

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC	3
1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	3
1.2. Vai trò quản trị nhân lực trong tổ chức.....	4
1.3. Mục tiêu và nguyên tắc hoạt động quản trị nhân lực.....	4
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nhân lực.....	6
<i>1.4.1. Tác động của các yếu tố vĩ mô</i>	<i>6</i>
<i>1.4.2. Tác động của các yếu tố vi mô</i>	<i>6</i>
1.5. Nội dung công tác quản trị nhân lực	7
1.5.1. Hoạch định nguồn nhân lực	7
<i>1.5.1.2. Vai trò của kế hoạch hoá nguồn nhân lực</i>	<i>7</i>
<i>1.5.1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến kế hoạch hoá nguồn nhân lực</i>	<i>8</i>
<i>1.5.1.4. Phân tích công việc</i>	<i>8</i>
1.5.2. Công tác tuyển dụng	10
<i>1.5.2.1. Khái niệm, nguồn và phương pháp tuyển dụng</i>	<i>10</i>
<i>1.5.2.2. Trình tự tuyển dụng</i>	<i>11</i>
1.5.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	15
<i>1.5.3.1. Khái niệm về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....</i>	<i>15</i>
<i>1.5.3.2. Mục tiêu và vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....</i>	<i>15</i>
<i>1.5.3.3. Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực</i>	<i>16</i>
1.5.4. Đánh giá nhân sự.....	17
<i>1.5.4.1. Khái niệm</i>	<i>17</i>
<i>1.5.4.2. Mục đích.....</i>	<i>17</i>
<i>1.5.4.3. Định kỳ đánh giá:</i>	<i>17</i>
<i>1.5.4.4. Nội dung và trình tự đánh giá.....</i>	<i>17</i>
<i>1.5.4.5. Phương pháp đánh giá.....</i>	<i>18</i>
1.5.5. Đãi ngộ nhân sự.....	18
<i>1.5.5.1. Các hình thức đãi ngộ.....</i>	<i>18</i>
<i>1.5.5.2. Tiền lương</i>	<i>19</i>

1.5.6. Quan hệ nhân sự.....	23
1.5.6.1. Thi hành kỉ luật	23
1.5.6.2. Cho nghỉ việc.....	24
1.5.6.3. Xin thôi việc.....	25
1.5.6.4. Giáng chức, thăng chức, chuyển chuyên và nghỉ hưu.....	25
1.6. Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	25
1.6.1. Các khái niệm	25
1.6.2. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	26
1.7. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu hoạt động quản trị nhân lực.....	27
CHƯƠNG 2.THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ACS VIỆT NAM	28
2.1. Khái quát về công ty cổ phần ACS Việt Nam.	28
2.1.1. Sơ lược về doanh nghiệp.....	28
2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty cổ phần ACS Việt Nam .	28
2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ, sản phẩm sản xuất kinh doanh của công ty CP ACS Việt Nam.....	30
2.1.3.1. Chức năng của công ty.....	30
2.1.3.2. Nhiệm vụ của công ty.....	31
2.1.4. Sản phẩm, dịch vụ của công ty cổ phần ACS Việt Nam	31
2.1.5. Cơ cấu tổ chức của công ty cổ phần ACS Việt Nam	32
2.1.5.1. Nhiệm vụ của các phòng ban chức năng	34
2.1.5.2. Các đơn vị thành viên	36
2.1.6. Kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp	37
2.1.7. Những thuận lợi và khó khăn của công ty	40
2.1.7.1. Thuận lợi	40
2.1.7.2. Khó khăn	41
2.2. Tình hình sử dụng lao động ở công ty cổ phần ACS Việt Nam.....	41
2.2.1. Nhiệm vụ về hoạt động quản lý nhân sự trong công ty cổ phần ACS...	41
2.2.2. Tình hình sử dụng lao động của công ty cổ phần ACS Việt Nam	43
2.2.2.1. Tính chất lao động	43

2.2.2.2. Cơ cấu lao động theo giới tính	44
2.2.2.3. Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn.....	46
2.2.2.4. Cơ cấu lao động theo độ tuổi.....	47
2.2.3. Thực trạng lao động của công ty cổ phần ACS Việt Nam	50
2.3. Một số hoạt động quản trị nhân lực trong công ty CP ACS Việt Nam	52
2.3.1. Phân tích công việc	52
2.3.2. Phân tích công tác hoạch định nhân sự.....	53
2.3.3. Phân tích công tác tuyển dụng trong công ty.	54
2.3.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	58
2.3.5. Công tác đánh giá nhân sự.....	60
2.3.6. Công tác đãi ngộ nhân sự.....	60
2.4. Ưu, nhược điểm về tình hình sử dụng lao động tại công ty cổ phần ACS Việt Nam.....	63
2.4.1. Ưu điểm.....	63
2.4.2. Nhược điểm	65
CHƯƠNG 3. MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG CÔNG TY CỔ PHẦN ACS VIỆT NAM.....	66
3.1. Định hướng hoạt động của công ty trong thời gian tới	66
3.2. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực tại công ty cổ phần ACS Việt Nam	67
3.2.1. Cửng cố phòng ban phụ trách quản trị nguồn nhân lực.....	67
3.2.2. Các biện pháp cụ thể cho từng hoạt động tại công ty.....	68
3.2.2.1. Các biện pháp cho hoạt động tuyển dụng của công ty	68
3.2.2.2. Các biện pháp nâng cao hoạt động đào tạo và phát triển.....	73
3.2.2.3. Hoàn thiện công tác đánh giá nhân sự	79
KẾT LUẬN	83
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	86

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CMND	Chứng minh nhân dân
CP	Cổ Phần
DN	Doanh nghiệp
DT	Doanh thu
KHHNNL	Kế hoạch hoá nguồn nhân lực
QTNL	Quản trị nhân lực
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TSCĐ	Tài sản cố định

LỜI MỞ ĐẦU

I. Lý do chọn đề tài

Qua nhiều thời đại, lịch sử đã chứng minh: “Hiền tài là nguyên khí của quốc gia”. Như vậy trong mọi thời đại, mọi hình thái kinh tế xã hội con người đều là mắt xích của trung tâm cỗ máy sản xuất. Chính vì thế tại các doanh nghiệp, nguồn nhân lực được đánh giá là nguồn lực quan trọng nhất và việc sử dụng hiệu quả nguồn lực đó đã trở thành chìa khoá thành công trong doanh nghiệp.

Trong thời đại ngày nay, hoạt động quản trị nhân lực đang được các nhà quản trị quan tâm hơn. Do đó việc lựa chọn, sắp xếp con người có năng lực, phẩm chất phù hợp với vị trí của từng bộ máy tổ chức là nhiệm vụ hàng đầu. Hơn thế nữa, nước ta cũng đã gia nhập WTO, vì thế việc cạnh tranh cũng ngày càng khốc liệt. Các doanh nghiệp muốn đứng vững trên thị trường phải biết sử dụng hiệu quả những nguồn lực đã có trong đó có nguồn nhân lực.

Tuy nhiên, không phải doanh nghiệp nào cũng làm tốt vai trò hoạt động quản trị nguồn nhân lực để có thể tuyển chọn, đánh giá, khuyến khích cán bộ công nhân viên thực hiện tốt nhiệm vụ của mình.

Trong quá trình thực tập tại công ty cổ phần ACS Việt Nam, em cũng đã tìm hiểu về hoạt động quản trị nhân lực trong công ty. Em nhận thấy hoạt động quản trị nguồn nhân lực của công ty tương đối toàn diện và phù hợp. Tuy nhiên, việc sử dụng nguồn nhân lực như thế nào cho hiệu quả thì vẫn đang là vấn đề bức xúc được đặt ra đối với các nhà quản lý kinh doanh. Xuất phát từ thực trạng của công ty và mong muốn tìm hiểu lĩnh vực quản trị nhân lực nên em xin chọn đề tài: “Một số biện pháp nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nhân lực trong công ty cổ phần ACS Việt Nam”.

Để hoàn thành bài khoá luận này em đã nhận được sự giúp đỡ nhiệt tình của các cô, chú, anh, chị trong các phòng ban trong công ty cổ phần ACS Việt Nam, đặc biệt là sự giúp đỡ nhiệt tình của cô giáo Ths Nguyễn Thị Hoàng Đan. Em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc của mình đến cô giáo Ths Nguyễn Thị Hoàng

Đan và lời cảm ơn chân thành đến các cô, chú, anh, chị trong công ty đã tạo điều kiện giúp đỡ em trong quá trình thực tập. Em cũng xin chân thành cảm ơn tới tất cả các thầy, cô giáo trong khoa đã tin tưởng và giao cho em nhiệm vụ to lớn này.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn!

II. Mục đích

Trên cơ sở nghiên cứu hoạt động quản trị nhân sự tại công ty cổ phần ACS Việt Nam, đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong công ty để từ đó đưa ra các biện pháp nhằm phát triển nhân sự trong công ty.

III. Đối tượng, phạm vi, phương pháp nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Những chính sách và hoạt động QTNL thực tế tại công ty cổ phần ACS Việt Nam

- Phạm vi nghiên cứu: Công ty cổ phần ACS Việt Nam trong 3 năm 2008, 2009, 2010.

- Phương pháp nghiên cứu: Thu thập và xử lý thông tin, thống kê, phân tích, tổng hợp, so sánh.

IV. Kết cấu khoá luận

Khoá luận gồm có:

- Phần mở đầu:
- Phần nội dung gồm 3 chương:
 - Chương 1: Cơ sở lý luận về hoạt động quản trị nhân lực
 - Chương 2: Thực trạng của công tác quản trị nguồn nhân lực trong công ty cổ phần ACS Việt Nam
 - Chương 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

1.1. Một số khái niệm cơ bản

Nhân lực

- Nhân lực được hiểu là toàn bộ những khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng ra trong quá trình lao động sản xuất [2]
- Như vậy khái niệm nhân lực này đề cập đến từng cá nhân cụ thể, được coi là đơn vị cấu thành của nguồn nhân lực.

Nguồn nhân lực trong xã hội

- Nguồn nhân lực trong xã hội được hiểu là toàn bộ những người có khả năng lao động trong nền kinh tế. [2]

Nguồn nhân lực trong xã hội có ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển của một quốc gia. Đây là một chỉ tiêu vĩ mô mà nhà nước cần quan tâm điều chỉnh cho phù hợp với mục tiêu phát triển trong từng thời kỳ.

Nguồn nhân lực của doanh nghiệp

- Nguồn nhân lực của doanh nghiệp bao gồm tất cả những người làm việc trong doanh nghiệp.[3]

Như vậy khái niệm này chỉ đề cập đến nguồn nhân lực của mỗi doanh nghiệp và vì thế nguồn nhân lực ở mỗi tổ chức sẽ có sự khác nhau và cần có các chính sách khác nhau.

Quản trị nhân sự

Quản trị nhân sự được hiểu theo nhiều cách khác nhau. Dưới đây là một số khái niệm của hoạt động quản trị nhân sự:

- Quản trị nhân sự là việc hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát các hoạt động của con người trong doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.
- Quản trị nhân sự là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho người lao động trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức. [5]

- Quản trị nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách, và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo – phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên. [1]

Tựu chung lại QTNL được hiểu trên 2 góc độ

- Theo nghĩa rộng : QTNL không chỉ là công việc của 1 bộ phận mà là hoạt động chung của tất cả các bộ phận trong doanh nghiệp.
- Theo nghĩa hẹp : QTNL là tất cả hoạt động của doanh nghiệp nhằm thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn 1 lực lượng lao động phù hợp với công việc của tổ chức về mặt số lượng và chất lượng.

Hiện nay tại các doanh nghiệp QTNL thường được hiểu theo nghĩa hẹp.

1.2. Vai trò quản trị nhân lực trong tổ chức

Con người là một bộ phận cấu thành của doanh nghiệp và con người quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Chính vì thế vai trò của quản trị doanh nghiệp là một lĩnh vực quan trọng trong doanh nghiệp.

Một là, ngày nay sự cạnh tranh đang ngày một gay gắt nên các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển thì bộ máy tổ chức phải gọn nhẹ, năng động.

Hai là, Việc hoạch định, tuyển dụng, duy trì, đào tạo, động viên và tạo mọi điều kiện cho con người thông qua tổ chức, nhằm đạt được vấn đề của tổ chức là vấn đề được quan tâm hàng đầu.

Ba là, việc quản trị nhân lực tốt giúp nhà quản trị tìm được đúng người, đúng việc và biết cách khuyến khích nhân viên làm việc

Bốn là, quản trị nhân lực tốt giúp nhà quản trị đánh giá chính xác khả năng của nhân viên, làm cho nhân viên say mê với công việc, biết cách phối hợp mục tiêu của doanh nghiệp với mục tiêu của cá nhân.

1.3. Mục tiêu và nguyên tắc hoạt động quản trị nhân lực

Mục tiêu: [7]

Quản trị nhân sự giúp nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác. Quản lý nguồn nhân lực giúp tìm kiếm và phát triển những hình

thức, những phương pháp tốt nhất để người lao động có thể đóng góp nhiều sức lực cho việc đạt được mục tiêu của tổ chức.

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

- Mục tiêu kinh tế: Quản lý nguồn nhân lực nhằm mục đích sử dụng có hiệu quả nhất sức lao động nhằm tăng năng suất lao động, tạo điều kiện tăng thu nhập cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp trang trải chi phí, tái sản xuất giản đơn và mở rộng sức lao động, ổn định kinh tế gia đình.
- Mục tiêu xã hội: Tạo công ăn việc làm, giáo dục, động viên người lao động phát triển phù hợp với sự tiến bộ xã hội, làm trong sạch môi trường xã hội. Thông qua quản lý nguồn nhân sự thể hiện trách nhiệm của nhà nước, của các doanh nghiệp với người lao động.
- Mục tiêu củng cố và phát triển tổ chức: Quản lý nguồn nhân lực là một lĩnh vực của quản trị doanh nghiệp và là phương tiện để khai thác và sử dụng hiệu quả nguồn nội lực.
- Mục tiêu thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của tổ chức: Mỗi doanh nghiệp đều có cơ cấu tổ chức, bộ máy quản trị mà trong đó có sự thống nhất về tổ chức và hiệu lực của bộ máy phụ thuộc chủ yếu vào năng lực, trình độ tổ chức của các nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhân viên thực hiện. Và chỉ có thông qua hoạt động quản trị nhân sự mới có thể đáp ứng được yêu cầu này.

Nguyên tắc hoạt động quản trị nhân lực [7]

Từ quan điểm này, quản trị nguồn nhân lực được phát triển trên cơ sở các nguyên tắc sau:

- Nhân viên được đầu tư thỏa đáng để phát triển các kỹ năng nhằm thỏa mãn các nhu cầu của cá nhân đồng thời tạo ra năng suất lao động, hiệu quả làm việc cao và đóng góp tốt nhất cho tổ chức.
- Các chính sách, chương trình và thực tiễn quản trị cần được thiết lập và thực hiện nhằm thỏa mãn các nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên.

- Môi trường làm việc cần được thành lập sao cho có thể kích thích được nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của mình

- Các chức năng nhân sự cần được thực hiện phối hợp và một bộ phận quan trọng trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nhân lực

1.4.1. Tác động của các yếu tố vĩ mô [5]

- Thị trường lao động: tìm ra xu hướng và mức độ cạnh tranh trong việc thu hút lao động lành nghề cho doanh nghiệp cũng như khả năng cung ứng lao động từ bên ngoài

- Mức sống của dân cư: Yếu tố này liên quan đến chính sách lương, thưởng và phụ cấp cho nhân viên

- Nhà nước và chính sách pháp luật: Những quy định về số giờ làm việc, hệ số lương, mức lương, yêu cầu về an toàn lao động.....

- Yếu tố về kinh tế: Cần đặc biệt chú ý tới mức độ và xu thế cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cùng ngành trên thị trường

- Yếu tố văn hoá xã hội: Thường tiến triển chậm nên khó nhận biết, bao gồm sở thích, thói quen, chuẩn mực đạo đức, các quen điếm về mức sống, vấn đề lao động nữ.....

- Yếu tố công nghệ: Công nghệ càng phát triển thì đòi hỏi lao động cần phải có trình độ tay nghề cao. Yếu tố này đặt ra yêu cầu các nhà quản trị nhân sự phải không ngừng bồi dưỡng, đào tạo nâng cao trình độ cho nhân viên trong doanh nghiệp.

1.4.2. Tác động của các yếu tố vi mô [5]

- Văn hóa doanh nghiệp: Quan điếm, ý thức và thái độ của đội ngũ lao động trong doanh nghiệp đối với công việc và mục tiêu của doanh nghiệp

- Cơ chế làm việc của doanh nghiệp

- Khả năng tài chính và các kết quả kinh doanh của doanh nghiệp: sẽ quyết định doanh nghiệp có thể thu hút lao động đến đâu

- Trình độ trang thiết bị công nghệ, kỹ thuật của doanh nghiệp: yếu tố này ảnh hưởng tới yêu cầu về trình độ đối với nhân viên, đặc biệt là khả năng

ứng dụng công nghệ, kỹ thuật mới của họ. Hiện nay sự phát triển mạnh mẽ của Internet đang tạo ra nhiều cơ hội trong giao lưu, tiếp xúc, học hỏi kinh nghiệm quản lý và thu thập thông tin trong quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp nhưng nó cũng tạo ra áp lực cạnh tranh lớn hơn trong công việc thu hút và duy trì lao động lành nghề.

- Tính chất, đặc điểm của công việc và các yêu cầu về tổ chức thực hiện công việc

1.5. Nội dung công tác quản trị nhân lực

1.5.1. Hoạch định nguồn nhân lực

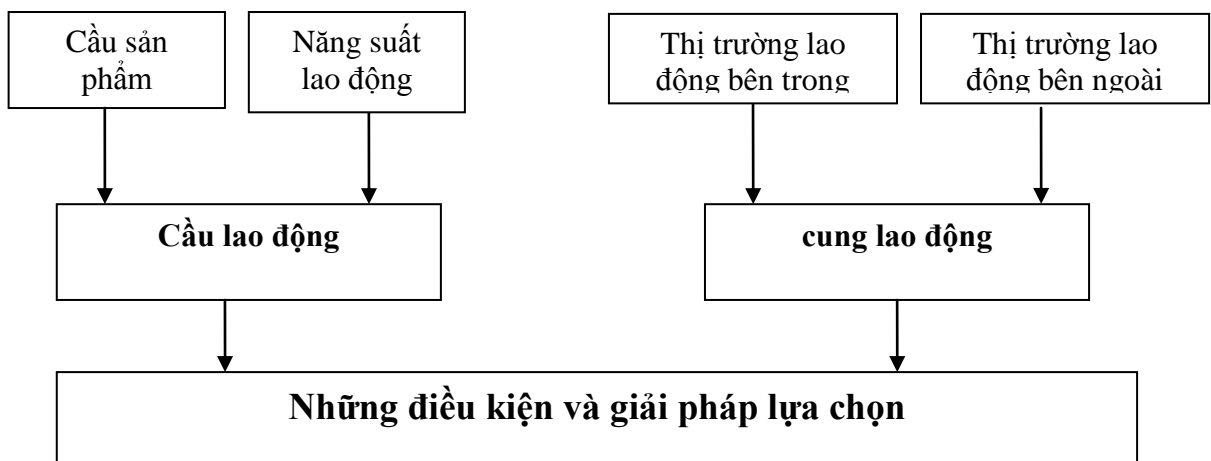
Hoạch định tài nguyên nhân sự là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với phẩm chất kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao. [1]

Hoạch định nguồn nhân lực gồm:

- Xác định nhu cầu nguồn nhân lực
- Xác định cung nhân lực
- Lựa chọn giải pháp cân đối cung và cầu nhân lực

Quá trình hoạch định nguồn nhân lực có thể thực hiện qua mô hình sau:

Sơ đồ 1.1. Mô hình hoạch định nguồn nhân lực



1.5.1.2. Vai trò của kế hoạch hoá nguồn nhân lực

+ Hoạch định nhân sự giữ vai trò trung tâm trong quản lý chiến lược nguồn nhân lực.

+ KHHNNL có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của tổ chức.

1.5.1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến kế hoạch hoá nguồn nhân lực[7]

Loại sản phẩm, dịch vụ mà tổ chức sẽ cung cấp cho xã hội và chiến lược của tổ chức

Mỗi loại sản phẩm và dịch vụ mà tổ chức sẽ sản xuất kinh doanh và đưa ra thị trường sẽ yêu cầu số lượng và chất lượng lao động, kết cấu nghề nghiệp, kỹ năng và trình độ lành nghề của nguồn nhân lực khác nhau.

Tính không ổn định của môi trường

Những thay đổi về kinh tế, chính trị, xã hội và tiến bộ khoa học kỹ thuật sẽ ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức, từ đó ảnh hưởng đến cung và cầu nhân lực của tổ chức.

Độ dài thời gian của kế hoạch hoá nguồn nhân lực

Nếu tổ chức kinh doanh trong môi trường có biến động lớn, biểu hiện có nhiều đối thủ cạnh tranh trên thị trường, các điều kiện kinh tế, chính trị, xã hội thay đổi nhanh chóng... thì thường xác định độ dài của kế hoạch hoá nguồn nhân lực không quá 1 năm và ngược lại thì độ dài của kế hoạch hoá nguồn nhân lực là trên 1 năm.

1.5.1.4. Phân tích công việc

a. Khái niệm

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc.

Trình tự thực hiện phân tích công việc:

Bước 1: Xác định mục đích của phân tích công việc từ đó xác định phương pháp thu thập là các thông tin cần thiết để tiến hành phân tích công việc một cách hợp lý nhằm mang lại hiệu quả cao nhất.

Bước 2: Thu thập thông tin cơ bản sẵn có trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức (sơ đồ tổ chức cho ta biết công việc này có mối liên hệ với các công việc khác như thế nào, chức vụ và tuyền quyền hạn), sơ đồ tiến trình công việc (giúp nhà

phân tích hiệu rõ chi tiết từ đầu vào đến đầu ra) và cuối cùng là bản mô tả công việc hiện có (nếu có)

Bước 3: Lựa chọn các phần việc đặc trưng, các đặc điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm tiết kiệm thời gian và chi phí trong việc thực hiện công việc tương tự nhau.

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

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

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

- Bản mô tả công việc

Bản mô tả công việc là văn bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt khi thực hiện công việc.

Bản mô tả công việc giúp cho chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

Bản mô tả công việc thường bao gồm những nội dung sau: Nhận diện công việc, tóm tắt công việc, chức năng trách nhiệm trong công việc, quyền hành của người thực hiện công việc, điều kiện làm việc...

- Bản tiêu chuẩn công việc

Bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng và các đặc điểm thích hợp nhất cho công việc.

Bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần nhân viên như thế nào để thực hiện công việc một cách tốt nhất

Những nhân tố chính thường được đề cập đến trong bản tiêu chuẩn công việc: Trình độ văn hóa, kinh nghiệm công tác, tuổi đời, sức khỏe, hoàn cảnh gia đình

Lợi ích của việc phân tích công việc

- Đảm bảo thành công hơn trong việc sắp xếp, chuyển chuyển và thăng thưởng nhân viên.

- Loại bỏ nhiều bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.

- Kích thích lao động nhiều hơn qua việc sắp xếp các mức thăng thưởng hợp lý.

- Tiết kiệm thời gian và sức lực qua việc tiêu chuẩn hoá công việc và từ đó giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời gian biểu công tác.

- Sa thải bớt số người thiếu năng lực, trình độ phục vụ công việc

- Tạo điều kiện cấp lãnh đạo và nhân viên hiểu nhau hơn.

1.5.2. Công tác tuyển dụng

1.5.2.1. Khái niệm, nguồn và phương pháp tuyển dụng

a. Khái niệm

Tuyển dụng nhân sự là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự để thoả 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]

b. Các nguồn và phương pháp tuyển mộ

Có hai nguồn chính trong tuyển mộ đó là:

- Nguồn bên trong tổ chức

- Nguồn bên ngoài tổ chức

Đối với nguồn tuyển mộ từ bên trong tổ chức thì có các phương pháp

- Tuyển mộ thông qua bản thông báo

- Thông qua sự giới thiệu của của cán bộ nhân viên trong tổ chức

- Thông qua thông tin trong “danh sách các kỹ năng” lưu trong phần mềm của tổ chức

Đối với nguồn tuyển mộ từ bên ngoài có các phương pháp

- Thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ công nhân trong tổ chức
- Thông qua các phương tiện truyền thông quảng cáo
- Thông qua trung tâm môi giới và giới thiệu việc làm
- Thông qua hội chợ việc làm
- Thông qua việc tuyển mộ trực tiếp tại các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề.
- Thông qua một số hình thức khác: Qua internet, qua chính quyền địa phương, qua sự giới thiệu của các nhân viên trong doanh nghiệp, ứng viên tự đến xin việc, qua các mối quan hệ khác của lãnh đạo doanh nghiệp.

1.5.2.2 Trình tự tuyển dụng [1]

1. Chuẩn bị tuyển dụng

Thành lập Hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của Hội đồng tuyển dụng.

Nghiên cứu kỹ các văn bản, quy định của Nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan đến việc tuyển dụng lao động (Luật lao động, Pháp lệnh hợp đồng lao động.....)

Thăm dò nguồn tuyển

Xác định tiêu chuẩn tuyển chọn: đối với doanh nghiệp, đối với phòng ban hoặc bộ phận hoặc đối với cá nhân thực hiện công việc.

Phác thảo thông báo tuyển dụng, bộ hồ sơ xin việc, các mẫu trắc nghiệm và phỏng vấn.

2. Thông báo tuyển dụng

Hình thức: Gửi thông báo đến cơ sở đào tạo, thông qua các trung tâm dịch vụ lao động, quảng cáo trên đài, báo, truyền hình, yết thị trước doanh nghiệp.

Yêu cầu của thông báo tuyển dụng

- Quảng cáo về công ty và công việc để người xin việc hiểu hơn về uy tín, tính hấp dẫn của công việc.

- Mô tả chức năng, nhiệm vụ của công việc cần tuyển
- Quyền lợi nếu ứng viên tuyển dụng (lương, cơ hội đào tạo, thăng tiến, môi trường làm việc,.....)
- Hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với doanh nghiệp tuyển dụng

3. Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ

Tất cả hồ sơ xin việc thu được phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Những thông tin chủ yếu về ứng viên mà doanh nghiệp cần ghi lại khi nghiên cứu hồ sơ là:

- + Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác
- + Khả năng, tri thức
- + Sức khoẻ
- + Mức độ ngành nghề
- + Đạo đức, nguyện vọng

Qua việc nghiên cứu hồ sơ, doanh nghiệp sẽ loại bớt 1 số ứng viên hoàn toàn không đáp ứng được các tiêu chuẩn của công việc. Nhờ đó số ứng viên sẽ giảm dần và chi phí tuyển dụng cũng giảm.

4. Phỏng vấn, kiểm tra và trắc nghiệm

Phỏng vấn:

Là hình thức tiếp xúc trực tiếp với người xin việc, với mục đích là đưa ra các kết luận về chuyên môn, tay nghề, ngoại ngữ, ngoại hình, kinh nghiệm làm việc, khả năng hoà nhập và định hướng của các ứng viên, từ đó tìm ra các ứng viên xuất sắc nhất, thích hợp với vị trí tuyển dụng

Việc tiến hành phỏng vấn ứng viên có thể diễn ra làm hai giai đoạn:

- Phỏng vấn sơ bộ: Nhằm tìm hiểu về cá tính và nhân cách của ứng viên xem có phù hợp với công việc không, chưa đi sâu vào chuyên môn nhưng vẫn có thể hỏi một số câu về chuyên môn một cách khái quát nhất. Giai đoạn phỏng vấn này không phải luôn được áp dụng khi tuyển chọn ở các doanh nghiệp

- Phỏng vấn sâu: ứng viên sẽ được hỏi tới tất cả các vấn đề mà đã cung cấp cho doanh nghiệp hoặc bị yêu cầu bổ túc một số thông tin còn thiếu để chứng minh sự trung thực và khả năng của mình

Các hình thức phỏng vấn

- *Phỏng vấn không chỉ dẫn*: Là hình thức phỏng vấn không có bản câu hỏi trước, thường việc đặt câu hỏi dựa trên câu trả lời trước của ứng viên hoặc theo quan điểm của người phỏng vấn

Hình thức này thường mất nhiều thời gian, độ tin cậy thấp do tính chủ quan của người phỏng vấn

Thường áp dụng khi tuyển các chức vụ cao cho DN

- *Phỏng vấn theo mẫu*: Là hình thức phỏng vấn theo 1 hệ thống câu hỏi được chuẩn bị trước

Hình thức này tốn ít thời gian và có mức độ chính xác, tin cậy cao hơn

- *Phỏng vấn theo nhóm*: Là hình thức 1 nhóm phỏng vấn viên hoặc 1 hội đồng cùng hỏi một ứng viên

Hình thức này có nhiều ưu điểm phỏng vấn viên đều được nghe câu trả lời nên sự đánh giá sẽ được chính xác hơn nhưng nó có thể gây ra không khí căng thẳng cho các ứng viên.

- *Phỏng vấn căng thẳng*: Là hình thức phỏng vấn làm cho ứng viên bị căng thẳng về tâm lý bằng các câu hỏi mang tính nặng nề hoặc xoáy mạnh vào tâm lý ứng viên nhằm phát hiện ra cách phản ứng và giải quyết vấn đề của ứng viên khi bị căng thẳng trong công việc.

Nên áp dụng hình thức này khi thật cần thiết theo yêu cầu của công việc và phỏng vấn viên phải là những người có nhiều kinh nghiệm.

Kiểm tra và trắc nghiệm:

Là hình thức đánh giá sự hiểu biết, sự khéo léo, trí nhớ của các ứng viên. Hình thức này có ưu điểm là dễ so sánh kết quả kiểm tra trắc nghiệm giữa nhiều ứng viên khác nhau

Các hình thức kiểm tra trắc nghiệm:

- Tìm hiểu về tri thức hiểu biết: gồm trắc nghiệm trí thông minh và khả năng đặc biệt của ứng viên.
- Tìm hiểu năng khiếu
- Tìm hiểu sự khéo léo và thể lực của ứng viên: bằng cách cho ứng viên tham gia làm một số thao tác sẽ phải thực hiện theo yêu cầu của công việc
- Tìm hiểu tính cách và sở thích.
- Đánh giá thành tích: nhằm phát hiện ra khả năng tiếp thu kiến thức và kinh nghiệm thực tế của ứng viên trong thực hiện công việc.
- Thực hiện công việc mẫu: nhằm đánh giá kinh nghiệm và khả năng thực hành của ứng viên

5. Suu tra lý lịch

Bước này nhằm làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với ứng viên có triển vọng tốt. Công tác này còn có thể cho biết thêm về trình độ, kinh nghiệm, tính cách ứng viên.

Hình thức xác minh chủ yếu qua tiếp xúc với: đồng nghiệp và lãnh đạo của thầy cô và bạn bè...

6. Kiểm tra sức khoẻ

Nhằm khẳng định khả năng làm việc lâu dài của nhân viên.

Giai đoạn này có thể diễn đạt ra trước hoặc sau khi quyết định tuyển dụng. Tại Việt Nam, kiểm tra sức khoẻ thường là sau khi được tuyển dụng.

7. Quyết định tuyển dụng

Khi đã có đầy đủ thông tin, cần thống nhất cách thức ra quyết định tuyển dụng. Thông thường có hai cách thức hay được sử dụng là:

- Thu nhập xem xét thông tin và đánh giá sau đó ra quyết định tuyển dụng
- Thống kê và cho điểm, trên cơ sở đó ra quyết định tuyển dụng ứng viên có điểm cao.

Việc công bố quyết định tuyển dụng phải được niêm yết công khai rõ ràng.

8. Hoà nhập người mới vào tổ chức .

Giai đoạn hoà nhập người mới vào tổ chức được chia thành hai bước:

Bước 1: Giới thiệu tổng quát về công ty, chính sách, thủ tục, nội quy, chế độ đãi ngộ, công đoàn và một số vấn đề liên quan khác.

Bước 2: Chương trình chuyên môn do quản trị viên trực tiếp của nhân viên đảm nhận. Nội dung bước 2 này phụ thuộc vào kỹ năng và kinh nghiệm của nhân viên mới. Nhân viên mới sẽ được giới thiệu các vấn đề liên quan đến: chức năng của phòng ban, trách nhiệm đối với công việc, các chính sách và quy định, thăm quan phòng ban và giới thiệu đồng nghiệp.

1.5.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

1.5.3.1. Khái niệm về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo : được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm rõ hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn. [4]

Phát triển : là các hoạt động vươn ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức. [4]

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

❖ **Mục tiêu**

Nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn và nâng cao khả năng thích ứng với công việc trong tương lai.

❖ **Vai trò**

Vai trò đối với doanh nghiệp

- Nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc
- Nâng cao chất lượng thực hiện công việc
- Nâng cao tính ổn định của doanh nghiệp
- Duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

- Tạo điều kiện áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật và quản lý vào doanh nghiệp

- Tạo được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp

Vai trò đối với người lao động

- Tạo ra sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp
- Tạo ra sự thích ứng cao hơn giữa người lao động hiện tại và công việc hiện tại cũng như tương lai

- Đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động

- Tạo cho người lao động có cách nhìn mới trong công việc phát huy khả năng sáng tạo.

1.5.3.3. Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Có hai hình thức đào tạo và phát triển [4]

▪ Đào tạo trong công việc

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

Hình thức này gồm các phương pháp:

- Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc
- Học nghề
- Kèm cặp và chỉ bảo
- Luân chuyển và chuyển công tác

▪ Đào tạo ngoài công việc

Là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế

Các phương pháp đó bao gồm:

- Tổ chức các lớp cạnh xí nghiệp
- Cử đi học ở các trường chính quy
- Tham gia các bài giảng, hội nghị hoặc các hội thảo
- Đào tạo theo kiểu chương trình hóa dưới sự trợ giúp của máy tính
- Đào tạo theo phương pháp từ xa

- Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm

1.5.4. Đánh giá nhân sự

1.5.4.1. Khái niệm

Đánh giá thành tích công tác là hệ thống công thức xét duyệt và đánh giá sự hoàn thành công việc của một cá nhân theo định kỳ. [4]

1.5.4.2. Mục đích

Đối với tổ chức:

- Việc đánh giá nhân viên giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa sai lầm trong quá trình làm việc, giúp họ phát triển một cách toàn diện nhằm nâng cao năng suất lao động

- Có căn cứ để hoạch định nguồn nhân sự một cách hợp lý.

- Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân sự một cách hợp lý.

- Điều chỉnh các hoạt động nhân sự phù hợp

Đối với nhân viên:

- Giúp họ biết khả năng hoàn thành công việc của mình.

- Nhận nhận những sai lầm đã mắc phải trong quá trình làm việc để tự hoàn thiện bản thân để có cơ hội phát triển và thăng tiến.

1.5.4.3. Định kì đánh giá:

- Việc đánh giá thường được tổ chức theo định kì theo tháng, quý, 6 tháng hoặc theo năm.

- Ngoài ra đánh giá đột xuất (phi chính thức, trong những trường hợp cần thiết)

1.5.4.4. Nội dung và trình tự đánh giá

- Xác định các yêu cầu của đánh giá

- Lựa chọn các phương pháp đánh giá thích hợp

- Huấn luyện lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá

- Thảo luận với những nhân viên về nội dung và phạm vi đánh giá

- Tiến hành đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong việc thực hiện công việc

- Thảo luận với nhân viên về nội dung và phạm vi đánh giá.

- Tiến hành đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong việc thực hiện công việc.
- Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá.
- Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên để họ phấn đấu cho kì tiếp theo.
- Xác định các yêu cầu cơ bản của đánh giá
- Lãnh đạo cần xác định rõ các tiêu chí đánh giá, bao gồm: tiêu chuẩn về hành vi và tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc.
- Xác định mức độ liên hệ của các tiêu chí đánh giá với việc thực hiện mục tiêu của tổ chức.

1.5.4.5. Phương pháp đánh giá

Các phương pháp đánh giá thường dùng:

1. Phương pháp mức thang điểm
2. Phương pháp xếp hạng
 - Xếp hạng luân phiên
 - So sánh cặp
3. Phương pháp ghi chép các vụ việc quan trọng
4. Phương pháp đánh giá bằng văn bản tường thuật
5. Phương pháp theo tiêu chuẩn công việc
6. Phương pháp thang điểm đánh giá căn cứ vào hành vi
7. Phương pháp quản trị bằng mục tiêu

1.5.5. Đãi ngộ nhân sự

Đãi ngộ nhân sự thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo đối với người lao động thông qua hệ thống lương, thưởng (vật chất) và cách đối xử, quan tâm tới cá nhân người lao động cũng như gia đình họ (tinh thần) từ đó tạo nên bầu không khí hoà thuận, gắn bó và tôn trọng lẫn nhau vì mục tiêu chung của tổ chức.

1.5.5.1. Các hình thức đãi ngộ

- Tiền lương (lương khoán hoặc lương theo thời gian) việc xác định chính sách lương phải căn cứ kết quả lao động đã được đánh giá chính xác và phân phối lương phải công khai.

- Tiền thưởng: là công cụ hỗ trợ và tăng cường sức mạnh đòn bẩy của tiền lương
- Khen thưởng và kỉ luật: phải chính xác, nghiêm minh, kịp thời.
- Các chính sách đối với nhân viên và gia đình họ: thăm hỏi, tặng quà nhân ngày lễ , tết , sinh nhật, đau ốm....
- Tạo động lực thông qua việc thoả mãn các nhu cầu về sự tôn trọng, công bằng và thăng tiến cho người lao động

1.5.5.2. Tiền lương

Trong tất cả các hình thức đãi ngộ thì tiền lương là quan trọng nhất. Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO) thì tiền lương được hiểu là:

“Tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất luận tên gọi hay cách tính như thế nào mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thoả thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc bằng pháp luật theo một hợp đồng lao động được viết ra hay bằng miệng”.

Ý nghĩa của việc quản trị tiền công, tiền lương [3]

Trả công lao động là một hoạt động quản trị nhân sự có ý nghĩa rất lớn trong việc giúp cho tổ chức đạt được hiệu suất cao cũng như tác động một cách tích cực đến đạo đức lao động. Tuy nhiên tác động của trả công còn phụ thuộc vào khả năng chi trả và ý muốn trả công của công ty cho người lao động trong tương quan với sự đóng góp của họ. Một cơ cấu tiền lương hợp lý sẽ là cơ sở để xác định lượng tiền công công bằng nhất cho từng người lao động cũng như là cơ sở thuyết phục họ về lượng tiền công đó.

Các tổ chức cần quản trị có hiệu quả chương trình tiền công, tiền lương của mình vì kết quả của chương trình đó có ý nghĩa đặc biệt vì nó ảnh hưởng đến không chỉ người lao động mà còn ảnh hưởng rất lớn đến tổ chức.

Đối với người lao động : người lao động quan tâm đến tiền công vì nhiều lý do:

- Tiền công, tiền lương là phần cơ bản nhất trong thu nhập của người lao động, giúp cho họ và gia đình của họ trang trải các chi tiêu, sinh hoạt và dịch vụ cần thiết

- Tiền công, tiền lương kiếm được ảnh hưởng đến địa vị của người lao động trong gia đình và tương quan của họ với các đồng nghiệp cũng như giá trị tương đối của họ đối với xã hội.

- Khả năng kiếm được tiền công cao hơn sẽ tạo ra động lực thúc đẩy người lao động ra sức học tập nâng cao giá trị của họ đối với tổ chức

Đối với tổ chức

- Tiền công là một phần quan trọng của chi phí sản xuất. Tăng tiền công sẽ ảnh hưởng tới chi phí, giá cả và khả năng cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường

- Tiền công, tiền lương là công cụ để duy trì, gìn giữ và thu hút những người lao động giỏi, có khả năng phù hợp với công việc của tổ chức.

- Tiền công, tiền lương cùng với các loại hình thù lao khác là công cụ để quản lý chiến lược nguồn nhân lực và có ảnh hưởng đến các chức năng của quản lý nguồn nhân lực.

Xây dựng chế độ trả công trong doanh nghiệp

Ba quyết định về tiền công[3]

Quyết định đầu tiên – Mức trả công : Có liên quan đến mức độ tổng thể về thù lao của một tổ chức. Quyết định này trả lời cho câu hỏi: Các thành viên trong tổ chức nhận được bao nhiêu tiền trong mỗi tương quan với số tiền mà các cá nhân ở các tổ chức khác nhận được khi họ thực hiện công việc tương tự.

Quyết định thứ 2 – Cấu trúc tiền công : Có liên quan đến khoản tiền trả cho các công việc khác nhau trong 1 tổ chức. quyết định này trả lời cho câu hỏi : bao nhiêu tiền được trả cho 1 công việc trong tương quan với số tiền trả cho các công việc khác trong cùng một công ty.

Quyết định thứ 3 – Tiền công của các cá nhân : Có liên quan đến các khuyến khích và sự chi trả thỏa đáng cho cá nhân. Quyết định này trả lời cho câu hỏi : mỗi người lao động nhận được bao nhiêu tiền trong tương quan với số tiền mà những người khác nhận được khi họ cùng thực hiện một công việc.

Cần làm tốt 3 quyết định trên thì mới đảm bảo sử dụng hiệu quả công cụ tiền công, tiền lương trong QTNL.

Trình tự xây dựng hệ thống trả công của doanh nghiệp

Bước 1 : Xem xét mức lương tối thiểu mà nhà nước quy định

Bước 2 : Khảo sát các mức lương thịnh hành trên thị trường

Bước 3 : Đánh giá công việc

Bước 4 : Xác định các ngạch tiền công

Bước 5 : Xác định mức tiền công cho từng ngạch

Bước 6 : Phân chia ngạch thành các bậc lương

Các hình thức trả công[5]

Tùy vào cơ sở để tính toán tiền công trả cho nhân viên, tiền công trong doanh nghiệp được trả dưới 2 hình thức : Tiền công trả theo thời gian và tiền công trả theo sản phẩm

Hình thức trả công theo thời gian

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

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

L_{tg} : Lương thời gian

T_{tt} : số ngày công, giờ công thực tế đã làm trong kì

L: Mức lương ngày

$$L_{ngày} = L_{tháng} / 22$$

$$L_{giờ} = L_{ngày} / 8$$

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

Trong trả công theo thời gian thì chia ra thành: Trả công theo thời gian giản đơn tức là theo số ngày hoặc giờ làm việc thực tế và mức tiền công ngày của công việc còn trả công theo thời gian có thưởng thì tiền công gồm tiền công theo

thời gian giản đơn cộng với tiền thưởng. Và hình thức này hiện đang được dùng phổ biến tại các doanh nghiệp.

Hình thức trả công theo sản phẩm

Với mục đích khuyến khích tăng năng suất lao động, người lao động còn được trả công theo hình thức căn cứ vào số lượng và chất lượng sản phẩm mà họ làm ra.

Công thức:

Tiền lương = Đơn giá tiền lương x Số lượng sản phẩm thực tế

Trong hình thức trả công theo sản phẩm thì lại được phân ra thành:

- Chế độ trả công theo sản phẩm trực tiếp cá nhân
- Chế độ trả công theo sản phẩm tập thể
- Chế độ trả công theo sản phẩm gián tiếp
- Chế độ trả công theo sản phẩm có thưởng
- Chế độ trả công khoán

Các nhân tố ảnh hưởng đến tiền lương trong doanh nghiệp .

Tiền lương chịu ảnh hưởng của rất nhiều yếu tố bao gồm [6]

Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài.

- Các quy định của Nhà nước về tiền lương có ảnh hưởng rất lớn đến việc trả lương trong doanh nghiệp. Đó là các quy định về Tiền lương tối thiểu, hệ thống thang bảng lương, các chính sách về Bảo hiểm xã hội....

- Thị trường lao động, tình hình cung cầu lao động có ảnh hưởng trực tiếp đến giá cả sức lao động trên thị trường và như vậy có ảnh hưởng trực tiếp đến tiền lương trong doanh nghiệp

- Các tổ chức Công đoàn : Khi công đoàn tạo sức ép thì buộc doanh nghiệp phải có thỏa thuận về mức lương có lợi cho người lao động

- Sự phát triển kinh tế cũng ảnh hưởng rõ rệt đến mức lương chung trong nền kinh tế từ đó ảnh hưởng đến mức lương mà doanh nghiệp áp dụng. Khi nền kinh tế tăng trưởng nhanh khiến cho thu nhập tăng và tiền lương cũng tăng lên và ngược lại.

- Sự khác biệt về tiền lương giữa các vùng miền khác nhau : Thông thường mức lương ở thành thị thường cao hơn so với mức lương ở các vùng nông thôn, các ngành có ưu thế phát triển cũng có mức lương cao hơn.

Các yếu tố thuộc về tổ chức

Đó là các yếu tố thuộc về ngành nghề hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tình hình sản xuất kinh doanh, nếu doanh nghiệp làm ăn có lãi và không ngừng tăng trưởng thì tiền lương của người lao động cũng được tăng lên. Ngoài ra nó còn bị chi phối bởi triết lý trả công của những nhà lãnh đạo trong tổ chức và các mục tiêu mà doanh nghiệp đang theo đuổi. Nếu doanh nghiệp đang muốn thu hút thêm nhân tài vào trong tổ chức thì chắc chắn họ sẽ áp dụng một mức lương cạnh tranh trên thị trường. Còn nếu doanh nghiệp đang trong thời kỳ cần cắt giảm chi phí sản xuất thì mức lương của người lao động cũng bị ảnh hưởng.

Các yếu tố thuộc về công việc

- Một công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn cao, trách nhiệm trong công việc lớn và đòi hỏi người đảm nhiệm phải nỗ lực phấn đấu nhiều thì chắc chắn mức lương sẽ cao hơn. Như vậy cần căn cứ vào phân tích công việc để xác định mức lương cho từng vị trí.

Các yếu tố thuộc về người lao động

Người lao động có trình độ chuyên môn cao, kỹ năng thành thạo và kinh nghiệm làm việc thâm niên hơn thì chắc chắn mức lương phải được trả cao hơn. Kết quả làm việc của người lao động, nếu thực hiện tốt thì họ không những được hưởng mức lương theo quy định mà còn được thưởng. Và phải căn cứ vào bảng đánh giá thực hiện công việc.

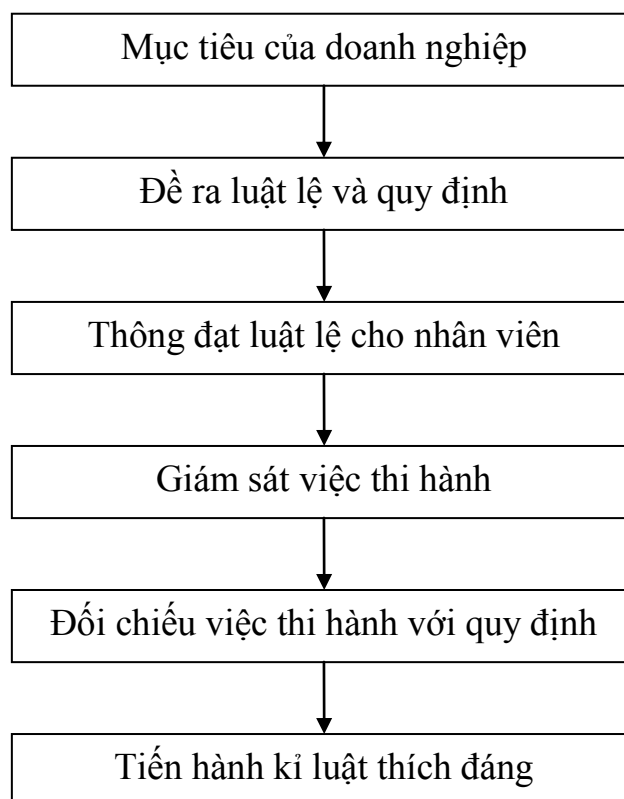
1.5.6. Quan hệ nhân sự

Tương quan về nhân sự bao gồm các quan hệ nhân sự chính thức trong quản trị như: Thi hành kỉ luật, thăng tiến, giáng chức, thuyên chuyển, thương nghị tập thể và giải quyết các tranh chấp lao động. [7]

1.5.6.1. Thi hành kỉ luật

Thi hành kỉ luật là hình thức phạt một nhân viên khi có các hành vi sai trái trong công việc, không đáp ứng các tiêu chuẩn đã được ấn định

Sơ đồ 1.2 Tiến trình thi hành kỉ luật



Những nguyên tắc khi thi hành kỉ luật:

- Nguyên tắc răn đe: Nguyên tắc này dùng như lời cảnh cáo rằng nếu nhân viên vi phạm sẽ bị phạt
- Nguyên tắc thi hành kỉ luật theo trình tự: Việc thi hành kỉ luật nhân viên phải theo một trình tự khoa học, hợp lý, đúng thủ tục từ thấp đến cao tùy theo mức độ nặng nhẹ từ cảnh cáo bằng miệng, cảnh cáo bằng văn bản, tới đình chỉ công tác hoặc cho thôi việc.

1.5.6.2. Cho nghỉ việc

Đây là một hình thức kỉ luật nặng nhất, do vậy hình thức này cần phải được tiến hành một cách thận trọng, chu đáo. Quyết định thôi việc phải do thủ trưởng đơn vị kí.

Buộc thôi việc đối với các quản trị viên.

Một số lý do cho nghỉ việc là: Lý do kinh tế - tài chính, sắp xếp lại tổ chức, không tạo được sự thống nhất; năng suất lao động giảm sút, vi phạm luật lệ của công ty.

Buộc thôi việc đối với nhân viên.

Lý do buộc thôi việc đối với nhân viên thường là: Không có đủ trình độ tay nghề nên không hoàn thành nhiệm vụ, vi phạm kỉ luật nghiêm trọng, có ảnh hưởng lớn, không đủ sức khỏe để đảm nhận công việc.

1.5.6.3. Xin thôi việc

Nguyên nhân xin thôi việc có thể do những lý do sau:

- Không có cơ hội thăng tiến trong công ty.
- Thu nhập thấp
- Không được cấp trên đánh giá đúng năng lực
- Không hợp với đồng nghiệp
- Công việc nhàm chán, đơn điệu hoặc không hợp với chuyên môn
- Bất mãn
- Các lý do về hoàn cảnh gia đình,.....

1.5.6.4. Giáng chức, thăng chức, chuyển chuyên và nghỉ hưu

Giáng chức: Là việc làm bất đắc dĩ vì nó có thể dẫn đến: cá nhân bị giáng chức sẽ thấy bị tổn thương và năng suất cũng như nhiệt tình công việc giảm, gây ảnh hưởng đến hoạt động chung của công ty.

Thăng chức: Là việc chuyển một cá nhân lên vị trí cao hơn. Khi quyết định thăng chức cần đánh giá đúng thực lực và quá trình công tác để tăng tính chính xác và hiệu quả

Thuyên chuyển: Việc thuyên chuyển nhân sự có thể do nhiều nguyên nhân: đa dạng hoá công việc cho nhân viên hoặc nhân viên không phù hợp với vị trí đang làm

Nghỉ hưu: Nhân viên nghỉ hưu thường là do vấn đề về tuổi tác theo quy định, nhưng cũng có thể họ xin nghỉ hưu sớm vì lý do sức khoẻ hoặc gia đình.

1.6. Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

1.6.1. Các khái niệm [5]

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

Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực: Hiệu quả sản xuất kinh doanh nói chung và hiệu quả quản trị nhân lực nói riêng là một phạm trù kinh tế, gắn liền với cơ chế thị trường, có quan hệ với tất cả các yếu tố trong quá trình sản xuất kinh doanh như lao động, vốn, máy móc, thiết bị,..... doanh nghiệp chỉ có thể đạt được hiệu quả cao khi việc sử dụng và quản lý các yếu tố cơ bản của quá trình kinh doanh có hiệu quả. Khi đề cập đến hiệu quả nhân sự, kết quả đầu ra ở đây thường được biểu hiện bằng giá trị sản lượng, doanh thu, lợi nhuận..... Các yếu tố đầu vào ở đây là nguồn nhân lực. Hiệu quả quản trị nguồn nhân lực là chỗ dựa cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp

Chỉ tiêu hiệu quả tương đối xác định bằng công thức:

$$H = K/L$$

K là kết quả đầu ra được đo bằng chỉ tiêu: giá trị tổng sản lượng, tổng doanh thu, tổng lợi nhuận

L Nguồn nhân lực đầu vào, có thể là tổng số lao động, chi phí tiền lương, lao động trực tiếp.

1.6.2. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực[5].

- *Hiệu suất sử dụng lao động = Tổng doanh thu/ Tổng lao động*

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu đồng DT trong một thời kì nhất định. Chỉ tiêu này cao cho thấy hiệu quả sử dụng lao động là tốt.

- *Năng suất lao động bình quân = Tổng sản lượng/ Tổng lao động*

Ý nghĩa: Năng suất lao động bình quân là một chỉ tiêu tổng hợp, cho phép đánh giá một cách chung nhất hiệu quả sử dụng lao động của toàn doanh nghiệp. Chỉ tiêu này cho thấy một lao động làm ra bao nhiêu sản phẩm trong thời kì nhất định.

- *Hiệu quả sử dụng lao động = Lợi nhuận/ Tổng lao động*

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết một lao động ra ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một thời kì nhất định. Chỉ tiêu này càng cao thì hiệu quả sử dụng lao động càng cao và ngược lại.

- *Mức đảm nhiệm lao động = Tổng số lao động bình quân/ Doanh thu thuần*

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết 1 đồng doanh thu thuần cần bao nhiêu lao động. Chỉ tiêu này càng thấp càng tốt, chỉ tiêu này thấp chính tỏ một đồng doanh thu thuần cần ít lao động hơn.

1.7. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nhân lực[7].

Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực được xem xét ở các góc độ sau:

- *Đối với nền kinh tế quốc dân:* Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực sẽ phản ánh được trình độ sản xuất của xã hội, trình độ của lực lượng sản xuất càng phát triển thì chứng tỏ trình độ sản xuất của xã hội càng cao, giảm bớt được tệ nạn xã hội, giảm gánh nặng thất nghiệp cho nền kinh tế.

- *Đối với bản thân doanh nghiệp:* Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là cơ sở để tái sản xuất mở rộng, cải thiện đời sống của cán bộ công nhân viên, rút ra được cách sử dụng lao động một cách hợp lý, giảm hao phí không cần thiết.

- *Đối với bản thân người lao động:* Hiệu quả lao động là nhân tố chính thức đẩy tinh thần người lao động làm việc hăng say, nâng cao đời sống vật chất của chính bản thân người lao động.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ACS VIỆT NAM

2.1. Khái quát về công ty cổ phần ACS Việt Nam.

2.1.1. Sơ lược về doanh nghiệp.

- Tên doanh nghiệp : Công ty cổ phần ACS Việt Nam
- Tên giao dịch : ACS VIET NAM JOINT STOCK COMPANY
- Tên viết tắt : ACS Việt Nam
- Trụ sở : Số 5 Hồ Xuân Hương - Hồng Bàng - Hải Phòng
- Giấy phép kinh doanh số 0203001798 do sở kế hoạch đầu tư thành phố

Hải Phòng cấp ngày 16/9/2008

- Tài khoản ngân hàng : 0002835103 Ngân hàng VP Hải Phòng
- Điện thoại : 0313. 569088
- Fax : 0313. 841999
- Website : <http://www.acs.com.vn>
- Tổng giám đốc : Lê Quang Chùng
- Ngành nghề kinh doanh:

+ Ngành quảng cáo

+ Xuất bản, in ấn sách, báo, băng đĩa, văn hoá phẩm.

+ Cho thuê mặt bằng tổ chức hội chợ triển lãm, biểu diễn văn hoá nghệ thuật thể thao, hội nghị, hội thảo và các sự kiện khác.

+ Dịch vụ vui chơi giải trí, ăn uống, giải khát.

+ Kinh doanh địa ốc và cho thuê văn phòng.

+ Tổ chức kinh doanh hội chợ triển lãm, biểu diễn nghệ thuật, thể thao, hội nghị, hội thảo.

2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty cổ phần ACS Việt Nam

Tiền thân của công ty cổ phần ACS Việt Nam là trạm vật tư thuộc Sở văn hoá thông tin Hải Phòng được thành lập vào ngày 08/06/1981. Khi mới thành lập trạm vật tư này chỉ có 5 người: 1 trạm trưởng, 1 kế toán, 1 thủ kho và 2 cán bộ tiếp nhận. Cơ sở vật chất lúc đó chỉ có 1 gian phòng thuê 16m², 100m² kho

thuê, 1 xe cải tiến, 2 bàn làm việc và 6 chiếc ghế cũ được bàn giao từ phòng tài vụ kế hoạch sở văn hoá thông tin Hải Phòng.

Đến tháng 5/1984 trạm vật tư này được chuyển thành “Công ty vật tư”. Tháng 9/1991 công ty tiếp nhận thêm công ty mỹ thuật quảng cáo. Nhiệm vụ chính của công ty lúc này chỉ là cung cấp trang thiết bị, vật tư cho Sở văn hoá thông tin Hải Phòng

Đứng trước thời kì đổi mới, để bắt kịp với yêu cầu của xã hội cũng như nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, ngày 11/01/1993 Theo quyết định số 43/QĐ-TCCQ công ty vật tư được chuyển đổi tên gọi thành “Công ty quảng cáo và dịch vụ văn hoá Hải Phòng”. Lúc này nhiệm vụ của công ty không chỉ phục vụ cho Sở văn hoá thông tin Hải Phòng nữa mà được mở rộng ra phục vụ cho nhân dân thành phố Hải Phòng. Ngành nghề kinh doanh lúc bấy giờ là:

+ Kinh doanh ảnh màu

+ Sản xuất, kinh doanh vật phẩm văn hoá, đồ chơi trẻ em, trang trí mỹ thuật

Tháng 12/2001. Công ty tiếp nhận thêm Trung tâm phát hành băng nghe nhìn.

Tháng 12/2002. Công ty tiếp nhận thêm xí nghiệp in.

Trước đây, trong thời kì còn bao cấp việc sản xuất và tiêu thụ sản phẩm đều theo kế hoạch của nhà nước. Đến khi nhà nước xoá bỏ bao cấp, công ty đã gặp rất nhiều khó khăn tưởng chừng đứng trên bờ vực phá sản. Nhưng với sự cố gắng hết mình của ban lãnh đạo công ty cùng toàn thể cán bộ công nhân viên, công ty đã thay đổi cơ cấu quản lý, đa dạng hoá ngành nghề kinh doanh để tìm ra lối thoát cho doanh nghiệp. Chính vì thế không những công ty đã thoát ra khỏi bờ vực phá sản mà còn được nhà nước tin tưởng giao cho những nhiệm vụ mới khi tiếp nhận thêm các công ty nhà nước, trung tâm, xí nghiệp nhà nước làm ăn kém hiệu quả.

Đến tháng 10/2005, theo chủ trương chung của Đảng và Nhà nước, và cũng là để bắt kịp thị trường trong nước cũng như trên thế giới; công ty đã thực hiện cổ phần hoá doanh nghiệp và lấy tên là “Công ty cổ phần đầu tư và phát triển

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nhân lực trong công ty cổ phần ACS Việt Nam văn hoá Việt Nam". Ngày 16/9/2008 theo như giấy phép kinh doanh được cấp lại công ty được đổi tên thành “công ty cổ phần ACS Việt Nam”

Với kinh nghiệm đã có từ lâu năm của các công ty, trung tâm, xí nghiệp được sát nhập như “công ty Mỹ thuật quảng cáo, trung tâm phát hành băng nghe nhìn, xí nghiệp in”. Công ty tiếp tục phát huy những kinh nghiệm đã có để phát triển ngành nghề này. Ngoài ra, công ty còn mở rộng thêm một số ngành nghề khác như tổ chức sự kiện, tổ chức hội chợ, kinh doanh bất động sản.

Từ chỗ công ty chỉ cung ứng vật tư chuyên ngành đến nay đã trở thành công ty kinh doanh đa ngành, đa nghề trong đó có những ngành quan trọng của thành phố. Với sự cố gắng không ngừng, công ty mong muốn cung cấp các sản phẩm dịch vụ quảng cáo, in ấn, tổ chức sự kiện hội chợ triển lãm và truyền thông đa phương tiện.....một cách tốt nhất đáp ứng đúng những kỳ vọng của khách hàng và vững bước trên thị trường.

2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ, sản phẩm sản xuất kinh doanh của công ty CP ACS Việt Nam

2.1.3.1. Chức năng của công ty

Căn cứ giấy phép kinh doanh – Công ty cổ phần ACS Việt Nam có chức năng cung cấp các sản phẩm dịch vụ sau:

+ Kinh doanh quảng cáo và các loại hình dịch vụ liên quan đến ngành quảng cáo, tiếp thị. Sản xuất các mặt hàng phục vụ quảng cáo, tiếp thị, tuyên truyền.

+ Xuất bản và phát hành các loại sách, băng đĩa.

+ In ấn các loại văn hoá phẩm và bao bì phục vụ sản xuất và tiêu dùng.

+ Cho thuê mặt bằng tổ chức hội chợ triển lãm, biểu diễn văn hoá nghệ thuật thể thao, hội nghị, hội thảo và các sự kiện khác.

+ Dịch vụ vui chơi giải trí, ăn uống, giải khát.

+ Kinh doanh địa ốc và cho thuê văn phòng.

+ Tổ chức kinh doanh hội chợ triển lãm, biểu diễn nghệ thuật, thể thao, hội nghị, hội thảo.

+ Xây dựng và trùng tu các công trình văn hoá, các di tích lịch sử văn hoá, xây dựng tượng đài. Xây dựng các công trình dân dụng và công nghiệp

+ Trang trí mỹ thuật nội - ngoại thất cho công trình dân dụng và các công trình công cộng. Xuất nhập khẩu các mặt hàng công ty kinh doanh.

2.1.3.2. Nhiệm vụ của công ty

- Tổ chức kinh doanh tiêu thụ sản phẩm
- Đóng góp nộp ngân sách nhà nước
- Đảm bảo việc làm cho người lao động

2.1.4. Sản phẩm, dịch vụ của công ty cổ phần ACS Việt Nam

Công ty cổ phần ACS Việt Nam là một công ty sản xuất, kinh doanh đa ngành đa nghề. Vì thế sản phẩm của công ty rất đa dạng và phong phú. Mỗi trung tâm đảm bảo việc sản xuất và cung cấp một loại sản phẩm dịch vụ khác nhau.

Hơn thế nữa, trong thời gian qua, được sự tín nhiệm của khách hàng, công ty không chỉ cung cấp sản phẩm, dịch vụ của mình trong địa bàn thành phố Hải Phòng mà còn cung cấp sản phẩm, dịch vụ sang một số tỉnh, thành lân cận. Dưới đây là các sản phẩm dịch vụ mà công ty cung cấp:

Trung tâm quảng cáo:

- Tư vấn thiết kế các công trình quảng cáo, tổ chức sự kiện.
- Quảng cáo panô tấm lớn, biển tầm trung.
- Thực hiện thi công biển, bảng quảng cáo trên mọi chất liệu.
- Sản xuất in phun khổ lớn.
- Trang trí khánh tiết các chương trình, sự kiện lớn, hội nghị, hội thảo, gặp mặt, khai trương, động thổ.
- Thực hiện các dịch vụ quảng cáo đặc biệt, cấp cao
- Cung cấp dịch vụ quảng cáo công nghệ cao: Biển lật nhiều mặt, biển xoay, biển kéo.

Trung tâm hội chợ và triển lãm.

- Tổ chức hội chợ, triển lãm, sự kiện, hội nghị khách hàng.
- Cho thuê mặt bằng tổ chức hội chợ, sự kiện.

- Kinh doanh nhà hàng, dịch vụ ăn uống

Xí nghiệp in ACS Việt Nam

- Biểu mẫu văn phòng
- Catalogue, Btouchure
- Báo, tạp chí
- Tờ rơi, tờ gấp
- Lịch các loại
- Tập vở ACS book “chắp cánh tương lai”
- Nhận in hoá đơn giá trị gia tăng cho các công ty

2.1.5. Cơ cấu tổ chức của công ty cổ phần ACS Việt Nam

Tổ chức bộ máy quản lý là một vấn đề hết sức quan trọng trong quá trình hoạt động SXKD của doanh nghiệp. Công ty CP ACS Việt Nam cũng đã có đội ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn, có kinh nghiệm lâu năm trong công tác tổ chức sản xuất kinh doanh. Bộ máy quản lý chặt chẽ, có nhiều kinh nghiệm với trình độ chuyên môn cao sẽ tạo điều kiện thúc đẩy sự phát triển của công ty.

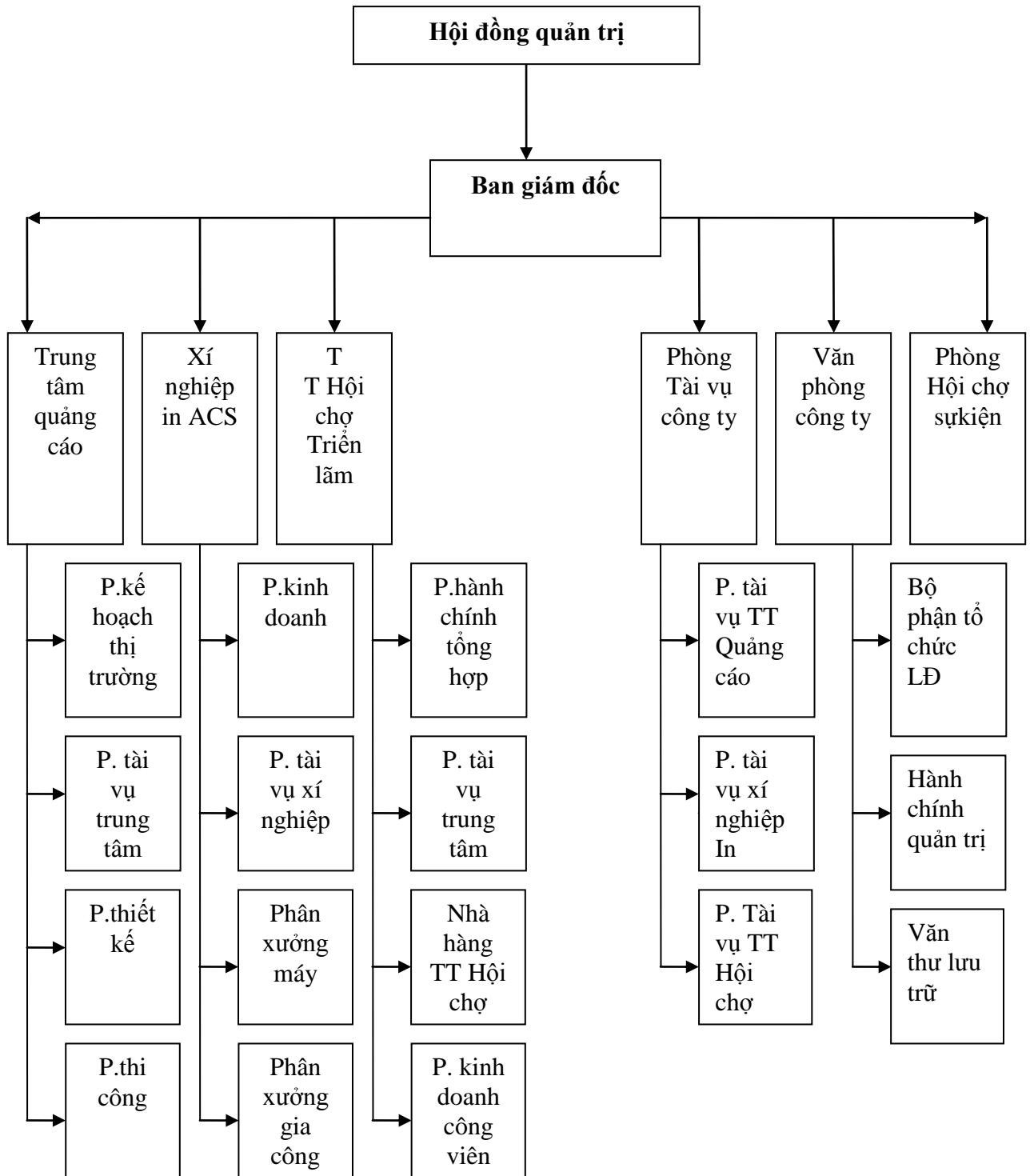
Cơ cấu tổ chức của công ty CP ACS Việt Nam là kiểu tổ chức cơ cấu theo phương thức ma trận. Đây là kiểu tổ chức cơ cấu doanh nghiệp mà các trung tâm trong công ty sẽ chịu trách nhiệm về các phân đoạn thị trường khách hàng nhất định. Các trung tâm sẽ tự tổ chức sản xuất, quảng cáo, xúc tiến kinh doanh, hoạch định tài chính cho sản phẩm của trung tâm nhằm đạt được mục tiêu về sản phẩm mà công ty đề ra. Những công việc chung của các phòng ban như phân bổ tài chính, vấn đề liên quan đến pháp luật, công việc hành chính văn phòng sẽ được bố trí theo từng chức năng cụ thể nhằm đạt được mục tiêu chung của công ty.

Ưu điểm: Cho phép tập trung vào khách hàng và sản phẩm, đồng thời có sự chuyên sâu vào chức năng.

Nhược điểm: Đòi hỏi phải có sự hợp tác cao độ mới có hiệu quả cao trong công việc

Để áp dụng cơ cấu ma trận có hiệu quả công ty cần phải đầu tư nhiều thời gian và tiền bạc để đào tạo đội ngũ lãnh đạo và nhân viên.

Sơ đồ 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty cổ phần ACS



(Nguồn: Phòng văn thư lưu trữ)

2.1.5.1. Nhiệm vụ của các phòng ban chức năng

Hội đồng quản trị

STT	Tên	Chức vụ
1	Lê Quang Chùng	Chủ tịch hội đồng quản trị
2	Nguyễn Ngọc Hải	Phó chủ tịch hội đồng quản trị
3	Lê Thị Cúc	Ủy viên hội đồng quản trị
4	Trần Huy Hùng	Ủy viên hội đồng quản trị
5	Vũ Văn Tuyên	Ủy viên hội đồng quản trị
6	Phạm Kỳ Hưng	Ủy viên hội đồng quản trị

Hội đồng quản trị là cơ quan có quyền quyết định các vấn đề liên quan đến mục đích và quyền lợi của công ty.

- Quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm, ký hợp đồng, chấm dứt hợp đồng, khen thưởng, kỉ luật, xem xét mức lương và các lợi ích của tổng giám đốc, giám đốc và kế toán trưởng.
- Quyết định các chiến lược, kế hoạch phát triển của công ty.
- Có những quyết định, kiến nghị liên quan đến việc phát hành, mua bán và chuyển nhượng các cổ phần huy động vốn
- Có quyền giải quyết những vấn đề quan trọng bậc nhất trong công ty như phương án xử lý lỗ lãi, chia cổ tức, mua bán máy móc thiết bị có giá trị lớn

Ban kiểm soát

STT	Tên	Chức vụ
1	Ngô Văn Hoan	Trưởng ban
2	Nguyễn Thị Tho	Ủy viên
3	Nguyễn Thị Thu Hà	Ủy viên

Ban kiểm soát Công ty là tổ chức thay mặt cổ đông để kiểm soát mọi hoạt động kinh doanh, quản trị và điều hành công ty.

Ban giám đốc

STT	Tên	Chức vụ
1	Lê Quang Chùng	Tổng giám đốc
2	Trần Kim Thành	Phó tổng giám đốc
3	Lê Thị Lệ Quyên	Phó tổng giám đốc

Tổng giám đốc là người đại diện pháp nhân của công ty, chịu trách nhiệm trước pháp luật và tập thể cán bộ công nhân viên toàn công ty về kết quả hoạt động kinh doanh và làm nghĩa vụ đối với nhà nước. Tổng giám đốc cũng là người duyệt, lập, ra quyết định mọi chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty, quyết định bố trí, tuyển dụng nhân sự.

Các phó tổng giám đốc: Có nhiệm vụ tham mưu cho tổng giám đốc. Đảm bảo cho doanh nghiệp hoạt động liên tục, hiệu quả, an toàn. Có thể thay thế tổng giám đốc khi được uỷ quyền.

Phòng tài vụ công ty

Giám đốc tài chính : Lê Thị Cúc
Phó phòng tài vụ : Lưu Thị Phương
Trần Trọng Khanh

Đây là phòng ban quan trọng nhất trong công ty. Có nhiệm vụ chủ yếu sau:

- Quản lý các khoản thu, chi của công ty
- Ghi chép sổ sách kế toán, thanh quyết toán của công ty
- Tổ chức quản lý, phân bổ nguồn vốn cho các trung tâm, sử dụng nguồn vốn có hiệu quả
- Tổng hợp các báo cáo từ các phòng tài vụ trung tâm để tham mưu cho ban giám đốc. Giúp Tổng giám đốc đưa ra các quyết sách hợp lý, kịp thời cho các trung tâm
- Kê khai thuế, lập báo cáo tài chính của công ty hàng tháng, quý, năm, phục vụ cho hoạt động thanh tra, kiểm tra.

Văn phòng công ty

Chánh văn phòng công ty: Lê Thị Hoài Thu

Nhiệm vụ của văn phòng công ty

- Tham mưu cho Tổng giám đốc công ty về việc bố trí, sắp xếp lực lượng cán bộ cho các trung tâm và các phòng ban trong công ty
- Ban hành các nội quy, quy chế của công ty
- Lập kế hoạch tiền lương, tuyển chọn, đào tạo khi có nhu cầu.
- Lập và quản lý hồ sơ cá nhân của cán bộ công nhân viên trong công ty.

2.1.5.2. Các đơn vị thành viên

Trung tâm quảng cáo

Giám đốc trung tâm: Ngô Khánh Bình

Phó giám đốc trung tâm: Lương Ngọc Bích

Nhiệm vụ của trung tâm:

- Kinh doanh quảng cáo và các dịch vụ, sản phẩm dịch vụ liên quan đến quảng cáo
- Trang trí mỹ thuật nội ngoại thất cho công trình dân dụng và các công trình công cộng. Xuất, nhập khẩu các mặt hàng công ty kinh doanh
- Xây dựng và trùng tu các công trình văn hoá, các di tích lịch sử văn hoá, xây dựng tượng đài. Xây dựng các công trình dân dụng và công nghiệp
- Trung tâm quảng cáo bao gồm các phòng chức năng sau:
 - Phòng kế hoạch thị trường
 - Phòng tài vụ trung tâm
 - Phòng thiết kế
 - Phòng thi công

Xí nghiệp in ACS

Giám đốc xí nghiệp : Đỗ Văn Thịnh

Nhiệm vụ của xí nghiệp in ACS

- Xuất bản và phát hành in ấn sách báo, băng, đĩa
- In ấn các loại văn hoá phẩm và bao bì phục vụ sản xuất và tiêu dùng.
- Xí nghiệp in bao gồm các phòng ban chức năng sau:

- Phòng kinh doanh
- Phòng tài vụ xí nghiệp
- Phân xưởng máy
- Phân xưởng gia công.

Trung tâm hội chợ triển lãm

Giám đốc trung tâm : Nguyễn Ngọc San

Phó giám đốc trung tâm : Nguyễn Thị Thu Hà

Nhiệm vụ của trung tâm hội chợ triển lãm:

- Cho thuê mặt bằng tổ chức hội chợ triển lãm, biểu diễn văn hoá nghệ thuật thể thao, hội nghị, hội thảo và các sự kiện khác.
- Kinh doanh địa ốc và cho thuê văn phòng.
- Kinh doanh nhà hàng và dịch vụ ăn uống
- Kinh doanh các hoạt động vui chơi giải trí
- Trung tâm hội chợ triển lãm bao gồm các phòng ban chức năng sau:
- Phòng hành chính tổng hợp
- Phòng tài vụ trung tâm
- Nhà hàng trung tâm hội chợ
- Phòng kinh doanh công viên

Phòng hội chợ sự kiện

Trưởng phòng : Nguyễn Hoàng Long

Phó trưởng phòng : Phạm Thị Thanh Dung

Nhiệm vụ của phòng hội chợ sự kiện:

Tổ chức kinh doanh hội chợ triển lãm, biểu diễn nghệ thuật, thể thao, hội nghị, hội thảo.

Quản lý trung tâm hội chợ triển lãm quốc tế (toà nhà cánh diều)

2.1.6. Kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

Mặc dù còn gặp rất nhiều khó khăn do chịu ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu, do biến động của thị trường, các chi phí tăng cao nhưng ban lãnh đạo cùng toàn thể cán bộ công nhân viên vẫn quyết tâm phấn đấu để hoàn thành kế hoạch và hoạt động sản xuất kinh doanh có lãi

Bảng 2.1. Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

(đvt: vnd)

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	5,405,150,739	5,401,064,259	6,104,520,613
2. Các khoản giảm trừ	0	0	0
3. Doanh thu thuần về BH và c/c DV	5,405,150,739	5,401,064,259	6,104,520,613
4. Giá vốn hàng bán	3,673,952,915	4,164,459,358	5,944,714,850
5. Lợi nhuận gộp về BH và c/c DV	1,371,197,824	1,236,604,901	159,805,763
6. Doanh thu hoạt động tài chính	6,736,907	18,542,045	1,034,122,821
7. Chi phí tài chính	2,098,337,076	582,465,756	(2,737,965,153)
- Trong đó: Chi phí lãi vay	2,066,005,084	488,612,424	(2.764.024.553)
8. Chi phí bán hàng	42,827,200	17,745,833	7,700,000
- Chi phí bán hàng	42,827,200	17,745,833	7,700,000
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	1,038,995,140	473,499,131	1,876,135,559
10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	(1,802,224,685)	181,436,226	2,759,799,748
11. Thu nhập khác	7,633,165,383	2,479,711,273	1,862,307,200
12. Chi phí khác	2,143,507	31,057,655	70,111,298
13. Lợi nhuận khác	7,631,021,876	2,448,653,618	1,792,195,902
14. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	5,828,797,191	2,630,089,844	4,551,995,650
15. Chi phí thuế TNDN hiện hành			
16. Chi phí thuế TNDN hoãn lại			
17. Lợi nhuận sau thuế TNDN	5,828,797,191	2,630,089,844	4,551,995,650

(phòng tài vụ công ty)

Qua bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của công ty ta có thể nhận thấy tình hình sản xuất kinh doanh của công ty như sau:

- Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2009 thấp hơn so với năm 2008 là 4,086,480 đồng. Nhưng đến năm 2010 thì doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ đã tăng trở lại. Năm 2009 là 5,401,064,259 đồng và năm 2010 là 6,104,520,613 đồng. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2009 giảm hơn so với năm 2008 là do năm 2008 doanh

ng nghiệp mới được cổ phần hoá nên hoạt động SXKD chưa đi vào ổn định; thêm vào đó là sự khủng hoảng của nền kinh tế nên cũng có sự cắt giảm chi tiêu trong dân chúng. Chính vì thế doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2009 giảm hơn so với năm 2008

- Doanh thu từ hoạt động tài chính tăng đều qua các năm. Năm 2010 đã tăng cao hơn so với năm 2009 là 1,015,580,776 đồng.
- Chi phí tài chính năm 2008 là 2,098,337,076 đồng; năm 2009 là 582,465,756 đồng; năm 2010 là (2,737,965,153)đồng. Năm 2008 doanh nghiệp mới thực hiện cổ phần hoá nên đã đầu tư thêm nhiều trang thiết bị, xây dựng thêm nhà xưởng, nên doanh nghiệp đã phải đi vay và chính vì thế chi phí tài chính năm 2008 cao. Năm 2010 chi phí tài chính ghi âm nguyên nhân là do nhiều khoản chi phí tài chính đã được dự kiến trong năm 2008 và 2009 nhưng sau đó các khoản chi phí tài chính này không phát sinh vì thế doanh nghiệp sẽ ghi âm chi phí tài chính. Nhưng nhìn chung chi phí tài chính giảm dần qua các năm, như vậy nghĩa là khả năng tài chính của doanh nghiệp đã tốt dần lên.
- Qua báo cáo kết quả kinh doanh ta thấy thu nhập khác giảm đều qua các năm. Năm 2008; thu nhập khác là 7,631,021,876 đồng, trong khi đó năm 2009 chỉ là 2,479,711,473 đồng; năm 2010 là 1,862,307,200 đồng. Năm 2008 thu nhập khác tăng cao bất thường là do năm 2008 công ty cổ phần hoá doanh nghiệp nên nhiều TSCĐ được nhượng bán; thanh lý. Ngoài ra; công ty thực hiện việc đánh giá lại vật tư, hàng hoá, TSCĐ nên thu nhập khác năm 2008 tăng cao hơn hẳn.
- Lợi nhuận sau thuế năm 2009 giảm hơn hẳn so với năm 2009. Nguyên nhân là do cuộc khủng hoảng của nền kinh tế đã làm cho chi phí đầu vào tăng cao dẫn đến giá vốn hàng bán của công ty cũng tăng 490,506,443 đồng; trong khi đó doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ giảm 4.086.480 đồng, thu nhập khác cũng giảm 5,153,454,110 đồng. Vì vậy, mà lợi nhuận sau thuế năm 2009 giảm mạnh. Tuy nhiên cùng với sự phấn đấu của toàn thể cán bộ công nhân viên; lợi nhuận sau thuế năm 2010 đã

tăng và ổn định trở lại mặc dù giá vốn hàng bán vẫn tăng nhưng doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ cũng đã tăng trở lại. Đây là sự nỗ lực đổi mới; cải tiến sản phẩm của cán bộ công nhân viên trong công ty.

2.1.7. Những thuận lợi và khó khăn của công ty

2.1.7.1. Thuận lợi

- Sự phát triển kinh tế của vùng

Hải Phòng là một thành phố cảng có vị trí đặc địa, có lối ra biển quốc tế gần nhất và có hệ thống giao thông đường thủy nội địa, đường sắt, đường bộ... thuận lợi. Với những điều kiện kinh tế xã hội thuận lợi của mình, Hải Phòng đang trên đà phát triển không ngừng thể hiện trên thành phố có rất nhiều doanh nghiệp lớn... Hiện nay, Hải Phòng đang thu hút ngày càng nhiều các nhà đầu tư trong nước và ngoài nước tạo ra môi trường cho các hoạt động kinh tế, văn hóa phát triển. Đây là lợi thế của các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hải Phòng.

- Nội tại công ty

Công ty hiện nay có toà nhà cánh diều (trung tâm hội chợ triển lãm), đây là một lợi thế lớn của công ty. Toà nhà cánh diều có diện tích rất rộng lớn, ngoài các hoạt động chính là hội chợ triển lãm, toà nhà cánh diều có thể tổ chức các sự kiện như biểu diễn thời trang, nhạc trẻ, hội nghị khách hàng,.... có quy mô từ 8000-12000 người đồng thời tham dự.

Quy mô của toà nhà cánh diều

- Chiều dài: 120m

- Chiều rộng: 64 m

- Chiều cao: 49m

Mặt bằng tầng 1 có thể tổ chức các gian hàng triển lãm hội chợ, tổ chức các hoạt động thể thao, văn hóa, tổ chức các cuộc hội thảo quy mô quốc tế có sức chứa trên 1000 người.

Mặt bằng tầng 2 có hệ thống văn phòng (phòng họp, phòng hội thảo, phòng sự kiện), hệ thống siêu thị.

Công ty cổ phần ACS Việt Nam tiên thân là một doanh nghiệp nhà nước. Chính vì vậy sau khi cổ phần hoá công ty đã được hưởng những ưu đãi của nhà nước.

Công ty có đội ngũ lãnh đạo có thâm niên giúp công ty đưa ra các chiến lược phù hợp với tình hình mới. Đội ngũ cán bộ công nhân viên trẻ, năng động, nhiệt tình luôn phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Qua nghiên cứu thị trường, ban giám đốc cũng đã tìm ra hướng đi đúng với đường lối chiến lược là lấy uy tín - chất lượng - tiến độ cung cấp để quảng bá cho thương hiệu, từng bước đưa công ty ổn định. Hiện nay, công ty cổ phần ACS Việt Nam đã chiếm trên 50% thị phần quảng cáo Hải Phòng

2.1.7.2. Khó khăn

Hiện nay, nước ta đã gia nhập WTO, vì vậy môi trường cạnh tranh đang ngày càng khốc liệt. Công ty không những phải cạnh tranh với các công ty quảng cáo trong thành phố mà còn phải cạnh tranh với các công ty nước ngoài.

Công ty CP ACS Việt Nam tiên thân là doanh nghiệp nhà nước, được hình thành trong giai đoạn bao cấp nên bộ máy quản lý còn khá công kênh, nhiều hoạt động chính sách còn chịu ảnh hưởng của thời kỳ bao cấp.

Mặc dù, công ty cũng đã cố gắng cải tiến trang thiết bị máy móc nhưng do sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật ngày càng đòi hỏi sự thay thế liên tục nên chưa kịp bổ sung thay thế. Ngoài ra, nhiều máy móc trang thiết bị vẫn phải thuê ngoài nên phải chịu giá thành cao

Vấn đề lạm phát hay sự tăng giá về điện, nước, xăng, dầu cũng ảnh hưởng không nhỏ đến giá thành sản phẩm.

2.2. Tình hình sử dụng lao động ở công ty cổ phần ACS Việt Nam

2.2.1. Nhiệm vụ về hoạt động quản lý nhân sự trong công ty cổ phần ACS

◆ Tiến hành hoạt động tuyển dụng và đào tạo

- Cùng với ban giám đốc, các phòng ban đưa ra kế hoạch tuyển dụng và đào tạo hàng năm, hàng tháng.
- Tìm kiếm, thiết lập mối quan hệ với các trung tâm cung ứng nguồn nhân lực

- Thực hiện tuyển dụng và đào tạo theo đúng quy định
- Thông báo, hướng dẫn nội quy, chính sách, v.v. Công ty để người lao động hoà nhập nhanh nhất
- ◆ Quản lý hồ sơ cán bộ, công nhân viên trong công ty
 - Đảm bảo tất cả CBCNV công ty phải có hồ sơ, hồ sơ phải đầy đủ các dữ liệu cá nhân (Sơ yếu lý lịch, giấy khai sinh, CMND, địa chỉ thường trú , giấy khám sức khoẻ, bằng cấp chứng chỉ liên quan, ảnh) theo thứ tự, phân loại khoa học, dễ tìm
 - Cập nhật dữ liệu CBCNV hằng ngày
 - Làm báo cáo về tình trạng nhân sự theo yêu cầu của cấp trên.
- ◆ Tiến hành kí hợp đồng lao động với người lao động
 - Bảo đảm toàn bộ lao động làm việc cho công ty sau thời gian 2 tháng được ký kết hợp đồng lao động để trình tổng giám đốc kí
- ◆ Quản lý và thực hiện bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế
 - Trực tiếp quan hệ với công ty bảo hiểm để thực hiện bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế.
 - Bảo đảm quyền lợi bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế của người lao động được thực thi theo luật định.
- ◆ Cùng với ban giám đốc xây dựng chính sách công ty, nội quy lao động, thoả ước tập thể và thực hiện theo đúng chính sách, nội quy đề ra.
 - Truyền tải các thông báo, các chỉ thị từ ban giám đốc tới CBCNV.
 - Đưa ra các thông báo, tới CBCNV được dựa trên chính sách, nội quy công ty để thực hiện quyền lợi và nhiệm vụ của người lao động, giữ gìn kỷ luật lao động, an ninh, an toàn,... trong công ty
 - Công ty cùng với ban giám đốc, các phòng ban xây dựng sơ đồ tổ chức, chức năng nhiệm vụ các phòng ban, Xây dựng bản mô tả công việc cho từng vị trí, tiêu chuẩn công việc, định bậc công việc để làm cơ sở cho các phòng ban, bộ phận, cá nhân hoạt động nhịp nhàng, đúng chức năng nhiệm vụ, và làm cơ sở cho việc tuyển dụng đúng người, trả lương đúng theo vị trí công việc, năng lực cá nhân

- ◆ Cùng với ban giám đốc xây dựng hệ thống lương và thực hiện trả lương
 - Đưa ra đề xuất hệ thống lương, phúc lợi để ban giám đốc xem duyệt
 - Theo dõi bảng chấm công, chấm cơm hàng ngày của các phòng ban, bộ phận chính xác.
 - Kết xuất bảng chấm công, chấm cơm trước ngày 05 hàng tháng đưa lên ban giám đốc xét duyệt, phòng tài chính - kế toán lương.
 - Phối hợp với phòng tài chính - kế toán thực hiện trả lương cho CBCV
- ◆ Cùng với ban giám đốc, phòng ban để đánh giá thành tích CBCNV hàng tháng, hàng năm để trình ban giám đốc xem xét khen thưởng (hiện vật, lên lương) hoặc xa thải và kỷ luật theo đúng nội quy của công ty và luật lao động
 - Theo dõi việc chấp hành nội quy, giờ làm việc và nghỉ ngơi, kỷ luật công ty của từng CBCNV
 - Lập bảng đánh giá thực hiện công việc và phối hợp các phòng ban để thu thập dữ liệu đánh giá.

2.2.2. Tình hình sử dụng lao động của công ty cổ phần ACS Việt Nam

2.2.2.1. Tính chất lao động

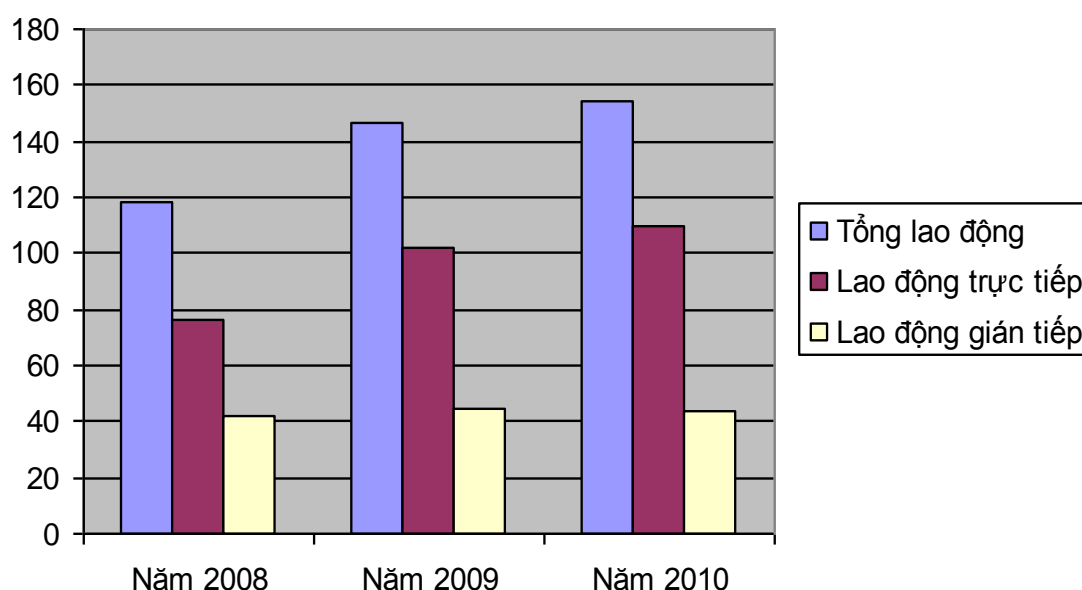
Phân tích cơ cấu lao động theo tính chất lao động cho biết số lao động trực tiếp và lao động gián tiếp trong doanh nghiệp. Dưới đây là bảng cơ cấu lao động theo tính chất lao động trong công ty.

Bảng 2.2 Cơ cấu lao động theo tính chất lao động

Chỉ tiêu	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng
Tổng lao động	118	100%	147	100%	154	100%
Lao động trực tiếp	76	65%	102	69%	110	72%
Lao động gián tiếp	42	35%	45	31%	44	28%

(Nguồn: Bộ phận tổ chức lao động)

Biểu đồ 2.3 Biểu đồ thể hiện cơ cấu lao động theo công việc



Qua bảng số liệu trên ta thấy số lượng lao động của công ty tăng đều qua các năm. Năm 2008 chỉ có 118 lao động, đến năm 2009 đã có 147 lao động và năm 2010 có 154 lao động.

Trong đó lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng lớn và cũng tăng qua các năm. Năm 2008, lao động trực tiếp có 76 người chiếm 65%, năm 2009 lao động trực tiếp có 102 người chiếm 69%, năm 2010 là 110 người chiếm 72%.

Trong khi đó tỷ trọng lao động gián tiếp giảm đều qua các năm. Năm 2008, lao động gián tiếp có 42 người chiếm 45%, năm 2009 lao động gián tiếp có 45 người chiếm 31%, năm 2010 lao động gián tiếp là 44 người chiếm 28%.

Lao động gián tiếp giảm chính tổ cơ cấu tổ chức đã gọn nhẹ, khả năng quản lý của doanh nghiệp đã tốt hơn trước, vì thế có thể tiết kiệm chi phí cho doanh nghiệp. Lao động trực tiếp chiếm tỉ trọng cao là do đặc thù của công việc. Công ty cổ phần ACS Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực quảng cáo và in ấn, đây đều là những lĩnh vực cần nhiều đến những công nhân lao động trực tiếp phục vụ sản xuất. Chính vì thế số lượng lao động trực tiếp chiếm tỉ trọng cao.

2.2.2.2. Cơ cấu lao động theo giới tính

Phân tích cơ cấu lao động theo giới tính giúp nhà quản trị biết được số lao động nam, lao động nữ là bao nhiêu. Số lao động nam đang làm công việc gì,

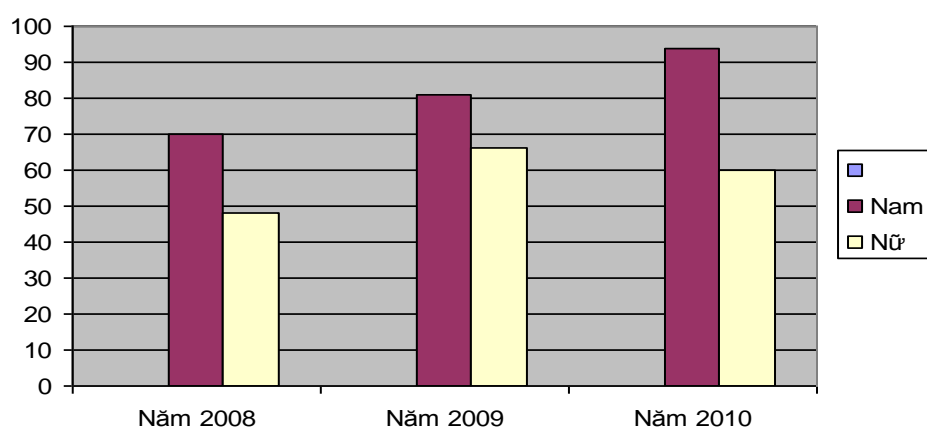
chủ yếu làm trong các phòng, ban nào? Số lao động nữ làm công việc gì, làm ở phòng ban nào? Việc phân tích này giúp nhà quản trị có cái nhìn tổng quan nhất về sự tương quan lao động nam, nữ trong doanh nghiệp. Từ đó, nhà quản trị sẽ có thể lên kế hoạch tuyển chuyên công tác, có chính sách đãi ngộ phù hợp với từng giới để đảm bảo sự công bằng và phù hợp với công việc. Dưới đây là bảng cơ cấu lao động theo giới tính của công ty CP ACS.

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo giới tính

Chi tiêu	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng
Nam	70	60%	81	55%	94	61%
Nữ	48	40%	66	45%	60	39%

(Nguồn: Bộ phận tổ chức lao động)

Biểu đồ 2.5 Biểu đồ thể hiện cơ cấu lao động theo giới tính



Qua bảng số liệu trên ta thấy số lượng lao động nam chiếm tỷ trọng cao hơn số lượng lao động nữ. Đây là do đặc thù công việc, lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp chủ yếu phải làm việc ngoài trời và sử dụng, bảo quản, quản lý các trang thiết bị máy móc nên doanh nghiệp chủ yếu tuyển dụng các công nhân nam. Các lao động nữ chủ yếu làm các công việc nhẹ nhàng trong phân xưởng in như: xếp giấy, gấp dán, đóng bao.... hoặc làm việc bên khối hành chính như kế toán, văn thư lưu trữ...., một số ít khác làm các công việc như lao công, tạp vụ.

2.2.2.3. Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn

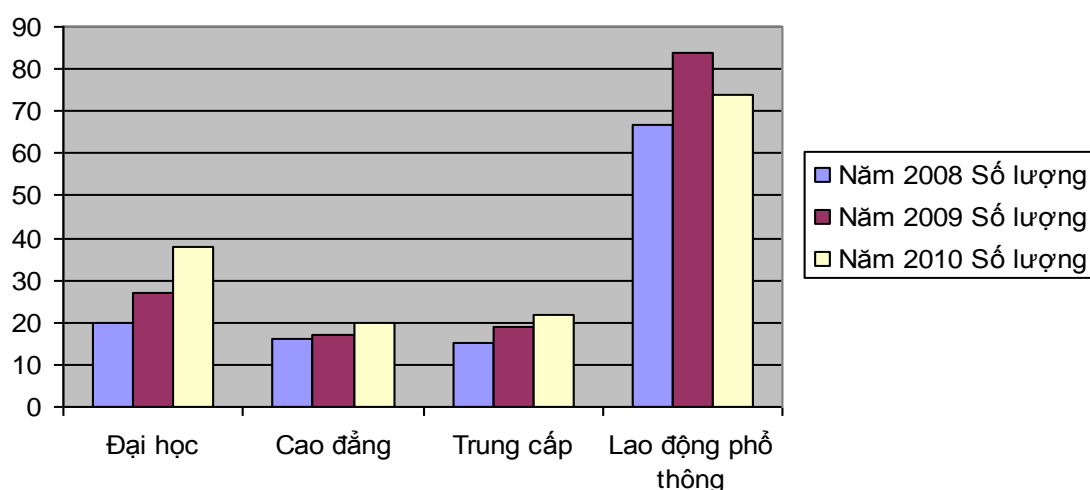
Phân tích cơ cấu lao động theo trình độ học vấn giúp cho nhà quản trị biết được số người đang ở trình độ đại học, cao đẳng, trung cấp, lao động phổ thông là bao nhiêu. Từ đó, nhà quản trị sẽ phân công công việc phù hợp với trình độ học vấn của từng người, có kế hoạch cho đi học tập, đào tạo bồi dưỡng để phục vụ cho công việc sau này.

Bảng 2.6. Bảng cơ cấu lao động theo trình độ học vấn

Chỉ tiêu	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Đại học	20	16%	27	18%	38	24%
Cao đẳng	16	13%	17	11%	20	12%
Trung cấp	15	12%	19	12%	22	14%
Lao động phổ thông	67	59%	84	59%	74	50%
Tổng	118		147		154	

(Nguồn: Bộ phận tổ chức lao động)

Biểu đồ 2.7. Biểu đồ cơ cấu lao động theo trình độ học vấn



Qua bảng số liệu trên có thể thấy, trình độ học vấn của cán bộ công nhân viên công ty cổ phần ACS Việt Nam tăng đều qua các năm.

Năm 2008, chỉ có 20 người có trình độ đại học nhưng đến năm 2010 đã có 38 người ở trình độ đại học chiếm 24% tổng số lao động.

Trình độ cao đẳng năm 2008 có 16 người chiếm 13% tổng số lao động, năm 2009 có 17 người chiếm 11% tổng số lao động. Nguyên nhân tỷ lệ này giảm là do tổng số lao động của toàn công ty đã tăng lên và một số cán bộ công nhân viên trước đây mới ở trình độ cao đẳng nhưng nay đã tiếp tục bồi dưỡng kiến thức và đã ở trình độ đại học.

Trình độ trung cấp cũng tăng đều qua các năm. Năm 2008 chỉ có 15 người ở trình độ trung cấp, năm 2010 đã có 22 người ở trình độ này và chiếm 14 % tổng số lao động trong công ty.

Trình độ lao động phổ thông, năm 2010 số người ở trình độ phổ thông là 74 người chỉ chiếm 50% tổng số lao động. Như vậy ở trình độ phổ thông đã giảm hơn năm 2008 và 2009 là 9%. Nguyên nhân chính ở đây là nhiều công nhân trước đây mới chỉ tốt nghiệp phổ thông nhưng đã được học tập và nâng cao tay nghề. Nhiều người đã đạt được trình độ đại học, cao đẳng hoặc trung cấp.

2.2.2.4. Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Phân tích cơ cấu lao động theo độ tuổi giúp nhà quản trị biết được số lượng lao động trong độ tuổi nào là nhiều nhất. Nếu số lao động trong độ tuổi từ 41-60 chiếm đa số thì doanh nghiệp cần phải tuyển thêm những lao động có sức trẻ, có lòng nhiệt huyết. Tuy nhiên, nếu số lao động chủ yếu từ độ tuổi từ 18 -30 là chủ yếu thì đây cũng chưa hẳn là dấu hiệu tốt. Bởi lao động ở độ tuổi này tuy có sức trẻ, có lòng nhiệt huyết nhưng hầu hết chưa có kinh nghiệm, chưa thể đưa ra những quyết định đúng đắn. Vì thế, nhà quản trị phải điều chỉnh cơ cấu lao động sao cho hợp lý. Dưới đây là bản cơ cấu lao động theo độ tuổi của doanh nghiệp

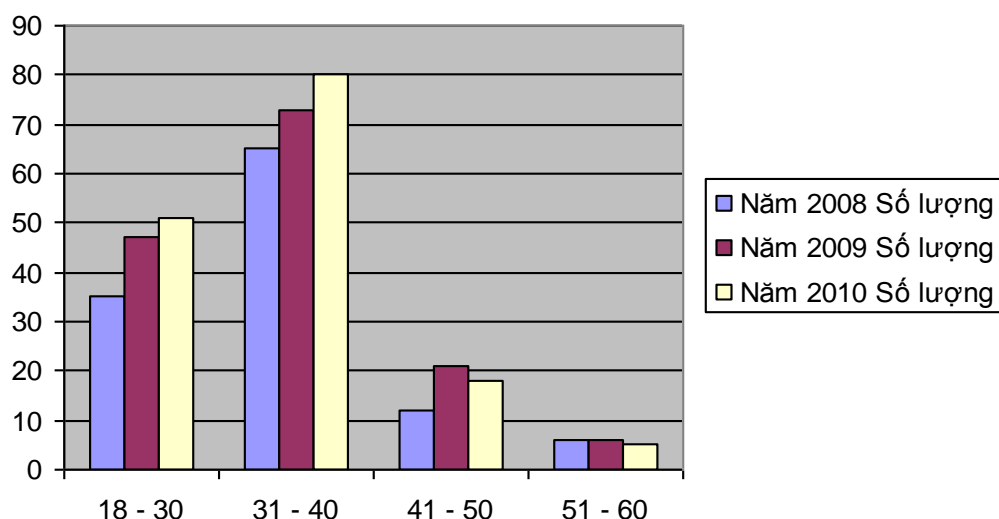
Bảng 2.8. Bảng cơ cấu lao động theo độ tuổi

Chỉ tiêu	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
18 - 30	35	30%	47	32%	51	33%

31 - 40	65	55%	73	50%	80	52%
41 - 50	12	10%	21	14%	18	12%
51 - 60	6	5%	6	4%	5	3%

(Nguồn: Bộ phận tổ chức lao động)

Biểu đồ 2.9. Biểu đồ cơ cấu lao động theo độ tuổi



Qua bảng số liệu trên có thể thấy lao động trên 40 tuổi có xu hướng giảm. Những lao động ở độ tuổi này tuy dày dặn kinh nghiệm nhưng không năng động sáng tạo nên công ty tuyển dụng thêm những lao động ở độ tuổi này là rất ít. Những lao động ở độ tuổi này chủ yếu là những người đã làm việc lâu năm trong công ty.

Đội ngũ lao động chiếm tỷ trọng lớn nhất trong công ty là những người lao động ở độ tuổi từ 31 – 40 tuổi. Đây là đội ngũ lao động đã có chút ít kinh nghiệm và cũng là đội ngũ có sự năng động, sáng tạo nhạy bén trong công việc.

2.2.2.5. Tình hình sử dụng lao động qua các năm.

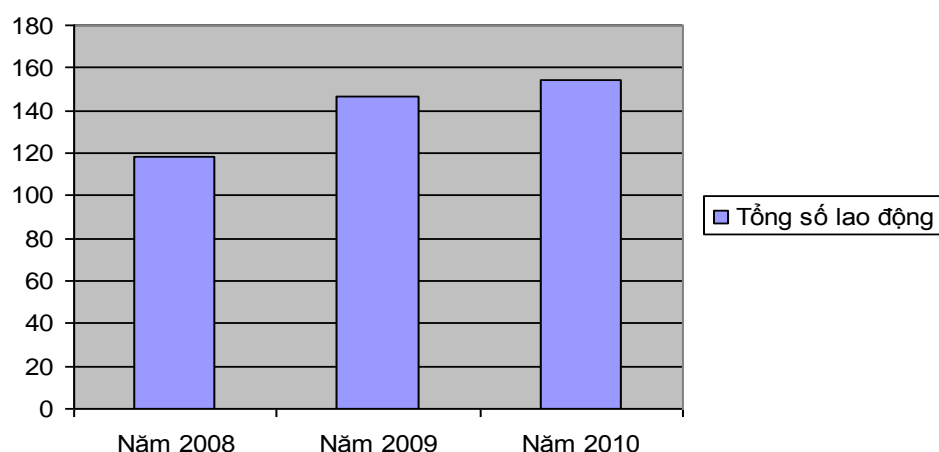
Việc đánh giá tình hình sử dụng lao động qua các năm giúp cho nhà quản trị biết được số lượng tăng giảm lao động qua các năm. Từ đó nhà quản trị sẽ tìm ra được nguyên nhân tại sao số lao động tăng hoặc giảm. Việc tăng, giảm số lao động này có phù hợp với tình hình thực tế của công ty không để từ đó đưa ra các biện pháp điều chỉnh cho phù hợp. Dưới đây là bảng tình hình tăng giảm lao động qua các năm

Bảng 2.10. Tình hình tăng giảm lao động qua các năm

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch			
				2008/2009		2009/2010	
				Tuyệt đối	Tương đối	Tuyệt đối	Tương đối
Tổng số LĐ	118	147	154	29	24,57%	7	4%

(Nguồn: Bộ phận tổ chức lao động)

Biểu đồ 2.11. Biểu đồ thay đổi cơ cấu lao động theo các năm



Tổng số lao động trong toàn công ty tăng đều qua các năm. Năm 2008 có 118 lao động, đến năm 2009 đã tăng lên là 147 lao động như vậy đã tăng thêm 29 người. Năm 2010 có 154 lao động như vậy đã tăng thêm 7 người.

Để phát huy tối đa năng lực của người lao động thì việc sắp xếp, bố trí và sử dụng lao động theo đúng chuyên môn nghiệp vụ là một việc làm hết sức cần thiết. Công ty cổ phần ACS Việt Nam đã quan tâm và bố trí công việc tương đối hợp lý đối với từng lao động. Tuy nhiên một số phòng ban còn có số lượng nhân viên quá nhiều và chưa hợp lý gây tốn kém. Nhiều công việc chỉ cần làm 5-6h/ngày hoặc một số công việc chỉ có vào một số ngày nhất định trong tháng nên thời gian dư thừa còn quá nhiều. Đây là thực trạng chung hiện nay ở hầu hết

các doanh nghiệp, do đó cần phải khắc phục tình trạng này góp phần nâng cao hiệu quả của bộ máy quản lý.

2.2.3. Thực trạng lao động của công ty cổ phần ACS Việt Nam

Bảng 2.12. Một số chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động của công ty cổ phần ACS Việt Nam

Chỉ tiêu	ĐVT	Giá trị			Chênh lệch 2009/2008		Chênh lệch 2009/2010	
		Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Tuyệt đối	Tỷ lệ %	Tuyệt đối	Tỷ lệ %
Tổng doanh thu	đồng	5.045.150.739	5.401.064.259	6.104.520.613	355.913.320	7.05%	703.456.354	13.02%
Tổng lợi nhuận	đồng	5.828.797.191	2.630.089.844	4.551.995.650	(3.198.347.307)	(54%)	1.921.905.806	73.07%
Tổng số lao động	đồng	118	147	154	29	24.58%	7	4.76%
Hiệu suất sử dụng lao động	đồng/người	42.755.515	36.741.934	39.639.744	(6.013.581)	(14%)	2.897.911	7.89%
Hiệu quả sử dụng lao động	đồng/người	49.396.586	17.891.768	29.558.413	(31.504.819)	63.78%	11.666.646	65.21%
Mức đảm bảo lao động	người/đồng	$2.34 \cdot 10^{-8}$	$2.72 \cdot 10^{-8}$	$2.52 \cdot 10^{-8}$	$0.38 \cdot 10^{-8}$		$0.2 \cdot 10^{-8}$	

Hiệu suất sử dụng lao động cho biết mỗi lao động tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu. Trong thực tế sản xuất kinh doanh, chỉ tiêu này càng cao càng tốt, nó cho thấy doanh nghiệp sử dụng và quản lý nguồn nhân lực hiệu quả hay không.

Hiệu suất sử dụng lao động năm 2008 là 42.755.515 đồng/người, cao nhất trong 3 năm. Trong khi đó năm 2009 là 36.741.934 đồng/người, năm 2010 là 39.639.744 đồng/người.

Hiệu quả sử dụng lao động cho biết một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận. Chỉ tiêu này càng cao càng tốt vì chỉ tiêu này cao cho thấy một lao động tạo ra nhiều lợi nhuận hơn cho doanh nghiệp.

Trong ba năm thì năm 2008 là cao nhất, hiệu quả sử dụng lao động năm 2008 là 49.396.586 đồng/người. Trong khi đó, năm 2009 là 17.891.768 đồng/người và năm 2010 là 29.558.413 đồng/người.

Nguyên nhân năm 2009 và năm 2010 hiệu suất sử dụng lao động và hiệu quả sử dụng lao động không được tốt bởi công ty đang chú trọng đầu tư vào trang thiết bị máy móc mới. Vì thế doanh thu và lợi nhuận chưa thể tăng cao ngay được nên hiệu quả và hiệu suất sử dụng lao động chưa tăng cao.

Mức đảm bảo lao động cho biết cần bao nhiêu lao động để tạo ra được một đồng doanh thu. Chỉ tiêu này càng thấp càng tốt bởi điều này chứng tỏ công ty cần ít lao động nhưng vẫn tạo ra được nhiều doanh thu.

Mức đảm bảo lao động của công ty qua 3 năm đều rất nhỏ. Năm 2008 là $2.34 \cdot 10^{-8}$ người/đồng, năm 2009 là $2.72 \cdot 10^{-8}$ người/đồng, năm 2010 là $2.52 \cdot 10^{-8}$ người/đồng. Điều này chứng tỏ mức đảm bảo lao động của công ty khá tốt. Doanh nghiệp cần tiếp tục phát huy.

2.3. Một số hoạt động quản trị nhân lực trong công ty CP ACS Việt Nam

2.3.1. Phân tích công việc

Phân tích công việc là một nhiệm vụ cần thiết đối với mỗi doanh nghiệp, dù doanh nghiệp lớn hay nhỏ. Phân tích công việc giúp cho người lao động hiểu rõ được công việc mình phải làm, quyền hạn, trách nhiệm của mình, giúp cho doanh

nghiệp đánh giá được kết quả của cán bộ công nhân viên để từ đó đưa ra được mức lương, thưởng, phạt hợp lý.

Công ty CP ACS Việt Nam đã xây dựng được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc đối với mỗi công việc, với từng bộ phận phòng ban. Trong bản mô tả công việc đã ghi rõ tên từng công việc, mã số công việc, tên bộ phận và địa điểm thực hiện công việc.

Quá trình tìm hiểu nội dung của các công việc là một quá trình rất phức tạp, đòi hỏi phải có sự tham gia có trách nhiệm, có tổ chức của tất cả người lao động và người quản lý có liên quan.

Qua việc phân tích công việc của công ty CP ACS Việt Nam có thể thấy:

Ưu điểm:

- Công ty đã xây dựng được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Đây là công việc rất quan trọng để ban giám đốc công ty và bộ phận nhân sự có thể sắp xếp đúng người, đúng việc.
- Ngoài ra bản mô tả công việc cũng giúp cho ứng viên ứng tuyển biết được nhiệm vụ của mình và góp phần vào công tác đánh giá nhân sự sau này.

Nhược điểm:

- Chưa có cán bộ chuyên trách đảm nhiệm và chưa tiến hành một cách khoa học.
- Việc nghiên cứu phân tích công việc chỉ dừng lại ở sự nhìn nhận khách quan bên ngoài và ý kiến chủ quan của người phân tích.
- Việc xác định quyền hạn, trách nhiệm, kỹ năng theo yêu cầu của công việc và xác định nên tuyển người như thế nào chỉ dựa vào kinh nghiệm của cán bộ phụ trách nhân sự

2.3.2. Phân tích công tác hoạch định nhân sự

Hoạch định nhân sự là quá trình xác định hiện trạng nguồn nhân lực, nhu cầu nguồn nhân lực cần thiết để đáp ứng cho kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đủ dài. Công tác này giúp cho công ty có cái nhìn khái quát về vấn đề tăng

giảm nhân lực, định ra phương hướng kế hoạch nhân lực, tạo điều kiện cho công tác bố trí nhân lực diễn ra thường xuyên liên tục. Cũng thông qua công tác này, công ty có sự chuẩn bị và biện pháp giải quyết trong các sự cố nhân lực sắp tới.

Công tác hoạch định nhân sự trong công ty cổ phần ACS có các bước sau:

Bước 1: Từng bộ phận phòng ban sẽ dự báo nhu cầu về số lượng và cơ cấu lao động cần thiết. Khi xác định được nhu cầu nguồn nhân lực phải xem xét đến các yếu tố như kế hoạch sản xuất, nguồn nhân lực hiện tại và tương lai.

Bước 2: Các phòng ban sau khi xem xét kỹ lưỡng sẽ báo cáo với cấp trên và đưa ra ý kiến góp ý.

Bước 3: Các trưởng phòng cùng với ban giám đốc sẽ đưa ra quyết định tuyển dụng, sa thải, đào tạo nhân viên. Cuối cùng các trưởng phòng sẽ là người trực tiếp đánh giá sự điều chỉnh đó.

Ưu điểm:

- Công tác hoạch định nhân sự trong công ty đã được chia thành các bước cụ thể, phù hợp. Đầu tiên, các phòng ban sẽ dự báo nhu cầu, sau đó báo cáo với cấp trên và cuối cùng các trưởng phòng sẽ ra quyết định tuyển dụng, sa thải, đào tạo nhân viên.

Nhược điểm:

Tuy nhiên công tác hoạch định nhân sự còn có những hạn chế sau đây:

- Việc xác định nhu cầu trong tương lai chỉ dựa vào kinh nghiệm để dự đoán.
- Việc xác định nhu cầu chưa đảm bảo tính chính xác. Chính điều này làm cho kết quả chưa đạt được mục tiêu mong muốn.

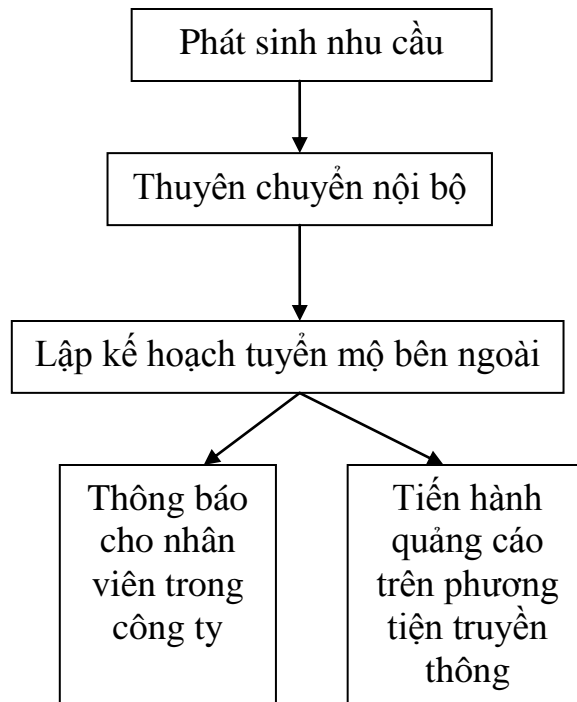
2.3.3. Phân tích công tác tuyển dụng trong công ty.

Hoạt động tuyển mộ và tuyển chọn tại công ty CP ACS Việt Nam chưa có bộ phận chuyên trách đảm nhiệm. Nó là một nội dung được kiêm nhiệm bởi văn phòng công ty.

Hàng năm có từ 1-2 đợt tuyển dụng và thời gian cho mỗi đợt tuyển dụng thường kéo dài trong vòng 1 tháng.

Các bước tuyển dụng của công ty

Sơ đồ 2.12. Quy trình tuyển mộ tại công ty



Giải thích quy trình tuyển mộ

Bước 1: Phát sinh nhu cầu

Bước 2: Thuyên chuyển nội bộ

Khi có nhu cầu tuyển dụng ở bất kỳ phòng ban nào trong công ty, ban lãnh đạo sẽ họp và tiến hành thuyên chuyển nội bộ. Từ các bộ phận mà lao động còn nhàn rỗi hoặc có khả năng kiêm nhiệm. Để nhằm lấp chỗ trống một cách nhanh nhất không gây ảnh hưởng lớn đến hoạt động của công ty. Nếu nhu cầu được đáp ứng thì sẽ tiến hành thuyên chuyển nội bộ và nếu không thì chuyển qua bước 3

Bước 3: Lập kế hoạch tuyển mộ bên ngoài

Ban lãnh đạo giao cho văn phòng công ty thực hiện việc lập kế hoạch tuyển mộ. Trong kế hoạch tuyển mộ phòng Hành chính - Quản trị cần nêu rõ các nội dung: Số lượng người cho từng vị trí, yêu cầu đối với các ứng viên dự tuyển, tỉ lệ sàng lọc ứng viên, chi phí tuyển mộ, các nguồn tuyển mộ, thời gian và địa điểm tiến hành...

Bước 4 : Thông báo cho nhân viên trong công ty về kế hoạch tuyển mộ

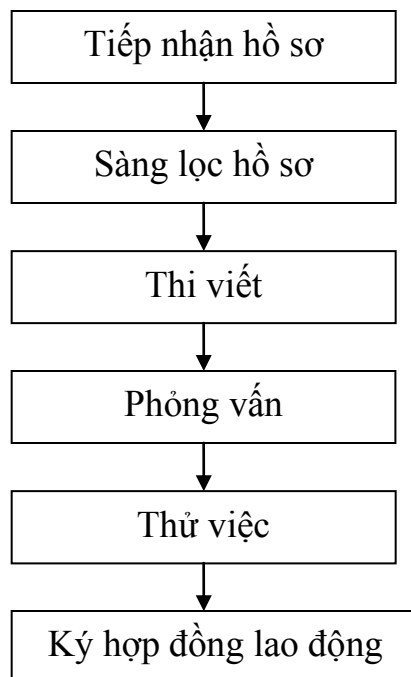
Sau khi lập xong bản kế hoạch tuyển mộ thì văn phòng công ty sẽ thông báo đến toàn thể nhân viên trong công ty bằng cách dán thông báo tại các nơi trung tâm, việc này nhằm khuyến khích các nhân viên tìm nguồn tuyển mộ cho công ty vì nguồn này sẽ đảm bảo sự tin cậy và chất lượng tương đối cao.

Bước 5: Thực hiện quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng và chủ yếu trên 2 kênh là báo chí và mạng Internet.

Ưu điểm: Công ty cổ phần ACS Việt Nam đã có những bước tuyển mộ hợp lý. Khi phát sinh nhu cầu công ty không phải sẽ tuyển dụng ngay mà sẽ thuyên chuyển nội bộ sau đó mới tuyển dụng những người ở bên ngoài doanh nghiệp.

Nhược điểm: Công tác thông báo tuyển dụng của công ty còn rất hạn chế. Chủ yếu công ty sẽ ưu tiên cho con em cán bộ công nhân viên, sau đó mới thông báo trên phương tiện thông tin đại chúng. Hiện nay công ty cũng chỉ mới đăng thông báo tuyển dụng trên hai kênh chủ yếu là báo chí và internet.

Sơ đồ 2.13. Quy trình tuyển chọn



(Nguồn: Bộ phận hành chính quản trị)

Giải thích quy trình tuyển chọn

Bước 1: Tiếp nhận hồ sơ

Sau quá trình đăng thông báo tuyển dụng trên các phương tiện thông tin đại chúng, tổ chuyên môn đảm nhiệm công tác tuyển dụng thuộc bộ phận tổ chức lao động trong công ty sẽ tiến hành thu thập hồ sơ của các ứng viên.

Sau khi thu thập hồ sơ, hồ sơ được tập hợp lại và tiến hành phân loại

Bước 2: Sàng lọc hồ sơ

Các nhân viên tuyển dụng chịu trách nhiệm sàng lọc hồ sơ để tìm được hồ sơ phù hợp với yêu cầu công việc. Thông thường trong bản kế hoạch đã quy định số ứng viên tham gia phỏng vấn. Kết thúc giai đoạn này, các nhân viên sẽ báo cho các ứng viên đã qua vòng hồ sơ và thi tiếp vào các vòng trong.

Bước 3: Thi viết

Tùy từng yêu cầu công việc mới có phần thi viết này.

Phần thi viết bao gồm 2 phần: bài thi tiếng anh, bài thi chuyên môn

Bài thi tiếng anh: làm bài trong 30 phút

Bài thi chuyên môn: làm trong 90 phút

Bước 4: Phỏng vấn

Các ứng viên sẽ được phỏng vấn bởi một hội đồng bao gồm lãnh đạo của công ty, các chuyên gia về chuyên môn. Vòng này sẽ kiểm tra kiến thức tổng thể cũng như kiến thức chuyên môn của các ứng viên.

Bước 5: Thử việc

Sau khi thử việc những ứng viên đạt yêu cầu sẽ được thử việc. Trước khi thử việc, công ty có trách nhiệm hướng dẫn người lao động về nội quy, quy định liên quan bao gồm: Nội quy lao động, quy chế trả lương, và mức lương kí hợp đồng lao động

Thời gian thử việc và mức lương thử việc do hai bên thoả thuận

Bước 6: Ký hợp đồng lao động

Sau khi kết thúc thời gian thử việc, nếu đạt yêu cầu thì tổng giám đốc và người lao động ký kết hợp đồng lao động, công ty có trách nhiệm bố trí sắp xếp công việc cho người lao động làm việc theo đúng điều kiện trong hợp đồng lao động.

Nhận xét:

Ưu điểm:

- Mặc dù quy trình tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực của công ty đã được lược giảm một số bước nhưng vẫn đảm bảo được các yêu cầu cần thiết.

Nhược điểm:

- Tuy nhiên, quá trình tuyển dụng không có sự tham gia của các chuyên gia trong lĩnh vực tuyển dụng nhân sự nên câu hỏi được đặt ra là chất lượng có được đảm bảo không?
- Công ty cũng ưu tiên con em cán bộ công nhân viên nên chất lượng nhân sự chưa thật sự tốt.
- Không có sự đánh giá chất lượng tuyển dụng sau quá trình tuyển dụng và các nhà lãnh đạo cũng không kiểm tra theo dõi hoạt động này.

2.3.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Xác định được tầm quan trọng của nhân tố con người, công ty đã rất quan tâm đến công tác tập huấn chuyên môn, nghiệp vụ đối với cán bộ, công nhân viên trong Công ty.

Hàng năm, các đơn vị phòng ban đều ra soát lại cơ cấu lao động và trình độ hiện có của cán bộ công nhân viên để từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm sau đó trình lên ban giám đốc và triển khai thực hiện.

Có 2 hình thức đào tạo mà công ty đang thực hiện đó là:

Đào tạo tại chỗ: Tiến hành ngay 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.

Cử đi đào tạo: Phối hợp với các trung tâm, tổ chức các lớp học cập nhật các chế độ chính sách mới: Ngoại ngữ, tin học

Hàng năm công ty lập danh sách cán bộ cử đi học các khoá huấn luyện hay hội thảo, các khoá học ngắn ngày để nâng cao trình độ quản lý. Công ty luôn khuyến khích cán bộ công nhân viên đi học tập thêm các lớp đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

Bảng 2.14. Bảng chi phí đào tạo lao động tại công ty cổ phần ACS

	Đào tạo tại chỗ		Cử đi đào tạo	
	Số lượng (người)	Chi phí (đồng)	Số lượng (người)	Chi phí (đồng)
Năm 2008	20	10.000.000	5	9.000.000
Năm 2009	50	33.500.000	10	25.000.000
Năm 2010	30	20.250.000	11	33.000.000

(Nguồn: Phòng tài vụ công ty)

Năm 2009 là năm công ty đào tạo tại chỗ 50 người với tổng chi phí là 33.500.000 đồng, cao nhất trong 3 năm. Nguyên nhân chính là năm 2009 doanh nghiệp đầu tư thêm nhiều trang thiết bị máy móc mới. Những người được đào tạo tại chỗ chủ yếu là các công nhân lao động trực tiếp

Ngoài công tác đào tạo tại chỗ công ty cũng rất chú trọng đến công tác cử người đi đào tạo. Năm 2009, công ty chỉ cử có 5 người đi đào tạo với mức kinh phí là 9.000.000 đồng nhưng đến năm 2010 đã có 11 người được cử đi đào tạo với mức chi phí là 33.000.000 đồng

Qua số liệu trên có thể thấy, công ty đang ngày càng chú trọng và quan tâm đến công tác đào tạo cán bộ công nhân viên trong công ty.

Ưu điểm:

- Công tác đào tạo của công ty đã được quan tâm và thực hiện theo đúng quy trình đó là lên kế hoạch, sau đó trình ban giám đốc, ban giám đốc phê duyệt và sẽ tiến hành đào tạo

Nhược điểm:

- Việc cử người đi đào tạo cũng chỉ dựa vào ý kiến chủ quan của các trưởng phòng, ban trong công ty mà không có biện pháp đánh giá cụ thể.

- Sau khi đưa đi đào tạo lại không có biện pháp để đánh giá những kết quả công việc trước và sau đào tạo nên nhà quản trị không biết được hiệu quả của việc đào tạo đến đâu.

2.3.5. Công tác đánh giá nhân sự

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

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

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

2.3.6. Công tác đãi ngộ nhân sự

Đãi ngộ nhân sự là một công tác quan trọng. Chế độ đãi ngộ người lao động tốt sẽ làm cho người lao động cố gắng phấn đấu, hăng say làm việc.

Có hai hình thức đãi ngộ cán bộ công nhân viên đó là đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần.

Đãi ngộ vật chất được thể hiện qua lương thưởng của cán bộ công nhân viên.

Lương, thưởng luôn là vấn đề quan tâm hàng đầu của người lao động trong doanh nghiệp. Công ty cổ phần ACS Việt Nam đảm bảo trả lương cho người lao động trên nguyên tắc sau:

- Tính hợp pháp : Trả lương theo thỏa thuận giữa công ty và người lao động, đảm bảo lợi ích của người lao động và của công ty theo đúng các quy định của pháp luật

- Công bằng : Người lao động được hưởng lương theo phạm vi trách nhiệm, vai trò, năng lực, kết quả hoàn thành công việc của chính bản thân người lao động và kết quả kinh doanh, chính sách của công ty.

- Cạnh tranh : Lương và phụ cấp mà người lao động nhận được đảm bảo tính cạnh tranh so với thị trường lao động nhằm thu hút giữ gìn và động viên những nhân viên có năng lực thực sự gắn bó lâu dài với công ty.

- Minh bạch : Các quy định về hệ thống tiền lương được xác định đầy đủ, rõ ràng, được cấp thẩm quyền của Công ty xem xét, phê duyệt. Quy chế phân phối tiền lương phải được phổ biến đến các đơn vị và người lao động.

Lương

Hiện nay công ty áp dụng 2 hình thức trả lương đó là trả lương theo sản phẩm và trả lương theo thời gian.

Trả lương theo sản phẩm:

Trả lương theo sản phẩm được áp dụng đối với công nhân sản xuất trực tiếp tại nhà máy in

Tiền lương của công nhân sản xuất = sản lượng * đơn giá

Hàng tháng căn cứ vào số lượng và chất lượng sản phẩm mà công nhân sản xuất làm cơ sở trả lương cho công nhân .

Trả lương theo thời gian:

Áp dụng đối với lao động gián tiếp và các công nhân của trung tâm quảng cáo và tổ chức sự kiện, trung tâm hội chợ triển lãm.

Lương = ((hs cấp bậc + hs trách nhiệm)*730000*số ngày công thực tế)/24

Lương của cán bộ công nhân viên được chia thành hai kì

Kì 1: Tạm ứng

Được chi tạm ứng vào ngày 10 -15 hàng tháng

Kì 2: Thanh toán lương

Tính số tiền lương chính thức công nhân nhận được. Được thanh toán vào ngày 1– 5 tháng sau.

Cuối tháng kế toán của công ty sẽ tiến hành trả lương và trừ đi các khoản trích theo lương bao gồm:

- BHXH: 6%
- BHYT: 1.5%
- BHTN: 1%
- KPCĐ: 1%

Thưởng

Ngoài lương, công ty còn có thưởng đối với cán bộ công nhân viên:

- Thưởng định kì: Là tiền thưởng cho cán bộ công nhân viên ngày lễ, tết của Việt Nam và ngày thành lập công ty.

Các ngày lễ được thưởng định kì trong công ty là: ngày 30/4; 1/5; ngày Quốc khánh, ngày tết dương lịch, tết âm lịch, ngày thành lập công ty...

- Thưởng theo kết quả kinh doanh của công ty do chủ tịch hội đồng quản trị quyết định. Thưởng theo kết quả kinh doanh phụ thuộc vào tình hình sản xuất kinh doanh của công ty.
- Thưởng khác: Cuối quý, cuối năm, công ty có tiền thưởng cho lãnh đạo, nhân viên xuất sắc, có thành tích đặc biệt do cán bộ công nhân viên trong công ty bầu chọn.

Đãi ngộ tinh thần

Công ty áp dụng một số các phúc lợi khác để động viên tinh thần cho cán bộ công nhân viên. Công ty tổ chức các buổi biểu diễn văn nghệ, các giải thi đấu thể thao nội bộ, các chương trình chào mừng các ngày lễ như mùng 8/3, 20/10...Ngoài ra công ty cũng quan tâm đến con em cán bộ công nhân viên qua việc trao phần thưởng cho các em học sinh khá giỏi, đạt thành tích xuất sắc, thi đỗ vào các trường đại học cao đẳng, tổ chức chương trình ngày 1/6.

Hàng năm, công ty đưa cán bộ công nhân viên đi nghỉ mát, du lịch, tham quan nhằm tạo cho cán bộ công nhân viên có một thời gian nghỉ ngơi sau một thời gian làm việc căng thẳng.

Nhận xét:

Ưu điểm: Công ty đã quan tâm đến việc đãi ngộ cho cán bộ công nhân viên không chỉ về vật chất mà còn về tinh thần. Ngoài các mức thưởng định kỳ và đồng đều của cán bộ công nhân viên, công ty cũng có mức thưởng riêng đối với những người hoàn thành tốt công việc được giao.

Nhược điểm: Tuy nhiên, công tác đãi ngộ này vẫn còn nhiều bất cập. Đó là do công tác đánh giá công việc của công ty chưa tốt, những người lao động chăm chỉ cũng như lười biếng cũng được đánh giá chung chung như nhau nên ảnh hưởng lớn đến tâm lý người lao động và đi theo đó là việc đãi ngộ cũng sẽ không công bằng và hợp lý.

2.4. Ưu, nhược điểm về tình hình sử dụng lao động tại công ty cổ phần ACS Việt Nam.

Qua quá trình khảo sát thực tế và phân tích thực trạng sử dụng lao động tại công ty CP ACS Việt Nam có thể đưa ra một số ưu, nhược điểm sau:

2.4.1. Ưu điểm

- Bộ máy quản lý của công ty trong thời gian hoạt động đã có nhiều tiến bộ, giảm bớt sự chồng chéo trong bộ máy. Điều đó được thể hiện qua tỷ trọng lao động gián tiếp đã giảm đều qua các năm. Nếu như năm 2008, lao động gián tiếp chiếm tới 35% tổng số lao động thì đến năm 2010, số lao động gián tiếp chỉ chiếm 28% tổng số lao động.

- Nhân viên trong công ty có tinh thần đoàn kết, tương trợ nhau trong công tác. Trong quá trình đó thì công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực đã góp phần không nhỏ vào những thành quả sản xuất kinh doanh mà công ty đã đạt được.

- Quá trình phân tích công việc đã đưa ra được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc đối với mỗi công việc tuyển dụng. Việc này đã giúp cho các nhà quản trị trong công ty bố trí công việc một cách hợp lý, bố trí đúng người, đúng việc.

- Công tác tuyển dụng nhân sự đã được tiến hành đầy đủ các bước cần thiết. Công tác tuyển dụng trong công ty được chia thành hai giai đoạn: Giai đoạn tuyển mộ và giai đoạn tuyển chọn.

Giai đoạn tuyển mộ được chia thành 5 bước: Phát sinh nhu cầu, chuyển nội bộ, lập kế hoạch tuyển dụng bên ngoài, thông báo cho cán bộ công nhân viên trong công ty, tiến hành quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng.

Giai đoạn tuyển chọn bao gồm 6 bước: Tiếp nhận hồ sơ, sàng lọc hồ sơ, thi viết, phỏng vấn, thử việc, kí hợp đồng lao động. Mặc dù giai đoạn tuyển mộ và tuyển chọn đã được giảm bớt một số bước nhưng vẫn đảm bảo được các yêu cầu cần thiết.

- Đời sống của cán bộ công nhân viên ngày càng được cải thiện giúp cho người lao động nâng cao tinh thần trách nhiệm đối với công việc và hăng say trong lao động. Công ty CP ACS Việt Nam đã quan tâm đến các chính sách đãi ngộ cho cán bộ công nhân viên trong công ty. Ngoài tiền lương là thu nhập hàng tháng, người lao động còn nhận được tiền thưởng định kỳ và thưởng theo năng suất lao động. Ngoài ra, ban lãnh đạo công ty cũng quan tâm đến đời sống tinh thần của cán bộ công nhân viên trong công ty. Hằng năm, công ty cũng tổ chức các chuyến du lịch thăm quan, nghỉ mát, tổ chức ngày lễ 8/3, ngày 2/9..... Công ty còn tổ chức các giải thi đấu thể dục, thể thao để nâng cao tinh thần hăng say trong công việc và xây dựng tình đoàn kết giữa các cán bộ công nhân viên trong công ty. Ngoài ra, công ty còn tổ chức ngày lễ 1/6, rằm trung thu, trao quà học sinh giỏi, học sinh tiên tiến, cho con em cán bộ công nhân viên trong công ty.

- Công tác đào tạo và phát triển cũng được lãnh đạo công ty quan tâm chú ý. Đây là điều kiện tốt để công ty phát triển bền vững, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Hằng năm, các đơn vị phòng ban đều rà soát lại cơ cấu lao động và trình độ hiện có của cán bộ công nhân viên để từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo, sau đó trình lên ban giám đốc và triển khai thực hiện

2.4.2. Nhược điểm

- Công tác hoạch định nhân sự và tuyển dụng nhân sự chủ yếu dựa vào ý kiến chủ quan và kinh nghiệm của ban lãnh đạo công ty.

- Trong quá trình hoạch định nhân sự, việc xác định nhu cầu nhân sự trong tương lai chỉ dựa vào kinh nghiệm dự đoán, xác định nhu cầu chưa đảm bảo tính chính xác.

- Quá trình tuyển dụng không có sự tham gia của các chuyên gia trong lĩnh vực tuyển dụng. Công ty lại ưu tiên tuyển dụng con em cán bộ công nhân viên nên chất lượng tuyển dụng không thật sự tốt. Sau quá trình tuyển dụng công ty lại không có biện pháp đánh giá chất lượng tuyển dụng.

- Công tác đào tạo nhân sự đã được quan tâm nhưng việc đưa người đi đào tạo chỉ dựa vào ý kiến chủ quan của người lãnh đạo trực tiếp và công ty cũng chưa có biện pháp đánh giá nhân viên trước và sau đào tạo. Vì thế, kết quả đào tạo chưa cao

- Công tác đánh giá nhân sự chưa được ban lãnh đạo công ty thật sự quan tâm. Vì thế, những người lao động chăm chỉ hay lười biếng đều được đánh giá chung chung như nhau nên ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý người lao động.

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG CÔNG TY CỔ PHẦN ACS VIỆT NAM

3.1. Định hướng hoạt động của công ty trong thời gian tới

Để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh một cách hiệu quả nhất thì trong tương lai, các doanh nghiệp phải tiến hành xây dựng được các mục tiêu chiến lược, phương hướng hoạt động. Hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty cao hay thấp tùy thuộc vào hướng đi đúng hay sai .

Trong những ngày đầu mới thành lập, Công ty CP ACS Việt Nam đã gặp rất nhiều khó khăn: nhà xưởng phải đi thuê, công nhân ít, số vốn kinh doanh ít ỏi. Nhưng cùng với sự lãnh đạo của công ty cũng như sự nỗ lực hết mình của toàn thể cán bộ công nhân viên, công ty đã đạt được khá nhiều thành tích trong thời gian qua.

Trong bối cảnh hiện nay, nền kinh tế có nhiều biến động, hơn thế nữa Việt Nam lại vừa mới gia nhập WTO nên công ty sẽ gặp rất nhiều khó khăn trong thời gian tới do phải chịu sự cạnh tranh khốc liệt của các công ty nước ngoài. Vì vậy công ty CP ACS Việt Nam cũng cần phải nỗ lực hết mình, tăng cường đầu tư máy móc thiết bị hiện đại để nhanh chóng tiếp cận, đổi mới làm chủ công nghệ mới. Tăng cường nâng cao trình độ chuyên môn hoàn thiện bộ máy quản lý cũng như chất lượng lao động.

Tích cực phát huy thành tích mà công ty đã đạt được, khắc phục những khuyết điểm còn tồn tại.

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

Giảm biên chế đối với lao động dư thừa, làm việc không hiệu quả.

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

Nâng cao trình độ cho cán bộ cũng như người lao động trong công ty bằng cách cử đi học hoặc tổ chức lớp học cho cán bộ công nhân viên.

Tóm lại, công ty chủ trương nâng cao chất lượng sản xuất, tăng cường mối quan hệ giữa các phòng ban với các khối sản xuất trực tiếp để tạo điều kiện thuận lợi, hỗ trợ nhau trong quá trình sản xuất. Công ty quyết tâm giữ vững thị phần hiện có của doanh nghiệp tại Hải Phòng và sẽ mở rộng thị phần ra các tỉnh thành lân cận trong thời gian tới.

3.2. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực tại công ty cổ phần ACS Việt Nam

Trong thời gian qua, công ty CP ACS Việt Nam đã có những bước phát triển vượt bậc trong công tác quản trị nhân lực tuy nhiên vẫn còn một số vấn đề 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 nguồn nhân lực nhằm phát triển kinh doanh của công ty là một việc thực sự cần thiết.

3.2.1. *Củng cố phòng ban phụ trách quản trị nguồn nhân lực*

Hiện nay, tại công ty CP ACS Việt Nam phòng ban thực hiện hoạt động QTNL là bộ phận quản trị nhân lực tại văn phòng công ty. Chức năng chính của hoạt động quản trị nhân lực đó là tiền lương và tổ chức lao động. Các hoạt động khác chưa có bộ phận chuyên môn phụ trách. Vì thế, hoạt động QTNL tại công ty đạt hiệu quả chưa cao.

Hoạt động QTNL chỉ đạt hiệu quả cao khi chúng ta biết kết hợp các nội dung của nó. Bởi mỗi nội dung chỉ phát huy ở một khía cạnh mà nó đảm nhiệm. Như vậy, cần phải củng cố phòng ban phụ trách hoạt động QTNL để thực hiện tổng hợp các nội dung của nó. Chúng ta không nhất thiết phải lập tất cả các tổ phụ trách tất cả các lĩnh vực nhưng những nội dung quan trọng mang tính quyết định như tiền lương, tuyển dụng thì cần có bộ phận phụ trách riêng. Ngoài ra còn cần phải thiết lập thêm các tổ phụ trách các mảng sau: Hoạt động tuyển dụng, hoạt động đào tạo phát triển, hoạt động phân tích công việc,....

3.2.2. Các biện pháp cụ thể cho từng hoạt động tại công ty

3.2.2.1. Các biện pháp cho hoạt động tuyển dụng của công ty

➤ Căn cứ của biện pháp

Tuyển dụng là một trong các hoạt động quan trọng nhất trong hoạt động QTNL. Nó giúp cho công ty tìm ra được nguồn nhân lực có chất lượng, nâng cao hiệu quả SXKD cho doanh nghiệp.

Hiện nay, công ty CP ACS Việt Nam đã có quy trình tuyển dụng tương đối phù hợp. Quy trình tuyển dụng bao gồm hai giai đoạn: Giai đoạn tuyển mộ và giai đoạn tuyển chọn

- Giai đoạn tuyển mộ bao gồm 5 bước sau: Phát sinh nhu cầu, thuyên chuyển nội bộ, lập kế hoạch tuyển mộ bên ngoài, thông báo cho nhân viên trong công ty, tiến hành quảng cáo trên phương tiện thông tin đại chúng.
- Giai đoạn tuyển chọn bao gồm 6 bước: Thu thập hồ sơ, sàng lọc hồ sơ, thi viết, phỏng vấn, thử việc, kí hợp đồng lao động

Tuy nhiên, quy trình tuyển dụng nhân sự của công ty vẫn còn có những tồn tại sau:

- Nguồn tuyển chọn chủ yếu là nguồn nhân lực nội bộ như con em cán bộ công nhân viên đã và đang làm trong công ty hoặc qua sự giới thiệu của CBCNV trong công ty. Như vậy, nguồn tuyển dụng còn rất hạn chế, không thu hút được nguồn nhân lực bên ngoài. Nên hiệu quả lao động chưa cao.
- Sau quá trình tuyển mộ và tuyển chọn chưa có biện pháp đánh giá được kết quả của quá trình tuyển mộ và tuyển chọn.
- Trong quá trình tuyển chọn, chỉ có một vòng phỏng vấn nên chưa thể đánh giá được hết năng lực của người được phỏng vấn và người trực tiếp quản lý lao động cũng chưa được tiếp xúc nhiều với ứng viên, ứng viên cũng chưa có nhiều cơ hội để hiểu thêm về công ty.

➤ Mục tiêu của biện pháp

- Nâng cao chất lượng tuyển dụng nguồn nhân lực trong công ty

- Tuyển chọn được những ứng viên có năng lực, trình độ chuyên môn cao đáp ứng được yêu cầu tính chất phức tạp của công việc
- Tiết kiệm được chi phí, thời gian đào tạo sau tuyển dụng.

➤ ***Các biện pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng***

Biện pháp 1: Đa dạng hoá nguồn tuyển mộ và đánh giá các kênh tuyển mộ

Đa dạng hoá nguồn tuyển dụng giúp cho doanh nghiệp có cơ hội tiếp cận nguồn nhân lực giàu tiềm năng trong xã hội. Một số các kênh tuyển mộ mà công ty có thể áp dụng.

- Đăng tin tuyển mộ trên các phương tiện truyền thông. Trên báo và đài phát thanh

- Sử dụng hữu hiệu mạng internet để thu hút các ứng viên tham gia. Hiện nay có rất nhiều trang tuyển dụng thu hút được một số lượng lớn người truy cập hàng ngày như: www.vietnamwork.com, www.vnexpress.net, www.jobvietnam.com, www.tuyendung.com, www.24h.com.....

Và cần lưu ý là muốn được các ứng viên để ý giữa rất nhiều mục đăng tuyển như vậy thì công ty cần thiết kế bản thông báo tuyển dụng thật ấn tượng hấp dẫn người xem, có thể cho thêm thông tin về mức lương khởi điểm cũng như các cơ hội trong công việc để thu hút ứng viên.

- Liên hệ với sinh viên các trường Đại học, cao đẳng để có thể tuyển trực tiếp với số lượng lớn. Công ty có thể thông qua sinh viên thực tập để giới thiệu tới bạn bè của họ về công ty mình cũng như các đợt tuyển dụng của công ty để khuyến khích họ tham gia. Và tận dụng ngay những sinh viên đang thực tập tại công ty vì họ đã ít nhiều làm quen với môi trường của công ty.

- Tham gia các hội chợ việc làm, kênh này có thể thu hút một lượng lớn các ứng viên tuy nhiên cần biết chọn lựa kỹ vì chất lượng các ứng viên thường là không đồng đều.

Củng cố thêm nguồn nội bộ trong công ty nhưng phải đảm bảo chất lượng tuyển dụng. Công ty nên khuyến khích các nhân viên trong công ty tham gia giới thiệu ứng viên cho công ty và có chính sách khen thưởng nếu giới thiệu được ứng viên thích hợp. Bên cạnh đó cần tránh tình trạng thiên vị các ứng viên được giới thiệu bởi người trong công ty vì nếu không có thể ảnh hưởng lớn đến chất lượng tuyển dụng và hoạt động của công ty.

Đối với các kênh tuyển mộ cũng cần phải đánh giá hiệu quả của các kênh tuyển mộ đó. Nếu kênh tuyển mộ nào tỏ ra hiệu quả và tốn ít chi phí thì ta cần tập trung vào, cần tránh tình trạng đầu tư vào quá nhiều hình thức tuyển mộ mà hiệu quả thu được thì lại thấp. Vì thế chúng ta có thể thiết kế một bảng điều tra ngắn để tìm hiểu về các kênh tuyển mộ mà các ứng viên hay tiếp cận. Bằng cách thêm vào mục hồ sơ ứng viên, ngoài các thông tin cá nhân của ứng viên chúng ta sẽ cho thêm các câu hỏi điều tra về các kênh tuyển mộ:

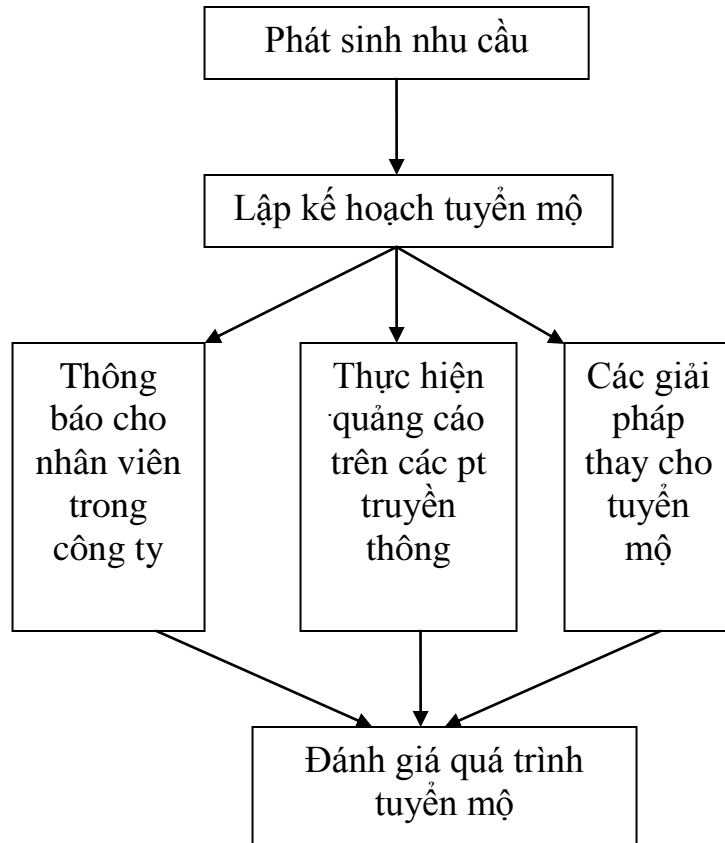
- Câu 1: Anh (chị) thường tiếp cận với thông tin tuyển dụng qua các kênh nào và kênh nào mà anh chị cho là hiệu quả nhất?

- Câu 2 : Anh (chị) biết đến thông tin tuyển dụng của công ty chúng tôi qua kênh tuyển mộ nào ?

Khi thu thập hồ sơ, bộ phận phụ trách tuyển dụng có trách nhiệm tổng hợp kết quả điều tra trên, từ đó sẽ biết được kênh tuyển mộ nào là hiệu quả nhất và kênh nào được các ứng viên tiếp cận nhiều nhất.

Biện pháp 2: Hoàn thiện quy trình tuyển mộ và tuyển chọn

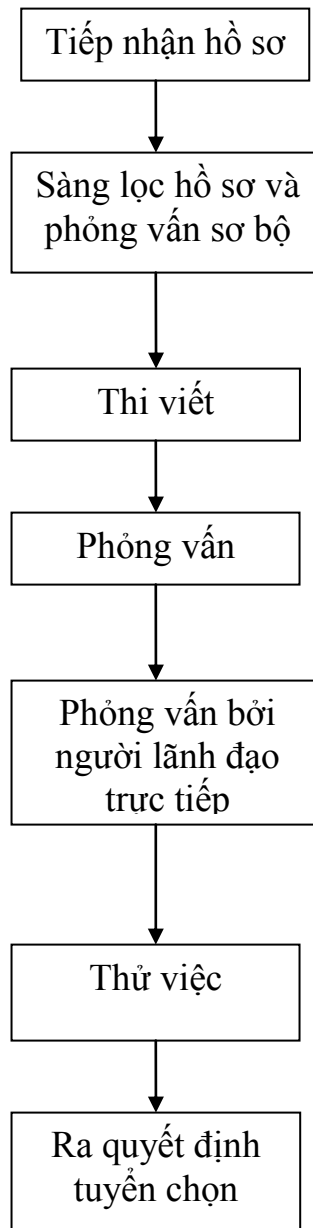
Sơ đồ 3.1 Hoàn thiện quy trình tuyển mộ



Nhận thấy quy trình tuyển mộ mà công ty đang áp dụng chưa thu hút hiệu quả các nguồn tuyển mộ bên ngoài do đó đã thiết kế lại quy trình tuyển mộ trên. Điểm khác là cần chú trọng hơn đến nguồn tuyển mộ bên ngoài và phải có sự đánh giá quá trình tuyển mộ

Sau quy trình tuyển mộ là quá trình tuyển chọn . Công ty cần phải hoàn thiện quy trình tuyển chọn hơn nữa để có thể lựa chọn nguồn nhân lực phù hợp, có đủ năng lực cho công ty.

Sơ đồ 3.2. Hoàn thiện quy trình tuyển chọn



Quy trình tuyển chọn của công ty tương đối phù hợp với quy mô của công ty nên chỉ cần thêm vào một số bước đó là:

- Khi tiếp nhận hồ sơ thì phỏng vấn sơ bộ, điều này sẽ giúp cho quá trình sàng lọc được nhanh hơn. Và giúp các ứng viên hiểu hơn về công ty

- Sau khi phỏng vấn chuyên môn, các ứng viên cần được phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp. Điều này sẽ giúp người lãnh đạo hiểu về nhân viên mà mình sẽ phụ trách và có thể có những thay đổi nhằm chọn ra người phù hợp nhất. Mặt khác cũng giúp ứng viên tiếp xúc với lãnh đạo trực tiếp của mình.

➤ **Dự kiến kết quả đạt được sau quá trình tuyển dụng**

Sau khi thực hiện các biện pháp trên công ty có thể đạt được những kết quả sau:

- Tuyển dụng được lao động có trình độ chuyên môn
- Các ứng viên yêu nghề, ham học hỏi, gắn bó lâu dài với công ty
- Hạn chế được tình trạng con ông, cháu cha không có đủ năng lực, trình độ nhưng vẫn được cân nhắc vào những vị trí quan trọng, chủ chốt trong công ty làm giảm hiệu quả hoạt động của bộ máy quản lý.
- Các nhân viên mới sẽ đem lại bầu không khí mới làm việc năng động hơn, nhiệt tình hơn giúp cho công việc hoàn thành nhanh hơn, hiệu quả hơn.
- Công ty sẽ dễ dàng hơn trong công tác quản lý nhân viên, tạo môi trường làm việc nghiêm túc có sự cạnh tranh.

3.2.2.2. Các biện pháp nâng cao hoạt động đào tạo và phát triển

➤ **Căn cứ của các biện pháp:**

Hiện nay công ty đã chú trọng trong vấn đề đào tạo cho đội ngũ cán bộ công nhân viên. Có 2 phương pháp đào tạo mà công ty đang áp dụng là đào tạo tại chỗ và cử đi đào tạo.

Tuy nhiên công tác đào tạo vẫn còn có những nhược điểm sau:

- Công ty mới chỉ đào tạo được một số ít người lao động nên chưa đáp ứng được hết yêu cầu của công việc.
- Ngoài ra, việc xác định nhu cầu đào tạo cũng chỉ dựa vào ý kiến chủ quan của ban lãnh đạo công ty mà không có sự xem xét, đánh giá nhu cầu một cách khoa học.

- Sau khi đào tạo, công ty cũng chưa có các biện pháp để đánh giá chất lượng sau đào tạo.

➤ **Mục tiêu của các biện pháp**

- Đào tạo được đội ngũ các cán bộ công nhân viên có trình độ tay nghề, năng lực chuyên môn giỏi đáp ứng kịp thời yêu cầu về chất lượng dịch vụ ngày càng cao của khách hàng, thích nghi với cơ chế thị trường.
- Đào tạo được đội ngũ cán bộ lãnh đạo, chuyên trách có năng lực quản lý vững vàng, nhạy bén có trình độ chuyên môn cao
- Từ đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả sản xuất kinh doanh tạo mọi điều kiện để tăng khả năng cạnh tranh của công ty về chất lượng dịch vụ trên thị trường.

➤ **Nội dung các biện pháp**

Biện pháp 1: Hoàn thiện công tác đánh giá nhu cầu đào tạo

Việc đánh giá nhu cầu đào tạo cần được tham khảo các chuyên gia và có sự điều tra lấy ý kiến của các nhân viên trong công ty.

Như vậy khi có nhu cầu về đào tạo phát sinh, bộ phận chuyên trách sẽ tổng hợp về phòng và từ đó đánh giá các nhu cầu đào tạo. Cần căn cứ vào các tiêu thức sau để đánh giá :

- Mục đích của hoạt động đào tạo: nó phục vụ cho nhu cầu của công việc hay xuất phát từ người lao động không đáp ứng được yêu cầu của công việc ...
- Hình thức đào tạo đưa ra có phù hợp không : về mặt thời gian địa điểm, có đảm bảo không ảnh hưởng đến công việc hiện tại hay không
- Chi phí đào tạo có phù hợp không : cần tính toán chi tiết các chi phí đào tạo để đảm bảo không lãng phí chi phí.
- Xem xét các khả năng thay thế đào tạo phát triển : nếu nhận thấy hoạt động đào tạo không đem lại hiệu quả và tốn nhiều chi phí thì có thể thay thế bằng các phương pháp khác như : tuyển nhân viên mới thay thế nhân viên cũ, thuê chuyên

gia thực hiện thay công việc đó, hay hủy bỏ chức danh công việc đó và thay bằng chức danh khác phù hợp hơn...

Hoàn thành việc đánh giá nhu cầu đào tạo, bộ phận chuyên trách sẽ phải lập báo cáo đầy đủ về quá trình đánh giá và đưa ra kế hoạch đào tạo phát triển cho công ty.

Biện pháp 2: Tăng cường mở rộng nâng cao chất lượng đào tạo

- Tăng cường, mở rộng, giao lưu, hợp tác về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực
- Phối hợp với các trường đại học, cao đẳng, trung cấp dạy nghề để đào tạo CNCNV có trình độ cao, có khả năng tiếp thu khoa học kỹ thuật tiên tiến.
- Nâng cao trình độ tin học, ngoại ngữ, chuyên môn nghiệp vụ, cũng như nâng cao trình độ xử lý công văn cho nhân viên văn phòng, các bộ phận quản lý.
- Nâng cao kỹ năng giao tiếp, ứng xử đối với đồng nghiệp, các đối tác, khách hàng, tạo uy tín cho công ty
- Tổ chức cho các cán bộ quản lý đi học, bồi dưỡng chuyên môn và trình độ quản lý tại các trung tâm chuyên đào tạo về quản lý chất lượng cao.

Biện pháp 3: Đánh giá kết quả sau đào tạo

Sau quá trình đào tạo bộ phận chuyên trách cần có đánh giá, báo cáo về kết quả đào tạo. Xem xét xem kết quả đào tạo ảnh hưởng đến công việc như thế nào

Bảng 3.3. Mẫu đánh giá kết quả đào tạo

Chỉ tiêu	Trước đào tạo	Sau đào tạo
Khối lượng công việc hoàn thành		
Chất lượng thực hiện		
Tinh thần trách nhiệm với công việc		
Các sáng kiến trong công việc		

Hoặc công ty có thể sử dụng bản câu hỏi để đánh giá kết quả thu được sau đào tạo. Dưới đây là mẫu đánh giá kết quả đào tạo mà công ty có thể áp dụng :

Bản đánh giá hiệu quả công tác đào tạo phát triển trong thời gian vừa qua

(Bảng hỏi này được thực hiện bởi bộ phận chuyên trách về Nguồn nhân lực nhằm đánh giá chất lượng của hoạt động đào tạo phát triển của công ty ta từ đó có biện pháp hoàn thiện hơn. Rất mong toàn bộ nhân viên trong công ty ủng hộ và tham gia tích cực. Xin chân thành cảm ơn)

- Họ và tên :.....
- Giới tính :.....
- Vị trí đang đảm nhận :.....
- Thời gian công tác tại công ty :.....

Câu 1 : Xin vui lòng cho biết trình độ hiện tại của ông bà :

- Trên Đại học
- Đại học
- Cao đẳng
- Trung cấp

Câu 2 : Trong thời gian công tác tại công ty ông bà đã từng tham gia khóa đào tạo nào chưa ?

- Có
- Chưa

Câu 3 : Nếu ông (bà) đã từng tham gia khóa đào tạo của công ty thì đó là khóa đào tạo gì ?

.....

.....

.....

Câu 4 : Lý do ông (bà) tham gia khóa đào tạo đó :

- Đáp ứng yêu cầu công việc do công ty yêu cầu
- Do trình độ chưa đáp ứng với yêu cầu công việc
- Do sở thích cá nhân
- Lý do khác :.....

Câu 5 : Ông (bà) có áp dụng được những kiến thức kỹ năng đã được đào tạo vào trong công việc không ?

- Hoàn toàn không
- Áp dụng một phần
- Hoàn toàn áp dụng được

Câu 6 : Phương pháp đào tạo đã hợp lý chưa? Nếu chưa thì vui lòng nêu lý do

- Có
- Chưa vì :.....
.....
.....
.....

Câu 7 : Đánh giá của ông (bà) về cơ sở vật chất cho đào tạo phát triển

- Đáp ứng đầy đủ
- Chưa đáp ứng đầy đủ

Câu 8 : Ông (bà) có phải tốn bất kỳ khoản chi phí nào cho quá trình đào tạo không? Nếu có thì đó là các khoản chi phí nào ?

- Không
- Có đó là :.....
.....
.....

Câu 9 : Hiện nay ông (bà) có nguyện vọng tham gia khóa đào tạo nào nữa không ?

.....

Câu 10 : Xin ông (bà) vui lòng cho biết những ý kiến cá nhân về công tác của công ty hiện nay

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

Biện pháp 4: Có chính sách sử dụng lao động sau đào tạo

Công ty phải tạo điều kiện cho những lao động đã được đào tạo có cơ hội ứng dụng những kiến thức được đào tạo vào thực tế công việc. Việc này vừa phát huy tác dụng của công tác đào tạo vừa tạo cơ hội cho người lao động được áp dụng những kiến thức đã được đào tạo vào thực tế. Công ty cần có những chính sách tạo cơ hội cho người lao động được phát triển và có cơ hội thăng tiến. Điều này có thể giúp tạo động lực cho người lao động và khiến họ gắn bó hơn với công ty

➤ Dự kiến kết quả đạt được

Bảng 3.4. Chi phí đào tạo dự kiến theo kế hoạch năm 2011 của công ty

Hình thức đào tạo	Số lượng (người)	Thời gian đào tạo (tháng)	Chi phí 1 người/ tháng (đồng)	Tổng chi phí đào tạo (đồng)
<i>I. Đào tạo tại chỗ</i>	20			16.400.000
- CN trực tiếp	12	2	500.000	12.000.000
- CBNV gián tiếp	8	1	550.000	4.400.000
<i>II. Cử đi đào tạo</i>	15			44.000.000
- CN trực tiếp	10	2	1.000.000	20.000.000
- CBNV gián tiếp	2	2	1.500.000	6.000.000
- CB quản lý	3	3	2.000.000	18.000.000

(Nguồn: Phòng tài vụ công ty)

Chất lượng lao động trong công việc là một yếu tố tác động đến sự phát triển bền vững của công ty do vậy công tác nâng cao chất lượng lao động phải đặt lên hàng đầu trong chiến lược phát triển lâu dài của công ty. Tuy nhiên, công ty cần phải quan tâm giúp đỡ cả về mặt thể chất lẫn tinh thần, đồng thời phải có chính sách đãi ngộ hợp lý và sự ràng buộc người lao động để giữ những người lao động tiếp tục cống hiến và gắn bó lâu dài với Công ty.

Hiệu quả đạt được sau khoá học được biểu hiện bằng:

- Sự nâng cao năng lực làm việc trong khối lao động gián tiếp và năng suất, chất lượng lao động trong khối lao động trực tiếp tăng lên.
- Năng lực quản lý của người lãnh đạo được nâng cao, có những quyết định đúng đắn, kịp thời nhận biết và nắm bắt cơ hội, xu hướng phát triển của xã hội.
- Đội ngũ công nhân viên có trình độ chuyên môn cao, tay nghề giỏi đáp ứng tối ưu mọi nhu cầu ngày một cao của khách hàng, thích nghi với cơ chế thị trường.
- Nâng cao chất lượng dịch vụ, tăng sức cạnh tranh với các doanh nghiệp khác trên thị trường
- Nâng cao năng suất lao động trong sản xuất kinh doanh.

3.2.2.3. Hoàn thiện công tác đánh giá nhân sự

➤ Căn cứ của biện pháp:

Đánh giá nhân sự là một công tác đặc biệt quan trọng. Bởi công tác đánh giá nhân sự được thực hiện tốt thì công ty mới xây dựng được chính sách đãi ngộ một cách hợp lý công bằng.

Tuy nhiên hiện nay, công ty vẫn chưa có biện pháp đánh giá nhân sự nào một cách có hiệu quả. Việc đánh giá nhân sự chỉ dựa trên việc đi làm đúng giờ, đủ ca, đủ buổi mà không quan tâm đến chất lượng công việc, thái độ, tinh thần làm việc. Nhất là việc đánh giá nhân sự ở những bộ phận lao động gián tiếp còn có rất nhiều bất cập. Hơn thế nữa việc đánh giá nhân sự chỉ dựa vào ý kiến chủ quan của người trực tiếp quản lý lao động ở phòng ban đó nên sự công bằng không cao.

Việc đánh giá nhân sự như thế này ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý người lao động, đồng thời việc đãi ngộ nhân sự khó có thể đảm bảo được tính công bằng.

➤ Mục tiêu của biện pháp

- Đánh giá năng lực làm việc của CBCNV một cách khách quan trung thực
- Tạo bầu không khí thi đua hăng say lao động, sáng tạo trong công việc
- Nâng cao chất lượng công việc
- Xây dựng được mức lương, thưởng hợp lý dựa vào sự đánh giá nhân sự

➤ **Nội dung các biện pháp**

Biện pháp 1: Thực hiện chặt chẽ công tác kiểm tra, đánh giá năng lực công việc của người lao động

Đối với lao động trực tiếp sản xuất ra sản phẩm:

Công ty nên đánh giá tình hình công việc theo hiệu quả sản xuất. Tổ trưởng phụ trách mỗi tổ phải theo dõi quản lý thông qua bảng chấm công hằng ngày và bảng theo dõi sản lượng sản xuất, cuối ca công nhân kí nhận và bàn giao công việc cho ca sau. Hằng tháng các tổ phải giành ra một khoảng thời gian nhất định để họp tổ với các nội dung sau:

- Nghe tổ trưởng thông báo kết quả hoàn thành công việc của tổ trong tháng qua, tuyên dương những cá nhân hoàn thành xuất sắc công việc được giao và phê bình những cá nhân làm việc thiếu tích cực.
- Nhận và phổ biến kế hoạch sản xuất tháng tiếp theo một cách chi tiết cụ thể đối với các thành viên của tổ đề xuất ý kiến để cho công việc được hoàn thành đúng tiến độ và chất lượng.
- Mọi người cùng thảo luận, góp ý kiến để tháo gỡ, giải quyết những khó khăn mà tổ và các cá nhân trong tổ gặp phải để rút kinh nghiệm

Tất cả những ý kiến, và tiêu chí mà tổ đưa ra trong cuộc họp sẽ là mốc chỉ tiêu để đánh giá năng lực thực hiện công việc của cá nhân và cả tổ nói chung.

Đối với lao động gián tiếp

Hàng tuần mỗi nhân viên phải đăng kí với cấp trên trực tiếp của mình về số lượng công việc hoàn thành và nhận những công việc phát sinh hợp lý do cấp trên giao. Có ý kiến về công việc được giao: đã hợp lý chưa, khối lượng công việc phải làm trong khoảng thời gian đó đã cân bằng chưa,... Những ý kiến đó phải thể hiện được sự hợp lý, khách quan, trung thực để lấy làm chỉ tiêu mốc đánh giá năng lực thực hiện công việc của công nhân viên.

Sau đó, chúng ta áp dụng phương pháp cho điểm cho các vị trí công việc.

Sau đây là mẫu bảng đánh giá thực hiện công việc mà công ty có thể áp dụng

Bảng 3.5. Bảng đánh giá thực hiện công việc của công ty

Tiêu chuẩn	Mức độ đánh giá				
	1-3	3-5	5-6.5	6.5-8	8-10
Chất lượng công việc	Không đảm bảo theo yêu cầu 3 lần trở lên/tháng hoặc 1-2 lần nhưng ảnh hưởng nghiêm trọng đến công ty.	Không đảm bảo theo yêu cầu 1- 2 lần/tháng.	Đảm bảo theo đúng yêu cầu	Đảm bảo công việc có chất lượng tốt, được khách hàng, đồng nghiệp đánh giá cao.	Hoàn thành công việc với chất lượng tốt, đem lại giá trị cao cho công ty.
Thời gian hoàn thành công việc	Không hoàn thành công việc không đúng thời hạn 3 lần trở lên/tháng Hoặc không hoàn thành 1-2 lần/tháng, nhưng ảnh hưởng nghiêm trọng.	Không hoàn thành công việc không đúng thời hạn 1 - 2 lần/tháng	Hoàn thành công việc đúng thời hạn	Hoàn thành công việc trước thời hạn	Hoàn thành công việc trước thời hạn, việc hoàn thành trước thời hạn mang lại giá trị cao cho cty.
Cải tiến	0 tính	0 tính	Mặc định được 5 điểm, nếu có có tiến nhỏ	Có cải tiến, quy giá trị lớn hơn 1 triệu hoặc có giá trị	Cải tiến có giá trị lớn hơn 5 triệu.
Quy định	Vi phạm quy định ở mức nghiêm trọng, 2 lần/tháng	Vi phạm quy định ở mức nghiêm trọng, 1 lần/tháng. Hoặc Vi phạm quy định không nghiêm trọng 2 lần trở lên /tháng	Vi phạm quy định không nghiêm trọng 1 lần/tháng	Không vi phạm	Không vi phạm + phát hiện ra vi phạm

(Nguồn: trang web quản trị nguồn nhân lực)

- Thời gian đánh giá: Thực hiện hàng tuần, vào cuối tuần. Cuối tháng sẽ tiến hành tổng hợp để tính điểm đánh giá của từng nhân viên.

- Hình thức đánh giá: Việc đánh giá thực hiện bằng biểu mẫu kèm theo quy định này. Việc đánh giá do Trưởng bộ phận thực hiện.

Từ kết quả đánh giá đó phòng Hành chính - Quản trị phải tổng hợp và tiến hành trả công theo kết quả đã tổng hợp. Cần có sự tham khảo ý kiến cấp trên và có sự đồng ý của người lao động. Từ đó mới đảm bảo tính công khai và chính xác trong việc trả công dựa vào lao động thực tế đạt được.

➤ **Dự kiến kết quả đạt được:**

Sau khi tiến hành các biện pháp trên, công tác đánh giá được thực hiện một cách nghiêm túc, nó sẽ thể hiện sự đánh giá công bằng, bình đẳng hơn và phản ánh thực tế hơn khả năng làm việc của mỗi cá nhân. Nó giúp cho CBCNV có tinh thần phấn đấu nỗ lực thi đua trong công việc, hăng say trong lao động nâng cao hiệu quả sản xuất. Nó giúp cho nhà quản trị xây dựng một mức lương, thưởng hợp lý.

KẾT LUẬN

Công ty cổ phần ACS Việt Nam hiện đang hoạt động trong lĩnh vực in ấn, quảng cáo và tổ chức sự kiện đã và đang có uy tín trên địa bàn Hải Phòng. Để có được thành quả như ngày hôm nay là nhờ sự cố gắng nỗ lực không ngừng của ban lãnh đạo công ty và toàn bộ công nhân viên trên dưới một lòng phấn đấu xây dựng ngày càng lớn mạnh, phát triển, và ước muốn xa hơn nữa trong tương lai. Công ty CP ACS Việt Nam tiền thân là một doanh nghiệp nhà nước mới được cổ phần hoá năm 2008. Sau khi cổ phần hoá công ty cũng đã gặp không ít khó khăn, thêm vào đó tình hình kinh tế suy giảm, lạm phát nên lợi nhuận của công ty năm 2009 giảm mạnh, nhưng đến năm 2010, lợi nhuận đã tăng và ổn định trở lại. Nếu như năm 2009 lợi nhuận sau thuế chỉ là 2,630,089,844 thì đến năm 2010 lợi nhuận sau thuế đã đạt 4,551,995,650. Đây là tín hiệu đáng mừng trong chiến lược phát triển của công ty. Hằng năm công ty cũng đã giải quyết một lượng lớn lao động trên địa bàn thành phố Hải Phòng và các tỉnh thành lân cận. Ngoài ra công ty còn chung vai chia sẻ trách nhiệm xã hội với cộng đồng.

Qua việc nghiên cứu về hoạt động QTNL, em nhận thấy hoạt động QTNL đã ngày càng trở nên quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp. Các hoạt động này đã được áp dụng ngày càng phổ biến. Tuy nhiên QTNL chỉ đạt được hiệu quả tối đa khi các hoạt động của nó được thực hiện đồng bộ và toàn diện. Vì không thể thiếu đi bất kỳ một nội dung nào của QTNL và giữa các nội dung đó có mối quan hệ rất chặt chẽ với nhau. Chính vì thế các doanh nghiệp cần thực hiện QTNL với đầy đủ các nội dung và có sự ủng hộ từ phía lãnh đạo và cả người lao động.

Hoạt động quản trị nhân lực tại công ty CPACS Việt Nam cũng đã được quan tâm và cũng có những bước phát triển nhất định. Điều đó được thể hiện qua số lượng lao động tăng đều qua các năm nhưng tỉ lệ lao động gián tiếp giảm. Năm 2009, số lao động gián tiếp chỉ chiếm 31% tổng số lao động nhưng đến năm 2010 lao động gián tiếp chiếm 28% tổng số lao động. Qua đó cho thấy bộ máy quản lý

của công ty đã bớt công kênh. Ngoài ra, các hoạt động QTNL cũng đã được tiến hành đầy đủ và hợp lý. Các hoạt động QTNL trong công ty bao gồm:

- Phân tích công việc
- Hoạch định nhân sự
- Tuyển dụng nhân sự
- Đào tạo và phát triển nhân lực
- Đánh giá và đãi ngộ nhân sự.

Tuy nhiên hoạt động QTNL trong công ty vẫn còn có những hạn chế sau:

- Công tác phân tích công việc, hoạch định nhân sự, tuyển dụng nhân sự chưa có cán bộ chuyên trách thực hiện.
- Việc phân tích công việc và hoạch định nhân sự chỉ dựa vào ý kiến chủ quan của người phân tích và của cán bộ phụ trách nhân sự.
- Các hình thức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực còn hạn chế. Việc cử người đi đào tạo chỉ dựa trên ý kiến chủ quan của người lãnh đạo. Sau quá trình đào tạo không có biện pháp đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo
- Công tác đánh giá nhân sự chưa được chú trọng và công ty chưa có biện pháp để đánh giá nhân sự nên người lao động chăm chỉ và lười biếng đều được đánh giá chung chung như nhau.
- Vì hoạt động đánh giá nhân sự chưa được công bằng nên cũng ảnh hưởng lớn đến công tác đãi ngộ nhân sự.

Trên cơ sở lý thuyết và phân tích thực tế cho thấy những vấn đề còn tồn tại trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Bằng cách phân tích đánh giá thông qua các chỉ tiêu cụ thể em cũng mạnh dạn đề ra một số biện pháp với mục đích góp phần nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực của công ty để công tác quản trị nguồn nhân lực được cải thiện hơn nữa. Dưới đây là một số biện pháp em xin được đề xuất:

- củng cố phòng ban phụ trách quản trị nguồn nhân lực

- Một số biện pháp cho hoạt động tuyển dụng của công ty

Biện pháp 1: Đa dạng hoá nguồn tuyển mộ và đánh giá các kênh tuyển mộ

Biện pháp 2: Hoàn thiện quy trình tuyển mộ và tuyển chọn

- Một số biện pháp nâng cao hoạt động đào tạo và phát triển

Biện pháp 1: Hoàn thiện công tác đánh giá nhu cầu đào tạo

Biện pháp 2: Tăng cường, mở rộng, nâng cao chất lượng đào tạo

Biện pháp 3: Đánh giá kết quả sau đào tạo

Biện pháp 4: Có chính sách sử dụng lao động sau đào tạo

- Một số biện pháp hoàn thiện công tác đánh giá nhân sự

Biện pháp 1: Thực hiện chặt chẽ công tác kiểm tra đánh giá năng lực công việc của người lao động.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Trần Kim Dung - Quản trị nguồn nhân lực – NXB Thống kê – 2005
- [2] Giáo trình quản trị nhân lực - Trường ĐH kinh tế quốc dân – khoa kinh tế và quản lý nguồn nhân lực – 2003
- [3] TS Hà Văn Hội - Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp
- [4] Ths Bùi Thanh Nhân – Bài giảng môn quản trị nhân sự năm 2010
- [5] Nguyễn Hữu Thân - Quản trị nhân sự - NXB Thống Kê -2006
- [6] Nguyễn Hữu Thân - Quản trị nhân viên - Viện Đại Học Mở
- [7] Tham khảo luận tốt nghiệp của sinh viên trường ĐH Dân Lập Hải Phòng, ngành quản trị kinh doanh khoá 10
- [8] Webservice về hoạt động quản trị nhân sự trên mạng internet
- [9] Các số liệu và tài liệu liên quan thu thập tại công ty CPACS Việt Nam.