giảm, công ty đã chi tài chính quá nhiều, công tác quản lý chưa tốt công ty cần xem xét kỹ lưỡng để chi tiêu và quản lý một cách hợp lý hơn.

-Thu nhập bình quân năm 2010 tăng so với năm 2009 là 38.27%. Với mức lương như vậy có thể đảm bảo đời sống cho người lao động ổn định ở mức trung bình khá so với mặt bằng chung của xã hội, làm cho người lao động yên tâm thực hiện tốt công việc được giao.

2.1.6. Những thuận lợi và khó khăn của công ty.

2.1.6.1. Thuận lợi

➤ *Yếu tố* máy nội thất công ty còn có nhà máy ống thép chuyên sản xuất các loại ống thép *khách quan*

-Công ty nội thất 190 có nguồn cung cấp nguyên vật liệu ống thép ổn định do bên cạnh nhà vừa phục vụ cho nhà máy nội thất vừa cung ứng ra thị trường .

- Công ty có vị trí địa lý thuận lợi nằm trên trục đường Hà nội -Hải Phòng, thuộc quốc lộ 5.Đây là một tuyến đường hiện đại ,là tuyến đường cao tốc nối liền Hải Phòng với các thành phố Hải Dương ,Hưng Yên, Hà Nội rất thuận lợi cho giao thông vận tải.Công ty cách trung tâm thành phố 7km , cách trung tâm thủ đô Hà Nội 93km tạo điều kiện cho việc vận chuyển nguyên vật liệu và hàng hóa được dễ dàng và nhanh chóng giúp cho việc liên kết với khách hàng và mở rộng thêm thị trường.

- Công ty cổ phần nội thất 190 là một trong những doanh nghiệp hàng đầu về nội thất văn phòng và gia đình của thành phố Hải Phòng lên rất được thành phố quan tâm trong việc tạo điều kiện phát triển.

-Mới chỉ tham gia thị trường nội thất năm 2006 nhưng công ty đã có được thương hiệu và chiếm được niềm tin của khách hàng, công ty đã xây dựng được các mối quan hệ với hơn 500 bạn hàng trên toàn quốc và ký rất nhiều hợp đồng kinh tế có giá trị.

➤ *Yếu tố chủ quan:*

- Công ty đã nâng cao chất lượng sản phẩm và chất lượng phục vụ vì vậy đã chiếm được uy tín, niềm tin nhất định của khách hàng trong và ngoài ngành. Cụ thể là công ty đã mua sắm thêm máy móc thiết bị như : 1 máy gấp tủ, 1 máy sản thép, 2 máy ép nhựa, tăng cường kiểm tra giám sát công tác bảo trì bảo

dưỡng giúp giảm bớt chi phí tăng chất lượng sản phẩm.

- Khỏi các phòng ban Công ty đã đi vào hoạt động có nề nếp, ổn định, đã xác định rõ nhiệm vụ là phục vụ cao nhất cho SXKD của công ty. Bên cạnh đó ý thức trách nhiệm với công việc của các cá nhân, các tập thể ngày càng được nâng cao.

2.1.6.2. Khó khăn

➤ Yếu tố khách quan

- Trong năm 2010 tình hình lạm phát có chiều hướng tăng đặc biệt là những tháng cuối năm, làm cho giá cả một số vật tư nhập khẩu có giá tăng cao như : giá sắt thép , giá gỗ , nhựa , các loại nguyên vật liệu phụ cũng đều tăng theo.....vào 5/2010 giá sắt thép tăng tới 26.7% so với cùng kỳ năm 2009 trong khi đó nguyên vật liệu gỗ của công ty giá tăng từ 3-7%, bên cạnh đó nguyên vật liệu nhựa một trong ba nguyên vật liệu chính để sản xuất nội thất cũng tăng khá mạnh tăng tới 20%. Điều đó đã nói lên những khó khăn của công ty cần có những chiến lược hợp lý để tiếp kiệm chi phí tăng sức cạnh tranh cho công ty đối với các đối thủ cạnh tranh.

- Trong năm 2010, do phải cắt giảm công suất sử dụng điện đã làm ảnh hưởng không nhỏ tới tiến độ và hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

➤ Yếu tố chủ quan:

- Một số bộ phận sản xuất người công nhân chưa nhận thức được tầm quan trọng của cơ chế mới, những thử thách thuận lợi và khó khăn của Công ty, nên trong công việc sản xuất chưa ý thức được tầm quan trọng và tiến độ đề ra, dẫn đến năng suất lao động thấp. Một số công nhân trẻ chưa thật nghiêm túc trong chấp hành các quy trình quy phạm trong sản xuất dẫn đến chất lượng sản phẩm làm ra chưa đạt được yêu cầu của khách hàng.

- Công tác tổ chức, điều hành sản xuất những tháng đầu năm đôi lúc còn chưa đạt do lãnh đạo phải kiêm nhiệm nhiều công việc.

2.2 Thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Nội thất 190

2.2.1 Cơ cấu lao động

Số lượng lao động của công ty thường xuyên có sự biến động, sự biến động này thường là do tuyển dụng mới, chuyển nơi công tác khác, thuyên chuyển lao động... Sự biến động này cũng gây không ít khó khăn cho công tác quản lý của công ty.

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

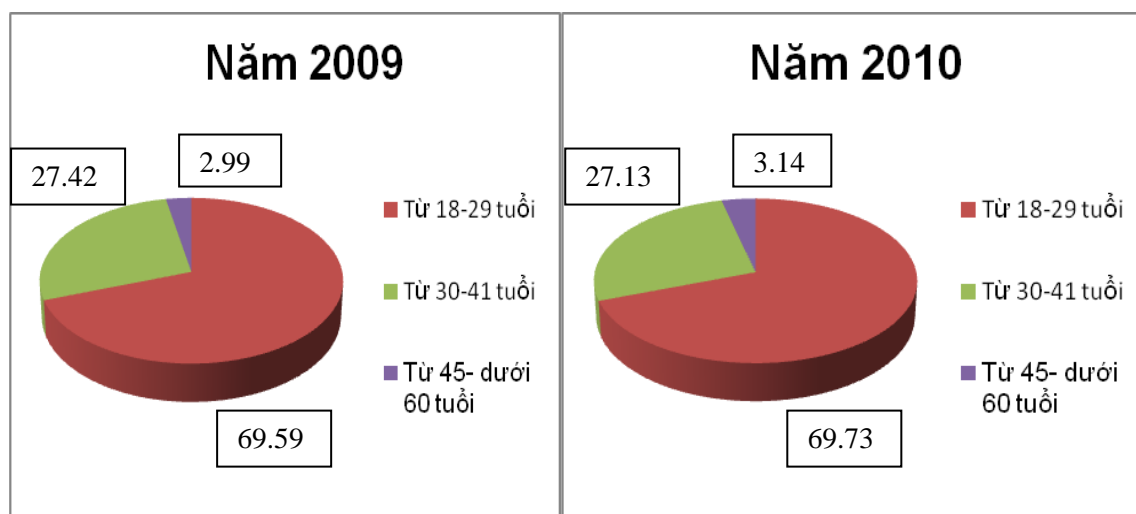
2.2.1.1. Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Độ tuổi lao động	ĐVT	Năm 2009	Cơ cấu(%)	Năm 2010	Cơ cấu(%)	Chênh lệch	
						+/-	%
Từ 18-29 tuổi	Người	302	69.59	311	69.73	9	2.98
Từ 30-41 tuổi	Người	119	27.42	121	27.13	2	1.68
Từ 45- dưới 60 tuổi	Người	13	2.99	14	3.14	1	7.69
Tổng số lao động	Người	434	100	446	100	12	2.76

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi

[Nguồn : Phòng TCHC – LĐTL]

Biểu đồ cơ cấu lao động theo độ tuổi



Qua bảng số liệu trên ta thấy đội ngũ lao động của công ty chủ yếu là

những lao động trẻ, năm 2010 lao động có độ tuổi từ 18 tới 29 là 311 người chiếm tới 69.73 % tổng số lao động của công ty. Độ tuổi từ 30 tới 41 chiếm 27.13 %, độ tuổi trên 45 chỉ chiếm 3.14 %. So với năm 2009 số lượng lao động có độ tuổi từ 18 đến 29 tăng lên 9 người, tương đương với tỷ lệ 4.97%, số lao động có độ tuổi từ 30 đến 41 tăng lên 2 người tương đương 1.68%, số lao động có độ tuổi trên 45 tăng 1 người tương đương 7.69%. Số lượng lao động trẻ của công ty chiếm đa số và có xu hướng tăng lên, đây cũng là thuận lợi cho công ty vì lao động trẻ có khả năng thích ứng nhanh với những thay đổi của khoa học công nghệ.

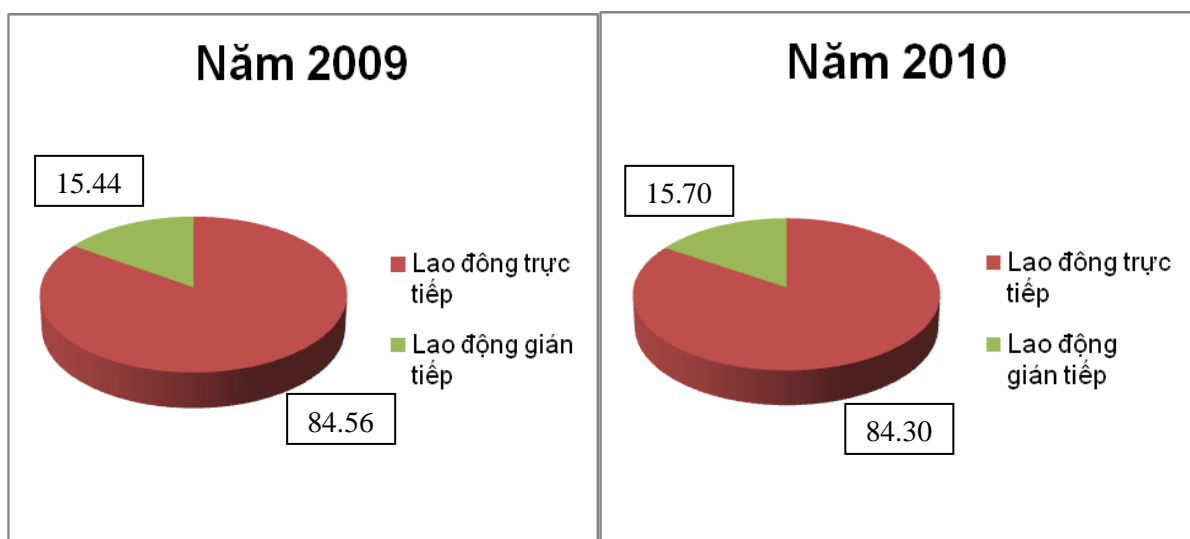
2.2.2.2. Cơ cấu lao động theo chức năng.

Chi tiêu	ĐVT	Năm 2009	Cơ cấu(%)	Năm 2010	Cơ cấu(%)	Chênh lệch	
						+/-	%
Lao động trực tiếp	Người	367	84.56	376	84.30	9	2.45
Lao động gián tiếp	Người	67	15.44	70	15.70	3	4.48
Tổng số lao động	Người	434	100	446	100	12	2.76

Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo chức năng

[Nguồn : Phòng TCHC – LĐTL]

Biểu đồ cơ cấu lao động theo chức năng



Qua bảng số liệu trên ta thấy: Năm 2010 số lượng lao động trực tiếp là 376 người chiếm 84.30%, lao động gián tiếp có 70 người chiếm 15.70%. So với

năm 2009, lao động trực tiếp tăng lên 9 người, tương đương với tỷ lệ 2.45%. Trong khi đó lao động gián tiếp tăng 3 người, tương đương với tỷ lệ 4.48%. Lao động trực tiếp tăng lên do năm 2010 công ty mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh, mua sắm máy móc thiết bị vào sản xuất thêm một số mặt hàng mới nên nhu cầu về lao động cũng tăng lên.

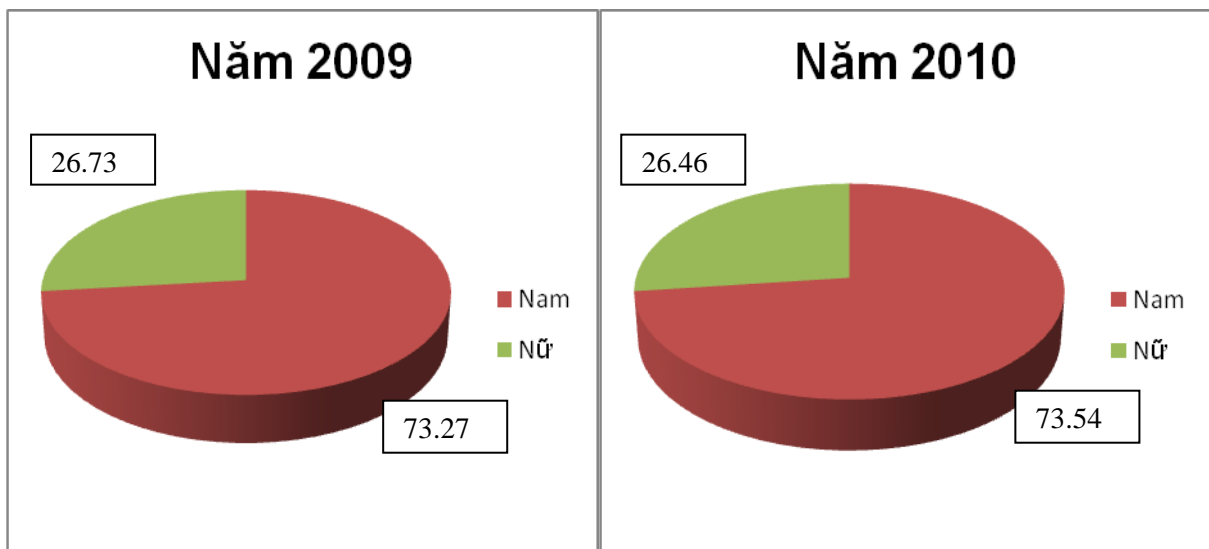
2.2.2.3. Cơ cấu lao động theo giới tính.

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2009	Cơ cấu(%)	Năm 2010	Cơ cấu(%)	Chênh lệch	
						+/-	%
Nam	Người	318	73.27	328	73.54	10	3.14
Nữ	Người	116	26.73	118	26.46	2	1.72
Tổng số lao động	Người	434	100	446	100	12	2.76

Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo giới tính

[Nguồn : Phòng TCHC – LĐTL]

Biểu đồ cơ cấu lao động theo giới tính



Phân loại lao động theo giới tính: Năm 2009, số lao động nam có 318 người tương đương với tỷ lệ 73.27% trong tổng số lao động, lao động nữ có 116 người chiếm 26.73%. Năm 2010, lao động nam có 328 người chiếm 73.54%, lao động nữ có 118 người chiếm 26.46%. So với năm 2009, số lượng lao động nam tăng 10 người tương ứng 3.14%, trong khi đó số lượng lao động nữ tăng lên 2 người tương ứng 1.72%. Tỷ lệ lao động nam và nữ chênh lệch khá lớn, điều này là do tính chất sản xuất kinh doanh của công ty là sản xuất các mặt hàng nội thất

nên lao động nam là chủ yếu. Lao động nữ phần lớn làm việc ở phân xưởng lắp ráp, tạp vụ, vệ sinh và làm việc ở các văn phòng.

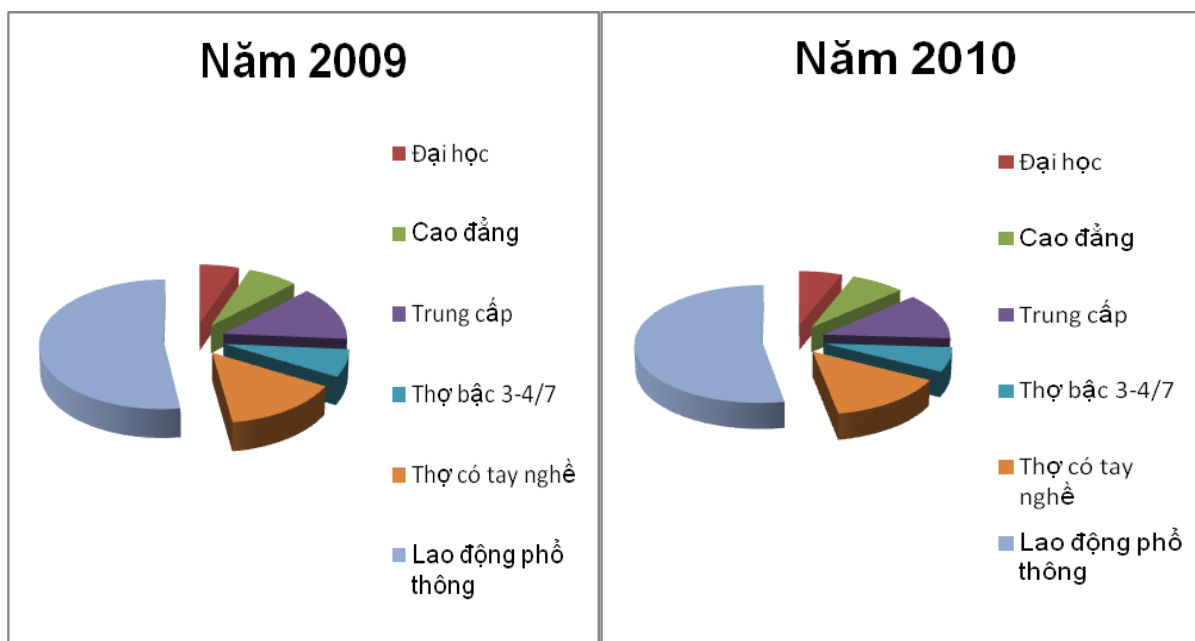
2.2.2.4. Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn.

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2009	Cơ cấu(%)	Năm 2010	Cơ cấu(%)	Chênh lệch	
						+/-	%
Đại học	Người	24	5.53	26	5.83	2	8.33
Cao đẳng	Người	31	7.14	33	7.40	2	6.45
Trung cấp	Người	59	13.59	57	12.78	-2	-3.39
Thợ bậc 3-4/7	Người	30	6.91	30	6.73	0	0
Thợ có tay nghề	Người	63	14.52	64	14.35	1	1.59
Lao động phổ thông	Người	227	52.31	236	52.91	9	3.96
Tổng số lao động	Người	434	100	446	100	12	2.76

Bảng 2.7: Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn

[Nguồn : Phòng TCHC – LĐTL]

Biểu đồ cơ cấu lao động theo trình độ học vấn



Qua 2 năm 2009 và 2010 ta thấy lao động chủ yếu của công ty là lao động phổ thông, chiếm một tỷ trọng tương đối lớn, năm 2010 lao động phổ thông có 221 người chiếm 49.55%. Lao động phổ thông phần lớn là lao động trực tiếp,

đây cũng là đặc điểm chung của các công ty sản xuất nội thất. So với năm 2009, năm 2010 lao động phổ thông tăng lên 9 người tương ứng 3.96%. Những người có trình độ đại học, cao đẳng chủ yếu là nhân viên văn phòng (lao động gián tiếp). Năm 2010 số người có trình độ đại học tăng lên 2 người tương ứng 8.33%, cao đẳng tăng lên 2 người tương ứng với tỷ lệ 6.45%. Số người có trình độ trung cấp giảm đi 2 người tương ứng 3.39%, do họ đã hoàn thành chương trình đào tạo bậc cao đẳng và đại học. Năm 2010 thợ có tay nghề tăng lên 1 người, trong khi đó thợ bậc 3-4/7 không thay đổi.

Nhìn chung, cơ cấu lao động theo trình độ của công ty là tương đối phù hợp với một doanh nghiệp sản xuất trong nền kinh tế thị trường. Tuy nhiên, để ngày càng thích ứng hơn với nền kinh tế mới công ty phải từng bước thay đổi cơ cấu lao động theo trình độ, tăng dần lao động có trình độ đại học, cao đẳng, tăng lao động có tay nghề, thợ bậc 3-4/7 và hạn chế dần lao động phổ thông. Để trình độ của người lao động ngày càng được nâng cao đòi hỏi công ty phải rất chú trọng vấn đề đào tạo người lao động. Không những thế trong công tác tuyển dụng nhân sự công ty phải đặt ra yêu cầu về trình độ ngày càng cao đối với các ứng cử viên.

2.2.2 Phân tích và đánh giá thực trạng quản lý và sử dụng lao động tại công ty Cổ phần Nội thất 190.

2.2.2.1 Công tác hoạch định nguồn nhân lực.

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

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Nội thất 190**

Ta có biến động nhân sự qua 2 năm 2009 và 2010 như sau:

Chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
			+/-	%
Tổng số lao động	434	446	12	2.76
Số lao động tuyển thêm	11	15	4	36.36
Sa thải	1	2	1	100
Tự ý bỏ việc	3	1	(2)	(66.67)

Bảng 2.8: Bảng tăng giảm lao động của công ty qua 2 năm 2009 và 2010

[Nguồn : Phòng TCHC – LĐTL]

Qua bảng trên ta thấy, năm 2010 tổng số lao động của công ty là 446 người, tăng 12 người tương ứng 2.76% so với năm 2009. Số lao động của công ty qua các năm có xu hướng tăng lên, điều này chứng tỏ nhu cầu về lao động của công ty tăng lên và quy mô hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty ngày càng được mở rộng.

Chiến lược phát triển của công ty năm 2010 là mở rộng thêm thị trường ở các tỉnh phía nam, tăng sản lượng tiêu thụ từ 481,176 sản phẩm năm 2009 lên trên 600,000 sản phẩm năm 2010. Dựa trên kế hoạch đó, năm 2010 công ty đã mua thêm 1 máy gấp tủ, 1 máy sản thép, 2 máy ép nhựa phục vụ sản xuất và công ty đã sản xuất thêm một số mặt hàng mới như ghế chun xoay, ghế chun xoay lưng cao, ghế chân quỳ. Quy mô hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty ngày càng được mở rộng nên nhu cầu về lao động cũng tăng lên.

Ta có kế hoạch tuyển dụng nhân sự của công ty năm 2010 và kết quả thực hiện:

Chỉ tiêu	Kế hoạch năm 2010	Kết quả thực hiện năm 2010	Chênh lệch	
			+/-	%
Lao động tuyển thêm	17	15	(3)	(17.65)
- Đại học	2	2	0	0
- Lao động phổ thông	13	12	(1)	(7.69)
- Thợ có tay nghề	2	1	(1)	(50)

Bảng 2.9: Kế hoạch tuyển dụng nhân sự và kết quả thực hiện năm 2010

[Nguồn : Phòng TCHC – LĐTL]

Qua bảng trên ta thấy, kết quả thực hiện việc tuyển dụng năm 2010 của công ty vẫn chưa đạt mức yêu cầu theo kế hoạch. Kế hoạch tuyển dụng là 17 người nhưng công ty mới tuyển được 15 người, trong đó chỉ tuyển được 1 thợ có tay nghề và 12 lao động phổ thông. Điều này cũng ảnh hưởng không nhỏ đến kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty năm 2010.

Nhận xét : Mặc dù lợi ích của việc hoạch định nguồn nhân lực tốt là rõ ràng nhưng công ty vẫn chưa thực sự quan tâm đến công tác này. Đến thời điểm hiện nay Công ty mới chỉ xây dựng được nguồn lao động hàng năm mà chưa có kế hoạch lâu dài. Cứ cuối năm công ty thống kê lao động, tổng kết công tác cho năm vừa qua và đề ra kế hoạch cho năm tới. Chính vì vậy, khi khối lượng công việc nhiều, kết quả hoạt động sản xuất tốt, giá trị sản lượng tăng công ty mới đề ra kế hoạch về nhân lực. Trong nền kinh tế hội nhập phát triển nhanh như hiện nay nhu cầu tiêu dùng hàng nội thất càng tăng cao, công ty đang mở rộng sản xuất, đầu tư thêm máy móc thiết bị, cơ sở hạ tầng sản xuất, do đó công ty phải tuyển thêm nhiều lao động có trình độ cao. Vì vậy việc hoạch định nguồn nhân lực là thực sự cần thiết và phải được chú trọng hơn nữa.

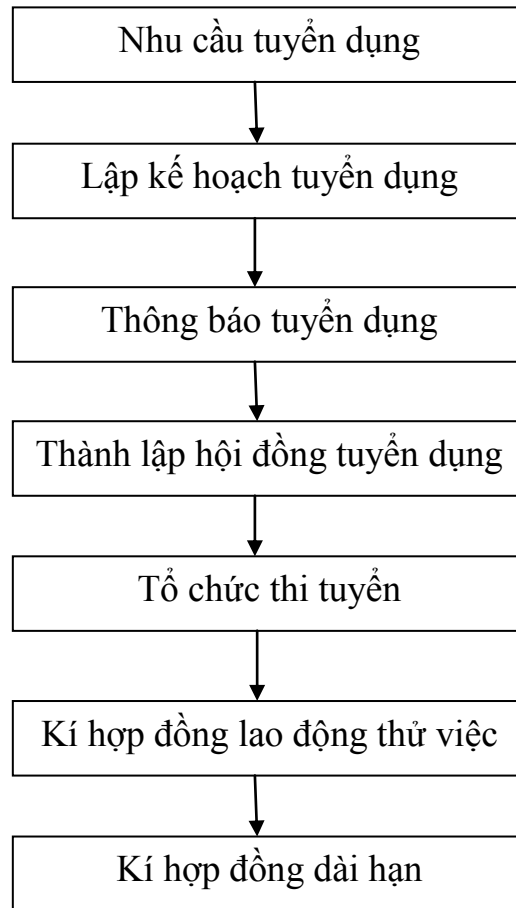
2.2.2.2 Công tác tuyển dụng tại công ty.

Tuyển dụng nhân viên là một hoạt động quan trọng trong quản trị nhân sự. Khi xem xét vấn đề tuyển dụng nhân viên, nhà quản trị đặc biệt quan tâm liệu việc tuyển chọn đó có mang lại hiệu quả cho công ty hay không, nghĩa là phải tuyển chọn được đúng người vào đúng những công việc phù hợp với khả năng, năng khiếu và chuyên môn của họ. Đây là một công tác đặc biệt quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển chung của công ty.

Hàng năm công ty xác định nhu cầu tuyển dụng lao động dựa trên cơ sở kế hoạch hoạt động kinh doanh và nhu cầu lao động trong thực tế tại các phòng ban, bộ phận, phân xưởng sản xuất, về cả lao động trực tiếp và lao động gián tiếp.

Việc tuyển dụng lao động được thực hiện theo chế độ hợp đồng lao động giữa giám đốc hoặc người giám đốc ủy quyền kí kết hợp đồng với người lao động và phải đảm bảo phù hợp với quy định của pháp luật

Tiến trình tuyển dụng của công ty được thể hiện ở sơ đồ sau:



Sơ đồ tiến trình tuyển dụng của công ty Cổ phần Nội thất 190

[Nguồn : Phòng TCHC – LĐTL]

- Nhu cầu tuyển dụng:

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

- Lập kế hoạch tuyển dụng:

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

- Thông báo tuyển dụng:

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

- Thành lập hội đồng tuyển dụng:

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

- Tổ chức thi tuyển:

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

- Kí hợp đồng lao động thử việc:

Nhân viên thử việc tại công ty trong vòng 1 tháng, người thử việc được hưởng các quyền lợi như người lao động không xác định thời hạn (trừ chế độ BHXH, Bảo hiểm con người 24/24). Trong thời gian thử việc trả lương theo thỏa thuận mức lương tối thiểu là 1,1 triệu đồng/người.

- Kí hợp đồng dài hạn:

Hết thời gian thử việc nếu đạt yêu cầu sẽ được kí hợp đồng dài hạn với công ty và được hưởng những chế độ cho người lao động chính thức mà công ty đang áp dụng. Tùy theo trình độ tay nghề, chuyên môn và vị trí công tác mà công ty áp dụng mức lương theo thỏa thuận.

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

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

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Nội thất 190**

công ty. Và cũng là tạo cơ hội thăng tiến cho những nhân viên đang làm việc trong công ty.

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

Trong 2 năm 2009 và 2010 tổng số lao động của công ty thay đổi từ 434 người năm 2009 lên 446 người năm 2010. Vì đây là một doanh nghiệp sản xuất, lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng lớn cho nên trong những năm qua công ty chủ yếu tuyển dụng lao động vào làm việc trong các phân xưởng và lao động tuyển dụng phần lớn là lao động phổ thông. Năm 2010 công ty đã đầu tư mua thêm 1 máy gấp tủ, 1 máy sản thép, 2 máy ép nhựa phục vụ sản xuất. Dẫn đến việc thiếu lao động ở phân xưởng tủ, phân xưởng cơ khí và phân xưởng nhựa.

Ta có bảng tình hình tuyển dụng lao động qua 2 năm 2009 và năm 2010:

Chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
			+/-	%
Số lao động tuyển dụng	11	15	4	36.36
<i>1. Theo hình thức tuyển dụng</i>				
- Tuyển nội bộ	3	3	0	0
- Tuyển bên ngoài	8	12	4	50
<i>2. Theo trình độ</i>				
- Đại học	1	2	1	100
- Cao đẳng	2	0	(2)	(100)
- Lao động phổ thông	8	12	4	50
- Thợ có tay nghề	0	1	1	-

Bảng 2.10: Tình hình tuyển dụng lao động qua 2 năm 2009 và năm 2010 công ty Cổ phần Nội thất 190

[Nguồn : Phòng TCHC – LĐT]

Vị trí tuyển	Trình độ	Số lao động
Nhân viên P. kỹ thuật	Đại học	1
Nhân viên P. kinh doanh	Đại học	1
Công nhân PX. Tủ	Lao động phổ thông	4
Công nhân PX. Cơ khí	- Lao động phổ thông	3
	- Thợ có tay nghề	1
Công nhân PX. Nhựa	Lao động phổ thông	5

Bảng 2.11: Tình hình tuyển dụng lao động của công ty năm 2010

[Nguồn : Phòng TCHC – LĐTL]

Qua 2 năm 2009, 2010 số lao động tuyển dụng trong công ty đã tăng từ 11 người tăng lên 15 người tương ứng với tỷ lệ 36.36%. Mỗi lao động đảm nhận vị trí khác nhau nhưng đều xuất phát từ thực tế nhu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Không những tăng về mặt số lượng mà lao động tuyển dụng còn tăng cả về mặt chất lượng. Năm 2010 số lao động tuyển dụng ở trình độ đại học là 2 người (1 nhân viên phòng kỹ thuật và 1 nhân viên phòng kinh doanh) tăng lên 1 người so với năm 2009, thợ có tay nghề cũng tăng lên 1 người. Điều này cho thấy công ty đang dần chú trọng hơn đến chất lượng tuyển dụng lao động.

Nguồn tuyển dụng của công ty một phần là tuyển con em của cán bộ công nhân viên và tuyển qua sự giới thiệu của họ. Do đó có sự hạn chế về số lượng tham gia dự tuyển và công ty không có nhiều cơ hội lựa chọn những lao động có trình độ cao hơn. Năm 2010 tuyển nội bộ 3 người chiếm 20% số lượng lao động tuyển dụng.

Sau thời gian 1 tháng thử việc ta có kết quả đánh giá nhân viên như sau:

Kết quả đánh giá	Số lượng	(%)
Đạt yêu cầu	7	46.67
Đào tạo thêm	6	40
Không đạt yêu cầu	2	13.33
Tổng số	15	100

Bảng 2.12: Kết quả đánh giá nhân viên mới sau thời gian thử việc của công ty năm 2010

[Nguồn : Phòng TCHC – LĐTL]

Trong năm 2010, tổng số lao động tuyển dụng là 15 người, trong đó số nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao, đáp ứng đủ yêu cầu của công ty đề ra và được giữ lại làm việc là 7 người chiếm 46.67% tổng số lao động được tuyển, số nhân viên cần đào tạo thêm là 6 người, số nhân viên không đáp ứng được yêu cầu công việc và bị sa thải là 2 người. Số nhân viên cần đào tạo thêm và bị sa thải đều là những lao động phổ thông. Điều đó chứng tỏ công tác tuyển dụng của công ty chưa thực sự hiệu quả, chưa tuyển đúng người đúng việc, gây tốn kém chi phí, ảnh hưởng đến kết quả sản xuất kinh doanh.

Nhận xét : Nhìn chung, số lượng lao động được tuyển dụng có xu hướng tăng lên, cho thấy công ty rất chú trọng đến nhu cầu về lao động để đáp ứng kịp thời cho quá trình sản xuất kinh doanh. Về cơ bản số lượng lao động trong công ty là phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Tuy nhiên, hình thức tuyển dụng như vậy còn tồn tại một số hạn chế ở hầu hết các công ty hiện nay.

2.2.2.3 Công tác phân công lao động.

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

Do mỗi phân xưởng thực hiện một công đoạn khác nhau của quá trình sản xuất nội thất nên công việc có mức độ phức tạp khác nhau, môi trường làm việc cũng khác nhau nên công nhân sản xuất được quản lý theo từng phân xưởng. Mỗi phân xưởng được chia làm các tổ, đội khác nhau theo từng mẫu mã sản phẩm. Mỗi phân xưởng có một danh sách lao động dùng để theo dõi lao động của phân xưởng mình. Nhờ có sự theo dõi, giám sát chặt chẽ nên khi có những sự cố xảy ra công ty đã kịp thời khắc phục. Nếu như người lao động không có khả năng đáp ứng được nhu cầu công việc thì sẽ bị sa thải.

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

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Nội thất 190**

Tính đến tháng 12/2010 số lượng CBCNV của công ty là 486 người, được phân bổ như sau:

STT	Tên đơn vị	Năm 2009	Năm 2010
1	Phòng kế toán	9	9
2	Phòng kỹ thuật	11	12
3	Phòng kinh doanh	10	11
4	Phòng TCHC- LĐTL	9	9
5	Phòng kho	15	15
6	Ban giám đốc	4	4
7	Ban cơ điện	5	5
8	Vệ sinh công nghiệp	12	12
9	Phân Xưởng mạ	25	25
10	Phân Xưởng nhựa	37	40
11	Phân xưởng sơn	35	35
12	Phân xưởng mộc	45	45
13	Phân xưởng tử	45	49
14	Phân xưởng cơ khí	83	86
15	Phân xưởng lắp ráp	48	48
16	Tổ bảo vệ	12	12
17	Tổ xếp dỡ	15	15
18	Tạp vụ	14	14
Tổng		434	446

Bảng 2.13: Bảng phân bổ nhân lực của công ty Cổ phần Nội thất 190

[Nguồn : Phòng TCHC – LĐTL]

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

STT	Các phòng, ban chuyên môn	Số người làm đúng chuyên môn	Số người làm không đúng chuyên môn
1	Phòng kế toán	9	0
2	Phòng kỹ thuật	12	0
3	Phòng kinh doanh	9	2
4	Phòng TCHC- LĐTL	7	2
5	Phòng kho	12	3

**Bảng 2.14: Bảng bố trí nhân lực tại các phòng ban chuyên môn của công ty
Cổ phần Nội thất 190 năm 2010**

[Nguồn : Phòng TCHC – LĐTL]

Nhận xét : Qua bảng trên ta thấy hiện nay trong các phòng ban vẫn còn hiện tượng có người làm việc không đúng chuyên môn tuy số lượng là không nhiều. Riêng phòng kế toán và phòng kỹ thuật 100% nhân viên làm đúng chuyên môn. Nhìn chung công tác bố trí, phân bổ nhân lực của công ty là tương đối hợp lý.

2.2.2.4 Điều kiện lao động.

Công ty có hệ thống cơ sở hạ tầng tương đối rộng rãi, sạch sẽ, hệ thống kho bãi, nhà xưởng, kho hàng thường xuyên được nâng cấp đảm bảo vệ sinh, an toàn lao động.

➤ *Thời gian làm việc:*

+) 8 giờ /ngày, 6 ngày/tuần.

+) Khối sản xuất làm theo ca, thời gian nghỉ giữa ca 30 phút

+) Khối cơ quan làm theo giờ hành chính, một số bộ phận đi ca theo sản xuất

+) Làm thêm giờ: Khi cần thiết làm thêm trung bình 1-2 giờ/ngày, không quá 150 giờ/năm

+) Quy định thời gian nghỉ ngơi: Một tuần người lao động được nghỉ 1 ngày (24 giờ) , nghỉ tết lễ theo quy định của nhà nước.

➤ *An toàn lao động và vệ sinh lao động:*

Công ty không có kế hoạch nhưng có quy định cụ thể về bảo hộ lao động theo từng bộ phận sản xuất:

- Quần áo 12 tháng được cấp 2 bộ
- Kính bảo hộ cấp 1 tháng 1 chiếc (hỏng, gãy được đổi lại)
- Găng tay, khẩu trang phát theo tuần
- Xốp chống ồn 3 tháng 1 đôi

Ngoài ra những công nhân làm việc trong môi trường độc hại, nhiễm điện được trang bị mặt nạ phòng độc và quần áo cách điện.

Công tác an toàn cho người lao động khi mới vào làm được huấn luyện và hướng dẫn chu đáo, thường xuyên được quán triệt tại các phân xưởng trong các buổi học tập rút kinh nghiệm do vậy đã hạn chế tối đa vụ việc tai nạn đặc biệt nghiêm trọng xảy ra.

Tổ chức tốt công tác vệ sinh công nghiệp trong khi sản xuất và sau mỗi ca bảo đảm thường xuyên giữ môi trường làm việc sạch sẽ thoáng mát về mùa hè, ấm áp về mùa đông.

Chế độ độc hại (tập thể, ác nhân) nếu có tiêu chuẩn thì được tính vào lương theo thỏa thuận.

- Biện pháp cải thiện môi trường làm việc;

+) Đầu tư lắp đặt máy hút bụi, mua sắm quạt thông gió, quạt mát tại vị trí làm việc của từng tổ sản xuất, ban đêm đảm bảo đủ ánh sáng.

+) Thống kê tai nạn lao động: Trong năm 2009 và ba tháng đầu năm 2010 không có vụ việc nghiêm trọng, có 6 vụ do sơ xuất bị thương nhẹ công ty đã kịp thời sơ cứu, đưa đi bệnh viện chữa trị, giải quyết chế độ dứt điểm và thỏa đáng.

- Hệ thống y tế, quản lý sức khỏe:

+) Công ty có 2 tủ thuốc sơ cấp cứu thông thường tại phân xưởng, đảm bảo kịp thời sơ cứu khi có tai nạn xảy ra, ngoài ra công ty có 1 xe ô tô thường trực sẵn sàng đưa người bị nạn đi cấp cứu.

+) Công ty quan hệ chặt chẽ với bệnh viện Giao Thông Vận Tải khu vực 3 khi có trường hợp cấp cứu bệnh viện đều kịp thời giải quyết một cách nhanh nhất.

- Chế độ tự kiểm tra về an toàn vệ sinh lao động: Hàng ngày Ban thanh tra an toàn lao động và vệ sinh lao động thường xuyên kiểm tra, nhắc nhở, đôn đốc việc chấp hành các quy định về an toàn lao động và vệ sinh lao động trong toàn công ty.

Nhận xét: Công ty đã tạo điều kiện làm việc cho người lao động một cách khá đầy đủ. Đó cũng là một trong những yếu tố quan trọng để nâng cao năng suất lao động và bảo vệ sức khỏe cho người lao động, qua đó giúp người lao động an tâm làm việc, góp phần kích thích sự say mê, hứng thu trong công việc của người lao động.

2.2.2.5. Đánh giá mức độ hoàn thành công việc

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

Quy định đánh giá, xếp loại lao động của công ty Cổ phần Nội thất 190:

➤ *Loại A:*

- Có số ngày công ≥ 22 công/tháng đối với khối lao động gián tiếp. Có số ngày công ≥ 26 công/ tháng đối với khối lao động trực tiếp.

- Năng suất lao động đạt từ 90 đến 100 sản phẩm/tháng trở lên đối với khối lao động trực tiếp.

- Không vi phạm nội quy, quy chế của công ty như: đi làm đúng giờ, văn hóa ứng xử trong công ty, mặc đồng phục khi tới công ty, đảm bảo an toàn lao động và phòng chống cháy nổ.

- Hoàn thành tốt công việc được giao.

➤ *Loại B:*

- Có số ngày công từ 20 đến dưới 22 công/tháng đối với khối lao động gián tiếp. Có số ngày công từ 24 đến dưới 26 công/ tháng đối với khối lao động

trực tiếp.

- Năng suất lao động đạt từ 70 đến dưới 90 sản phẩm/tháng đối với khối lao động trực tiếp.

-Không vi phạm nội quy của công ty.

-Hoàn thành công việc được giao.

➤ *Loại C,D:*

- Có số ngày công dưới 20 công/tháng đối với khối lao động gián tiếp. Có số ngày công dưới 24 công/ tháng đối với khối lao động trực tiếp.

- Năng suất lao động đạt dưới 70 sản phẩm/tháng đối với khối lao động trực tiếp.

- Vi phạm một số nội quy của công ty, tùy mức độ vi phạm mà xếp loại C hay D và chưa hoàn thành côngviệc.

Ví dụ bảng đánh giá xếp loại của một số nhân viên phòng tài vụ kế toán tháng 12 năm 2010 như sau:

Họ và tên	Số ngày làm việc	Mức độ hoàn thành công việc	Chấp hành nội quy	Xếp loại
1.Nguyễn Thị Kim Oanh	22	Tốt	Tốt	A
2.Vũ Tố Loan	22	Tốt	Tốt	A
3.Lê Nữ Hoàng	22	Tốt	Tốt	A
4.Ngô Thị Kim Chung	20	Tốt	Tốt	B
5.Nguyễn Thùy Dương	21	Tốt	Tốt	B
6.Nguyễn Văn Hoàn	22	Tốt	Tốt	A

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Nội thất 190**

Bảng đánh giá xếp loại của một số công nhân tổ làm tú tháng 12 năm 2010 như sau:

Họ và tên	Số ngày làm việc	Năng suất lao động	Chấp hành nội quy	Xếp loại
1.Lê Duy Hiếu	24	85 sp/tháng	Tốt	B
2.Bùi Văn Trường	27	98 sp/tháng	Tốt	A
3.Tân Văn Lũy	25	73 sp/tháng	Tốt	B
4.Phạm Hồng Oanh	22	67 sp/tháng	Tốt	C
5.Đông Bá Công	26	95 sp/tháng	Tốt	A
6.Lưu Quý Quỳnh	26	95 sp/tháng	Tốt	A
7.Nguyễn Văn Kiên	27	102 sp/tháng	Tốt	A

Bảng 2.15: Đánh giá xếp loại lao động tháng 12 năm 2010

[Nguồn: Phòng TCHC – LĐTL]

Nhận xét: Qua bảng trên ta có thể thấy công tác này còn tồn tại một số vấn đề:

Đối với khối lao động gián tiếp, công ty áp dụng hình thức trả lương theo thời gian. Dù công ty đã bố trí đúng người đúng việc, có hệ thống kiểm tra theo dõi việc chấp hành thời gian làm việc của người lao động. Nhưng nhìn chung công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc còn thực hiện chưa tốt, chưa có sự chính xác và công bằng. Mỗi ngày người lao động đi làm đầy đủ được tính 1 công, trong khi đó việc đến sớm hay đến muộn đôi khi vẫn không được kiểm soát chính xác vì vẫn có sự nể nang lẫn nhau, ào ào trong công tác chấm công. Người đi làm muộn cũng như người đi làm sớm. Người làm việc hiệu quả trong ngày cũng có mức lương bằng những người làm việc không hiệu quả.

Đối với khối lao động trực tiếp công tác này được thực hiện tốt hơn. Những công nhân làm nhiều, chất lượng sản phẩm tốt sẽ được hưởng lương cao hơn. Do đó kích thích được tinh thần lao động, công nhân làm việc hăng say hơn.

Việc bình bầu, phân loại lao động để xét thưởng và thành tích thi đua

được tiến hành công khai nhằm tạo ra sự công bằng, dân chủ cho người lao động song lại không mang tính khách quan vì nhiều khi do nể nang, tình cảm mà việc bình bầu này lại không chính xác, dẫn tới việc trả lương, thưởng không xứng đáng, không kích thích được tinh thần làm việc của người lao động đồng thời không đánh giá đúng năng lực của họ.

Vì vậy để đạt được hiệu quả cao trong công việc công ty cần chú trọng hơn nữa công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động.

2.2.2.6. Trả lương, đãi ngộ

➤ **Đãi ngộ vật chất:**

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

- Chế độ lương đối với khối phân xưởng sản xuất: Bao gồm các công nhân trực tiếp sản xuất. Áp dụng kết hợp hình thức trả lương theo thời gian và theo sản phẩm.

Việc phân phối tiền lương thực tiếp cho người lao động được giao cho quản đốc phân xưởng chịu trách nhiệm trên nguyên tắc:

- +) Gắn với hiệu quả lao động
- +) Sản phẩm làm ra phải đạt tiêu chuẩn đến khâu cuối cùng
- +) Phân phối tiền lương hàng tháng phải được thực hiện công khai
- +) Tiền lương và thu nhập hàng tháng của người lao động phải được ghi vào sổ lương theo quyết định của BLĐTBXH

Đối với phân xưởng sản xuất, công ty thực hiện chế độ làm việc 8 tiếng/ngày, nghỉ chủ nhật. Tổng thời gian làm việc trong tháng là 208 giờ.

Công thức tính:

$$L_i = \frac{L}{208} \times 8 \times t_i + \frac{L}{208} \times t_{i1} \times 1.5 + \frac{L}{208} \times t_{i2} \times 2$$

Trong đó:

208 : Tổng thời gian làm việc trong tháng

L_i : Tiền lương lao động được hưởng

L : Lương sản phẩm doanh số, áp dụng theo định mức của doanh nghiệp

t_i : Số ngày làm việc thực tế trong tháng

t_{i1} : Số giờ công làm thêm ngày thường

t_{i2} : Số giờ công làm thêm ngày chủ nhật

VD: Tính lương tháng 12/2010 cho ông Lê Quốc Hiền làm việc ở tổ xếp dỡ với:

L = 2,300,000 đồng

$t_i = 27$ ngày công

$t_{i1} = 21$ giờ công

$t_{i2} = 8$ giờ công

Làm thêm giờ ca 3 = 3.5 giờ => Phụ cấp ca 3 = $3.5 \times \frac{2,300,000}{208} \times 1.85 = 72,000$ đồng

Phụ cấp ăn ca 36,000 đồng

Tiền thưởng 200,000 đồng

⇒ Tiền lao động được hưởng :

$$L_i = \frac{2,300,000}{208} \times 8 \times 27 + \frac{2,300,000}{208} \times 21 \times 1.5 + \frac{2,300,000}{208} \times 8 \times 2$$
$$= 2,913,702 \text{ đồng}$$

⇒ Tiền ông Hiền thực nhận = 2,913,702 + 72,000 + 36,000 + 200,000 =

3,211,702 đồng

- Chế độ lương đối với khối phòng ban: Áp dụng hình thức trả lương theo thời gian. Đối tượng áp dụng là đội ngũ cán bộ nhân viên lao động gián tiếp. Công ty trả lương cho CBCNV theo chế độ lương cấp bậc và lương chức vụ, chức danh của Nhà nước. Lương thực lĩnh của CBCNV khối lao động gián tiếp trong công ty được tính theo công thức:

$$TC = \frac{(H_s + k) * L_{tt}}{22} \times N_{tt}$$

Trong đó: TC: Tiền lương lao động được hưởng

H_s : Hệ số lương của CBCNV do nhà nước quy định

L_{tt} : Mức lương tối thiểu do nhà nước quy định

N_{tt} : Số ngày làm việc thực tế trong tháng

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

k : Hệ số điều chỉnh theo thâm niên công tác

Ta có bảng hệ số lương và hệ số điều chỉnh theo thâm niên công tác của công ty

Chức danh	Hệ số
Giám đốc	6.64- 6.0
Phó giám đốc	5.65 – 5.98
Trưởng phòng	4.99 – 5.32
Phó phòng	4.0 – 4.4
Kế toán trưởng	3.8 – 4.3
Nhân viên	3.0 – 3.3
Lái xe	2.08 – 2.6
Phục vụ - Bảo vệ	1.3 – 2.0

Bảng 2.16: Hệ số lương theo cấp bậc, chức vụ của công ty

[Nguồn: Phòng TCHC – LĐTL]

Số năm công tác	Hệ số điều chỉnh
$n < 5$	$0.05 < k < 0.25$
$5 < n < 10$	$0.25 < k < 0.5$
$n > 10$	$k > 0.5$

Bảng 2.17: Hệ số điều chỉnh theo thâm niên công tác

[Nguồn: Phòng TCHC – LĐTL]

VD: Tính lương tháng 12/2010 cho bà Vũ Tố Loan trình độ đại học, chức vụ nhân viên phòng kế toán, thâm niên công tác 5 năm

$$H_s = 3.0$$

$$L_{tt} = 730,000 \text{ đồng}$$

$N_{tt} = 22$ ngày công

$k = 0.4$

⇒ Tiền lương bà Loan được hưởng:

$$TC = \frac{(3.0+0.4) * 730,000 * 22}{22} = 2,482,000 \text{ đồng}$$

Sau đây em xin lấy 1 ví dụ về bảng lương tháng 12/2010 của một số vị trí trong công ty:

STT	Họ và tên	Chức vụ	Lương tháng (đồng)
1	Ngô Duy Hưng	Phó giám đốc	5,126,000
2	Nguyễn Thị Kim Oanh	Kế toán trưởng	3,712,000
3	Quán Quế Thanh	Trưởng phòng KD	4,442,000
4	Ngô Thị Kim Chung	Thủ quỹ	2,482,000
5	Nguyễn Việt Cường	Phó phòng KD	3,612,000
6	Phạm Văn Toàn	Công nhân xếp dỡ	2,262,000
7	Đặng Lưu Thành	Bảo vệ	2,000,000
8	Đình Văn Hưng	Lái xe	2,300,000

**Bảng 2.18: Lương theo cấp bậc, chức vụ của một số vị trí trong công ty tháng
12/2010**

[Nguồn: Phòng tài vụ kế toán]

Các khoản phụ cấp trong công ty bao gồm:

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

+ Phó giám đốc: 600,000 đồng/ tháng

+ Trưởng các phòng ban, quản đốc các phân xưởng, kế toán trưởng: 500,000 đồng/tháng

+ Phó phòng ban, phó quản đốc các phân xưởng: 400,000 đồng/tháng

+ Tổ trưởng các tổ sản xuất: 300,000 đồng/tháng

+ Tổ phó các tổ sản xuất, công nhân lĩnh vật liệu: 200,000 đồng/tháng

- Phụ cấp làm thêm giờ: áp dụng khi làm việc thêm ngoài giờ tiêu chuẩn quy định và gồm 2 mức: 150% tiền lương giờ tiêu chuẩn nếu làm thêm vào ngày

bình thường, 200% tiền lương giờ tiêu chuẩn nếu làm ngày chủ nhật, ngày nghỉ lễ, tết.

- Phụ cấp làm đêm: áp dụng với các cán bộ công nhân viên làm việc từ 22 giờ đến 6 giờ sáng và tỷ lệ trích bằng 185% tiền lương giờ tiêu chuẩn.

- Ngoài ra, nhằm khuyến khích người lao động làm việc, nâng cao năng suất lao động, trong tháng công ty còn đề ra mức thưởng theo xếp loại của người lao động:

+ Loại A: Từ 300,000 – 200,000 đồng/ người

+ Loại B: 100,000 đồng/người

- Một số chính sách phúc lợi khác:

+ Tổ chức thăm hỏi ốm đau, sinh con, tai nạn rủi ro 200,000 đồng/ lần

+ Mừng các cán bộ công nhân viên xây dựng gia đình có quà 300,000 đồng/lần

+ Ngày quốc tế phụ nữ 8/3, ngày phụ nữ Việt Nam 20/10 quà mừng cho chị em CBCNV 100,000 đồng/người

+ Lễ viếng tử thân phụ mẫu qua đời 300,000 đồng/lần

+ Tặng quà cho CBCNV nhân ngày quốc tế lao động 1/5, quốc khánh 2/9 trị giá 110 triệu đồng

+ Lao động nữ khi sinh con trong thời gian 4 tháng nghỉ thai sản, ngoài chế độ của BHXH , BHYT mỗi tháng công ty cũng hỗ trợ từ 900,000 đến 1,200,000 đồng/người/tháng.

+ Ngoài ra, để cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động công ty đã hỗ trợ thêm mỗi suất ăn ca từ 5,000 đồng lên 10,000 đồng/người.

➤ *Đãi ngộ tinh thần:*

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

- Tổ chức vui chơi và tặng quà cho các cháu là con của CBCNV trong công ty nhân ngày Quốc tế thiếu nhi 1/6, Rằm trung thu.

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

- Công ty cũng thường xuyên tổ chức các phong trào như: Phong trào tác phong công nghiệp, tiết kiệm điện nơi làm việc, chống lãng phí, phong trào văn hóa văn nghệ, phong trào thể dục thể thao.

- Tổ chức phát động thi đua ra quân đầu năm phần đấu hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu nhiệm vụ trong các phòng ban phân xưởng sản xuất và công nhân lao động. Đẩy mạnh phong trào thi đua lao động giỏi, lao động sáng tạo, phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm, hợp lý hóa quy trình sản xuất.

➤ **Chế độ bảo hiểm:**

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

$$\text{Tiền BHXH trích theo lương} = H_s * L_{tt} * 20\%$$

Trong đó:

H_s : Hệ số lương cấp bậc

L_{tt} : Lương tối thiểu theo quy định của nhà nước.

20%: số phần trăm BHXH phải đóng (14% do doanh nghiệp đóng, 6% do CBCNV đóng)

- BHXH, BHYT, BHTN phải nộp theo quy định = $H_s * L_{tt} * 8,5\%$
- Ngoài chế độ BHXH, BHYT, BHTN công ty chi trên 24,932,000 đồng mua BH 24/24 cho người lao động. Các trường hợp ốm đau, thai sản, tai nạn rủi ro đều được chăm lo chu đáo, thanh toán chi trả đầy đủ kịp thời.

Nhận xét: Công ty đã và đang chú trọng thực hiện công tác đãi ngộ cho người lao động, do vậy đã đem lại hiệu quả cao tạo điều kiện kích thích tăng năng suất lao động, sự chuyên cần tận tụy đối với công việc và lòng trung thành của toàn bộ công nhân viên trong công ty. Những biện pháp này được áp dụng chặt chẽ, hợp lý mang lại hiệu quả cao. Công ty đã có những phương pháp tính lương áp dụng cho từng đối tượng và làm tốt công tác thưởng, đãi ngộ tinh thần cho người lao động.

Mặc dù đã đạt được một số kết quả tốt nhưng công tác đãi ngộ lao động của công ty còn tồn tại một vài nhược điểm. Phương pháp trả lương cho lực lượng

lao động gián tiếp chưa căn cứ theo mức độ hoàn thành công việc. Trả lương theo hình thức này không gắn kết được giữa chất lượng và số lượng lao động nên nảy sinh những tiêu cực như: ỷ lại, dựa dẫm, thiếu tích cực trong công việc... Nếu không khuyến khích tăng lương, thưởng thì người lao động sẽ không chỉ làm việc ở mức trung bình mà còn không cố gắng hơn. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả sản xuất kinh doanh của công ty.

2.2.2.7 Đào tạo và phát triển.

Đây là công tác đặc biệt quan trọng trong quá trình quản lý nguồn nhân lực của mỗi doanh nghiệp. Đặc biệt trong cơ chế thị trường cạnh tranh gay gắt và không ngừng biến động như hiện nay. Chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố then chốt quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Do đó doanh nghiệp phải đặc biệt coi trọng đến việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đồng thời tạo ra cho người lao động một lối tư duy mới, một phong cách làm việc hiện đại, tạo điều kiện cho họ phát huy năng lực sáng tạo một cách tốt nhất.

Những mục tiêu đào tạo của Công ty:

- Trang bị những kỹ năng cần thiết cho công việc
- Nâng cao được năng lực làm việc cho người lao động
- Ổn định, nâng cao đời sống nhân viên của công ty
- Đào tạo cho cán bộ các chuyên ngành
- Nâng cao tay nghề, bồi dưỡng cho các bậc thợ
- Phát huy, khen thưởng cho những ý kiến, phát minh khoa học của những cán bộ chuyên ngành.
- Đào tạo những nhân viên quản lý, nghiên cứu để họ đáp ứng và đổi mới công nghệ.

Nhận thức được tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, công ty đã xây dựng cho mình được những chính sách đào tạo có hiệu quả. Hàng năm phòng TCHC – LĐTL cùng các đơn vị phòng ban chức năng rà soát lại cơ cấu lao động, trình độ hiện có của cán bộ công nhân viên trên cơ sở đó xây dựng kế hoạch đào tạo sau đó trình lên Giám đốc và triển khai thực hiện.

Công ty có 2 hình thức đào tạo: đào tạo tại chỗ và đào tạo ngoài công ty.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Nội thất 190**

Đào tạo tại chỗ: Tiến hành ngay trong lúc làm việc nhằm giúp công nhân làm việc thành thạo hơn. Công nhân được phân làm việc với những công nhân khác có trình độ tay nghề cao hơn và có kinh nghiệm hơn

Ta có chi phí đào tạo tại chỗ trong năm 2010 như sau:

Bộ phận	Số lượng (Người)	Trình độ chuyên môn	Thời gian đào tạo (tháng)	Chi phí (Đồng/người /tháng)	Tổng chi phí (Đồng)
PX tử	1	LĐPT	2	350,000	700,000
PX cơ khí	3	LĐPT	3	350,000	3,150,000
PX nhựa	2	LĐPT	2	350,000	1,400,000
Tổng	6				5,250,000

Bảng 2.19: Chi phí đào tạo tại chỗ năm 2010

[Nguồn: Phòng TCHC – LĐTL]

Đào tạo ngoài công ty: Phối hợp với các tổ chức trung tâm, tổ chức các lớp học cập nhật kiến thức mới về công nghệ sản xuất, ngoại ngữ, tin học... Công ty ưu tiên đội ngũ cán bộ trẻ, năng động bởi họ là những người có khả năng nhạy bén, dễ dàng tiếp thu kiến thức mới. Nhân viên được công ty cử đi học đều là những người có trình độ, có khả năng đáp ứng được nhu cầu của công ty sau khi kết thúc khóa đào tạo và những người lao động được cử đi đào tạo chủ yếu rơi vào khối lao động gián tiếp.

Họ tên	Trình độ	Bộ phận	Hình thức đào tạo	Thời gian đào tạo	Chi phí (đồng)
Hoàng Văn Nam	Trung cấp	Ban cơ điện	Học lên Cao đẳng	1.5 năm	11,700,000
Lê Đình Dũng	Trung cấp	PX sơn	Học lên Cao đẳng	1.5 năm	11,700,000
Lại Thị Hồng	Cao đẳng	P. kinh doanh	Học ngoại ngữ	6 tháng	3,000,000
Tổng					26,400,000

Bảng 2.20: Chi phí đào tạo ngoài công ty năm 2010

[Nguồn: Phòng TCHC – LĐTL]

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Nội thất 190**

Năm 2010 công ty đã dành ra 31,650,000 đồng cho chi phí đào tạo trong đó chi 5,250,000 đồng cho đào tạo tại chỗ và 26,400,000 đồng cho đào tạo ngoài công ty.

Đào tạo tại chỗ có 6 người với tổng chi phí chiếm 16.59% tổng chi phí đào tạo. Công ty thường áp dụng đào tạo tại chỗ cho những công nhân mới vào làm việc là những lao động phổ thông làm việc ở khối lao động trực tiếp. Thời gian đào tạo thường từ 2 tháng đến 3 tháng tùy theo từng công việc, với chi phí mỗi tháng là 350,000 đồng/tháng. Đào tạo tại chỗ kết hợp vừa học vừa làm, bố trí lao động xen kẽ giữa mới và cũ. Việc đào tạo tại chỗ số công nhân này nhằm nâng cao chất lượng lao động, vừa đáp ứng ngay được nhu cầu của công việc, vừa tiết kiệm được thời gian và chi phí.

Năm 2010 số lao động được cử đi đào tạo gồm 3 người, trong đó có 2 công nhân trình độ trung cấp học lên Cao đẳng thời gian học là 1.5 năm và 1 nhân viên phòng kinh doanh đi học ngoại ngữ thời gian học là 6 tháng. Với tổng chi phí đào tạo ngoài công ty là 26,400,000 đồng, chiếm 83.41% tổng chi phí đào tạo. Sở dĩ số cán bộ này phải đi đào tạo là nhằm mục đích nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ để đáp ứng với nhu cầu ngày càng cao trong công việc khi chất lượng đào tạo tại chỗ không đáp ứng được.

Thực trạng trình độ chuyên môn lao động trước và sau đào tạo năm 2010 như sau:

Trình độ chuyên môn	Số lao động trước đào tạo	Số lao động sau đào tạo	Chênh lệch	
			+/-	%
Cao đẳng	31	33	2	6.45
Trung cấp	59	57	(2)	(3.39)
Thợ có tay nghề	63	64	1	1.59

Bảng 2.21: Thực trạng chuyên môn trước và sau đào tạo năm 2010

[Nguồn: Phòng TCHC – LĐTL]

Nhận xét: Qua quá trình đào tạo số lao động có trình độ cao đẳng tăng lên 2 người tương ứng với tỷ lệ 6.45%. Thợ có tay nghề tăng lên 1 người tương ứng

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Nội thất 190**

tỷ lệ 1.59%. Trong khi đó số lao động có trình độ trung cấp giảm đi 3.39% do họ đã hoàn thành chương trình đào tạo bậc cao đẳng. Với tổng chi phí đào tạo năm 2010 là 31,650,000 đồng, chiếm 0.45% lợi nhuận sau thuế của doanh nghiệp cho thấy ban lãnh đạo công ty cũng đã quan tâm đến công tác đào tạo cho người lao động. Một trong những khó khăn chung của các công ty sản xuất nội thất hiện nay là thiếu nguồn lao động chất lượng cao, hơn nữa môi trường làm việc khắc nghiệt khiến người lao động chưa thực sự gắn bó với nghề, do đó rất khó để tuyển dụng được những lao động mới đã qua đào tạo. Mặc dù phương pháp đào tạo còn nghèo nàn, thời gian đào tạo không nhiều dẫn đến hiệu quả chưa cao nhưng công ty đã và đang quan tâm đến công tác này. Trong thời gian tới công ty phải đặc biệt chú trọng hơn nữa đến công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực hiện có của mình, phải coi đây là giải pháp “thượng nguồn” để nâng cao khả năng cạnh tranh một cách bền vững.

2.2.3 Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Ta có bảng tổng hợp các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng lao động của công ty Cổ phần Nội thất 190 như sau:

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
				+/-	%
1. Doanh thu	Đồng	409,391,711,21 1	449,092,998,06 8	39,701,286,857	9.69
2. Lợi nhuận	Đồng	10,227,766,168	6,983,690,392	-3,244,075,776	-31.72
3. Tổng số lao động	Người	434	446	12	2.76
4. Sản lượng	Sản phẩm	481,176	561,547	80,371	16.70
5. Hiệu suất sử dụng lao động (=1/3)	Đồng/người	943,298,874	1,006,934,973	63,636,099	6.75
6. Năng suất lao động bình quân (=4/3)	Sản phẩm/người	1,109	1,259	150	13.53
7. Hiệu quả sử dụng lao động (=2/3)	Đồng/người	23,566,282	15,658,499	-7,907,783	-33.56
8. Hàm lượng sử dụng lao động (=3/2)	Người/đồng	$4.24 * 10^{-8}$	$6.39 * 10^{-8}$	$2.15 * 10^{-8}$	50.7

Bảng 2.22: Một số chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động

Qua bảng số liệu trên ta thấy:

- Hiệu suất sử dụng lao động năm 2009 là 943,298,874 đồng/người điều này chứng tỏ trong năm 2009 một lao động của công ty tạo ra 943,298,874 đồng doanh thu. Năm 2010 hiệu suất sử dụng lao động là 1,006,934,973 đồng/người chứng tỏ trong năm 2010 một lao động tạo ra 1,006,934,973 đồng doanh thu. Như vậy, hiệu suất sử dụng lao động trong năm 2010 đã có sự tăng lên so với năm 2009. Cụ thể là tăng 63,636,099 đồng tương ứng tăng 6.75 % so với năm 2009. Điều này cho thấy hiệu suất sử dụng lao động của công ty có xu hướng tăng lên. Có được kết quả này là nhờ trong năm 2010 doanh thu của công ty tăng đáng kể (tăng 9.69% so với năm 2009). Đây là dấu hiệu đáng mừng cho thấy hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đã mang lại hiệu quả, có thể thấy trong năm qua công ty đã có nhiều nỗ lực trong công tác quản lý cũng như sự cố gắng của đội ngũ cán bộ công nhân viên.

- Năng suất lao động bình quân năm 2009 là 1,109 sản phẩm/người điều này chứng tỏ trong năm 2009 một lao động của công ty tạo ra 1,109 sản phẩm. Năm 2010 con số này là 1,259 sản phẩm/người chứng tỏ năm 2010 một lao động của công ty tạo ra 1,259 sản phẩm. Như vậy, năng suất lao động bình quân trong năm 2010 tăng lên so với năm 2009 là 150 sản phẩm/người tương ứng với tỷ lệ 13.53%. Có được kết quả này chủ yếu là do năm 2010 công ty đã đầu tư mua sắm một số máy móc mới có công suất cao hơn (mua thêm 1 máy gập tủ, 1 máy sản thép và 2 máy ép nhựa), mức độ cơ giới hóa, tự động hóa của công ty ngày càng cao kết hợp với quy trình công nghệ sản xuất khép kín làm cho sản lượng tăng 16.7% so với năm 2009, dẫn đến năng suất lao động tăng cao.

- Hiệu quả sử dụng lao động năm 2009 là 23,566,282 đồng/người điều này chứng tỏ trong năm 2009 một lao động của công ty tạo ra 23,566,282 đồng lợi nhuận. Năm 2010 con số này là 15,658,499 đồng/người chứng tỏ trong năm 2010 một lao động tạo ra 15,658,499 đồng lợi nhuận. Như vậy hiệu quả sử dụng lao động trong năm 2010 giảm so với năm 2009 là 7,907,783 đồng/người tương ứng 33.56%. Do năm 2010 lợi nhuận của công ty giảm so với năm 2009 là 3,244,075,776 đồng tương ứng 31.72% dẫn đến hiệu quả sử dụng lao động giảm

đi. Mặc dù doanh thu và sản lượng năm 2010 đều tăng nhưng lợi nhuận sau thuế lại giảm, nên trong thời gian tới công ty cần tìm ra giải pháp tiết kiệm chi phí để mang lại hiệu quả cao hơn.

- Hàm lượng sử dụng lao động năm 2009 là $4.24 * 10^{-8}$ người/đồng điều này chứng tỏ trong năm 2009 để tạo ra một đồng lợi nhuận cần $4.24 * 10^{-8}$ lao động. Năm 2010 con số này là $6.39 * 10^{-8}$ người/đồng chứng tỏ trong năm 2010 để tạo một đồng lợi nhuận cần $6.39 * 10^{-8}$ lao động. Như vậy hàm lượng sử dụng lao động trong năm 2010 tăng lên so với năm 2009 là $2.15 * 10^{-8}$ người/đồng tương ứng 50.7%. Điều này cho thấy công tác quản lý của công ty chưa thực sự tốt, cần xem xét kỹ lưỡng để chi tiêu và quản lý một cách hiệu quả hơn.

Qua việc phân tích một số chỉ tiêu trên có thể cho thấy hiệu quả sử dụng lao động trong 2 năm qua bước đầu mang lại hiệu quả. Song về lâu dài công ty cần tìm ra giải pháp để duy trì mức tăng trưởng cũng như đảm bảo hơn nữa mức sống cho người lao động.

2.3 Nhận xét về công tác quản lý và sử dụng lao động của công ty Cổ phần Nội thất 190

2.3.1 Nhân định chung về tình hình lao động tại công ty.

Quản lý nguồn nhân lực luôn là vấn đề cần quan tâm hàng đầu của bất kỳ doanh nghiệp nào. Công ty Cổ phần Nội thất 190 luôn coi trọng vấn đề nhân sự, coi nhân sự là yếu tố hàng đầu trong việc tạo ra thắng lợi kinh doanh của công ty, vì vậy công ty không ngừng phát triển cả về số lượng lao động mà còn từng bước nâng cao chất lượng lao động.

Số lượng lao động của công ty Cổ phần Nội thất 190 hiện nay là 486 người. Đây là một số lượng lao động không nhỏ, do đó việc sử dụng và quản lý lao động sao cho có hiệu quả cũng là một vấn đề không hề đơn giản.

Bộ phận lao động trực tiếp được công ty sắp xếp tương đối hợp lý. Tuy nhiên trình độ tay nghề vẫn còn hạn chế. Chỉ mới hơn 5 năm kinh nghiệm sản xuất kinh doanh nhưng nhìn chung cách quản lý lao động tại công ty đã đạt những hiệu quả nhất định. Tuy nhiên trong tình hình mới, nếu chuyển dần được

việc tuyển lao động liên tục để thay thế sang việc nâng cao tay nghề, gia tăng hiệu suất để nâng cao thu nhập cho công nhân để họ yên tâm gắn bó với công ty thì sẽ tiết kiệm được chi phí tuyển dụng cũng như đảm bảo tính ổn định của sản xuất.

Bộ phận lao động gián tiếp vẫn chưa khai thác hết được năng suất lao động. Với số lượng 26 cán bộ có bằng đại học thì với tình hình chung của các doanh nghiệp trên địa bàn, công ty đã thu hút được một nguồn nhân lực hợp lý cho mình. Và nếu đầu tư thêm cho việc đào tạo nâng cao chuyên môn cho nhân viên, công ty sẽ có đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ chuyên môn có kiến thức cập nhật, có khả năng nắm bắt cơ hội, có đủ năng lực thực hiện các công việc được giao đem lại hiệu quả cao.

2.3.2 Một số nhược điểm trong công tác quản lý và sử dụng lao động của công ty Cổ phần Nội thất 190.

- Công tác đào tạo

Phương pháp đào tạo còn nghèo nàn, chưa phát huy tính sáng tạo cho người lao động, chủ yếu là đào tạo tại chỗ, thời gian đào tạo không nhiều

Công ty chưa có một khoản chi phí cần thiết, thích đáng cho công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn. Số lao động được đào tạo chưa nhiều (năm 2010 đào tạo tại chỗ 6 lao động, cử đi đào tạo 3 lao động) nên chưa thực sự đáp ứng hết được yêu cầu của công việc.

Mục tiêu đào tạo của công ty chỉ tập trung vào khía cạnh đào tạo đáp ứng yêu cầu công việc trước mắt mà hầu như bỏ qua khía cạnh phát triển. Nội dung của công tác đào tạo và phát triển nhân lực của công ty còn nhiều hạn chế, chưa thực sự giúp ích đắc lực cho thực tế công tác của cán bộ công nhân viên.

Bản thân người lao động không thực sự chuyên tâm vào quá trình học tập, nâng cao chuyên môn tay nghề, sau quá trình đào tạo dù trình độ chuyên môn tay nghề của người lao động có nâng cao hơn nhưng mức lương chưa được cải thiện.

- Mặc dù năng suất lao động năm 2010 tăng lên so với năm 2009 với tỷ lệ là 13.53% nhưng năm 2010 trong quá trình sản xuất tỷ lệ sản phẩm lỗi hỏng là 3% và đang có xu hướng tăng lên 5%. Số sản phẩm lỗi hỏng tăng lên sẽ ảnh hưởng đến số lượng và chất lượng sản phẩm, từ đó làm giảm năng suất lao động.

PHẦN 3

MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NỘI THẤT 190

3.1 Mục tiêu, phương hướng phát triển của công ty Cổ phần Nội thất 190 trong những năm tới.

Đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào việc xây dựng phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh là vô cùng quan trọng. Hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh cao hay thấp tùy thuộc vào hướng đi của doanh nghiệp.

Là một công ty có nhiều tiềm năng phát triển, công ty đang dần chiếm lĩnh thị trường trong nước và hướng tới xuất khẩu hàng hóa ra nước ngoài. Công ty đã và đang tăng cường quản lý đặc biệt là quản lý lao động, vật tư, tiền vốn, chất lượng sản phẩm, cải tiến quy trình sản xuất, tìm mọi cách phấn đấu hạ giá thành sản phẩm nhưng vẫn đảm bảo chất lượng, góp phần nâng cao uy tín công ty trên thị trường. Đây chính là những nhân tố quan trọng giúp công ty phát triển bền vững trên thị trường hiện nay.

Cụ thể, mục tiêu, nhiệm vụ của công ty trong năm 2011 như sau:

- Sản lượng tăng 10% - 20% so với năm 2010, đạt hơn 670,000 sản phẩm.
- Doanh thu tăng trên 10% so với năm 2010, đạt hơn 495 tỷ đồng

Trong thời gian tới công ty sẽ tiếp tục có nhiều sự đổi mới nhằm xây dựng được đội ngũ lao động có tinh thần trách nhiệm và nâng cao chất lượng lao động, mỗi cán bộ công nhân viên đều phải có ý thức lao động và học tập để giúp cho công ty vững bước trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Công ty chủ trương duy trì năng lực sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng cường mối quan hệ giữa khối phòng ban với khối sản xuất để tạo mọi điều kiện thuận lợi cho việc ổn định và nâng cao chất lượng dịch vụ, chủ động sắp xếp lại một số đơn vị phòng ban, đổi mới công tác quản lý, không ngừng đầu tư mở rộng sản xuất nâng cao năng lực cạnh tranh.

3.2 Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Nội thất 190

Qua quá trình tìm hiểu thực tế tại công ty Cổ phần Nội thất 190 nhận thấy

công tác quản lý và sử dụng nhân lực đã có những bước phát triển song còn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục. Xuất phát từ thực trạng trên và để đáp ứng các yêu cầu của chiến lược kinh doanh trước mắt và lâu dài thì việc xây dựng giải pháp về vấn đề nguồn nhân lực nhằm thúc đẩy phát triển các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong thời gian tới thực sự cần thiết.

Biện pháp 1: Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nhân lực

a) Căn cứ đề ra biện pháp

Sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp chịu tác động của rất nhiều yếu tố trong đó chất lượng lao động đóng một vai trò vô cùng quan trọng, có mối quan hệ chặt chẽ với các nhân tố khác. Vì vậy, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một việc làm hết sức cần thiết, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Kế hoạch sản xuất kinh doanh tăng lên đòi hỏi người lao động làm việc phải có hiệu quả cao, năng suất lao động cao hơn.

Đào tạo nâng cao chất lượng lao động phải được tiến hành thường xuyên như vậy mới giúp cho người lao động không bị tụt hậu so với sự phát triển của xã hội.

Ta có bảng thực trạng lao động của công ty cuối năm 2010

Chỉ tiêu	Số lao động (người)	Tỷ lệ (%)
1.Số LĐ đúng chuyên ngành, tay nghề	364	81.61
- Số LĐ hoàn thành tốt công việc	351	96.43
- Số LĐ không hoàn thành công việc	13	3.57
2. Số LĐ không đúng chuyên ngành, tay nghề	82	18.39
- Số LĐ hoàn thành tốt công việc	61	74.39
- Số LĐ không hoàn thành công việc	21	25.61
3. Số lao động phải tham gia đào tạo	34	7.62
- Số lao động có thể tham gia đào tạo	28	82.35
- Số lao động không thể tham gia đào tạo	6	17.65
4. Tổng LĐ	446	100%

[Nguồn: Phòng TCHC- LĐTL]

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Nội thất 190**

Căn cứ vào thực trạng lao động của công ty năm 2010 ta thấy số lao động đúng chuyên ngành, tay nghề là 364 người, chiếm 81.61% tổng số lao động của công ty. Trong đó có 13 lao động không hoàn thành công việc chiếm 3.57%. Số lao động không đúng chuyên ngành, tay nghề là 82 người, chiếm 18.39% tổng số lao động của công ty, trong đó có 21 người, chiếm 25.61% là những lao động không hoàn thành tốt công việc do không đúng chuyên môn, tay nghề. Số lao động phải tham gia đào tạo là 34 người, chiếm 7.62% tổng số lao động, trong đó có 28 người có thể tham gia đào tạo và 6 người không thể tham gia đào tạo. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong năm 2010, tỷ lệ sản phẩm lỗi hỏng cũng tăng lên.

Qua 2 năm 2009 và năm 2010 ta cũng thấy trình độ chuyên môn, tay nghề của người lao động tăng không đáng kể. Số lao động có trình độ đại học và cao đẳng tăng lên 4 người, chiếm 7.27% , số thợ bậc 3-4/7 không thay đổi. Điều này chứng tỏ công tác đào tạo nâng cao chất lượng lao động ở công ty chưa thực sự được chú trọng và chưa đạt được kết quả cao. Như đối với thợ bậc cao của công ty, chủ yếu là thợ bậc 3 và thợ bậc 4, có thâm niên công tác và có khả năng đào tạo lên bậc cao hơn nhưng công ty vẫn chưa có hình thức đào tạo lên bậc cho người lao động.

Sau đây là bảng thợ bậc cao cần được đào tạo năm 2010

STT	Họ và tên	Bộ phận	Cấp bậc thợ	Thâm niên
1	Phạm Văn Hiếu	PX. Sơn	3/7	3 năm
2	Nguyễn Hoàng Việt	PX. Cơ khí	4/7	4 năm
3	Trần Văn Quang	PX. Cơ khí	3/7	3 năm
4	Nguyễn Văn Hải	PX. Nhựa	4/7	4 năm

[Nguồn: Phòng TCHC- LĐTL]

Năm 2010 công ty mới chỉ đào tạo được một số ít lao động (đào tạo tại chỗ 6 lao động, cử đi đào tạo 3 lao động) nên chưa thực sự đáp ứng hết được yêu cầu của công việc. Vì vậy, cần tăng cường đầu tư cho công tác đào tạo để có được một đội ngũ lao động có trình độ cao nhằm nâng cao chất lượng nguồn

nhân lực.

Ngoài ra do bản thân người lao động không thực sự chuyên tâm vào quá trình học tập, nâng cao chuyên môn, tay nghề. Nguyên nhân là do công tác đãi ngộ trong quá trình đào tạo cho người lao động chưa được chú trọng (đối với đào tạo tại chỗ chỉ chi 350,000 đồng/người/tháng), sau quá trình đào tạo dù trình độ chuyên môn, tay nghề của người lao động có nâng cao hơn nhưng mức lương chưa được cải thiện.

Vì vậy để đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế thị trường có sự cạnh tranh gay gắt như hiện nay, việc tổ chức các chương trình đào tạo giúp nhân viên nâng cao năng lực chuyên môn, giúp người lao động nâng cao tay nghề phải luôn được quan tâm để đáp ứng với nhu cầu về nhân lực có trình độ cao phù hợp với công nghệ mới, đáp ứng được yêu cầu của công việc.

b) Mục tiêu của biện pháp.

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

c) Nội dung của biện pháp

- Do đặc thù là doanh nghiệp sản xuất kinh doanh với chức năng sản xuất là chủ yếu cho nên lực lượng lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng rất lớn trong tổng số lao động (năm 2010 chiếm 84.3%) vì vậy công ty nên chú trọng tới công tác đào tạo nâng cao trình độ tay nghề cho công nhân hơn nữa. Đào tạo thợ bậc 3/7 lên 4/7 và đào tạo các công nhân làm việc không đúng tay nghề để họ hoàn thành tốt công việc.

- Đa dạng hóa hình thức đào tạo nâng cao kỹ thuật cho công nhân bằng việc áp dụng một số phương pháp đào tạo khác nhau như:

+) Thuê các giảng viên từ các trường dạy nghề về công ty tổ chức các lớp học trực tiếp tại công ty, giảng viên sẽ hướng dẫn công nhân cả về mặt lý thuyết kết hợp với thực hành. Phương pháp này sẽ giúp cho các lao động trong công ty củng cố thêm về mặt lý thuyết và thực tiễn cho bản thân. Dùng hình thức này chi phí thấp hơn hình thức gửi công nhân đi học.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Nội thất 190**

+) Ngoài ra công ty nên tiếp tục hình thức đào tạo truyền thống của mình là đào tạo tại nơi làm việc, đó là các lao động có tay nghề cao, bậc thợ 4/7 sẽ kèm cặp, chỉ bảo hướng dẫn các lao động mới hoặc các lao động có trình độ thấp hơn, lao động có bậc thợ 3/7. Hình thức đào tạo này sẽ kích thích công nhân đua nhau học hỏi hơn nữa, kết hợp vừa học vừa làm, tiết kiệm về thời gian và chi phí đào tạo. Công ty có thể sắp xếp lao động theo hình thức luân phiên giữa thời gian làm việc và thời gian đào tạo. Ví dụ như:

Họ tên	Bộ phận	Thời gian làm việc		Thời gian đào tạo	
		Ca sáng	Ca chiều	Ca sáng	Ca chiều
Lê Văn Duy	PX.Cơ khí	7h15-9h45	15h15-17h15	9h45-11h	13h45-15h15
Phạm Văn Tiến	PX.Cơ khí	9h45-11h	13h45-15h15	7h15-9h45	15h15-17h15

- Công ty cần chú trọng hơn nữa đến vấn đề đào tạo nhân sự tại các phòng ban chức năng, đào tạo cho số lao động không đúng chuyên môn tại các phòng ban để họ hoàn thành tốt công việc của mình, nâng cao năng suất lao động.

- Ngoài ra công ty nên trích ra một phần ngân sách dành cho công tác đào tạo, để công tác này thực hiện một cách triệt để và đạt kết quả như mong muốn.

Ta có bảng kế hoạch và chi phí cho biện pháp:

Hình thức đào tạo	Thời gian đào tạo (tháng)	Số lượng (người)	Chi phí đào tạo	
			CPBQ 1 người/tháng (đồng)	Tổng chi phí (đồng)
1. Đào tạo tại chỗ				
- LĐ trực tiếp	3	24		29,700,000
		18	450,000	24,300,000
- LĐ gián tiếp	2	6	450,000	5,400,000

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Nội thất 190**

2. Cử đi đào tạo				
- LĐ trực tiếp	6	4	650,000	15,600,000
- LĐ gián tiếp	6	3	650,000	11,700,000
		1	650,000	3,900,000
3. Tổng		28		45,300,000

- Chi phí đào tạo ước tính công ty phải chi: 45,300,000 đồng
- Tiền lương mà công ty phải trả cho 4 người được cử đi đào tạo: (với tiền lương trung bình là 750,000 đồng/người/tháng)

$$750,000 * 6 * 4 = 18,000,000 \text{ đồng}$$

- Vậy tổng chi phí của biện pháp = 45,300,000 + 18,000,000 = 63,300,000 đồng

Sau khi kết thúc khóa đào tạo, những cá nhân nào hoàn thành tốt khóa học sẽ được công ty khen thưởng, động viên với mức thưởng: đối với lao động được cử đi đào tạo là 1,000,000 đồng/người và đối với lao động đào tạo tại chỗ là 300,000 đồng/người. Sau đó đánh giá chất lượng thực hiện công việc của những đối tượng được đào tạo để có chính sách đãi ngộ hợp lý.

d) Dự kiến kết quả đạt được sau khi thực hiện biện pháp

Sau đào tạo, số lao động làm đúng chuyên ngành, tay nghề và thợ bậc 4/7 tăng lên. Công ty có đội ngũ cán bộ công nhân viên có trình độ chuyên môn cao, tay nghề vững vàng, đáp ứng kịp thời yêu cầu của công việc, thích nghi với khoa học công nghệ mới. Từ đó nâng cao năng suất lao động, nâng cao được chất lượng sản phẩm, tăng sức cạnh tranh với các doanh nghiệp khác trên thị trường, do đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Giả sử công ty vẫn giữ nguyên số lượng lao động năm 2011 là 446 người và các yếu tố khác không đổi. Ta có dự kiến kết quả đạt được sau khi thực hiện biện pháp:

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Nội thất 190**

- Trong ngắn hạn: Ta có bảng so sánh trước biện pháp và sau khi thực hiện biện pháp trong năm 2011:

Chi tiêu	Đơn vị	Trước khi thực hiện biện pháp	Sau khi thực hiện biện pháp	Chênh lệch	
				+/-	%
1. Tổng số lao động	Người	446	446	-	-
2. Sản lượng	Sp	561,547	601,978	40,431	7.2
3. Doanh thu	Đồng	449,092,998,068	464,631,615,801	15,538,617,733	3.46
4. Lợi nhuận	Đồng	6,983,690,392	7,124,760,938	141,070,546	2.02
5. Năng suất LDBQ (=2/1)	Sp/ người	1,259	1,350	91	7.2
6. Hiệu suất sử dụng LĐ (=3/1)	Đồng/ người	1,006,934,973	1,041,774,923	34,839,950	3.46
7. Hiệu quả sử dụng LĐ (=4/1)	Đồng/ người	15,658,499	15,974,800	316,301	2.02

Dự kiến kết quả đạt được sau khi thực hiện biện pháp: Sản lượng tăng thêm 40,431 sản phẩm, tương ứng 7.2%, làm doanh thu tăng 3.46%, lợi nhuận tăng 141,070,546 đồng tương ứng 2.02%.

- Trong dài hạn:

- + Nâng cao được năng lực cạnh tranh.
- + Nâng cao năng suất lao động trong sản xuất kinh doanh.

Biện pháp 2: Giảm tỷ lệ sản phẩm lỗi, hỏng trong quá trình sản xuất.

a) Căn cứ đề ra biện pháp

Chỉ tiêu năng suất lao động cho biết trong một năm một lao động làm ra bao nhiêu sản phẩm. Số lượng sản phẩm một người làm ra trong một năm càng tăng thì năng suất lao động càng cao.

Qua 2 năm 2009 và 2010 ta thấy, năng suất lao động bình quân năm 2010 tăng lên so với năm 2009 là 150 sản phẩm/người tương ứng với tỷ lệ tăng 13.53%. Mặc dù năng suất lao động tăng lên nhưng trong quá trình sản xuất tỷ lệ sản phẩm lỗi, hỏng đang có xu hướng tăng từ 3% lên 5%.

Ta có tình hình sản xuất trong quý 3 và quý 4 năm 2010 ở phân xưởng

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Nội thất 190**

mộc:

Dây chuyên	Quý 3		Quý 4		Chênh lệch Sp lỗi hỏng	
	Sp đạt chất lượng	Sp lỗi hỏng	Sp đạt chất lượng	Sp lỗi hỏng	+/-	%
Số 1	4,752	196	4,602	261	65	33.16
Số 2	6,750	35	6,235	52	17	48.57
Số 3	5,345	17	6,741	21	4	23.53
Tổng	16,847	248	17,578	334	86	34.68

[Nguồn: Phòng TCHC- LĐTL]

Trong quý 3 và quý 4 năm 2010 số sản phẩm lỗi hỏng tăng lên 86 sản phẩm, tương đương với tỷ lệ 34.68%. Trong quý 4 số sản phẩm lỗi hỏng ở dây chuyên sản xuất số 1 là 261 sản phẩm, tăng 33.16% so với quý 3. Tỷ lệ sản phẩm lỗi hỏng ở phân xưởng mộc tăng lên do những nguyên nhân chủ yếu sau:

➤ Nguyên nhân khách quan là do trong năm 2010 tình trạng cắt điện luân phiên ảnh hưởng tới quá trình sản xuất của công ty, làm gián đoạn quá trình sản xuất, máy móc bị ngừng trệ từ đó số sản phẩm lỗi hỏng tăng lên.

➤ Nguyên nhân chủ quan do:

- Máy nén gỗ và máy cắt gỗ ở dây chuyên sản xuất số 1 đã bị hư hỏng. Cần được sửa chữa và thay thế máy mới.

- Trình độ tay nghề của người lao động chưa cao, điều này sẽ được khắc phục trong biện pháp đào tạo.

- Công tác quản lý người lao động chưa chặt chẽ. Kỉ luật lao động trong công ty chưa thực sự được chú trọng, người lao động còn thờ ơ kỉ luật trong quá trình sản xuất.

- Quá trình kiểm phẩm tại phân xưởng mộc thực hiện chưa tốt.

Để giảm tỷ lệ sản phẩm lỗi hỏng, nâng cao năng suất lao động công ty cần:

+ Quản lý và thực hiện kỉ luật lao động chặt chẽ,

+ Đầu tư sửa chữa lại máy móc

+ Chú trọng công tác kiểm tra chất lượng sản phẩm ngay tại các phân xưởng.

b) Mục tiêu của biện pháp.

- Khắc phục những tồn tại trong công tác quản lý, kỉ luật lao động trong công ty.
- Kiểm tra chất lượng sản phẩm chặt chẽ, ngay từ khâu sản xuất.
- Nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm sản phẩm lỗi hỏng trong quá trình sản xuất.
- Nâng cao năng suất lao động, tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.
- Tăng sức cạnh tranh về chất lượng sản phẩm của công ty.

c) Nội dung của biện pháp

➤ Phòng tổ chức hành chính phải đề ra kỉ luật lao động chặt chẽ hơn, người lao động phải tuân thủ kỉ luật trong quá trình lao động sản xuất, các trưởng bộ phận phải trực tiếp kiểm tra theo dõi, đôn đốc người lao động thực hiện tốt kỉ luật đề ra:

- Mọi CBCNV phải chấp hành nghiêm chỉnh thời gian làm việc theo qui định của công ty, khi cần làm thêm giờ tại nơi làm việc cần có sự đồng ý của cán bộ quản lý, nghỉ phép phải có đơn đề nghị và phải được sự đồng ý của lãnh đạo công ty, nghỉ ốm phải có xác nhận của cơ quan y tế, nghỉ việc không báo cáo từ 10 ngày trở lên mà không có lý do chính đáng thì coi như tự ý bỏ việc.

- CBCNV phải tuyệt đối tuân thủ sự phân công, điều động của cán bộ quản lý, chịu trách nhiệm trước người quản lý về công việc được phân công. Khi đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động, người lao động phải có đơn đề nghị gửi công ty ít nhất trước 10 ngày. Nếu không báo trước, công ty không chịu trách nhiệm giải quyết các công việc liên quan

- Trong giờ làm việc, CBCNV không được uống bia rượu, đánh bài hay sử dụng máy vi tính vào việc riêng hoặc làm bất cứ việc riêng nào khác. Khi có nhu cầu ra ngoài phải được sự đồng ý của người phụ trách hoặc báo cho các đồng sự khác biết để báo cáo lại cho người phụ trách.

- CBCNV phải có ý thức trách nhiệm bảo vệ tài sản, chống mọi hành vi tham ô lãng phí, phá hoại hoặc lấy cắp tài sản của công ty dưới mọi hình thức.

Có trách nhiệm bảo vệ môi trường sống, môi trường làm việc của công ty, giữ gìn an ninh trật tự, phòng chống cháy nổ. Mọi trường hợp vô ý thức hoặc thiếu tinh thần trách nhiệm làm hư hại tài sản của công ty đều phải bồi thường.

- Trong sản xuất mọi CBCNV phải thực hiện đúng các quy định kỹ thuật và sự hướng dẫn của người phụ trách. Những sản phẩm hư hỏng do thiếu tinh thần trách nhiệm hoặc làm sai qui trình kỹ thuật đều phải bồi thường theo mức độ thiệt hại.

Ngoài ra hình thức phạt nếu làm hỏng sản phẩm:

+ 1 tuần 1 lao động làm hỏng 2-4 sản phẩm phạt 400,000 đồng trừ vào lương.

+ 1 tuần 1 lao động làm hỏng trên 4 sản phẩm phạt 600,000 đồng trừ vào lương.

➤ Công ty mua thêm 1 máy cắt gỗ và sửa chữa máy nén gỗ ở dây chuyền sản xuất số 1 thuộc phân xưởng gỗ.

- Chi phí mua 1 máy cắt gỗ đa góc: 9,350,000 đồng

- Chi phí sửa chữa máy nén gỗ: 3,400,000 đồng

- Tổng chi phí sửa chữa, mua sắm máy móc: 12,750,000 đồng

➤ Tăng cường công tác kiểm tra chất lượng sản phẩm ngay tại phân xưởng sản xuất. Tăng khoản phụ cấp cho cán bộ phụ trách kiểm tra chất lượng sản phẩm 200,000 đồng/tháng nếu hoàn thành tốt công việc. Ngoài người phụ trách kiểm tra, thưởng cho người phát hiện ra sản phẩm lỗi hỏng 30,000 đồng/1sp.

d) Dự kiến kết quả đạt được sau khi thực hiện biện pháp

Giả sử công ty vẫn giữ nguyên số lượng lao động năm 2011 là 446 người và các yếu tố khác không đổi. Ta có dự kiến kết quả đạt được sau khi thực hiện biện pháp:

Chi tiêu	Đơn vị	Trước khi thực hiện biện pháp	Sau khi thực hiện biện pháp	Chênh lệch	
				+/-	%
1. Tổng số lao động	Người	446	446	-	-
2. Sản lượng	Sp	561,547	620,509	58,962	10.5
3. Doanh thu	Đồng	449,092,998,068	475,454,757,055	26,361,758,987	5.87
4. Lợi nhuận	Đồng	6,983,690,392	7,229,516,294	245,825,902	3.52
5. Năng suất LĐBQ (=2/1)	Sp/ người	1,259	1,391	132	10.5
6. Hiệu suất sử dụng LĐ (=3/1)	Đồng/n gười	1,006,934,973	1,066,042,056	59,107,083	5.87
7. Hiệu quả sử dụng LĐ (=4/1)	Đồng/n gười	15,658,499	16,209,678	551,179	3.52

Dự kiến kết quả đạt được sau khi thực hiện biện pháp: Sản lượng tăng thêm 58,962 sản phẩm, tương ứng 10.5%, làm doanh thu tăng 5.87%, lợi nhuận tăng 245,825,902 đồng, tương ứng 3.52%. Sản lượng tăng lên làm năng suất lao động tăng từ 1,259 Sp/người lên 1,391 Sp/người.

Sau khi thực hiện biện pháp, người lao động tuân thủ kỉ luật lao động, có tinh thần trách nhiệm cao khi làm việc. Máy móc được sửa chữa đầu tư, giảm tình trạng hỏng hóc. Công tác kiểm tra chất lượng sản phẩm được đẩy mạnh. Từ đó giảm tỷ lệ sản phẩm lỗi hỏng từ 3% xuống 1.5% , chất lượng sản phẩm được nâng cao, tăng sức cạnh tranh với các doanh nghiệp khác trên thị trường.

KẾT LUẬN

Sau hơn 5 năm hoạt động Công ty Cổ phần Nội thất 190 đã và đang không ngừng phát triển, mở rộng thị phần. Với phương châm: “ Để tên tuổi và hình ảnh của mình luôn tồn tại trong trí nhớ khách hàng” công ty đã không ngừng phấn đấu và bước đầu đã đạt được một số thành tựu đáng ghi nhận. Công ty đã vinh dự đứng trong top 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam.

Qua quá trình thực tập tại Công ty Cổ phần Nội thất 190, đã tạo điều kiện cho em nghiên cứu và nắm bắt kiến thức thực tế nhằm củng cố kiến thức đã được trang bị từ nhà trường. Trên cơ sở lý thuyết và phân tích thực tế cho thấy những vấn đề còn tồn tại trong công tác quản trị nguồn nhân lực trong công ty. Bằng cách phân tích đánh giá thông qua các chỉ tiêu cụ thể em đã mạnh dạn đề ra một số giải pháp chủ yếu với mục đích góp phần nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại công ty được cải thiện hơn nữa, phù hợp với tình hình thực tế hiện nay, nhằm giải quyết những mặt còn hạn chế.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn ban lãnh đạo công ty Cổ phần Nội thất 190 đã tạo điều kiện hướng dẫn em trong quá trình thực tập.

Em xin chân thành cảm ơn cô giáo hướng dẫn ThS. Đỗ Thị Bích Ngọc đã tận tình giúp đỡ, chỉ bảo em trong suốt thời gian làm đề tài khóa luận tốt nghiệp.

Do năng lực, kiến thức và thời gian có hạn nên bài viết của em vẫn còn nhiều thiếu sót, kính mong các thầy cô và các bạn xem xét góp ý kiến để bài viết được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn !

Hải Phòng, ngày 28 tháng 06 năm 2011

Sinh viên

Nguyễn Thị Linh

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
PHẦN 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÔNG TY	3
1.1 Các khái niệm về nhân lực và quản lý sử dụng nhân lực.....	3
1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực.	3
1.1.2 Khái niệm quản trị nguồn nhân lực.....	4
1.2 Chức năng và vai trò của quản trị nguồn nhân lực.	5
1.2.1 Chức năng của quản trị nguồn nhân lực.....	5
1.2.1.1 Chức năng thu hút nguồn nhân lực	5
1.2.1.2 Chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	5
1.2.1.3 Chức năng duy trì nguồn nhân lực.....	6
1.2.2 Vai trò của quản trị nguồn nhân lực.....	6
1.3 Nội dung của quản trị nguồn nhân lực.....	7
1.3.1 Hoạch định nguồn nhân lực	7
1.3.2 Tuyển dụng nhân lực.....	8
1.3.2.1 Khái niệm	8
1.3.2.2 Mục đích của tuyển dụng lao động	8
1.3.2.3 Quy trình tuyển dụng.	9
1.3.2.4 Các nguồn tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp	11
1.3.3 Phân công lao động	13
1.3.3.1 Khái niệm	13
1.3.3.2 Mục tiêu của phân công lao động	13
1.3.3.3 Nguyên tắc phân công lao động.....	13
1.3.3.4 Các hình thức phân công lao động trong doanh nghiệp.....	13
1.3.4 Đánh giá năng lực nhân viên.....	13
1.3.4.1 Mục đích.....	13
1.3.4.2 Nội dung, trình tự thực hiện.....	14
1.3.4.3 Các phương pháp đánh giá.....	15
1.3.5 Đào tạo và phát triển	16

1.3.5.1 Khái niệm	16
1.3.5.2 Mục đích của đào tạo và phát triển.	16
1.3.5.3 Tiến trình đào tạo và phát triển.	17
1.3.6 Trả công lao động.....	19
1.3.6.1 Cơ cấu hệ thống trả công trong doanh nghiệp	19
1.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực.	22
1.4.1 Nhân tố bên ngoài.	22
1.4.2 Nhân tố bên trong.....	23
1.5 Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.	24
1.5.1 Khái niệm về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	24
1.5.2 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.	25
PHẦN 2. PHÂN TÍCH VÀ ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NỘI THẤT 190	27
2.1 Giới thiệu chung về công ty Cổ phần Nội thất 190	27
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty.	27
2.1.2. Cơ cấu vốn điều lệ của công ty Cổ phần Nội Thất 190	28
2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ của công ty Cổ phần Nội Thất 190.....	29
2.1.4. Cơ cấu tổ chức của công ty Cổ phần Nội Thất 190	29
2.1.4.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý.....	29
2.1.4.2. Nhiệm vụ và chức năng của các bộ phận trong công ty:	30
2.1.5.2. Công nghệ sản xuất.	38
2.1.5.3 Một số chỉ tiêu chủ yếu phản ánh tình hình sản xuất kinh doanh của công ty.....	40
2.1.6. Những thuận lợi và khó khăn của công ty.	41
2.1.6.1. Thuận lợi	41
2.1.6.2. Khó khăn	42
2.2 Thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Nội thất 190 ...	43
2.2.1 Cơ cấu lao động.....	43
2.2.2.2. Cơ cấu lao động theo chức năng.	44
2.2.2.3. Cơ cấu lao động theo giới tính.	45

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Nội thất 190**

2.2.2.4. Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn.	46
2.2.2.2 Công tác tuyển dụng tại công ty.....	49
2.2.2.3 Công tác phân công lao động.	54
2.2.2.4 Điều kiện lao động.	56
2.2.2.5. Đánh giá mức độ hoàn thành công việc.....	58
2.2.2.6. Trả lương, đãi ngộ.....	61
2.2.2.7 Đào tạo và phát triển.	67
2.2.3 Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.	70
2.3 Nhận xét về công tác quản lý và sử dụng lao động của công ty Cổ phần Nội thất 190.....	72
2.3.1 Nhân định chung về tình hình lao động tại công ty.	72
2.3.2 Một số nhược điểm trong công tác quản lý và sử dụng lao động của công ty Cổ phần Nội thất 190.	73
PHẦN 3. MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NỘI THẤT 190.....	74
3.1 Mục tiêu, phương hướng phát triển của công ty Cổ phần Nội thất 190 trong những năm tới.....	74
3.2 Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Nội thất 190.....	74
KẾT LUẬN.....	85