

LỜI MỞ ĐẦU

Trong quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước thì đổi mới cơ chế quản lý và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực là một trong những biện pháp cơ bản nhằm nâng cao năng suất lao động, cải thiện đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.

Trong phạm vi một doanh nghiệp, sử dụng lao động được coi là vấn đề quan trọng hàng đầu vì lao động là một trong ba yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất. Nhưng sử dụng lao động sao cho có hiệu quả cao nhất lại là một vấn đề riêng biệt đặt ra trong từng doanh nghiệp. Việc doanh nghiệp sử dụng những biện pháp gì, những hình thức nào để phát huy khả năng của người lao động nhằm nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh là một điều hết sức quan trọng, có ý nghĩa quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp đó. Mặt khác, biết được đặc điểm của lao động trong doanh nghiệp sẽ giúp cho doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí, thời gian và công sức vì vậy mà việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp dễ dàng hơn.

Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là cơ sở để nâng cao tiền lương, cải thiện đời sống cho công nhân, giúp cho doanh nghiệp có bước tiến lớn trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Thấy được ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trong các doanh nghiệp sản xuất nên trong thời gian thực tập tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ em thấy: Mặc dù Công ty cũng đã có một số biện pháp quản lý và sử dụng lao động bước đầu đạt được một số kết quả và hiệu quả nhất định nhưng vẫn còn tồn tại một số hạn chế, chính vì vậy em đã chọn đề tài: “Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ” làm đề tài cho khóa luận tốt nghiệp của mình.

Bộ cục của khóa luận ngoài phần mở đầu và phần kết luận, khóa luận được chia làm 3 chương:

Chương I: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

Chương II: Phân tích thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ.

Chương III: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ.

Với vốn kiến thức và khả năng nhận thức còn hạn chế vì vậy những thiếu sót trong bài khóa luận này là điều không thể tránh khỏi. Em rất mong nhận được những ý kiến góp ý của các thầy cô giáo và các anh chị trong Công ty để em có thể khắc phục những thiếu sót và hoàn thiện hơn.

Em xin trân trọng cảm ơn cô giáo hướng dẫn – Th.s Vũ Thị Lành và các anh chị trong Công ty đã tận tình giúp đỡ em trong suốt quá trình làm bài khóa luận này.

Hải Phòng, ngày 18 tháng 6 năm 2011

Sinh viên

Trần Ngọc Dương

CHƯƠNG I

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC, QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC.

1.1. Nguồn nhân lực.

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực.

Hiện nay có khá nhiều định nghĩa về nguồn nhân lực, chẳng hạn như:

Theo GS. TS Bùi Văn Nhơn (Học viện hành chính Quốc gia) thì: Nguồn nhân lực chính là tài nguyên con người, bao gồm cả thể lực và trí lực. Nguồn nhân lực, nguồn lao động hay nhân sự nói chung trong một doanh nghiệp bao gồm tất cả các cá nhân, các lao động làm việc trong doanh nghiệp và tham gia vào bất cứ hoạt động nào của doanh nghiệp không kể vai trò của họ trong doanh nghiệp đó như thế nào.

Trong báo cáo của Liên Hợp Quốc đánh giá về những tác động của toàn cầu hóa đối với nguồn nhân lực đã đưa ra định nghĩa nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, kiến thức, năng lực thực có thực tế cùng với những năng lực tồn tại dưới dạng tiềm năng của con người.

Tóm lại, nguồn nhân lực được hiểu với tư cách là tổng hợp cá nhân những con người cụ thể tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về mặt thể chất cũng như tinh thần của con người được huy động vào quá trình lao động sản xuất.

1.1.2. Đặc trưng của nguồn nhân lực.

- **Số lượng nhân lực.** Nói đến nguồn nhân lực của bất kỳ một quốc gia hay một tổ chức nào đó thì câu hỏi đặt ra là có bao nhiêu người và sẽ có thêm bao nhiêu nữa trong tương lai. Đó là những câu hỏi cho việc xác định số lượng nguồn nhân lực. Sự phát triển về số lượng nguồn nhân lực dựa trên hai nhóm yếu tố bên trong và bên ngoài của tổ chức.

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

- **Cơ cấu nguồn nhân lực.** Cơ cấu nguồn nhân lực thể hiện trên các phương diện khác nhau như: cơ cấu trình độ đào tạo, giới tính, độ tuổi,... Cơ cấu nguồn nhân lực của một quốc gia nói chung được quyết định bởi cơ cấu đào tạo và cơ cấu kinh tế theo đó sẽ có một tỷ lệ nhất định nhân lực.

1.2. Quản trị nguồn nhân lực.

1.2.1. Khái niệm.

Theo giáo trình “Quản trị nhân sự” của TS. Nguyễn Hữu Thân thì: Quản trị tài nguyên 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 nhân viên, thông qua tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức.

Còn theo quan điểm của PGS.TS Trần Kim Dung trong giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” thì: Quản trị nguồn 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.

Ngày nay, thuật ngữ quản trị nguồn nhân lực dần thay thế cho thuật ngữ quản trị nhân sự với quan điểm chủ đạo: Con người không còn đơn thuần chỉ là yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh mà là nguồn tài sản quý báu của tổ chức, doanh nghiệp. Các doanh nghiệp chuyển từ tình trạng “tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành” sang đầu tư vào nguồn nhân lực để có lợi thế kinh doanh cao hơn, có lợi nhuận cao hơn và hiệu quả sản xuất kinh doanh lớn hơn.

1.2.2. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các tổ chức và giúp cho tổ chức đó tồn tại và phát triển. Tầm quan trọng của quản trị nhân lực trong tổ chức xuất phát từ vai trò quan trọng của con người. Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định đến sự thành bại của tổ chức đó. Bởi vậy có thể nói rằng nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của một tổ chức nên quản trị nguồn nhân lực là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức. Nó giúp cho tổ chức sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong tổ chức.

Việc quản trị nguồn nhân lực hiện nay ngày càng có tầm quan trọng bởi sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường. Vậy nên các tổ chức muốn tồn tại được và phát triển được thì buộc phải cải tổ lại cơ cấu tổ chức sao cho nó ngày càng tinh giảm, gọn nhẹ mà năng động và trong đó yếu tố con người chính là yếu tố mang tính quyết định. Việc tìm đúng người phù hợp để giao đúng việc, đúng cương vị đang là vấn đề đáng được quan tâm đối với các tổ chức hiện nay.

Với quản trị nguồn nhân lực, các nhà quản trị sẽ biết cách hiểu và lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của nhân viên, biết cách nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác và biết cách tạo ra cho nhân viên sự hứng thú trong công việc đồng thời giảm thiểu được các sai lầm trong việc tuyển dụng, sử dụng lao động để nâng cao chất lượng thực hiện công việc và nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

1.2.3. Mục tiêu và chức năng của quản trị nguồn nhân lực.

1.2.3.1. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực.

- Mục tiêu kinh tế.

Quản trị nguồn nhân lực nhằm mục đích sử dụng một cách hiệu quả nhất sức lao động nhằm tăng năng suất lao động, tạo điều kiện tăng thu nhập của nền kinh tế quốc dân, tạo tích lũy cho Nhà nước và doanh nghiệp, thỏa mãn nhu cầu trang trải chi phí, tái sản xuất giản đơn và mở rộng sức lao động.

- Mục tiêu xã hội.

Tạo công ăn việc làm, giáo dục giúp người lao động phát triển phù hợp với sự tiên bộ của xã hội, giúp người lao động nâng cao trình độ hiểu biết trong cuộc sống qua quá trình công tác, làm việc trong tập thể.

- Mục tiêu củng cố và phát triển tổ chức

Quản trị nguồn nhân lực là một lĩnh vực quan trọng trong quản trị doanh nghiệp và cũng là phương tiện để khai thác, sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, là nhân tố khẳng định thương hiệu, giá trị của doanh nghiệp, cũng như tình hình kinh doanh, thực hiện mục tiêu chiến lược lâu dài của doanh nghiệp.

- Mục tiêu thực hiện chức năng nhiệm vụ của tổ chức.

Mỗi doanh nghiệp đều có cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý mà trong đó cần có sự thống nhất về hoạt động tổ chức. Và hiệu lực của bộ máy tổ chức phụ thuộc chủ yếu vào năng lực cũng như trình độ tổ chức của các nhà quản trị cấp cao, cấp trung gian và cơ sở.

1.2.3.2. Chức năng của quản trị nguồn nhân lực.

- Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực.

Nhóm chức năng này chú trọng đến vấn đề bảo đảm có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất cũng như trình độ, năng lực phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để có thể tuyển được đúng người đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào chiến lược, kế hoạch sản xuất kinh doanh và thực trạng sử dụng lao động trong doanh nghiệp, nhằm xác định được những công việc, bộ phận nào cần tuyển thêm người. Việc thực hiện phân tích công việc sẽ giúp doanh nghiệp biết doanh nghiệp cần tuyển thêm bao nhiêu người và các yêu cầu, tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng viên.

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

Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Các doanh nghiệp áp dụng chương trình hướng nghiệp và đào tạo cho nhân viên mới nhằm xác định năng lực thực tế của nhân viên, giúp nhân viên làm quen với công việc của doanh nghiệp. Đồng thời, các doanh nghiệp cũng thường lập kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật.

- Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực.

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

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

1.3.1. Môi trường bên trong doanh nghiệp.

Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong của doanh nghiệp cũng có những tác động, ảnh hưởng không nhỏ đến công tác quản trị nguồn nhân lực tại chính bản thân doanh nghiệp đó. Môi trường bên trong của doanh nghiệp bao gồm một số yếu tố như: sứ mạng (mục tiêu) của doanh nghiệp, chính sách (chiến lược) của doanh nghiệp, bầu không khí văn hóa trong doanh nghiệp cũng như sự ảnh hưởng tác động từ phía các cổ đông và công đoàn đến công tác quản trị nguồn nhân lực.

1.3.2. Môi trường bên ngoài doanh nghiệp.

Môi trường bên ngoài doanh nghiệp: bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp.

Môi trường vĩ mô bao gồm một số yếu tố chính cấu thành nên, bao gồm: yếu tố kinh tế, yếu tố chính trị pháp luật, yếu tố tự nhiên, yếu tố văn hóa - xã hội, yếu tố công nghệ.

Môi trường tác nghiệp là môi trường kinh doanh của một ngành, một lĩnh vực cụ thể nào đó mà ở đó doanh nghiệp đang sản xuất kinh doanh.

Môi trường tác nghiệp bao gồm các yếu tố như: đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung cấp, sản phẩm thay thế và các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn.

1.4. Nội dung của quản trị nguồn nhân lực.

1.4.1. Hoạch định nguồn nhân lực.

1.4.1.1. Khái niệm.

Theo giáo trình “Quản trị nhân sự” của TS. Nguyễn Hữu thân thì: Hoạch định nguồn nhân lực là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm đảm bảo rằng cơ quan, tổ chức sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi, đúng lúc và đúng chỗ.

1.4.1.2. Mục đích của hoạch định nguồn nhân lực.

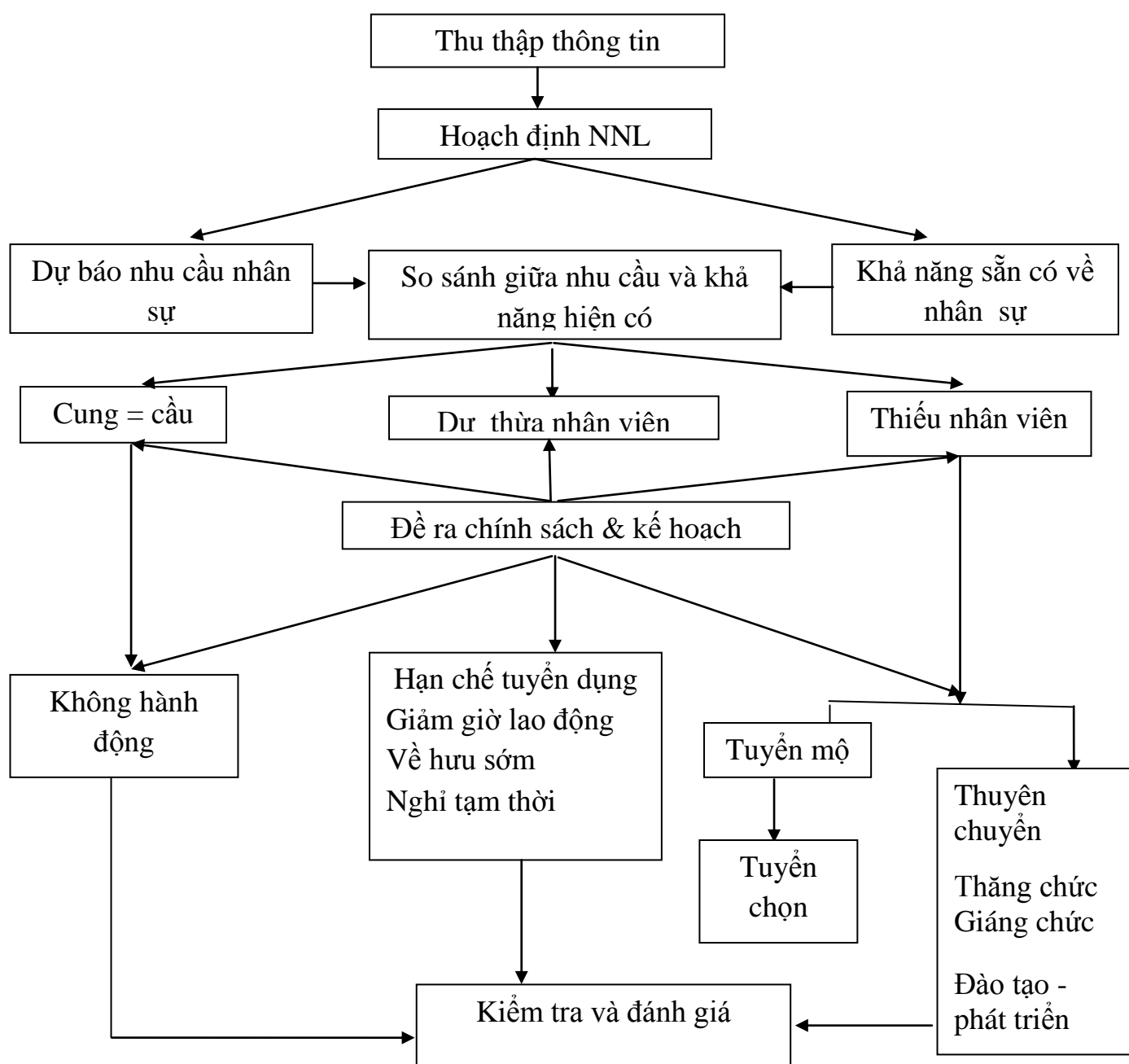
- Giúp doanh nghiệp thấy rõ được phương hướng, cách thức quản trị nhân lực của mình, không những bảo đảm cho doanh nghiệp có được đúng người cho đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết, bảo đảm cho doanh nghiệp linh hoạt thay

đôi trên thị trường, mà còn bảo đảm có khả năng cần thiết để thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp.

- Giúp doanh nghiệp tối đa hóa việc sử dụng nguồn nhân lực và đảm bảo cho sự phát triển liên tục của doanh nghiệp, tăng năng suất của tổ chức cũng như phối hợp các hoạt động về nguồn nhân lực với các mục tiêu của doanh nghiệp.

1.4.1.3. Tiến trình hoạch định nguồn nhân lực.

Sơ đồ 1.1: Tiến trình hoạch định nguồn nhân lực.



- Bước 1: Thu thập thông tin.

Hoạch định nguồn nhân lực thì cần hai nguồn thông tin: dữ liệu từ môi trường bên ngoài và dữ liệu bên trong tổ chức.

Dữ liệu từ môi trường bên trong là các thông tin từ bên trong tổ chức bao gồm các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn cũng như các chiến lược của tổ chức là đầu vào thiết yếu của hoạch định nguồn nhân lực.

Dữ liệu từ môi trường bên ngoài bao gồm những thông tin về hoàn cảnh hiện tại và những thay đổi dự báo về nền kinh tế tổng thể, kinh tế của một ngành cụ thể, công nghệ liên quan và cạnh tranh,...

- Bước 2: Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực.

Bước kế tiếp sau khi thu thập các thông tin cần thiết là việc các nhà hoạch định dự báo nhu cầu nguồn nhân lực: nguồn cung nội bộ nhân viên, các kiến thức, kỹ năng cũng như khả năng thăng tiến của lực lượng nhân viên hiện tại và mức độ sẵn sàng của lực lượng lao động ngoài thị trường.

- Bước 3: Dự báo nguồn cung nhân lực.

+ Dự báo nguồn cung nội bộ.

Cung lao động nội bộ bao gồm tất cả các cá nhân hiện tại làm việc cho tổ chức. Những nhân viên này có thể được sử dụng để đảm bảo cung về lao động bằng cách duy trì nhân viên ở vị trí hiện tại hoặc chuyển chuyên, thăng tiến để điền khuyết vào các vị trí khác trong tổ chức

+ Dự báo cung bên ngoài về nguồn nhân lực.

Khi tổ chức tuyển dụng nhân viên mới, sa thải và ngừng sản xuất và nhân viên rời sang làm việc cho các công ty khác, tổ chức vẫn tương tác với thị trường lao động bên ngoài.

- Bước 4: Đề ra kế hoạch và thực hiện các chương trình nguồn nhân lực.

Trên cơ sở so sánh dự báo nhu cầu nguồn nhân lực trong các kế hoạch ngắn hạn, trung hạn, dài hạn với nguồn lực sẵn có, doanh nghiệp sẽ tiến hành xây dựng các kế hoạch nguồn nhân lực nhằm giúp doanh nghiệp điều chỉnh, thích nghi với nhu cầu trong giai đoạn mới. Việc chủ động chuẩn bị nguồn nhân lực cho tương lai

giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng cạnh tranh và hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả hơn so với việc chỉ đơn thuần giải quyết khi có vấn đề.

- Bước 5: Kiểm tra và đánh giá.

Trong mỗi giai đoạn, nhà quản trị phải thường xuyên kiểm soát xem các kế hoạch và chương trình có phù hợp với mục tiêu đã đề ra hay không. Cần phải tiến hành đánh giá các kế hoạch để rút ra kinh nghiệm và tiến hành điều chỉnh cho hợp lý.

1.4.2. Phân tích công việc.

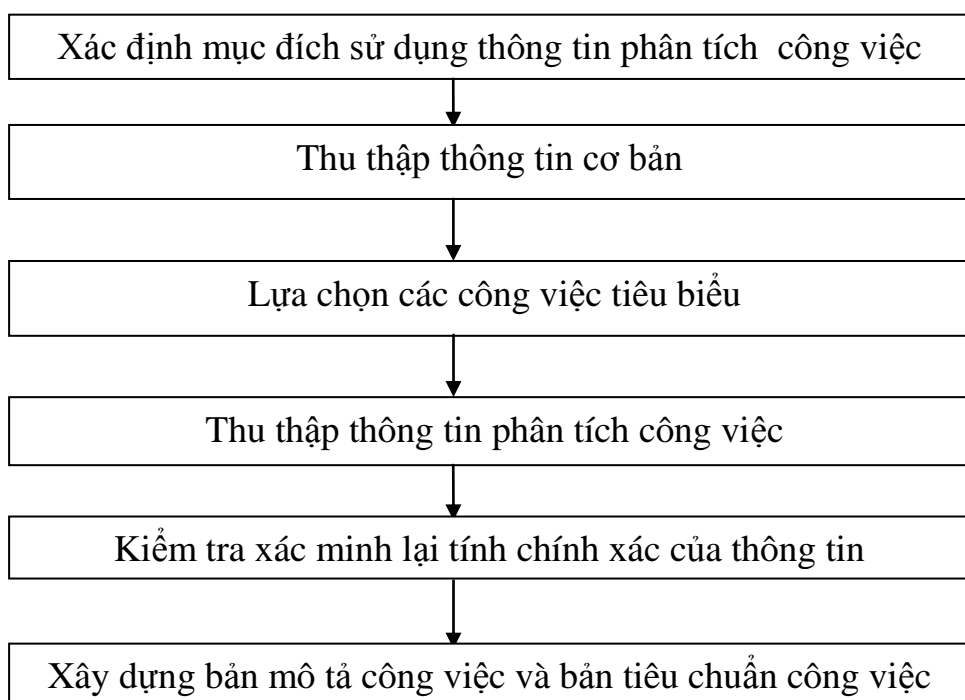
1.4.2.1. Khái niệm.

Theo giáo trình “Quản trị nhân sự” của TS. Nguyễn Hữu Thân thì: Phân tích công việc là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một tổ chức.

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

1.4.2.2. Tiến trình phân tích công việc.

Sơ đồ 1.2: Tiến trình phân tích công việc.



- Bước 1: Xác định mục đích sử dụng thông tin phân tích công việc.

Cần phải xác định mục đích sử dụng thông tin thì chúng ta mới ấn định được các phương pháp thu thập thông tin.

- Bước 2: Thu thập thông tin cơ bản.

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

- Bước 3: Lựa chọn các công việc tiêu biểu.

Chọn lựa các vị trí đặc trưng và những điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm thời gian và chi phí trong phân tích công việc, nhất là khi phải phân tích các công việc tương tự nhau.

- Bước 4: Thu thập thông tin phân tích công việc.

Sử dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin cần thiết cho phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của công việc, tùy theo dạng hoạt động và khả năng tài chính mà có thể sử dụng một hoặc sử dụng kết hợp nhiều phương pháp trong các phương pháp sau: quan sát, bấm giờ, chụp ảnh, phỏng vấn, bảng câu hỏi.

- Bước 5: Kiểm tra xác minh lại tính chính xác của thông tin.

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

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

Sau khi hoàn thành bản phân tích công việc, các nhà quản trị phải soạn thảo hai tài liệu cơ bản - đó là bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn công việc.

1.4.3. Định mức lao động.

1.4.3.1. Khái niệm.

Định mức lao động là việc quy định thời gian cần thiết để một nhân viên hay một bộ phận trong tổ chức hoàn thành khối lượng công việc nhất định.

Mức lao động là lượng lao động hao phí được quy định để hoàn thành một đơn vị sản phẩm hay một khối lượng công việc theo đúng tiêu chuẩn chất lượng trong những điều kiện tổ chức kỹ thuật nhất định.

1.4.3.2. Ý nghĩa của việc xây dựng định mức lao động.

- Xây dựng định mức lao động là cơ sở để cải tiến công tác quản trị, nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên.

- Định mức lao động giúp các nhà quản trị đánh giá được chính xác kết quả lao động, mức độ hoàn thành công việc được giao của nhân viên.

- Định mức lao động giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí, chủ động trong sản xuất kinh doanh, tránh được tình trạng dư thừa hay thiếu hụt lao động làm ảnh hưởng đến quá trình sản xuất kinh doanh.

1.4.3.3. Các phương pháp xây dựng định mức lao động.

Hiện nay trên thế giới đang áp dụng hai phương pháp chủ yếu trong việc xây dựng định mức lao động là phương pháp thống kê kinh nghiệm và phương pháp phân tích khảo sát.

Phương pháp thống kê kinh nghiệm hiện nay ngày ít được áp dụng trong xây dựng định mức lao động do nhược điểm là mức độ chính xác không cao, chưa xét đến hiệu quả tổ chức sản xuất, năng suất lao động.

Phương pháp phân tích khảo sát có ưu điểm là kết quả mang lại tương đối chính xác, giúp tổ chức tìm được phương pháp làm việc sao cho mang lại hiệu quả cao nhất.

Tuy nhiên, để sử dụng được phương pháp này thì sẽ tốn nhiều thời gian cũng như chi phí và những người thực hiện phải là những chuyên gia am hiểu.

1.4.4. Tuyển dụng nhân sự.

1.4.4.1. Khái niệm và tầm quan trọng.

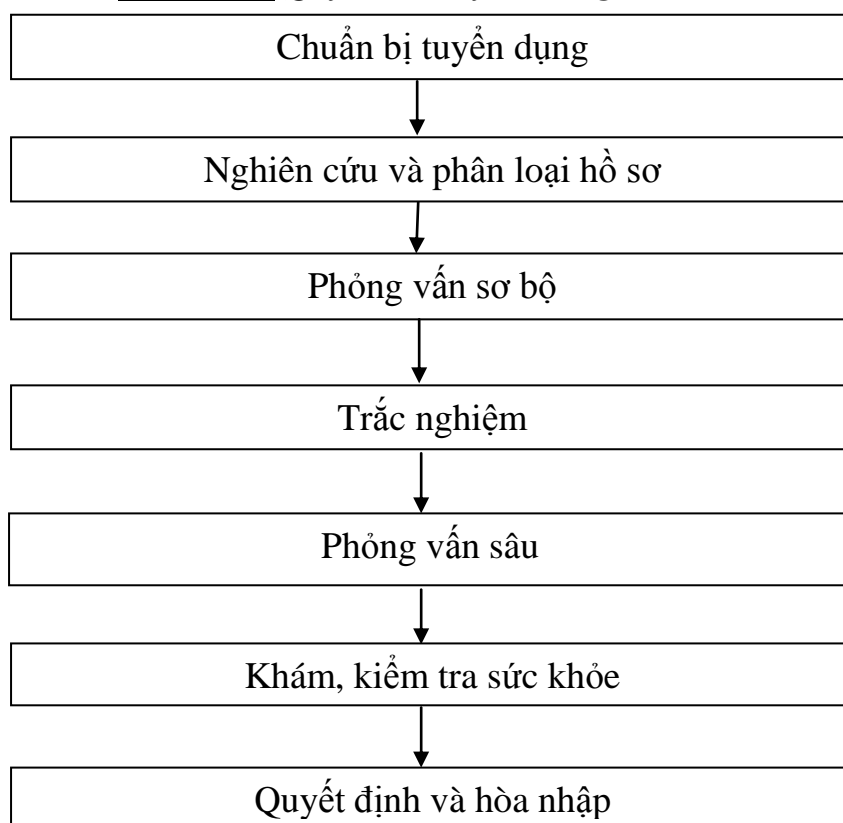
Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức (TS. Nguyễn Hữu Thân - Quản trị nhân sự).

Tuyển chọn là quyết định xem ai trong số các ứng viên là người hội đủ các tiêu chuẩn để làm việc cho công ty (TS. Nguyễn Hữu Thân - Quản trị nhân sự).

Quá trình tuyển mộ sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của quá trình tuyển chọn. Chất lượng của quá trình lựa chọn sẽ không đạt được như các yêu cầu mong muốn hay hiệu quả thấp nếu như số lượng người nộp đơn xin việc bằng hoặc ít hơn số nhu cầu cần tuyển chọn. Công tác tuyển mộ có ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức. Tuyển mộ không chỉ ảnh hưởng tới việc tuyển chọn, mà còn ảnh hưởng tới các chức năng khác của quản trị nguồn nhân lực như: đánh giá tình hình thực hiện công việc, thù lao lao động, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, các mối quan hệ lao động,...

1.4.4.2. Nội dung, trình tự tuyển dụng nhân sự.

Sơ đồ 1.3: Quy trình tuyển dụng nhân sự.



- Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng.

Trước khi tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự, các doanh nghiệp phải có sự chuẩn bị rất kỹ về tiền bạc, phòng ốc, các mẫu trắc nghiệm, phỏng vấn cũng như chuẩn bị bảng mô tả chi tiết tiêu chuẩn công việc.

- Bước 2: Nghiên cứu và phân loại hồ sơ.

Mục đích của bước này là nhằm loại bỏ những ứng viên không đáp ứng được những yêu cầu cơ bản nhất của công việc. Đây là bước rất quan trọng khi có một số lượng lớn ứng viên dự tuyển.

Ở bước này, các hồ sơ sẽ được xem xét, nghiên cứu và phân loại. Các hồ sơ được xem xét ở nhiều khía cạnh như: các văn bằng, chứng chỉ, tính rõ ràng của lý lịch ứng viên,...

- Bước 3: Phỏng vấn sơ bộ.

Mục đích của bước này là cung cấp một số thông tin cơ bản về công ty cho ứng viên, cung cấp các thông tin liên quan đến công việc, tìm hiểu những thông tin cơ bản về ứng viên để đánh giá những tiềm năng của ứng viên.

- Bước 4: Trắc nghiệm.

Mục đích của phương pháp trắc nghiệm là giúp các nhà tuyển dụng có thể khám phá ra những khả năng đặc biệt của ứng viên cũng như hiểu được những đặc tính hay các tính cách của ứng viên để quản lý, bố trí công việc cho phù hợp,...

- Bước 5: Phỏng vấn sâu.

Phỏng vấn sâu giúp nhà tuyển dụng có thể tìm hiểu những khía cạnh cá nhân mà mà các loại hồ sơ, chứng chỉ hay các bài trắc nghiệm không thực hiện được hoặc thể hiện một cách không rõ ràng ví dụ như cách ứng xử, diện mạo ứng viên,...

- Bước 6: Khám và kiểm tra sức khỏe.

Thông thường, trong hồ sơ xin việc có yêu cầu phải nộp bản khám sức khỏe tổng quát nhưng bước này là khám sức khỏe mang tính chuyên môn nên có những yêu cầu riêng để thực hiện công việc tốt hơn.

- Bước 7: Quyết định tuyển dụng và hòa nhập.

Trước khi có quyết định tuyển dụng cuối cùng thì các doanh nghiệp thường tiến hành thẩm tra lại lần cuối các thông tin liên quan đến ứng viên như lý lịch, tư cách đạo đức, trình độ học vấn,...

Việc hòa nhập nhân viên mới cũng đóng vai trò quan trọng giúp nhân viên có thể nhanh chóng hòa nhập với môi trường mới.

1.4.4.3. Nguồn tuyển dụng.

- Nguồn nội bộ.

Nguồn tuyển dụng nội bộ có thể bao gồm: những nhân viên đang làm việc tại doanh nghiệp, những ứng viên thông qua sự giới thiệu của những nhân viên hiện hữu của doanh nghiệp hay là những nhân viên cũ đã nghỉ việc nay muốn quay trở lại làm việc.

Nguồn tuyển dụng nội bộ có một số ưu điểm như: nhân viên đã quen với văn hoá, nội quy công ty và có thể vận dụng ngay mối liên hệ với các phòng ban khác trong công ty, lãnh đạo có thể hiểu rõ được kiến thức, kĩ năng và tính cách của nhân viên đó nên có thể phân công nhiệm vụ sát với năng lực thực tế của nhân viên,...

Tuy nhiên, khi tuyển dụng nguồn tuyển dụng nội bộ cũng đặt ra cho các doanh nghiệp một số vấn đề như: việc tuyển dụng nguồn nội bộ dễ dẫn đến chuỗi đê bạt và làm cho doanh nghiệp vẫn thiếu người lao động, dẫn đến cạnh tranh nội bộ không lành mạnh (cấu kết, bè phái, đấu đá), hay là dẫn đến hiệu ứng của kẻ thua cuộc (chán nản, bất mãn, chống đối) cũng như việc hạn chế số lượng ứng viên và tư tưởng mới.

- Nguồn bên ngoài.

Hình thức tuyển chọn của nguồn bên ngoài bao gồm các phương thức sau: tuyển chọn thông qua các quảng cáo trên phương tiện truyền thông, thông qua các trung tâm môi giới và giới thiệu việc làm, các hội chợ việc làm hay tuyển dụng trực tiếp từ các trường cao đẳng, đại học.

Tuyển dụng lao động từ nguồn bên ngoài có những ưu điểm như: thu hút được số lượng ứng viên tiềm năng nhiều hơn, thu hút được những tư tưởng mới từ những ứng viên mới, tận dụng được nguồn khách hàng và mối quan hệ mới, những kiến thức mới và kinh nghiệm chuyên môn từ bên ngoài,...

Nhược điểm của nguồn tuyển dụng này là: doanh nghiệp tốn thời gian cho công tác đào tạo nhân viên mới cũng như chi phí tuyển dụng nhân sự, giảm động cơ làm việc của nhân viên hiện tại, tốn thời gian định hướng nhân viên mới,...

1.4.5. Phân công lao động.

1.4.5.1. Khái niệm.

Phân công lao động là quá trình tách riêng các loại lao động khác nhau theo một tiêu thức nhất định và theo một điều kiện sản xuất xác định.

Thực chất thì phân công lao động là sự bố trí, sắp xếp nhân viên hay nhóm nhân viên khác nhau vào quá trình hoạt động sản xuất của doanh nghiệp theo năng lực, trình độ chuyên môn, sức khỏe,.. để tạo được hiệu quả cao nhất trong công việc.

1.4.5.2. Các hình thức phân công lao động.

- Phân công lao động theo công nghệ: là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau tùy theo quy trình công nghệ thực hiện chúng.

- Phân công lao động theo chức năng: là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau thành những chức năng lao động nhất định căn cứ vào vị trí, chức năng chính của doanh nghiệp.

- Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc: là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau tùy theo tính chất phức tạp của công việc.

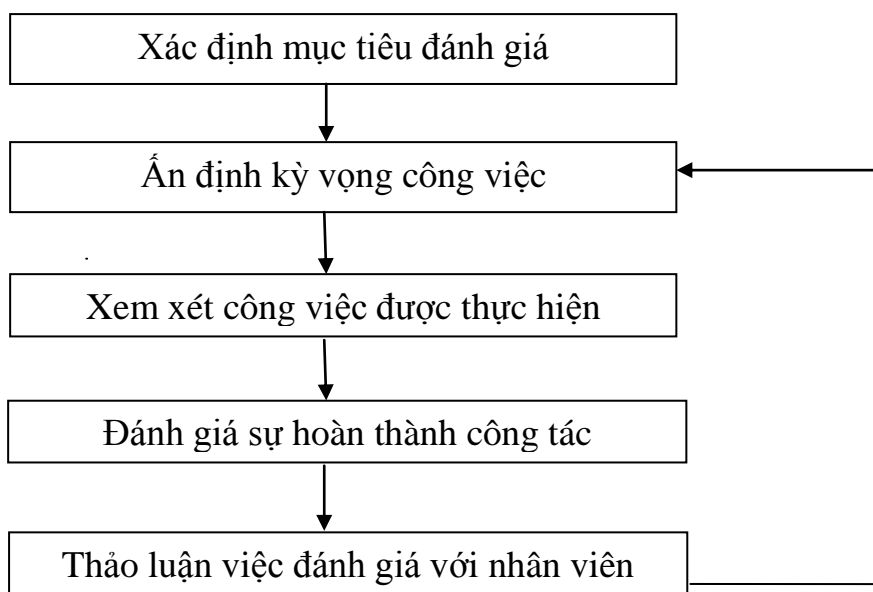
1.4.6. Đánh giá nhân viên.

1.4.6.1. Khái niệm.

Đánh giá nhân viên hay còn gọi là đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên là một quy trình được chuẩn hóa để thu thập thông tin từ các cấp quản lý về hành động, ứng xử trong chuyên môn nghiệp vụ của các nhân viên.

1.4.6.2. Tiến trình đánh giá nhân viên.

Sơ đồ 1.4: Tiến trình đánh giá nhân viên.



Tiến trình đánh giá nhân viên được bắt đầu bằng việc xác định các mục tiêu đánh giá. Sau đó các cấp quản trị phải ấn định các kỳ vọng hoàn thành công việc (phân tích công việc) của nhân viên và xem xét xem nhân viên hoàn thành công việc đến đâu. Bước kế tiếp là đánh giá việc hoàn thành công việc qua việc đối chiếu so sánh giữa công việc nhân viên đã thực hiện với bảng phân tích công việc. Bước sau cùng là sau khi đánh giá là phải thảo luận việc đánh giá này với nhân viên.

1.4.6.3. Các phương pháp đánh giá nhân viên.

- Phương pháp bảng điểm.
- Phương pháp xếp hạng luân phiên.
- Phương pháp so sánh từng cặp.
- Phương pháp quan sát hành vi.
- Phương pháp phỏng vấn đánh giá.
- Phương pháp quản trị bằng mục tiêu.

1.4.7. Trả công người lao động.

1.4.7.1. Khái niệm tiền lương và cơ cấu thu nhập của người lao động.

Tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng sức lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường

Thu nhập hàng kỳ của người lao động bao gồm các khoản: tiền lương cơ bản, phụ cấp, tiền thưởng và các chế độ phúc lợi khác.

+ Tiền lương cơ bản là tiền lương được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về sinh học, xã hội học, về độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong những điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề, công việc (Quản trị nguồn nhân lực - PGS. TS Trần Kim Dung).

+ Phụ cấp tiền lương bao gồm các loại phụ cấp như: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp khu vực,...

+ Tiền thưởng là loại kích thích vật chất có tác dụng tích cực đối với người lao động phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn, bao gồm: thưởng năng suất, thưởng sáng kiến,...

+ Phúc lợi bao gồm: bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, nghỉ lễ,....

1.4.7.2. Các hình thức trả lương.

❖ Trả lương theo sản phẩm.

Trả lương theo sản phẩm là hình thức tiền lương mà tiền lương của người lao động phụ thuộc vào số lượng sản phẩm hay khối lượng công việc mà họ làm ra và đơn giá trả cho một đơn vị sản phẩm.

$$\text{Công thức tính: } L_{sp} = N_{tt} \times Đ_g$$

Trong đó:

- L_{sp} : Lương sản phẩm.
- N_{tt} : Số sản phẩm hoàn thành.
- $Đ_g$: Đơn giá tiền lương sản phẩm.

Ưu điểm của hình thức trả lương theo sản phẩm là tạo sự kích thích cao cho người lao động, động viên người lao động hoàn thành tốt công việc được giao. Trả

lương theo sản phẩm cũng khuyến khích người lao động học tập, nâng cao trình độ tay nghề, dần hoàn thiện bản thân.

Tuy nhiên, hình thức trả lương theo sản phẩm cũng có một số mặt hạn chế như: không khuyến khích việc tiết kiệm nguyên nhiên vật liệu, bảo vệ máy móc, thiết bị, đôi khi làm giảm đi tinh thần tập thể.

❖ ***Trả lương theo thời gian.***

Trả lương theo thời gian là hình thức tiền lương mà tiền lương của người lao động phụ thuộc vào thời gian làm việc và đơn giá lương trong một đơn vị thời gian (Đơn vị tính thời gian: ngày, tuần, tháng hoặc năm).

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

Trong đó:

- L_{tg} : Lương tính theo thời gian.
- T_{tt} : Số ngày (giờ) công thực tế trong tháng của người lao động.
- L : Mức lương ngày (giờ).

Ưu điểm của hình thức trả lương theo thời gian là rất dễ tính toán và bảo đảm cho nhân viên một mức thu nhập nhất định trong thời gian làm việc.

Nhược điểm của hình thức trả lương theo thời gian là tiền lương của nhân viên chưa gắn chặt giữa thu nhập với kết quả lao động, chưa khuyến khích người lao động phát huy hết khả năng làm việc của mình.

1.4.8. Đào tạo và phát triển.

1.4.8.1. Khái niệm.

Theo giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” của PGS. TS Trần Kim Dung thì : Đào tạo là một quá trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, các quy tắc, hành vi hay thái độ dẫn đến sự tương xứng tốt hơn giữa những đặc điểm của nhân viên và yêu cầu của công việc.

Phát triển là bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho nhân viên theo được với cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển.

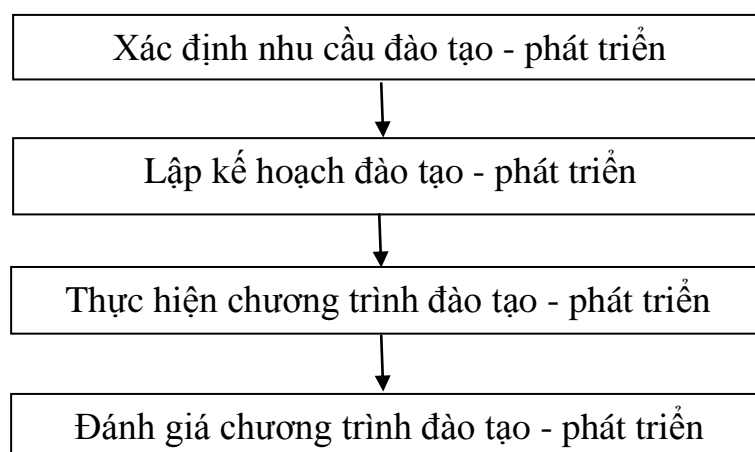
Hay nói cách khác, phát triển là một quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của nhân viên nhằm biến họ thành những thành viên tương lai quý báu của tổ chức.

1.4.8.2. Mục đích.

- Cập nhật các kiến thức, kỹ năng mới cho nhân viên. Huấn luyện cho nhân viên những phương pháp làm việc mới.
- Giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn (nâng cao chất lượng và năng suất công việc).
- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý chuyên môn kế cận, giúp cho nhân viên có cơ hội thăng tiến.
- Phát huy tính chủ động và tinh thần trách nhiệm của nhân viên.
- Thỏa mãn nhu cầu phát triển của nhân viên.
- Giúp tổ chức thích nghi với sự thay đổi của môi trường.

1.4.8.3. Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Sơ đồ 1.5: Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.



- Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển.

Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực bao gồm: đánh giá nhu cầu đào tạo và xác định nhu cầu cụ thể cho đào tạo.

Đánh giá nhu cầu đào tạo là một cách xác định hiệu quả những khoảng trống giữa các kỹ năng mà doanh nghiệp cần và những kỹ năng mà nhân viên hiện có. Nó thu thập các thông tin để xác định những lĩnh vực mà nhân viên có thể nâng cao năng lực thực thi. Các cấp quản trị có thể sử dụng các cuộc điều tra từ nhân viên, những quan sát từ phía nhà quản lý và những nhận xét của khách hàng, thông qua các cuộc họp của công ty và việc kiểm tra để thu thập thông tin.

- Bước 2: Lập kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Lập kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực bao gồm các nội dung:

- + Quan điểm của lãnh đạo về đào tạo và phát triển.
- + Tên của chương trình đào tạo.
- + Các mục tiêu của chương trình đào tạo.
- + Nội dung cụ thể của chương trình đào tạo.
- + Xác định đối tượng, nhu cầu đào tạo.
- + Hình thức, phương pháp đào tạo.

- Bước 3: Thực hiện đào tạo.

Mục tiêu của đào tạo là nhằm thay đổi kiến thức, hành vi, thái độ của người học. Ở mỗi mục tiêu và mức độ có những phương pháp phù hợp.

Bảng 1.1: Các hình thức đào tạo.

Tiêu thức	Hình thức đào tạo
Theo mục đích của nội dung đào tạo	- Đào tạo hướng dẫn công việc cho nhân viên - Huấn luyện kỹ năng - Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn - Đào tạo và phát triển năng lực quản lý
Theo hình thức đào tạo	- Đào tạo chính quy - Đào tạo tại chức - Kèm cặp tại chỗ
Theo địa điểm hoặc nơi đào tạo	- Đào tạo tại nơi làm việc - Đào tạo xa nơi làm việc
Theo đối tượng đào tạo	- Đào tạo mới - Đào tạo lại

- Bước 4: Đánh giá chương trình đào tạo.

Tiêu thức quan trọng để đánh giá hiệu quả từ công tác đào tạo mang lại là hiệu quả làm việc của nhân viên có thay đổi theo hướng mong muốn hay không.

Do đó cần so sánh hiệu quả làm việc của nhân viên thời gian trước và sau khi đào tạo để xác định chương trình đào tạo có đáp ứng được các mục tiêu đào tạo hay không.

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

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

Hiệu quả sử dụng lao động hay hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là kết quả mang lại từ các mô hình, các chính sách quản lý và sử dụng lao động. Kết quả lao động đạt được là doanh thu, lợi nhuận mà doanh nghiệp có thể đạt được từ kinh doanh và việc tổ chức, quản lý lao động có thể là khả năng tạo việc làm của mỗi doanh nghiệp.

Nhóm các chỉ tiêu được sử dụng để đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp bao gồm:

- Hiệu suất lao động.

$$H1 = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng lao động bình quân}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu hiệu suất lao động phản ánh một lao động tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong năm.

- Tỷ suất lợi nhuận lao động (sức sinh lời của lao động).

$$H2 = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng lao động bình quân}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu sức sinh lời của lao động phản ánh một lao động trong năm tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận.

- Sức sản xuất của 1 đồng chi phí tiền lương.

$$H3 = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng quỹ lương}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu sức sản xuất của 1 đồng chi phí tiền lương phản ánh một đồng tiền lương trong năm tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu.

- *Năng suất lao động bình quân.*

Tổng sản lượng

H4 = _____

Tổng lao động bình quân

Ý nghĩa: Chỉ tiêu năng suất lao động bình quân phản ánh một lao động làm ra bao nhiêu sản phẩm (sản lượng) trong một thời kỳ nhất định.

- *Mức đảm nhiệm lao động.*

Tổng lao động bình quân

H5 = _____

Doanh thu

Ý nghĩa: Chỉ tiêu mức đảm nhiệm lao động phản ánh để tạo ra một đồng doanh thu thì cần bao nhiêu lao động.

1.5.2. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Lao động là yếu tố đầu vào cơ bản của sản xuất, đóng vai trò vô cùng quan trọng. Bất kỳ một doanh nghiệp nào muốn tồn tại, phát triển được thì không những phải sử dụng tốt các yếu tố đầu vào như vốn, công nghệ mà còn phải sử dụng nguồn lực con người một cách hiệu quả nhất. Việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp có vai trò chủ yếu sau:

- Doanh nghiệp có thể kế hoạch hóa nguồn nhân lực của mình ở thời điểm hiện tại cũng như trong tương lai.

- Tạo điều kiện xây dựng tốt hơn mối quan hệ giữa các nhân viên với nhau hay giữa nhân viên với các cấp quản lý, với chủ doanh nghiệp.

- Tạo cho người lao động có công việc ổn định, thu nhập cao hơn, đảm bảo cho quá trình tái sản xuất sức lao động.

- Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp định mức lại lao động tại các bộ phận, phòng ban từ đó đưa ra biện pháp nhằm nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh cũng như năng lực cạnh tranh.

1.6. Kinh nghiệm của của một số Công ty trong công tác quản trị nguồn nhân lực.

1.6.1. Kinh nghiệm của Công ty Honda.

Như ta đã biết, Honda là một trong số những hãng sản xuất xe máy và ô tô hàng đầu trên thế giới. Ra đời từ năm 1948, đến nay trải qua hơn 60 năm phát triển, Công ty Honda đã có những thành công đáng kinh ngạc.

Nhiều nhà quản trị đã tiến hành nghiên cứu và chỉ ra rằng bí quyết thành công của Công ty nằm ở 3 yếu tố chính: tôn trọng nhân viên, đánh giá con người trong công việc và những chế độ ưu đãi của Công ty.

Thành công mà Honda giành được có một bí mật vô cùng quan trọng, đó là tôn trọng nhân viên, cổ vũ khả năng tư duy sáng tạo độc lập của họ. Tạo ra môi trường làm việc mà mỗi công nhân đều có cơ hội thể hiện mình ở đó, làm cho họ cảm thấy mình đã và đang liên hệ chặt chẽ với một công việc quan trọng trong công ty.

Trong đánh giá nhân viên Honda không dùng từ “năng lực”. Công ty cho rằng giữa người với người không có sự phân biệt năng lực tốt xấu, chỉ tồn tại cá tính khác nhau. Bất kỳ người nào, chỉ cần đặt họ vào vị trí thích đáng, thì có thể phát huy đầy đủ thực lực của họ.

Đồng thời để cổ vũ lòng say mê sáng tạo và tích cực trong công việc, Công ty cũng đưa ra nhiều chế độ ưu đãi đối với công nhân. Khi nhân viên đề xuất một ý tưởng hợp lý được đưa vào sử dụng, sẽ cho điểm căn cứ vào mức độ quan trọng của ý tưởng mà họ đưa ra.

Honda cũng rất quan tâm đến đời sống tinh thần của nhân viên, điều này được thể hiện rõ trong quan điểm: “Con người không phải là cái máy, nếu một nhà máy đem con người đặt ngang bằng với máy móc, thì xí nghiệp đó không thể phát triển lâu dài”.

1.6.2. Kinh nghiệm của thương hiệu tìm kiếm Google.

Hiện nay, Google là nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm trên internet lớn nhất trên thế giới. Vào năm 1996 khi thương hiệu này mới ra đời, Công ty chỉ có hai nhân viên và cũng chính là hai nhà sáng lập ra thương hiệu Google là Larry Page

và Sergey Brin. Đến nay, trải qua 15 năm phát triển, Google đã có một số lượng nhân viên đông đảo với trên 30.000 nhân viên với doanh thu hàng năm lên đến hàng chục tỷ đô la. Để thu được những thành quả như vậy là do Google luôn biết cách làm thế nào để nhân viên của hãng có thể phát huy hết mọi khả năng để cống hiến cho công ty. Google có những bí quyết rất riêng trong việc quản lý nhân sự, chẳng hạn như:

Nhân viên của Google được hưởng rất nhiều ưu đãi mà khó lòng có thể hình dung được ở các công ty khác. Chẳng hạn như căng tin ở trụ sở của hãng đóng tại thung lũng Silicon có chất lượng dịch vụ đồ uống như một khách sạn cao cấp, làm vừa lòng cả những ẩm khách sành sỏi nhất.

Nhân viên được massage và theo học Yoga miễn phí. Có phòng rèn luyện sức khỏe, phòng tắm hơi, bàn chơi billiard và nhiều trò chơi khác. Trụ sở của Google là một thế giới thu nhỏ, ở đó, các nhân viên có thể tìm thấy mọi thứ phục vụ cho cuộc sống.

Google cho phép nhân viên được sử dụng 20% quỹ thời gian làm việc tùy theo ý mình. Các nhà quản lý ở đây cho rằng khoảng thời gian đó, các nhân viên sẽ tha hồ nghĩ ra các ý tưởng mới, được gọi là “các dự án cho tương lai”.

Sự thành công của thương hiệu Honda, Google và rất nhiều thương hiệu nổi tiếng khác nữa là minh chứng rõ ràng nhất cho những hiệu quả mà công tác quản trị nguồn nhân lực mang lại khi các công ty quan tâm và biết cách xây dựng cho mình những chính sách về nhân sự hợp lý. Quản trị nhân sự tốt ở thời điểm hiện tại là chìa khóa dẫn đến những thành công của doanh nghiệp trong tương lai.

CHƯƠNG II

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÊ TÔNG VINACONEX PHAN VŨ.

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ.

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ.

- Tên tiếng Việt: **CÔNG TY CỔ PHẦN BÊ TÔNG VINACONEX PHAN VŨ.**

- Tên tiếng Anh: **VINACONEX PHAN VU CONCRETE JOINT STOCK COMPANY.**

- Tên viết tắt: **VINACONEX PHAN VU., JSC.**

- Địa chỉ Công ty: Khu công nghiệp Quỳnh Phúc - Xã Phúc Thành - Huyện Kim Thành - Tỉnh Hải Dương.

- Mã số doanh nghiệp: 0800292048.

- ĐT: 0320. 3560. 700.

- Fax: 0320. 3560. 734.

- Email: gd@VinaconexPhanVu. Vn

- Website: WWW.VinaconexPhanVu. Vn

- Vốn điều lệ: 50.000.000.000 VNĐ (năm mươi tỉ đồng).

- Loại hình thương mại: sản xuất - đại lý/ nhà phân phối.

Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ là doanh nghiệp cổ phần vốn Nhà nước trực thuộc Tổng Công ty xuất nhập khẩu và xây dựng Việt Nam-Vinaconex, được Sở kế hoạch và đầu tư tỉnh Hải Dương cấp giấy chứng nhận đăng kí kinh doanh số 0403000154 ngày 23/04/2004.

Ngày 23/06/2004 Bộ Trưởng Bộ Xây Dựng có quyết định số 275/ BXB TCLĐ về việc phê duyệt phương án cổ phần hoá Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ. Được sự chỉ đạo trực tiếp của Tổng Công ty xuất nhập khẩu và xây dựng Việt Nam, ngày 20/10/2004 Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ chính thức được thành lập với sự góp vốn của các đơn vị có truyền thống hàng

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

đầu trong ngành công nghiệp xây dựng và sản xuất vật liệu xây dựng của Việt Nam bao gồm:

- Công ty cổ phần xây dựng và bê tông Vinaconex Xuân Mai.

Địa chỉ: Thị trấn Xuân Mai - Huyện Chương Mỹ - Hà Nội.

- Công ty cổ phần đầu tư Phan Vũ.

Địa chỉ: Số 200 - Hoàng Văn Thụ - Phường 9 - Quận Phú Nhuận - Thành phố Hồ Chí Minh.

- Công ty cổ phần xây dựng số 11-Vinaconex.

Địa chỉ: B59 - Tổ 58 - Phường Dịch Vọng Hậu - Quận Cầu Giấy - Hà Nội.

Công ty chính thức đi vào hoạt động từ quý 2/2005 với tổng mức đầu tư của giai đoạn 1 là 124.000.000.000 đồng (một trăm hai mươi tư tỷ đồng).

Công suất bước 1 vào khoảng 400.000 m dài cọc/ năm, doanh thu hàng năm khoảng trên 60.000.000.000 đồng (sáu mươi tỉ đồng).

Hiện nay, Công ty vẫn đang tiếp tục đầu tư cho việc mở rộng giai đoạn 2 và dự kiến cuối năm 2011 sẽ hoàn thành việc mở rộng. Giai đoạn 2 đi vào hoạt động sẽ nâng tổng công suất của toàn nhà máy lên gấp 3 lần hiện nay (khoảng trên 120.000 m dài cọc/ năm), đưa Công ty trở thành đơn vị chuyên sản xuất các sản phẩm bê tông dự ứng lực có quy mô lớn và hiện đại nhất Việt Nam, với doanh thu hàng năm ước đạt khoảng trên 200.000.000.000 đồng (hai trăm tỉ đồng).

Với phương châm hoạt động: “Sự thịnh vượng của khách hàng cùng với sự phát triển của đất nước chính là mong muốn của Công ty”, nên kể từ ngày được thành lập đến nay, Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ đã không ngừng đầu tư trang thiết bị, máy móc phục vụ công tác sản xuất với các loại máy móc thiết bị đồng bộ, hiện đại.

Ngoài ra, Công ty cũng đầu tư xây dựng một phòng thí nghiệm hiện đại phục vụ nghiên cứu và thử nghiệm sản phẩm. Phòng thí nghiệm của Công ty đã được Bộ Xây Dựng cấp chứng chỉ LSA-694.

Do đẩy mạnh hoạt động thi công, xây dựng các công trình hạng mục với mục tiêu lấy chất lượng làm đầu nên uy tín của Công ty ngày càng được nâng cao. Công ty đã được nhiều chủ đầu tư lựa chọn làm nhà thầu thi công xây dựng các

công trình trong và ngoài tỉnh. Công ty cũng đã nhận được nhiều bằng khen của Tỉnh và được Bộ xây dựng khen thưởng trong quá trình xây dựng thành công các công trình, hạng mục công trình.

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ.

2.1.2.1. Chức năng.

Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ là doanh nghiệp chuyên hoạt động trong các lĩnh vực:

- Xây dựng dân dụng, công nghiệp và giao thông vận tải.
- Sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng.
- Kinh doanh bê tông thương phẩm.
- Sản xuất kinh doanh các mặt hàng cơ khí, cấu kiện thép trong xây dựng như: cốt pha thép, khung thép, nhà công nghiệp,...
- Kinh doanh máy móc, thiết bị xây dựng.
- Đầu tư kinh doanh bất động sản.
- Kinh doanh vận tải hàng hóa, vận tải siêu trường, siêu trọng.
- Xuất nhập khẩu máy móc thiết bị, phụ tùng dây chuyền công nghệ.

Trong đó lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính của Công ty là chuyên sản xuất các sản phẩm cấu kiện bê tông như dầm cầu dự ứng lực, cọc cừ, cọc bê tông ly tâm ứng suất trước thường, cọc bê tông ly tâm ứng suất trước cường độ cao,... phục vụ xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp và giao thông vận tải.

2.1.2.2. Nhiệm vụ.

- Hoạt động sản xuất kinh doanh theo đúng ngành nghề đã đăng ký.
- Bảo đảm chất lượng sản phẩm theo các tiêu chuẩn đã đăng ký: TCVN 7888: 2008, JIS A 5335: 1987, IS A5337: 2004.
- Tuân thủ các quy định của Nhà nước trong việc thuê và sử dụng lao động, đảm bảo quyền và lợi ích của người lao động theo quy định của Luật lao động.
- Lập sổ kế toán, ghi chép sổ kế toán, hóa đơn, chứng từ và lập báo cáo tài chính trung thực, chính xác.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

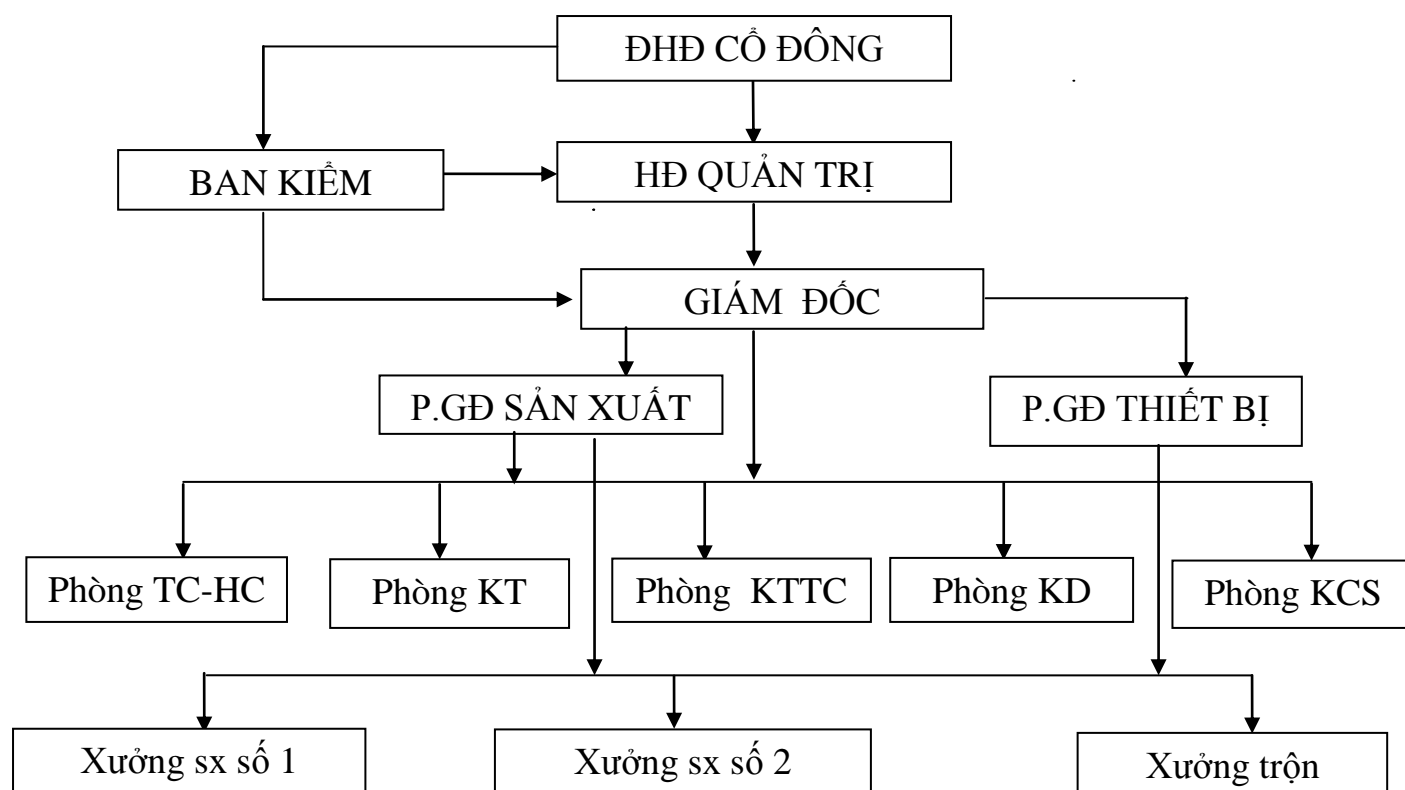
- Đăng ký mã số thuế, kê khai thuế, nộp thuế và thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ về tài chính đối với ngân sách Nhà nước theo quy định của pháp luật hiện hành.

- Tuân thủ theo các quy định của Nhà nước về an ninh quốc phòng, trật tự xã hội, môi trường.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ.

2.1.3.1. Sơ đồ tổ chức.

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức.



Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ tổ chức bộ máy hành chính theo mô hình tập trung thống nhất. Các phòng ban chịu sự chỉ đạo trực tiếp từ Giám đốc Công ty và có chức năng tham mưu về chuyên môn cho Giám đốc Công ty. Điều này vừa đảm bảo phát huy được năng lực chuyên môn của các phòng ban vừa đảm bảo cho sự chỉ huy, điều hành thống nhất từ Giám đốc Công ty. Đứng đầu Công ty là Giám đốc Công ty. Tham mưu, giúp việc cho Giám đốc Công ty là các Phó giám đốc và các phòng ban chuyên môn nghiệp vụ. Các xưởng sản xuất số 1,

xưởng sản xuất số 2 và xưởng trộn là những bộ phận chịu trách nhiệm trực tiếp tham gia sản xuất.

2.1.3.2. Chức năng và nhiệm vụ của các bộ phận.

- Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ).

ĐHĐCĐ là cơ quan có thẩm quyền cao nhất quyết định mọi vấn đề quan trọng của Công ty theo luật Doanh nghiệp và điều lệ Công ty như: thông qua định hướng phát triển Công ty, bầu, miễn nhiệm, bãi nhiệm thành viên Hội đồng quản trị, thành viên Ban kiểm soát, quyết định sửa đổi, bổ sung điều lệ Công ty,....

- Hội đồng quản trị (HĐQT).

HĐQT có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của Công ty không thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông như: quyết định chiến lược, kế hoạch phát triển trung hạn và kế hoạch kinh doanh hàng năm của Công ty, quyết định phương án đầu tư và dự án đầu tư trong thẩm quyền và giới hạn theo quy định của Luật doanh nghiệp,...

- Ban kiểm soát (BKS).

BKS có nhiệm vụ: giám sát Hội đồng quản trị, Giám đốc trong việc quản lý và điều hành Công ty, chịu trách nhiệm trước Đại hội đồng cổ đông trong thực hiện các nhiệm vụ được giao, thẩm định báo cáo tình hình kinh doanh, báo cáo tài chính hàng năm và sáu tháng của Công ty, báo cáo đánh giá công tác quản lý của Hội đồng quản trị,...

- Giám đốc.

Giám đốc là người điều hành cao nhất, chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị và Đại hội đồng cổ đông về trách nhiệm quản lý và điều hành Công ty. Giám đốc là người đại diện cho Công ty trong các mối quan hệ hợp tác và quan hệ pháp luật. Giám đốc trực tiếp điều hành và chỉ đạo các phòng ban nghiệp vụ.

- Phó Giám đốc sản xuất.

Phó Giám đốc sản xuất trực tiếp chịu trách nhiệm điều hành phòng kỹ thuật, chịu trách nhiệm đảm bảo tiến độ kế hoạch sản xuất đã đề ra. Phó giám đốc sản xuất trực tiếp điều hành công tác sản xuất tại các phân xưởng cũng như bố trí công việc tại các phân xưởng sản xuất.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

- Phó giám đốc thiết bị.

Phó giám đốc thiết bị chịu trách nhiệm về công nghệ, máy móc phục vụ cho công tác sản xuất, chỉ đạo việc sử dụng máy móc, bảo trì và vận hành các thiết bị, phụ trách về kỹ thuật trong suốt quá trình sản xuất.

- Phòng tổ chức hành chính.

Phòng tổ chức hành chính chịu trách nhiệm tham mưu cho Giám đốc trong việc xây dựng phương án kiện toàn bộ máy tổ chức trong Công ty, chịu trách nhiệm trong công tác tuyển dụng, đào tạo, quản lý lao động, thực hiện các chế độ, chính sách đối với người lao động. Đồng thời phụ trách công việc tiếp đón khách đến Công ty quan hệ công tác, tổ chức động viên phong trào thi đua của cán bộ công nhân viên trong Công ty.

- Phòng kế toán tài chính.

Phòng kế toán tài chính dưới sự chỉ đạo trực tiếp của ban Giám đốc, phòng kế toán tài chính theo dõi phản ánh các nghiệp vụ kinh tế phát sinh, xử lý tổng hợp số liệu lập báo cáo kế toán theo đúng quy định đồng thời phân tích thông tin kế toán tham mưu cho lãnh đạo để có biện pháp xử lý kịp thời.

- Phòng kỹ thuật.

Phòng kỹ thuật có nhiệm vụ theo dõi, hướng dẫn việc thực hiện thi công, đảm bảo chất lượng công trình, thực hiện định mức các kế hoạch kỹ thuật, chế độ quản lý của Công ty, chịu trách nhiệm trước Giám đốc về tiến độ sản xuất đã đề ra, cung cấp thông tin số liệu cần thiết, phân tích tình hình sản xuất kinh doanh giúp lãnh đạo của Công ty có biện pháp quản lý thích hợp.

- Phòng kinh doanh.

Phòng kinh doanh có chức năng tham mưu cho Giám đốc Công ty trong các công tác kinh doanh, chịu trách nhiệm trong việc nghiên cứu mở rộng thị trường, xây dựng phương án, chiến lược kinh doanh cho từng thời kỳ, tìm kiếm khách hàng, thực hiện các giao dịch Marketing, các biểu báo giá, định kì báo giá thống kê số lượng giá trị của hàng hoá dịch vụ mua vào và bán ra cho Giám đốc.

- Phòng KCS.

Phòng KCS chịu trách nhiệm xây dựng các tiêu chuẩn, yêu cầu kỹ thuật đối với các loại nguyên liệu, sản phẩm theo tiêu chuẩn kỹ thuật đã được phê duyệt. Chịu trách nhiệm kiểm tra bán thành phẩm trên dây chuyền sản xuất và thành phẩm cuối cùng. Kiểm tra nguyên liệu và bán thành phẩm đầu vào. Kiểm tra chất lượng sản phẩm trước khi bàn giao cho khách hàng. Lập biên bản phân tích nguyên nhân, đề xuất hướng xử lý, khắc phục các sai sót, vi phạm trong quá trình sản xuất và thi công.

- Các xưởng sản xuất.

Các xưởng sản xuất thực hiện việc sản xuất theo sự chỉ đạo của phòng kỹ thuật. Lập các bản tiến độ sản xuất, thi công, chuẩn bị nhân lực, vật tư đảm bảo đúng tiến độ đề ra. Căn cứ khối lượng công việc hoàn thành thực tế hàng tuần/tháng báo cáo phòng kỹ thuật và ban Giám đốc những khó khăn, vướng mắc trong quá trình sản xuất để đưa ra biện pháp điều chỉnh kịp thời, phù hợp.

2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ.

2.1.4.1. Sản phẩm.

Các chủng loại sản phẩm chính Công ty đang sản xuất và cung ứng hiện nay bao gồm:

- Cấu kiện bê tông ứng suất trước.

+ Dầm cầu DUL: Dầm hộp, dầm chữ T, dầm I, dầm Super T,...

+ Cọc vuông DUL KT từ 350x350 đến 500x500.

+ Dầm nhà công nghiệp DUL khẩu độ đến 33 mét.

+ Cấu kiện nhà công nghiệp và nhà cao tầng.

- Cọc tròn bê tông ly tâm ứng suất trước.

+ Đường kính từ D350-D1200mm.

+ Chủng loại: Cọc bê tông ly tâm ứng suất trước cường độ cao (PHC), cọc bê tông ly tâm ứng suất trước thường (PC).

- Cọc vuông bê tông ứng suất trước.

+ Chiều dài tối đa lên đến 24 mét.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

+ Chung loại: Cọc bê tâm ly tâm ứng suất trước cường độ cao (PHC), cọc bê tông ly tâm ứng suất trước thường (PC).

2.1.4.2. Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ trong năm 2009-2010.

Bảng 2.1: Bảng tổng hợp kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty trong năm 2009-2010.

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
					+/-	%
1	Doanh thu	Đồng	97,938,126,905	127,168,586,093	29,230,459,188	29.8
2	Chi phí	Đồng	91,255,396,297	118,285,846,990	27,030,450,693	29.6
3	Lợi nhuận sau thuế	Đồng	4,716,988,784	6,797,532,502	2,080,543,718	44.1
4	Số lượng lao động	Người	445	477	32	7.2
5	Thu nhập bình quân/tháng	Đồng	2,600,000	3,000,000	400,000	15.4

Nguồn: Phòng kế toán tài chính

Nhận xét:

Doanh thu năm 2010 của Công ty đạt 127,168,586,093 đồng, tăng lên so với năm 2009 là 29,230,459,188 đồng, tương đương với tỷ lệ tăng 29.8%. Kết quả này là do trong năm 2010, Công ty đã nhận được một số dự án tương đối lớn như: dự án cung cấp cọc BTL-U'ST-D350 cho công trình nhà máy nhiệt điện Vũng Áng (trên ba mươi tỉ đồng), dự án cung cấp cọc BTL-U'ST-D500, D700 cho công trình cảng Container - Hóa dầu VIPCO - Đình Vũ (trên bốn mươi tỉ đồng),... Điều này chứng tỏ thương hiệu cũng như các sản phẩm của Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ ngày càng tạo được lòng tin ở phía khách hàng.

Tổng chi phí sản xuất kinh doanh của Công ty trong năm 2009 là 91,255,396,297 đồng. Sang năm 2010, con số này tăng lên là 118,285,846,990 đồng, tức là tăng 29.6%. Việc chi phí sản xuất trong năm 2010 tăng lên là do các loại chi phí nguyên vật liệu đầu vào cho sản xuất cũng như chi phí tiền lương cho cán bộ công nhân viên tăng lên so với năm 2009.

Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp của Công ty năm 2010 đạt 6,797,532,502 đồng, tăng 44.1% so với năm 2009. Điều này cho thấy mặc dù năm 2010 là năm nền kinh tế trong nước gặp phải nhiều khó khăn nhưng kết quả hoạt

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

động sản xuất kinh doanh của Công ty vẫn đạt được nhiều kết quả khả quan, đáng ghi nhận. Lợi nhuận sau thuế của Công ty trong năm 2010 tăng cao so với năm 2009 là do trong năm 2010 Công ty đã ký kết được nhiều hợp đồng có giá trị kinh tế cao.

Thu nhập bình quân của cán bộ công nhân viên trong Công ty năm 2009 đạt 2,600,000 đồng/ tháng. Đến năm 2010, thu nhập bình quân tăng 15.4% so với năm 2009, đạt 3,000,000 đồng/ tháng. Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty năm 2010 thu được những kết quả khả quan, nên Công ty cũng quan tâm nhiều hơn đến quyền lợi cũng như các chính sách cho người lao động để kịp thời động viên họ cố gắng, nỗ lực hơn nữa trong sản xuất để đưa Công ty ngày càng phát triển đi lên.

Cho dù năm 2010 là một năm mà nền kinh tế trong nước đầy biến động, khó khăn do tình hình lạm phát tăng cao kéo theo đó là việc giá cả các loại nguyên liệu đầu vào tăng mạnh nhưng nhìn chung tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ trong năm 2010 so với năm 2009 có nhiều bước phát triển, cải thiện.

2.1.5. Thuận lợi và khó khăn của Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ.

2.1.5.1. Thuận lợi.

Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ được xây dựng ven tuyến Quốc lộ 5A thuộc địa phận tỉnh Hải Dương. Đây là một vị trí thuận lợi mang lại cho Công ty nhiều lợi thế về thị trường, trong việc thu hút nguồn nhân lực chất lượng cũng như việc tiết kiệm chi phí vì gần với các nguồn nguyên liệu đầu vào.

Công ty được xây dựng ở vị trí tương đối gần với nguồn cung cấp các nguyên liệu đầu vào chính cho quá trình sản xuất như: thép (Hòa Phát - Kinh Môn, Thái Hưng - Kim Thành, xi măng (Hoàng Thạch - Kinh Môn), cát, đá (Kinh Môn, Kim Thành, Thủy Nguyên - Hải Phòng),... Quãng đường vận chuyển nguyên liệu về nhà máy tương đối ngắn và dễ dàng.

Với vị trí nằm ở trung tâm của vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ - nơi tập trung những thành phố công nghiệp hàng đầu của cả nước với nhu cầu hàng năm tương đối lớn đối với các sản phẩm cấu kiện bê tông phục vụ cho xây dựng, phát

triển cơ sở hạ tầng. Đây sẽ là thị trường hứa hẹn nhiều tiềm năng để Công ty có thể khai thác tối đa năng lực sản xuất của Công ty để phục vụ nhu cầu của thị trường.

Lĩnh vực xây dựng và sản xuất vật liệu xây dựng luôn được coi là một trong những lĩnh vực tiên phát triển hàng đầu của nước ta nhằm xây dựng cơ sở vật chất, hạ tầng kỹ thuật phục vụ cho phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Để hướng đến mục tiêu là đưa nước ta cơ bản trở thành một nước công nghiệp theo hướng hiện đại vào năm 2020, Nhà nước luôn tạo điều kiện thuận lợi bằng những chính sách khuyến khích, ưu đãi về đầu tư để phát triển ngành công nghiệp xây dựng và sản xuất vật liệu xây dựng, góp phần thực hiện mục tiêu chiến lược là công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

Đội ngũ lao động của doanh nghiệp phần lớn là lao động trẻ, có trình độ chuyên môn, tay nghề vững vàng và phần lớn là lao động đã qua đào tạo. Đội ngũ lao động trẻ của Công ty có đủ năng lực, trình độ để có thể làm chủ những máy móc, công nghệ thi công tiên tiến.

Công ty được thành lập với sự góp vốn liên doanh của các đơn vị, các công ty hàng đầu trong lĩnh vực xây dựng và sản xuất vật liệu xây dựng của Việt Nam hiện nay như: Công ty cổ phần bê tông & xây dựng Vinaconex Xuân Mai, Công ty cổ phần đầu tư Phan Vũ,... Các doanh nghiệp này đều là những doanh nghiệp lớn, có nhiều kinh nghiệm trong quản lý sản xuất kinh doanh cũng như có uy tín và chỗ đứng vững chắc trên thị trường. Thị trường của các doanh nghiệp này lại rất rộng lớn, trải dài từ Bắc vào Nam. Vì thế hàng năm Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan vũ nhận được sự hỗ trợ không nhỏ về nhiều mặt từ trên.

2.1.5.2. Khó khăn.

Trong những tháng đầu năm 2011, Chính phủ điều chỉnh tăng giá xăng dầu kéo theo đó là việc tăng giá điện, giá các loại vật liệu xây dựng. Đây là những yếu tố đầu vào chiếm tỷ trọng chủ yếu trong việc cấu thành chi phí sản xuất sản phẩm của Công ty. Việc tăng giá các yếu tố đầu vào này đã có những ảnh hưởng không nhỏ đến tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty. Việc giá cả của các yếu tố đầu vào tăng sẽ làm tăng chi phí sản xuất của Công ty, đội giá thành sản phẩm lên cao.

Điều này trực tiếp làm giảm năng lực cạnh tranh cũng như hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Ngoài ra, cũng do ảnh hưởng của tình hình lạm phát tăng cao của nền kinh tế trong nước cũng như ảnh hưởng từ tình trạng khủng hoảng của nền kinh tế thế giới mà trong vài năm trở lại đây, lãi suất vay vốn từ các ngân hàng luôn ở mức cao, các ngân hàng thắt chặt việc cho vay vốn trung và dài hạn làm cho chi phí lãi vay của doanh nghiệp tăng lên và cũng gây ra không ít khó khăn cho doanh nghiệp trong việc tiếp cận với các nguồn vốn vay để phục vụ công tác sản xuất kinh doanh.

Việc chúng ta chính thức trở thành thành viên của tổ chức kinh tế thế giới WTO đã mang lại cho các doanh nghiệp không chỉ những cơ hội mà còn là cả những thách thức lớn lao. Đối thủ cạnh tranh của Công ty sẽ không chỉ dừng lại là các doanh nghiệp trong nước mà còn là cạnh tranh với các doanh nghiệp trong lĩnh vực xây dựng và sản xuất vật liệu xây dựng của các nước khác trong khu vực với lợi thế về tài chính, kinh nghiệm cũng như uy tín thương hiệu đặc biệt là các doanh nghiệp của Trung Quốc, Thái Lan.

Với một đội ngũ đông đảo lao động trẻ tuổi cũng khiến cho Công ty gặp phải một số vấn đề khó khăn trong việc quản lý số lao động trẻ này, đặc biệt là việc giáo dục ý thức trách nhiệm, việc chấp hành kỷ luật lao động, nội quy Công ty.

2.2. Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ.

2.2.1. Mục đích, ý nghĩa của việc tìm hiểu công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ.

2.2.1.1. Mục đích.

- Kiểm tra tình hình thực hiện các chính sách đối với người lao động theo quy định của pháp luật Nhà nước.

- Tìm hiểu cơ cấu lao động tại Công ty thể hiện thông qua cơ cấu về giới tính, về trình độ học vấn - tay nghề, về độ tuổi.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

- Nghiên cứu thực trạng công tác quản lý và sử dụng lao động tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ, thấy được những mặt đã đạt được và những mặt còn hạn chế.

- Đưa ra một số biện pháp nhằm hoàn thiện, nâng cao hiệu quả công tác quản lý và sử dụng lao động, nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

2.1.1.2. Ý nghĩa.

Đối với Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ thì nguồn lực con người luôn là yếu tố đầu vào quan trọng nhất, có vai trò quyết định đến sự tồn tại và phát triển của Công ty bên cạnh các yếu tố vốn và khoa học công nghệ. Việc đầu tư phát triển nguồn nhân lực về cả về chất lượng và số lượng là một sự đầu tư chiến lược, “khôn ngoan”, nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh vượt trội so với các đối thủ của mình. Do đó, việc nghiên cứu và tìm hiểu về công tác quản lý và sử dụng lao động có ý nghĩa hết sức quan trọng, giúp Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ nhận ra điểm mạnh để phát huy hơn nữa cũng như thấy được những điểm hạn chế cần phải được thay đổi. Từ việc thấy được những mặt hạn chế đó, Công ty sẽ tìm kiếm và đưa ra các biện pháp để khắc phục những hạn chế, thiếu sót trong công tác quản lý và sử dụng lao động để ngày càng đem lại hiệu quả cao hơn trong công tác sản xuất kinh doanh.

2.2.2. Đặc điểm của lao động trong Công ty.

2.2.2.1. Số lượng lao động.

Bảng 2.2: Số lượng lao động của Công ty trong năm 2009 và 2010.

Đơn vị: Người

Chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
			+/-	%
Tổng số lao động	445	477	32	7.2
Trong đó:				
+ Tuyển dụng mới	37	62	25	67.6
+ Nghỉ hưu	0	0	0	
+ Chấm dứt hợp đồng lao động	24	30	6	25

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

Qua bảng số liệu trên ta thấy số lượng lao động của Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ trong năm 2010 là 477 người, tăng lên so với năm 2009 là 32 người, tương đương với tỷ lệ tăng là 7.2%. Số lượng lao động của Công ty năm 2010 tăng lên so với năm 2009 là do nhu cầu về lao động để phục vụ việc mở rộng sản xuất, đáp ứng các hợp đồng đã ký với đối tác cho nên trong năm 2010 Công ty có nhu cầu tuyển dụng thêm 62 lao động, tăng 67.6% so với nhu cầu tuyển dụng trong năm 2009. Ngoài ra, trong năm 2010 Công ty quyết định chấm dứt hợp đồng lao động với 30 người, tăng 25% so với năm 2009.

2.2.2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực.

❖ ***Cơ cấu nguồn nhân lực theo tính chất công việc.***

Bảng 2.3: Bảng cơ cấu nguồn nhân lực theo tính chất công việc.

Đơn vị tính: Số lượng (Người), tỷ trọng (%)

Nội dung	Năm 2009		Năm 2010		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	+/-	%
Lao động gián tiếp	80	18	83	17.4	3	3.8
Lao động trực tiếp	365	82	394	82.6	29	7.9
Tổng	445	100	477	100	32	7.2

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Qua bảng số liệu trên ta thấy:

Lực lượng lao động gián tiếp trong Công ty chiếm tỷ lệ khá nhỏ, bao gồm các cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật, các cán bộ chuyên môn nghiệp vụ tại các phòng ban và bộ phận phục vụ như: y tế, cấp dưỡng, lao công. Năm 2009, số lao động gián tiếp của Công ty có 80 người, chiếm tỷ lệ 18% trong tổng số cán bộ công nhân viên của toàn Công ty. Năm 2010, lực lượng lao động gián tiếp tăng lên là 83 người, chiếm 17.4% tổng số cán bộ công nhân viên của toàn Công ty. Xét về số tuyệt đối thì số lượng lao động gián tiếp năm 2010 tăng 3 người so với năm 2009 nhưng về tỷ trọng thì giảm từ 18% năm 2009 xuống còn 17.4% trong năm 2010.

Lực lượng lao động trực tiếp của Công ty là những công nhân trực tiếp sản xuất tạo ra sản phẩm, họ làm việc tại các xưởng sản xuất số 1, xưởng sản xuất số 2

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

và xưởng trộn. Tại các phân xưởng thì lực lượng lao động trực tiếp này lại được chia ra thành các tổ đội như tổ hàn, tổ xây dựng, tổ bê tông,... Đây là lực lượng chiếm số lượng đông đảo trong Công ty. Năm 2009, số lượng lao động trực tiếp của Công ty là 365 người, chiếm tỷ lệ 82%. Năm 2010, số lao động này tăng lên là 394 người, chiếm tỷ lệ 82.6%. Như vậy, qua hai năm 2009 và 2010, khối lao động trực tiếp tăng lên cả về số lượng lẫn tỷ trọng.

Nhìn chung tình hình sử dụng lao động tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ là tương đối hợp lý và phù hợp với đặc điểm của lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Công ty. Với đặc thù là một doanh nghiệp sản xuất nên tỷ trọng lao động trực tiếp chiếm phần lớn là điều dễ hiểu.

❖ **Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính.**

Bảng 2.4: Bảng cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính.

Đơn vị tính: Số lượng (Người), tỷ trọng (%)

Chỉ tiêu	Năm 2009		Năm 2010		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	+/-	%
Lao động nam	411	92.4	438	91.8	27	6.6
Lao động nữ	34	7.6	39	8.2	5	14.7
Tổng	445	100	477	100	32	7.2

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Qua bảng số liệu trên ta thấy, tổng số lao động nữ của doanh nghiệp chiếm tỷ lệ khá nhỏ. Năm 2009, số lao động nữ của toàn Công ty là 34 người, chiếm tỷ lệ 7.6%. Năm 2010, số lao động nữ của tăng lên là 39 người, chiếm 8.2% tổng số cán bộ công nhân viên. Số lao động nữ của doanh nghiệp tập trung chủ yếu ở bộ phận văn phòng như: phòng hành chính tổng hợp, phòng kế toán tài chính hay bộ phận phục vụ như: bộ phận cấp dưỡng, lao công,...

Lực lượng lao động nam giới trong Công ty luôn chiếm tỷ lệ cao so với nữ giới. Năm 2009, toàn Công ty có 411 lao động nam, chiếm tỷ trọng 92.4% làm việc tại các phân xưởng và khối hành chính văn phòng. Sang năm 2010, số lao động nam giới tăng lên là 438 người, tức là tăng lên 6.6% so với năm 2009.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

Sự phân công lao động này là tương đối hợp lý vì đặc thù của Công ty là Công ty xây lắp các công trình với tính chất công việc phức tạp, nặng nhọc nên đòi hỏi phải có một sức khỏe nhất định cho nên lao động nam trong Công ty chiếm số lượng đông đảo là hoàn toàn hợp lý.

❖ Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi.

Bảng 2.5: Bảng cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi .

Đơn vị tính: Số lượng (Người), tỷ trọng (%)

Độ tuổi	Năm 2009		Năm 2010		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	+/-	%
Từ 18 đến 30	247	55.5	275	57.7	28	11.3
Từ 31 đến 45	191	42.9	195	40.9	4	2.1
Trên 45	7	1.6	7	1.4	0	0
Tổng	445	100	477	100	32	7.2

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Qua bảng số liệu trên cho thấy nhìn chung lực lượng lao động của Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ có độ tuổi tương đối trẻ, tập trung chủ yếu ở độ tuổi từ 18 đến 30 tuổi.

Số lao động có độ tuổi từ 18 đến 30 tuổi năm 2009 là 247 người, chiếm 55.5%. Năm 2010, số lượng lao động trong độ tuổi này là 275 người, chiếm tỷ lệ 57.7%. Lực lượng lao động của Công ty có sự “trẻ hóa” qua các năm. Năm 2010, số lượng lao động có độ tuổi từ 18 đến 30 tuổi tăng 11.3% so với năm 2009. Trong khi đó, tổng số cán bộ công nhân viên trong Công ty năm 2010 chỉ tăng 7.2% so với năm 2009. Đây là độ tuổi có sức khỏe dẻo dai, sung mãn có thể đáp ứng tốt những yêu cầu của công việc. Hơn nữa, đội ngũ lao động trẻ là những người có khả năng tiếp nhận những thay đổi của môi trường một cách nhanh chóng, sẵn sàng thích nghi với yêu cầu phát triển của tổ chức. Tuy nhiên, số lượng đông đảo của lực lượng lao động trẻ như vậy cũng đặt ra cho doanh nghiệp một số vấn đề cần quan tâm đặc biệt, nhất là công tác quản lý, giáo dục ý thức trách nhiệm, kỷ luật lao động.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

Năm 2010 Công ty có 195 lao động trong độ tuổi từ 31 đến 45 tuổi, chiếm tỷ lệ 40.9%. So với năm 2009 thì số lượng lao động trong độ tuổi này của Công ty năm 2010 tăng 4 người nhưng về tỷ trọng thì giảm từ 42.9% (năm 2009) xuống còn 40.9% (năm 2010). Lực lượng lao động trong độ tuổi này vẫn có khả năng lao động tương đối tốt, có kinh nghiệm lâu năm trong sản xuất kinh doanh. Đồng thời đây cũng là độ tuổi tập trung nhiều lao động có bậc nghề cao, là những người thành thạo công việc.

Độ tuổi lao động trên 45 tuổi chiếm tỷ lệ khá nhỏ (năm 2009 chiếm tỷ lệ 1.6%, năm 2010 chiếm tỷ lệ 1.4%). Độ tuổi lao động này chủ yếu bao gồm những lãnh đạo chủ chốt của Công ty và trưởng các phòng ban nghiệp vụ. Ưu thế của họ là có nhiều kinh nghiệm trong công tác quản lý, điều hành doanh nghiệp. Họ là những người đã có mối quan hệ lâu dài với các đối tác, khách hàng cũng như các nhà cung ứng của doanh nghiệp. Trong tương lai, đội ngũ này vẫn đóng vai trò quan trọng, không thể thiếu. Tuy nhiên, đội ngũ lao động này có một số hạn chế mà mặt hạn chế lớn nhất trong số đó là khả năng thích ứng, thay đổi khi có sự thay đổi từ môi trường bên ngoài là chưa thật sự nhanh chóng nhất là khi đứng trước sự thay đổi của khoa học kỹ thuật.

2.2.2.3. Chất lượng nguồn nhân lực.

❖ ***Trình độ học vấn của lực lượng lao động trong Công ty.***

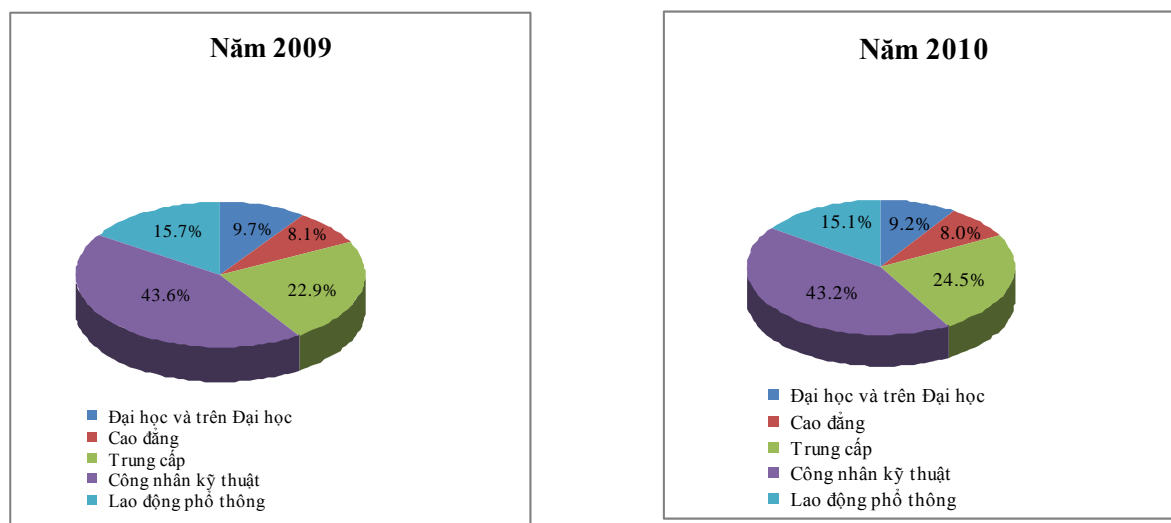
Bảng 2.6: Trình độ học vấn của lực lượng lao động.

Đơn vị tính: Số lượng (Người), tỷ trọng (%)

Trình độ học vấn	Năm 2009		Năm 2010		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	+/-	%
Đại học và trên Đại học	43	9.7	44	9.2	1	2.3
Cao đẳng	36	8.1	38	8.0	2	5.6
Trung cấp	102	22.9	117	24.5	15	14.7
Công nhân kỹ thuật	194	43.6	206	43.2	12	6.2
Lao động phổ thông	70	15.7	72	15.1	2	2.9
Tổng	445	100	477	100	32	7.2

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn.



Qua bảng số liệu trên ta thấy, trong năm 2009, số lượng lao động có trình độ đại học và trên đại học trong Công ty là 43 người, chiếm tỷ trọng 9.7%. Đến năm 2010, con số này tăng lên là 44 người, tức là tăng 2.3% so với năm 2009. Số lượng lao động có trình độ cao đẳng năm 2010 là 38 người, tăng 5.6% so với năm 2009. Lực lượng lao động có trình độ đại học và trên đại học, cao đẳng chủ yếu là lực lượng lao động gián tiếp (cán bộ quản lý, kỹ sư kỹ thuật, cán bộ chuyên môn nghiệp vụ). Chất lượng của đội ngũ lao động này được nâng cao sẽ đem lại nhiều hiệu quả trong công tác quản lý, điều hành Công ty. Tuy nhiên, ta thấy số lượng lao động có trình độ đại học, trên đại học và cao đẳng giữa các năm có ít sự chênh lệch (năm 2010 số lượng lao động có trình độ đại học chỉ tăng 1 người, số lượng lao động có trình độ cao đẳng cũng chỉ tăng 2 người so với năm 2009). Có sự chênh lệch như vậy là do trong năm 2010, Công ty đã tuyển dụng được 2 lao động có trình độ đại học và 1 nhân viên đã hoàn thành khóa học liên thông lên hệ cao đẳng.

Lực lượng lao động chịu trách nhiệm trực tiếp sản xuất tại các phân xưởng phần lớn là lao động có trình độ trung cấp và công nhân kỹ thuật, đã được đào tạo nghề tương đối tốt. Năm 2009, Công ty có 194 lao động là công nhân kỹ thuật, 102 lao động có trình độ trung cấp, lần lượt chiếm tỷ trọng là 43.6% và 22.9% . Năm

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

2010, số lượng công nhân kỹ thuật tăng lên là 206 người, tương đương với tỷ lệ tăng 6.2% so với năm 2009, số lượng lao động có trình độ trung cấp tăng từ 102 người vào năm 2009 lên 117 người vào năm 2010, tức là tăng 14.7%.

Năm 2009, Công ty có 70 lao động phổ thông, chiếm tỷ lệ 15.7%. Đến năm 2010, số lao động này tăng lên 72 người nhưng chỉ chiếm 15.1%. Như vậy tỷ trọng của lực lượng lao động phổ thông trong Công ty đang có xu hướng giảm qua các năm. Tuy nhiên, tỷ trọng của khối lao động phổ thông trong năm 2010 vẫn còn tương đối cao (15.1%) vì vậy trong thời gian tới, Công ty cần quan tâm tiến hành đào tạo tay nghề cho lực lượng lao động này để có thể đáp ứng được những yêu cầu của công việc.

Nhìn chung, chất lượng của đội ngũ lao động của Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ tương đối tốt, phần lớn lực lượng lao động trong Công ty đều là những lao động có trình độ, đã qua đào tạo và chất lượng của đội ngũ lao động này ngày càng được nâng cao.

❖ *Trình độ tay nghề của đội ngũ lao động trực tiếp trong Công ty.*

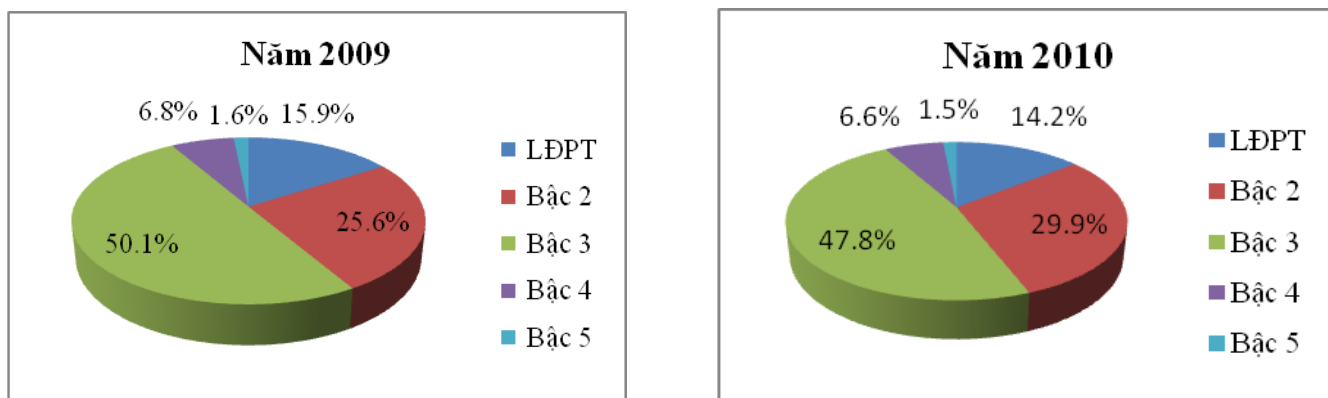
Bảng 2.7: *Trình độ tay nghề của đội ngũ lao động trực tiếp.*

Đơn vị tính: Số lượng (Người), tỷ trọng (%)

Bậc thợ	Năm 2009		Năm 2010		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	+/-	%
- Lao động phổ thông	58	15.9	56	14.2	-2	-3.4
- Bậc 2	93	25.6	118	29.9	25	26.9
- Bậc 3	183	50.1	188	47.8	5	2.7
- Bậc 4	25	6.8	26	6.6	1	4
- Bậc 5	6	1.6	6	1.5	0	0
- Bậc 6	0	0	0	0	0	
- Bậc 7	0	0	0	0	0	
Tổng	365	100	394	100	29	7.9

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Biểu đồ 2.2: Trình độ tay nghề của đội ngũ lao động trực tiếp.



Nhìn chung, chất lượng của đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ tương đối tốt, phần lớn lao động đều là những lao động có trình độ và đã được qua đào tạo về tay nghề tại các trường trung cấp chuyên nghiệp, trung học chuyên nghiệp.

Số lao động phổ thông năm 2009 là 58 người, chiếm tỷ trọng 15.9%. Đến năm 2010 số lao động phổ thông giảm đi 2 người, tương đương với tỷ lệ giảm 3.4%. Mặc dù số lao động phổ thông có giảm qua 2 năm nhưng ta nhận thấy tỷ lệ giảm này còn chậm giữa các năm.

Năm 2009, số lượng lao động trực tiếp có trình độ bậc 2 là 93 người, chiếm 25.6% trong tổng số lao động trực tiếp của Công ty. Đến năm 2010, số lượng lao động bậc 2 tăng lên là 118 người, tức là tăng 26.9% so với năm 2009 và chiếm tỷ lệ tương đương 29.9%. Số lượng lao động bậc 2 tăng lên trong năm 2010 chủ yếu là do trong năm 2010 Công ty đã tuyển dụng thêm được một số lao động có bậc thợ này.

Lực lượng lao động trực tiếp của Công ty chủ yếu là những lao động có bậc 3. Năm 2009 số lượng lao động bậc 3 là 183 người, chiếm tỷ trọng 50.1%. Đến năm 2010, số lao động bậc này tăng lên là 188 người, chiếm tỷ trọng 47.8%. Ta nhận thấy, mặc dù số lượng tăng nhưng xét về mặt tỷ trọng thì tỷ trọng của lao động bậc 3 trong năm 2010 lại giảm đi so với năm 2009.

Số lao động trực tiếp có bậc nghề cao (bậc 4,5,6,7) vẫn còn chiếm tỷ lệ khá khiêm tốn. Năm 2009, số lao động bậc 4 chỉ chiếm 6.8% và bậc 5 chiếm 1.6%. Còn năm 2010 số lượng lao động bậc 4 và 5 lần lượt chiếm tỷ trọng là 6.6% và 1.5% trong tổng số 394 lao động trực tiếp. Vì vậy, trong thời gian tới Công ty cần quan tâm hơn nữa đến vấn đề đào tạo nâng cao bậc nghề cũng như quan tâm đến công tác tuyển dụng để có thể nâng cao tỷ lệ của những lao động bậc cao.

2.2.3. Thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ.

2.2.3.1. Hoạch định nguồn nhân lực.

Hàng năm, dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh được giao, các phòng ban chuyên môn nghiệp vụ và các phân xưởng sản xuất tiến hành thống kê danh sách những yêu cầu cần thiết về nhân lực để có thể hoàn thành nhiệm vụ được giao. Sau đó, phòng tổ chức hành chính tiến hành kiểm tra tính hợp lý, mức độ cần thiết của việc đáp ứng các yêu cầu nhân lực từ các bộ phận này rồi trình lên Ban giám đốc quyết định phê duyệt.

Công tác hoạch định nguồn nhân lực được phòng tổ chức hành chính của Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ thực hiện theo trình tự các bước sau:

- Bước 1: Dự báo nhu cầu về nguồn nhân lực và khả năng cung ứng nguồn nhân lực của Công ty.

Phòng tổ chức hành chính tiến hành dự báo nhu cầu về nhân lực của Công ty trong năm sau bằng việc dựa trên các thông tin về kế hoạch sản xuất kinh doanh cũng như những thông tin từ việc đánh giá số lượng và chất lượng của đội ngũ lao động hiện có so với yêu cầu để có thể hoàn thành tốt kế hoạch sản xuất kinh doanh.

- Bước 2: Lập kế hoạch về nguồn nhân lực.

Dựa trên những thông tin thu được từ bước trên, phòng tổ chức hành chính tiến hành đưa ra các kế hoạch, quyết định liên quan đến việc tuyển dụng, sa thải hay đào tạo lao động để làm sao có thể đáp ứng tốt nhất những yêu cầu của kế hoạch sản xuất kinh doanh của năm sau.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

Sau khi đề ra các kế hoạch để đáp ứng những yêu cầu của tình hình sản xuất kinh doanh trong năm sau, phòng tổ chức hành chính có trách nhiệm trình lên Giám đốc Công ty để xem xét và phê duyệt.

- Bước 3: Thực hiện các kế hoạch đã được Giám đốc Công ty phê duyệt.

Trên cơ sở những kế hoạch đã được Giám đốc Công ty quyết định phê duyệt để thực hiện, phòng tổ chức hành chính kết hợp cùng các phòng ban và các đơn vị khác có liên quan tiến hành triển khai kế hoạch bằng các chương trình hành động cụ thể như tổ chức tuyển dụng thêm lao động, cử cán bộ đi học hay tổ chức các lớp đào tạo tại chỗ nhằm nâng cao trình độ tay nghề cũng như chuyên môn nghiệp vụ để làm sao có thể đáp ứng tốt nhất những yêu cầu của công việc trong tương lai.

- Bước 4: Kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện.

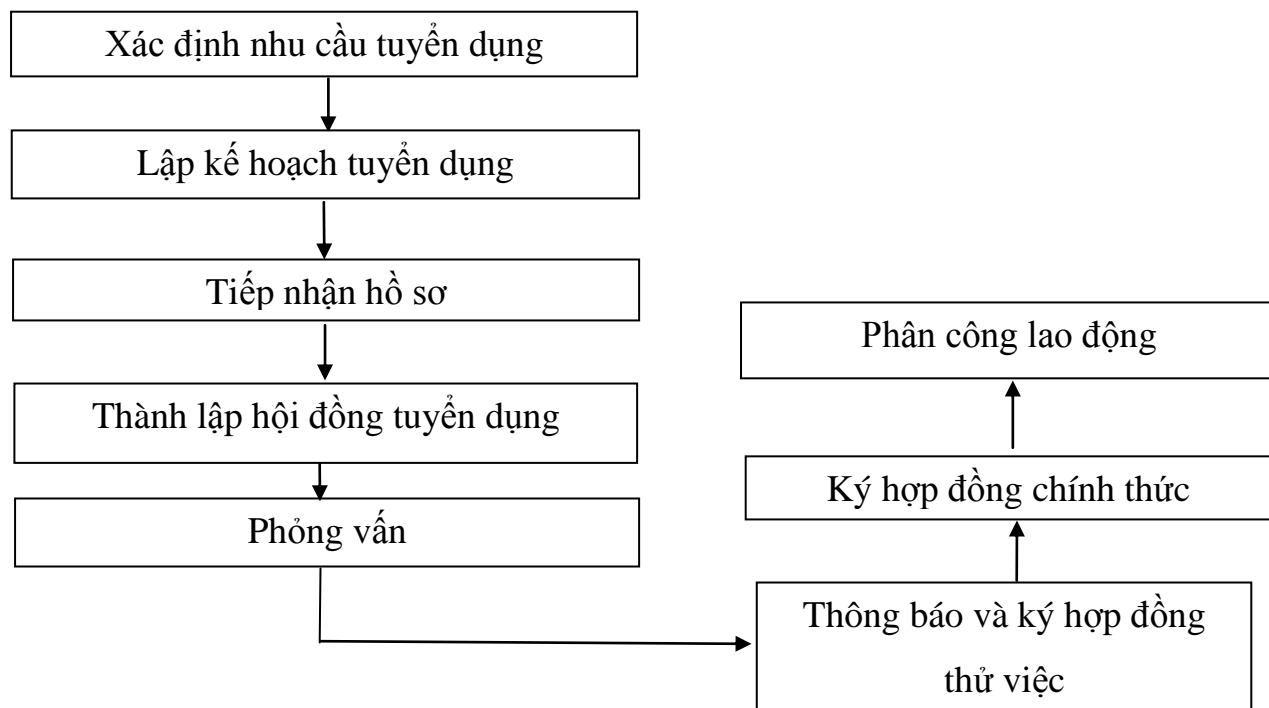
Trong quá trình thực hiện các biện pháp, chính sách đã được Giám đốc Công ty phê duyệt, phòng tổ chức hành chính và các phòng ban, đơn vị có liên quan sẽ có trách nhiệm trong việc thường xuyên kiểm tra, đánh giá hiệu quả mang lại từ việc thực hiện các biện pháp đó để từ đó thấy được những thiếu sót, hạn chế còn tồn tại để kịp thời điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế của Công ty.

Nhìn chung, công tác hoạch định nguồn nhân lực đã được Công ty quan tâm, chú trọng khi Công ty đã xây dựng được các bước cơ bản để thực hiện tiến trình này. Tuy nhiên, vẫn còn có một số hạn chế còn tồn tại cần được khắc phục trong thời gian tới để công tác hoạch định nguồn nhân lực của Công ty mang lại hiệu quả cao hơn như việc dự báo nhu cầu nguồn nhân lực vẫn còn mang tính chủ quan, Công ty vẫn chưa xây dựng được một kế hoạch về nguồn nhân lực mang tính dài hạn mà hiện nay mới chỉ là kế hoạch ngắn hạn cho từng năm,...

2.2.3.2. Công tác tuyển dụng

❖ *Quy trình tuyển dụng lao động của Công ty.*

Sơ đồ 2.2: Quy trình tuyển dụng.



Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

- Bước 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng.

Hàng năm căn cứ vào yêu cầu của công tác sản xuất kinh doanh, các trưởng phòng nghiệp vụ, trưởng các đơn vị, phân xưởng sản xuất tự cân đối nhân lực so với nhiệm vụ sản xuất kinh doanh được giao để xem xét, đánh giá chất lượng, năng lực CBCNV đơn vị do mình quản lý, đề xuất việc sa thải hay tuyển dụng thêm lao động để đáp ứng yêu cầu của công việc.

Trưởng các bộ phận, phòng ban, phân xưởng sản xuất tập hợp nhu cầu nhân sự ở các bộ phận trực thuộc vào phiếu đăng ký nhu cầu tuyển dụng rồi chuyển qua phòng tổ chức hành chính. Phòng tổ chức hành chính có trách nhiệm trong việc xác định, đánh giá lại nhu cầu tuyển dụng của các phòng ban, bộ phận về số lượng, yêu cầu để phục vụ cho công việc. Sau đó thống nhất nhu cầu tuyển dụng và trình lên Giám đốc quyết định.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

Bảng 2.8: Nhu cầu tuyển dụng lao động trong năm 2009 và 2010.

Đơn vị tính: Số lượng (Người)

STT	Nhu cầu tuyển dụng	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
				+/-	%
1	Giám sát thi công	1	0	-1	-100
2	Nhân viên kinh doanh	0	1	1	
3	Nhân viên kỹ thuật	2	3	1	50
4	Kế toán viên	1	2	1	100
5	Thợ hàn	10	20	10	100
6	Thợ cốp pa	11	14	3	27.3
7	Thợ điện	3	2	-1	- 33.3
8	Thợ xây dựng	6	15	9	150
9	Lái máy cẩu	1	2	1	100
10	Lái xe	1	1	0	0
11	Lao công	1	2	1	100
Tổng		37	62	25	67.6

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Năm 2010 do nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh cũng như để đáp ứng các hợp đồng đã ký, Công ty có nhu cầu tuyển dụng 62 lao động, tăng 67.6% so với nhu cầu tuyển dụng lao động trong năm 2009. Nhu cầu tuyển dụng lao động tập trung chủ yếu ở các bộ phận trực tiếp sản xuất. Năm 2009 nhu cầu tuyển dụng lao động sản xuất trực tiếp chiếm 83.8%, năm 2010 chiếm đến 85.5% trong tổng số lao động mà Công ty có nhu cầu tuyển dụng cho tất cả các phòng ban, bộ phận. Điều này chứng tỏ bộ máy quản lý của Công ty hoạt động ngày càng có hiệu quả, khi mà tỷ trọng của khối lao động trực tiếp có xu hướng ngày càng tăng lên và chiếm tỷ trọng lớn hơn so với khối lao động gián tiếp.

- Bước 2: Lập kế hoạch tuyển dụng.

Sau khi được Giám đốc phê duyệt, phòng tổ chức hành chính lên kế hoạch tuyển dụng chi tiết bao gồm:

- + Số lượng và điều kiện tuyển dụng cho từng công việc.
- + Thời gian tiếp nhận hồ sơ tuyển dụng.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

- + Dự kiến thành phần tham gia phỏng vấn.
- + Dự kiến thời gian phỏng vấn.
- + Trình Giám đốc phê duyệt kế hoạch tuyển dụng.

- Bước 3: Tiếp nhận hồ sơ.

Dựa trên kế hoạch đã được Giám đốc công ty phê duyệt, phòng tổ chức hành chính sẽ đăng thông báo tuyển dụng lao động trên bảng tin ngay cổng Công ty.

Hồ sơ gồm có: đơn xin việc; sơ yếu lý lịch; bằng tốt nghiệp đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp, các chứng chỉ khác có liên quan, bản sao giấy khai sinh, giấy chứng nhận sức khỏe,....

Phòng hành chính tổng hợp có trách nhiệm tiếp nhận hồ sơ, sau đó tiến hành phân loại hồ sơ, hướng dẫn ứng viên về quy trình tuyển dụng tại Công ty.

- Bước 4: Thành lập hội đồng tuyển dụng.

Tùy vào từng chức vụ, vị trí mà doanh nghiệp tuyển dụng mà hội đồng tuyển dụng có thể bao gồm: Giám đốc Công ty, Phó Giám đốc Công ty, phòng tổ chức hành chính, các phòng nghiệp vụ có liên quan.

- Bước 5: Phỏng vấn.

Sau khi thu thập và phân loại hồ sơ, phòng hành chính tổng hợp thông báo với ban Giám đốc và hội đồng tuyển dụng những hồ sơ đạt yêu cầu, sau đó tiến hành phỏng vấn các ứng viên.

- Bước 6: Thông báo và ký hợp đồng lao động thử việc.

Kết quả phỏng vấn sẽ được thông báo tới những ứng viên trúng tuyển chậm nhất là 20 ngày kể từ ngày tổ chức phỏng vấn.

Đối với những ứng viên trúng tuyển sẽ được Công ty mời ký kết hợp đồng lao động thử việc. Mức lương mà ứng viên được hưởng trong thời gian thử việc được tính bằng 70% mức lương cấp bậc của công việc đó.

Thời gian thử việc đối với lao động gián tiếp là 2 tháng.

Thời gian thử việc đối với lao động trực tiếp là 1 tháng.

- Bước 7: Ký hợp đồng lao động chính thức.

Đối với những ứng viên hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao trong thời gian thử việc, sẽ được Công ty mời ký hợp đồng dài hạn. Tùy từng trường hợp ứng viên là lao động trực tiếp hay gián tiếp và độ tuổi của lao động mà Công ty quyết định ký hợp đồng có thời hạn dưới 1 năm hay có thời hạn từ 1 đến 3 năm.

- Bước 8: Phân công lao động.

Phòng tổ chức hành chính hoặc tổ trưởng các đơn vị sản xuất quyết định trình Giám đốc Công ty điều động chính thức người lao động theo yêu cầu tuyển dụng.

❖ Các nguồn tuyển dụng lao động.

Hiện nay công ty đang áp dụng cả 2 nguồn tuyển dụng là nguồn bên ngoài và nguồn tuyển nội bộ.

Nguồn nội bộ bao gồm chủ yếu là từ sự giới thiệu của các cán bộ công nhân viên đang làm việc tại doanh nghiệp. Khi có sự giới thiệu từ cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, Công ty tiến hành lựa chọn những người có trình độ chuyên môn, được đào tạo qua các chuyên ngành phù hợp với các vị trí cần tuyển để quyết định tuyển dụng. Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của các cán bộ công nhân viên.

Nguồn tuyển dụng bên ngoài bao gồm sinh viên tốt nghiệp các trường trung cấp, cao đẳng, đại học, lao động tự do tại địa phương nơi nhà máy đang hoạt động.

Trong hai nguồn tuyển dụng trên thì Công ty thường ưu tiên tuyển dụng con em của các cán bộ công nhân viên đang làm việc tại doanh nghiệp khi Công ty có nhu cầu tuyển dụng thêm lao động.

Do phạm vi tuyển dụng hẹp, phần lớn ưu tiên con em cán bộ công nhân viên trong Công ty cho nên điều đó đã phần nào có ảnh hưởng đến việc thu hút những lao động có trình độ chuyên môn, tay nghề giỏi đến làm việc tại doanh nghiệp.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

Bảng 2.9: Tình hình tuyển dụng lao động trong 2 năm 2009-2010.

Đơn vị tính: Số lượng (Người)

STT	Chỉ tiêu	Năm 2009		Năm 2010	
		Nội bộ	Bên ngoài	Nội bộ	Bên ngoài
1	Số lượng ứng viên dự tuyển	24	26	43	37
2	Số lượng ứng viên trúng tuyển	20	17	40	22
3	Số lượng ứng viên trúng tuyển bỏ việc sau 1 năm	8	4	16	4
	Trong đó:				
	- Bị sa thải	4	2	11	2
	- Tự ý nghỉ việc	4	2	5	2
4	Số lượng ứng viên hoàn thành tốt công việc	12	13	24	18

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Năm 2010, để đáp ứng nhu cầu của việc mở rộng sản xuất kinh doanh nên Công ty có nhu cầu tuyển dụng thêm 62 lao động ở các vị trí, tăng 67.6% so với nhu cầu lao động trong năm 2009. Tuy nhiên, ta nhận thấy số lượng các ứng viên đến dự tuyển không nhiều. Năm 2009 nhu cầu tuyển dụng là 37 người, nhưng chỉ có 50 ứng viên dự tuyển. Như vậy tỷ lệ số hồ sơ ứng tuyển so với nhu cầu tuyển dụng chỉ là 1.35 lần. Năm 2010 tỷ lệ này giảm đi chỉ còn 1.29 lần. Tỷ lệ này tương đối thấp và là nguyên nhân trực tiếp làm ảnh hưởng đến chất lượng của đội ngũ lao động của Công ty. Tỷ lệ ứng viên từ nguồn nội bộ trúng tuyển luôn chiếm tỷ lệ áp đảo so với các ứng viên từ nguồn bên ngoài, năm 2009 số ứng viên từ nguồn nội bộ trúng tuyển là 20 người trong tổng số 37 người trúng tuyển, còn năm 2010 con số này là 40 trên 62 người trúng tuyển. Điều này là do Công ty luôn ưu tiên cho nguồn tuyển dụng nội bộ, quy trình tuyển dụng còn nhiều bất cập và tiêu cực. Hậu quả là số lượng các ứng viên bỏ việc sau 1 năm luôn có xu hướng tăng lên, đặc biệt là số lao động bị sa thải do vi phạm nội quy Công ty cũng như không hoàn thành tốt công việc được giao luôn chiếm tỷ lệ không nhỏ. Năm 2009 tỷ lệ ứng viên nội bộ bị sa thải chiếm 20%, năm 2010 con số này tăng lên là 27.5%.

Nhìn chung, công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ còn bộc lộ nhiều hạn chế. Phương pháp phỏng vấn mà Công ty đang áp dụng trong tuyển dụng không thể phản ánh được hết năng lực thực tế

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

của các ứng viên, quá trình phỏng vấn cũng còn nhiều biểu hiện thiếu công bằng. Ngoài ra, do Công ty ưu tiên nguồn tuyển dụng nội bộ cũng thông tin tuyển dụng không được đăng tải rộng rãi khiến cho số lượng hồ sơ xin ứng tuyển không nhiều nên ảnh hưởng đến hiệu quả của công tác tuyển dụng nhân sự của Công ty.

2.2.3.3. Phân công lao động.

Tình hình phân công lao động tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ được thể hiện qua bảng sau:

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

Bảng 2.10: Tình hình phân công lao động năm 2010.

Đơn vị tính: Người

STT	Bộ phận	Số lượng	Giới tính		Trình độ				
			Nam	Nữ	ĐH và trên ĐH	CĐ	TC	CNKT	LDPT
1	- Ban giám đốc	4	3	1	3	1			
2	- Phòng tổ chức hành chính	15	3	12	4	4	3		4
3	- Phòng kinh doanh	7	5	2	5	2			
4	- Phòng KCS	8	8		8				
5	- Phòng kỹ thuật	8	7	1	6	2			
6	- Phòng tài chính kế toán	6		6	4	2			
7	Xưởng sản xuất số 1	161	154	7	5	16	33	83	24
	- Quản đốc	1	1		1				
	- Kế toán viên	2		2	1	1			
	- Kỹ thuật	6	6		3		1	2	
	- Tổ xây dựng	23	23				10	13	
	- Tổ gia công ván khuôn	31	31				6	18	7
	- Tổ cơ khí	30	30				9	7	14
	- Tổ vệ sinh khuôn	7	7				1	6	
	- Tổ điện	9	9				6	3	
	- Tổ bê tông	47	47				5	30	12
	- Tổ lao công	5		5					5
8	Xưởng sản xuất số 2	187	181	6	6	6	53	81	41
	- Quản đốc	1	1		1				
	- Kế toán viên	2		2	1		1		
	- Kỹ thuật	5	5		2	1	2		
	- Tổ cơ khí	31	31			4	7	20	
	- Tổ hoàn thành	25	25				10	15	
	- Tổ lò hơi	28	28				13	14	1
	- Tổ điện	6	6		2	1	3		
	- Tổ xây dựng	17	17				6	8	3
	- Tổ nắp bích	26	26					8	18
	- Tổ bê tông	42	42				11	16	15
	- Tổ lao công	4		4					4
9	Xưởng trộn	81	77	4	3	5	28	42	3
	- Quản đốc	1	1		1				
	- Kế toán viên	1		1		1	0		
	- Kỹ thuật	4	4		2		1	1	
	- Trạm trộn	42	42				11	31	
	- Tổ điện	4	4			4	0		
	- Tổ cơ khí	26	26				16	10	
	- Tổ lao công	3		3					3
	Tổng	477	438	39	44	38	117	206	72

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Qua bảng trên ta thấy, ở khối lao động gián tiếp chủ yếu là những lao động có trình độ đại học và cao đẳng. Đây là những lao động có trình độ cao, đảm bảo cho công tác quản lý và điều hành của Công ty được thực hiện nhịp nhàng, xuyên suốt. Ở khối lao động trực tiếp chủ yếu là những lao động có trình độ trung cấp và công nhân kỹ thuật. Đây là những lao động đã được đào tạo, có trình độ tay nghề tương đối tốt, đủ khả năng để đáp ứng những yêu cầu của công việc hiện tại. Tuy nhiên, ở khối lao động trực tiếp vẫn còn một bộ phận nhỏ lao động phổ thông, chưa được qua đào tạo nghề. Trong thời gian tới, Công ty cần quan tâm hơn đến công tác đào tạo tay nghề cho những lao động này, đảm bảo đủ năng lực đáp ứng những yêu cầu của công việc.

Số lượng nhân viên tại các bộ phận phòng ban hay tổ đội sản xuất giữa các năm cũng không có sự xáo trộn quá lớn. Công ty cũng thường xuyên tiến hành luân chuyển lao động của các tổ giữa các phân xưởng với nhau, đảm bảo cho tình hình sản xuất của Công ty luôn được thuận lợi, không bị gián đoạn, đảm bảo thời gian cũng như tiến độ của các công trình, hạng mục công trình.

2.2.3.3. Công tác đào tạo nguồn nhân lực.

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo, nâng cao chất lượng lao động, lãnh đạo doanh nghiệp đã có sự quan tâm đến công tác này. Hiện nay Công ty đang áp dụng hai hình thức đào tạo chủ yếu là đào tạo ngoài công việc dành cho các cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ tại các phòng ban, cán bộ kỹ thuật tại các phân xưởng và đào tạo tại chỗ dành cho lực lượng lao động trực tiếp.

- Hình thức đào tạo ngoài công việc.

Hàng năm, căn cứ vào kết quả đánh giá nhân viên cũng như do những yêu cầu thực tiễn của tình hình sản xuất kinh doanh và đơn đề nghị của các cán bộ công nhân viên trong Công ty, những nhân viên hoàn thành xuất sắc công việc và đã được ký hợp đồng lao động dài hạn (trên 1 năm trở lên) sẽ được Công ty tạo điều kiện về vật chất cũng như những chính sách ưu đãi để theo học các lớp nâng cao trình độ.

Cán bộ công nhân viên của Công ty hiện nay chủ yếu đang theo học các lớp nâng cao kiến thức chuyên môn nghiệp vụ tại các trường trên địa bàn tỉnh Hải

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

Dương như Trường Đại học công nghiệp Sao Đỏ, Trường Đại học sư phạm kỹ thuật Hưng Yên (cán bộ kỹ thuật, quản lý), Trường Cao đẳng kinh tế kỹ thuật Hải Dương (cán bộ quản lý, chuyên môn nghiệp vụ),...

Bảng 2.11: Kết quả của hình thức đào tạo ngoài công việc.

Đơn vị tính: Số lượng (Người), kinh phí (Đồng)

STT	Nội dung đào tạo	Hình thức đào tạo	Năm 2009		Năm 2010	
			Số lượng	Kinh phí	Số lượng	Kinh phí
1	Học tại chức	Dài hạn	2	11,575,650	3	17,235,720
2	Tin học	Ngắn hạn	1	820,000	2	1,800,000
3	Ngoại ngữ	Ngắn hạn	2	2,400,000	2	2,500,000
4	Nâng cao năng lực quản lý	Ngắn hạn	2	11,213,700	3	17,125,000
5	Liên thông	Dài hạn			2	11,525,000
6	Tham quan học hỏi kinh nghiệm	Ngắn hạn	3	43,050,000		
Tổng			10	69,059,350	12	50,185,720

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Qua bảng số liệu trên ta thấy, số lượng cán bộ công nhân viên theo học để nâng cao trình độ ngày càng gia tăng qua các năm. Điều đó thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo doanh nghiệp trong công tác bồi dưỡng, nâng cao trình độ cho cán bộ công nhân viên. Điều này đảm bảo trong tương lai, Công ty sẽ có thêm nhiều cán bộ giỏi về chuyên môn, nghiệp vụ.

Tuy nhiên, các hình thức đào tạo này chủ yếu là đào tạo tại chức, ngắn hạn nên hiệu quả đào tạo mang lại chưa thật sự cao. Một số nhân viên tại các phòng ban hiện nay đang theo học các lớp để nâng cao trình độ bằng nguồn kinh phí của bản thân họ bỏ ra thì Công ty cũng chưa có chính sách để động viên, hỗ trợ tạo điều kiện thuận lợi để họ yên tâm theo học.

- Hình thức đào tạo tại chỗ.

Đối với động ngũ công nhân viên lao động trực tiếp tại các phân xưởng, Công ty áp dụng hình thức đào tạo tại chỗ bằng cách tổ chức các lớp bồi dưỡng nâng cao tay nghề ngay tại các phân xưởng sản xuất do các nhân viên từ phòng kỹ thuật hay do lao động có tay nghề cao giảng dạy nhằm gắn liền giữa lý thuyết và thực hành, đảm bảo rằng người lao động sau khóa học có thể áp dụng ngay vào

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

thực tiễn của công việc. Ngoài ra, đối với những người lao động mới vào làm việc, các tổ trưởng có trách nhiệm cử người có kinh nghiệm kèm cặp, giúp đỡ để những lao động mới làm quen với công việc.

Hình thức đào tạo tại nơi làm việc đảm bảo bổ sung nhanh chóng, kịp thời nhu cầu lao động, chi phí cho đào tạo theo hình thức này thấp hơn nhiều so với đào tạo ngoài công việc. Đây là hình thức xây dựng đội ngũ kế cận qua việc cấp trên trực tiếp dạy cho cấp dưới của mình, do đó giúp cho cấp trên và cấp dưới hiểu nhau hơn đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc.

Tuy nhiên hình thức đào tạo này có nhược điểm là học viên không toàn tâm toàn ý vào học tập vì vừa phải học vừa phải làm việc.

Bảng 2.12: Kết quả đào tạo của hình thức đào tạo tại chỗ.

Đơn vị tính: Số lượng (Người), kinh phí (Đồng)

STT	Nội dung đào tạo	Năm 209		Năm 2010	
		Số lượng	Kinh phí	Số lượng	Kinh phí
1	Thợ hàn điện	21	5,416,500	38	10,276,400
2	Thợ xây dựng	11	1,927,750	20	3,840,150
3	Vận hành trạm trộn	10	2,452,000	8	1,850,230
4	Thợ điện	3	928,500	3	1,052,300
5	Thợ bê tông	11	1,400,250	10	1,205,250
6	Thợ cophia	15	3,150,230	17	5,205,000
Tổng		71	15,275,230	96	23,429,330

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Số lao động trực tiếp được đào tạo theo hình thức này chủ yếu là những công nhân mới vào làm việc tại doanh nghiệp nên cần được kèm cặp, chỉ bảo hay những công nhân mà trình độ tay nghề của họ cần được đào tạo để nâng cao đáp ứng những yêu cầu, đòi hỏi của công việc. Tuy nhiên kết quả mang lại của hình thức đào tạo này vẫn còn chưa thật sự cao, một số trường hợp đã được đào tạo nhưng kết quả mang lại chưa đáp ứng được yêu cầu của công việc nên doanh nghiệp phải tiến hành đào tạo lại, một số lao động vẫn chưa ý thức được tầm quan trọng của công tác này nên còn có thái độ chưa tích cực, hợp tác trong học tập.

Việc tránh tình trạng “chảy máu chất xám” sau khi các cán bộ công nhân viên được cử đi đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ luôn là một vấn

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

đề vô cùng quan trọng. Để hạn chế tình trạng này, Công ty đã xây dựng một số quy định để ràng buộc trách nhiệm của họ với Công ty.

Bảng 2.13: Bảng quy định thời gian công tác tối thiểu sau đào tạo.

STT	Thời gian đào tạo	Thời gian tối thiểu phải công tác cho Công ty sau khi được đào tạo
1	Từ 2 tháng đến 6 tháng	1 năm
2	Từ trên 6 tháng đến 1 năm	2 năm
3	Từ trên 1 năm đến 2 năm	3 năm
4	Trên 2 năm	4 năm

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Trong trường hợp nhân viên được cử đi đào tạo bằng nguồn kinh phí của Công ty mà khi hoàn thành khóa học lại không làm việc đủ số năm theo quy định thì phải bồi thường gấp từ 6 đến 8 lần chi phí đào tạo mà Công ty đã chi trả cho nhân viên đó trong suốt thời gian theo học.

Sau khi nhân viên hoàn thành khóa học, căn cứ vào kết quả học tập và hiệu quả công việc thực tế Công ty sẽ tiến hành xem xét để quyết định có bổ nhiệm nhân viên vào vị trí mới hay không.

2.2.3.2. Đánh giá nhân viên.

Công tác đánh giá nhân viên được Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ thực hiện hàng tuần, sau đó cuối tháng tổ trưởng hay các trưởng phòng có trách nhiệm tổng hợp và gửi phòng kế toán tài chính bảng đánh giá tổng hợp để làm căn cứ tính lương cho từng cá nhân.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

Bảng 2.14: Mẫu bảng đánh giá cán bộ công nhân viên.

Loại	Tiêu chí	Hệ số
A	<ul style="list-style-type: none"> - Đảm bảo đủ ngày công quy định - Chấp hành tốt nội quy quy, chế của công ty - Hoàn thành công việc được giao trước thời gian quy định - Có tinh thần tương trợ, giúp đỡ đồng nghiệp trong công việc chung 	1.3
B	<ul style="list-style-type: none"> - Đủ ngày công quy định - Chấp hành kỷ luật lao động tốt - Hoàn thành đầy đủ khối lượng công việc được giao - Có quan hệ hợp tác đoàn kết nội bộ tốt 	1.1
C	<ul style="list-style-type: none"> - Đủ ngày công quy định - Hoàn thành công việc được giao ở mức độ chưa đạt yêu cầu - Chấp hành nội quy lao động tốt 	0.9
D	<ul style="list-style-type: none"> - Chưa đủ ngày công quy định - Hoàn thành công việc không cao chất lượng không đạt yêu cầu - Chấp hành nội quy lao động chưa tốt 	0,7
E	<ul style="list-style-type: none"> - Chưa đủ ngày công quy định - Làm việc không hiệu quả - Vi phạm nội quy, quy chế của công ty (bị nhắc nhở, cảnh cáo...) 	0,5

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Bảng 2.15: Bảng thống kê kết quả thi đua của của CBCNV trong Công ty tháng 12 năm 2010.

Đơn vị tính: Số lượng (Người), Tỷ trọng (%)

STT	Thành tích	Số lượng	Tỷ trọng
1	Loại A	30	6.29
2	Loại B	80	16.77
3	Loại C	230	48.22
4	Loại D	77	16.14
5	Loại E	60	12.58
	Tổng	477	100

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Qua công tác đánh giá nhân viên ở trên, ta có thể thấy việc đánh giá nhân viên tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex còn tồn tại nhiều bất cập như tiêu chí đánh giá còn sơ sài; việc đánh giá nhân viên còn chưa thật sự công bằng, phụ thuộc nhiều vào ý kiến chủ quan của cấp trên trực tiếp quản lý; việc đánh giá nhân viên ở khối lao động gián tiếp chỉ mang tính hình thức, không mang tính ràng buộc giữa kết quả đánh giá nhân viên với vấn đề lương thưởng điều này dễ dẫn đến tình trạng làm việc mang tính chất đối phó, không có tinh thần trách nhiệm với công việc,... Trong thời gian tới, Công ty nên xây dựng một mẫu đánh giá chi tiết hơn với đầy đủ các tiêu chí để xếp hạng nhân viên như: tính chất phức tạp của công việc, tinh thần trách nhiệm của nhân viên, sự phối hợp với các cá nhân khác, bộ phận khác,...

2.2.3.5. Trả công và chế độ đãi ngộ.

❖ Công tác tiền lương.

Hiện nay Công ty đang áp dụng cả 2 hình thức trả lương là trả lương theo thời gian và trả lương khoán. Tùy từng loại đối tượng lao động mà Công ty áp dụng hình thức trả lương sao cho phù hợp nhất.

- Trả lương theo thời gian.

Hình thức này được áp dụng đối với đội ngũ cán bộ công nhân viên là lao động gián tiếp làm việc tại các bộ phận trong Công ty.

Lương thời gian được tính theo công thức sau:

$$L_{tg} = \frac{L_{tt} \times (HSL + HSPP) \times NC}{26}$$

26

Trong đó:

- L_{tg} : Lương thời gian.
- L_{tt} : Lương tối thiểu (Mức lương tối thiểu do Công ty quy định là 810.000 đồng/ tháng).
- HSL: Hệ số lương (Công ty áp dụng theo Nghị định số 205/2004/NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 2004 của Chính phủ).

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

- HSPC: Hệ số phụ cấp.
- NC: Ngày công.

Bảng 2.16: Bảng hệ số phụ cấp cho khối lao động gián tiếp.

STT	Chức vụ	Hệ số phụ cấp
1	Giám đốc	6.6
2	Phó giám đốc	6.3
3	Kế toán trưởng	5.5
4	Trưởng phòng	4.8
5	Phó phòng	4.0
6	Nhân viên	2.1-2.7
7	Lái xe	1.7
8	Lao công, cấp dưỡng	1.2

Nguồn: Phòng kế toán tài chính

Ví dụ như tính lương trong tháng 12 năm 2010 của Bà Nguyễn Thị Nga, nhân viên phòng tài chính kế toán, trình độ đại học.

- + Ngày công trong tháng (NC): 26
- + Hệ số lương (HSL): 2.34
- + Hệ số phụ cấp (HSPC): 2.1

Như vậy tiền lương trong tháng 10 của Bà Nguyễn Thị Nga được tính như sau:

$$L_{tg} = \frac{810.000 \times (2.34+2.1) \times 26}{26} = 3.596.400 \text{ (đồng).}$$

- Trả lương khoán.

Hình thức trả lương khoán được áp dụng đối với những lao động ở các tổ, đội làm việc tại các phân xưởng. Mức lương trả tùy thuộc vào khối lượng và chất lượng công việc họ làm. Cuối tháng đội trưởng các tổ đội sản xuất trong Công ty gửi các chứng từ “Bảng chấm công”, “Bảng thanh toán hợp đồng giao khoán”... cho phòng kỹ thuật để cán bộ kỹ thuật xem xét xác nhận về khối lượng, chất lượng của từng công trình, hạng mục công trình. Sau đó phòng kỹ thuật lập “Bảng thanh

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

toán sản phẩm hoặc công việc hoàn thành” cho các công trình. Sau đó cùng với các chứng từ khác chuyển về phòng kế toán tài chính để làm căn cứ tính lương cho từng đội sản xuất và chia lương cho từng công nhân trực tiếp sản xuất.

Cách tính lương khoán theo khối lượng sản phẩm:

$$V_{SPA} = D_g \times V$$
$$T_i = \frac{V_{SPA}}{\sum (N_i \times h_i \times k_i)} \times N_i \times h_i \times k_i + P_c$$

Trong đó :

- D_g : Đơn giá tiền lương theo sản phẩm hoặc công việc hoàn thành trong tháng.
- V : Khối lượng sản phẩm hoặc công việc hoàn thành trong tháng.
- T_i : Lương trong tháng của công nhân i .
- V_{SPA} : Tổng lương khoán sản phẩm trong tháng của cả tổ.
- N_i : số ngày công trong tháng của công nhân i .
- h_i : Hệ số lương CBCV của công nhân i (Công ty áp dụng theo Nghị định số 205/ 2004/ NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 2004 của Chính phủ).
- k_i : Hệ số thi đua của công nhân i trong tháng.
- P_c : Phụ cấp trong tháng. Bao gồm:
 - + Phụ cấp ăn ca = 10.000 x ngày công thực tế trong tháng.
 - + Phụ cấp trách nhiệm cho các tổ trưởng, tổ phó.

Bảng 2.17: Bảng phụ cấp trách nhiệm cho tổ trưởng, tổ phó.

Đơn vị: Đồng

STT	Chức vụ	Phụ cấp trách nhiệm
1	Tổ trưởng	500,000
2	Tổ phó	300,000

Nguồn: Phòng kế toán tài chính

Hệ số thi đua k_i của công nhân được tính toán căn cứ vào việc đánh giá công nhân hàng tháng do các cấp quản lý trực tiếp thực hiện.

Bảng 2.18: Bảng hệ số thi đua cho khối công nhân trực tiếp sản xuất.

STT	Loại	Hệ số thi đua k_i
1	A	1.3
2	B	1.1
3	C	0.9
4	D	0.7
5	E	0.5

Nguồn: Phòng kế toán tài chính

Ví dụ: Tính lương tháng 12 năm 2010 của công nhân Dương Văn Nội - tổ vệ sinh khuôn - phân xưởng sản xuất số 1.

+ Số ngày công trong tháng (N_i): 26

+ Hệ số thi đua trong tháng (k_i): 1.1

+ Hệ số cấp bậc chức vụ (h_i): 1.72

+ Tích công $\sum (N_i \times h_i \times k_i) = 240.6$

+ Lương khoán trong tháng của toàn tổ: 15.092.105 đồng.

+ Phụ cấp ăn ca: $10.000 \times 26 = 260.000$ đồng

Như vậy, tiền lương trong tháng 12 của công nhân Dương Văn Nội được tính như sau:

$$T_i = \frac{15,092,105}{240.6} \times 26 \times 1.72 \times 1.1 + 260,000 = 3,345,664 \text{ (đồng)}.$$

Nhìn chung tiền lương mà Công ty trả cho người lao động chưa phải là cao nhưng cũng đủ để họ có thể an tâm, gắn bó với Công ty. Tuy nhiên, với tình hình thực tế hiện nay thì việc tính toán lương cho cán bộ công nhân viên của Công ty vẫn còn bộc lộ một số hạn chế như: hệ số thi đua của khối công nhân trực tiếp sản xuất còn phụ thuộc nhiều vào ý kiến đánh giá chủ quan của cấp trên quản lý trực tiếp, cách tính lương cho khối lao động gián tiếp chưa tính đến hiệu quả công việc thực tế của mỗi cá nhân. Điều này, chưa thật sự tạo ra sự cạnh tranh trong công việc giữa các cá nhân thuộc khối lao động gián tiếp cũng như dễ gây ra việc tính

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

lương không công bằng cho khối công nhân lao động trực tiếp. Điều này là nguyên nhân dễ dẫn đến hiện tượng bất mãn hay “bè phái” trong Công ty.

❖ **Các chính sách phúc lợi của Công ty.**

- Tiền thưởng.

Vào các dịp lễ tết như: Tết Dương lịch, Tết âm lịch, ngày Quốc tế phụ nữ, ngày Quốc Khánh, ngày Quốc tế lao động 1/5,... Công ty đều tổ chức tặng quà cho cán bộ công nhân viên hay tổ chức cho cán bộ công nhân viên đi nghỉ mát nhằm tạo cho họ có thời gian nghỉ ngơi, thư giãn để sau đó có thể làm việc tốt hơn.

+ Thưởng Tết Nguyên Đán: 500.000 - 4.000.000/ người.

+ Thưởng Tết Dương lịch: 300.000 - 800.000/ người

+ Các ngày lễ như: 30/4, 1/5, 10/3, 2/9: 200.000 - 500.000/ người.

+ Thưởng ngày 8/3: 200.000 - 300.000/ người.

- Chế độ phúc lợi xã hội (Bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội).

Bảo hiểm xã hội (BHXH): Được tính dựa trên cơ sở hệ số lương theo cấp bậc và lương tối thiểu.

$$BHXH = H_{CB} \times L_{tt} \times 20\%.$$

Trong đó:

+ H_{CB} : Hệ số lương cấp bậc.

+ L_{tt} : Lương tối thiểu do Nhà nước quy định.

+ 20%: Số phần trăm BHXH phải đóng (14% do doanh nghiệp đóng, 6% do người lao động đóng).

Bảo hiểm y tế (BHYT): Theo quy định về đóng BHYT thì 2% do doanh nghiệp đóng, 1% do người lao động đóng.

- Các chính sách phúc lợi khác.

Năm 2009 Công ty cũng đã đầu tư xây dựng khu nhà ở cho các cán bộ công nhân viên xa quê và các cán bộ công nhân viên có hoàn cảnh khó khăn, đã đưa vào hoạt động trong năm 2010 với 10 phòng ở, có thể cung cấp chỗ ở cho gần 50 lao động với đầy đủ tiện nghi sinh hoạt thiết yếu.

Hàng năm, Công ty cũng luôn dành một phần lợi nhuận để tổ chức thăm hỏi, động viên gia đình các cán bộ công nhân viên trong Công ty có hoàn cảnh khó

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

khăn hay những lao động gặp phải rủi ro tai nạn lao động trong quá trình lao động, sản xuất tại Công ty.

Nhìn chung, các chính sách phúc lợi cho người lao động được Công ty thực hiện tương đối tốt. Điều đó, giúp người lao động ổn định cuộc sống, yên tâm công tác và gắn bó lâu dài với Công ty.

❖ Điều kiện lao động và an toàn lao động.

Điều kiện lao động là tổng thể các yếu tố tác động đến con người trong quá trình lao động, sản xuất. Điều kiện lao động tốt hay xấu luôn có ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc của người lao động nói riêng và kết quả sản xuất kinh doanh của toàn Công ty nói chung. Vì vậy lãnh đạo Công ty Vinaconex Phan Vũ luôn luôn quan tâm đến việc không ngừng cải thiện điều kiện làm việc của người lao động bằng nhiều biện pháp khác nhau.

Đối với khối lao động gián tiếp làm việc tại các phòng ban được trang bị các thiết bị hiện đại phục vụ cho công tác như máy vi tính, máy in, máy điều hòa nhiệt độ,... nhằm tạo ra môi trường làm việc thoải mái, thân thiện giúp nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên.

Đối với những công nhân trực tiếp sản xuất tại các phân xưởng được trang bị đầy đủ dụng cụ bảo hộ lao động gồm: quần áo bảo hộ lao động, mũ bảo hộ lao động, giày, găng tay. Hệ thống nhà xưởng được xây dựng kiên cố, được lắp đặt các thiết bị hiện đại như quạt thông gió, hệ thống mái che, hệ thống điện chiếu sáng. Vệ sinh lao động tại các xưởng luôn được đảm bảo bởi đội ngũ lao công, môi trường làm việc tại các xưởng sản xuất luôn đảm bảo đạt chuẩn về không gian, độ sáng, độ thoáng, đạt chuẩn về vệ sinh. Các yếu tố này thường xuyên được kiểm tra, đo lường để đảm bảo người lao động luôn được làm việc trong điều kiện tốt nhất có thể. Việc đầu tư các trang thiết bị, máy móc hiện đại cũng góp phần quan trọng trong việc đảm bảo an toàn lao động cho công nhân sản xuất cũng như phần nào làm giảm tính chất nặng nhọc của công việc.

Hệ thống cây xanh được trồng bên ngoài các phân xưởng cũng góp phần tạo cảnh quan xanh, sạch cho Công ty cũng như làm giảm tiếng ồn, bụi.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

Chế độ làm việc của nhóm lao động gián tiếp là 8 giờ/ ngày (48 giờ/ tuần), làm việc giờ hành chính, nghỉ chủ nhật. Đối với khối lao động trực tiếp làm việc theo ca: ca 1 từ 7 giờ đến 15 giờ, ca 2 từ 15 giờ đến 23 giờ, ca 3 từ 23 giờ đến 7 giờ, nghỉ ngày chủ nhật. Các ca làm việc thường xuyên được luân phiên thay đổi theo từng tuần giữa các nhóm, tổ đội nhằm tạo điều kiện tốt nhất cho người lao động có thể tái sản xuất sức lao động.

Là một đơn vị với đặc thù chuyên sản xuất các sản phẩm có kích thước và khối lượng lớn, công việc nặng nhọc thì vấn đề an toàn lao động luôn là một vấn đề rất quan trọng, cần được đặc biệt quan tâm.

Vấn đề an toàn lao động trong Công ty trong năm 2009 và 2010 được thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.19: Bảng tình hình an toàn lao động.

Nội dung	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
			+/-	%
Số vụ tai nạn lao động	14	18	4	28.6
Trong đó:				
- Số người chết	1	3	2	200
- Số người bị thương	12	17	5	41.6

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Qua bảng số liệu trên ta thấy, số vụ tai nạn lao động trong năm 2010 tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ tăng lên cả về số vụ, số người bị thương cũng như số người bị chết. Số vụ tai nạn lao động trong năm 2010 là 18 vụ, tăng 4 vụ so với năm 2009. Trong đó, số người bị thương là 17 người, tăng 41.6% so với năm 2009; số người bị chết liên quan đến các vụ tai nạn lao động trong năm 2010 là 3 người, tăng 200% so với năm 2009. Nguyên nhân chính gây ra các vụ tai nạn lao động kể trên là do người lao động còn tâm lý chủ quan, chưa chấp hành nghiêm các quy định về an toàn lao động và do có một số sự cố trực tiếp liên quan đến máy móc trong quá trình sản xuất, thi công.

Vì vậy, trong thời gian tới Công ty cần quan tâm hơn nữa đến việc yêu cầu lao động làm việc tại các xưởng chấp hành nghiêm nội quy an toàn lao động mà

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

Công ty đã đề ra cũng như các bộ phận có trách nhiệm trong việc duy tu, bảo dưỡng máy móc phải thường xuyên bảo dưỡng, kiểm tra định kỳ máy móc phục vụ sản xuất nhằm hạn chế đến mức thấp nhất những rủi ro về tai nạn lao động có thể xảy ra đến cho người lao động.

2.2.4. Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng lao động tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ.

Bảng 2.20: Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng lao động.

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
					+/-	%
1	Tổng sản lượng	M	648,000	812,000	164,000	25.3
2	Doanh thu	Đồng	97,938,126,905	127,168,586,093	29,230,459,188	29.8
3	Lợi nhuận sau thuế	Đồng	4,716,988,784	6,797,532,502	2,080,543,718	44.1
4	Tổng số lao động bình quân	Người	438.5	461	23	5.1
5	Hiệu suất lao động (2/ 4)	Đồng/ người	223,348,066	275,853,766	52,505,700	23.5
6	NSLĐ bình quân (1/ 4)	M/ người	1477.8	1761.4	283.6	19.2
7	Sức sinh lời của lao động (3/ 4)	Đồng/ người	10,757,101	14,745,190	3,988,089	37.1
8	Mức đảm nhiệm lao động (4/ 2)	Người/ đồng	$4.4 \cdot 10^{-9}$	$3.6 \cdot 10^{-9}$	$0.8 \cdot 10^{-9}$	18.2

Nhận xét:

Hiệu suất lao động của doanh nghiệp năm 2010 là 223,348,066 đồng/ người, cao hơn so với năm 2009 là 52,505,700 đồng/ người, tương đương với tỷ lệ tăng 23.5%. Điều này cho thấy việc mở rộng thị trường của doanh nghiệp ra các tỉnh khác đã có những thành công nhất định, khách hàng ngày càng tin tưởng vào các sản phẩm của Công ty cũng như công tác quản lý và sử dụng lao động tại doanh nghiệp trong năm 2010 đã có nhiều cải thiện, nâng cao hơn so với năm 2009.

Năng suất lao động bình quân năm 2009 đạt 1477.8 m/ người, sang năm 2010 đạt 1761.4m/ người tức là tăng hơn 19.2% so với năm 2009. Năng suất lao động năm 2010 tăng cao hơn so với năm 2009 là do trong năm 2010 Công ty đã

đầu tư trang bị nhiều máy móc, trang thiết bị hiện đại phục vụ sản xuất. Ngoài ra còn phải kể đến công tác quản lý và sử dụng lao động đã có những cải tiến hợp lý, trình độ tay nghề cũng như tinh thần lao động của cán bộ công nhân viên ngày càng được nâng cao, chính sách lương thưởng, đãi ngộ của doanh nghiệp cũng có những tác động tích cực đến tinh thần làm việc, khuyến khích lao động hăng say làm việc, cống hiến cho sự phát triển chung của Công ty.

Sức sinh lời của lao động năm 2010 là 14,745,190 đồng/ người, so với năm 2009 (10,757,101 đồng/ người) tăng 37.1%. Sức sinh lời của lao động được tính toán dựa trên hai chỉ tiêu là lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp và tổng số lao động bình quân trong năm. Sức sinh lời của lao động tăng chứng tỏ hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong năm 2010 đã có những bước phát triển hơn so với năm 2009.

Mức đảm nhiệm lao động của Công ty năm 2009 là $4.4 \cdot 10^{-9}$ người/ đồng, năm 2010 con số này giảm đi 18.2%, chỉ còn $3.6 \cdot 10^{-9}$ người/ đồng. Điều này chứng tỏ hiệu quả trong sử dụng lao động của Công ty trong năm 2010 có nhiều tiến bộ hơn so với năm 2009.

2.2.5. Đánh giá về công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ.

2.2.5.1. Những kết quả đạt được.

Năm 2010 là một năm mà nền kinh tế trong nước còn gặp nhiều khó khăn. Tuy nhiên, với sự nỗ lực của toàn thể cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ đã thu được những kết quả sản xuất kinh doanh khả quan. Đóng góp vào thành công chung đó của doanh nghiệp là sự đóng góp không nhỏ của công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực.

Lãnh đạo Công ty luôn ý thức được tầm quan trọng trong công tác đào tạo lao động, từ đó đã đề ra những chính sách hợp lý để nâng cao hơn nữa chất lượng lao động tại doanh nghiệp. Chất lượng của đội ngũ lao động trong doanh nghiệp ngày càng được cải thiện và nâng cao, đủ sức để đáp ứng những yêu cầu trong công việc.

Chính sách lương thưởng, đãi ngộ đối với người lao động được thực hiện tương đối tốt, đời sống của người lao động ngày càng được nâng cao, cải thiện. Các chính sách này đã tạo ra sự cạnh tranh giữa các cán bộ công nhân viên, gắn liền giữa lợi ích của người lao động với lợi ích của doanh nghiệp và khuyến khích người lao động hăng say sản xuất và gắn bó hơn với doanh nghiệp.

2.2.5.2. Những hạn chế còn tồn tại.

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đã đạt được thì doanh nghiệp vẫn còn tồn tại một số điểm hạn chế trong công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực.

Việc chấp hành kỷ luật lao động, quy định của doanh nghiệp đề ra của một bộ phận nhỏ lao động trong doanh nghiệp còn chưa thật sự tốt như: tự ý nghỉ việc mà không có lý do, đi làm chưa đúng giờ, gây rối làm ảnh hưởng đến bầu không khí trong doanh nghiệp, sự phối hợp giữa các phòng ban trong doanh nghiệp vẫn còn hạn chế nên chưa phát huy hết sức mạnh của cả tập thể.

Công tác tuyển dụng lao động của doanh nghiệp còn những hạn chế nhất định như phạm vi tuyển dụng lao động hiện nay phần lớn mới chỉ tuyển dụng lao động tại địa phương, lại thường ưu tiên nguồn tuyển dụng nội bộ, quy trình tuyển dụng nhiều khi chỉ mang tính hình thức, chưa thực sự thực hiện nghiêm túc theo đúng quy trình tuyển dụng mà Công ty đã đưa ra, thông báo tuyển dụng không được đăng tải rộng rãi,... điều đó làm cho những lao động có nhu cầu tìm kiếm việc làm đặc biệt là những lao động có chất lượng khó tiếp cận với thông tin tuyển dụng của doanh nghiệp và điều này trực tiếp làm ảnh hưởng đến chất lượng lao động mà doanh nghiệp tuyển dụng.

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp tuy đã được quan tâm nhưng mới chỉ tập trung vào khía cạnh đào tạo để đáp ứng yêu cầu công việc trước mắt, hiệu quả mang lại từ công tác này thì chưa thật sự cao khi mà trong doanh nghiệp còn một bộ phận nhỏ lao động trực tiếp đã qua các khóa đào tạo nhưng vẫn cần phải được đào tạo lại, gây ra sự lãng phí. Hơn nữa, nội dung của các chương trình đào tạo còn đơn giản, hiệu quả mang lại chưa thật sự cao. Công ty cũng chưa thật sự tạo điều kiện thuận lợi cho những cán bộ công nhân viên theo học để nâng cao trình độ tay nghề cũng như chuyên môn nghiệp vụ.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

Ngoài ra, còn có một bộ phận cán bộ chuyên môn trình độ nghiệp vụ tại một số phòng ban còn non kém chất lượng làm việc chưa đáp ứng được nhu cầu hiện tại, ý thức trách nhiệm trong công việc chưa cao.

CHƯƠNG III

MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÊ TÔNG VINACONEX PHAN VŨ.

3.1. Phương hướng phát triển và mục tiêu trong năm tới của Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ.

3.1.1. Phương hướng phát triển.

Phương hướng phát triển của Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ trong năm tới là:

Không ngừng phát triển các hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm tối đa lợi nhuận cho Công ty, cho các cổ đông, cải thiện điều kiện làm việc và tăng thu nhập cho người lao động.

Công ty cũng sẽ đầu tư hơn nữa trong việc nghiên cứu, cải tiến quy trình công nghệ, tiết kiệm hợp lý chi phí nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp để tìm kiếm, mở rộng thị trường ra các khu vực khác ngoài khu vực thị trường truyền thống hiện nay của doanh nghiệp.

Giáo dục ý thức chấp hành kỷ luật lao động, nội quy của Công ty cũng như giáo dục tinh thần trách nhiệm, tác phong công nghiệp cho đội ngũ công nhân từ đó góp phần nâng cao hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực.

Tăng cường mối liên kết cũng như hiệu quả hợp tác giữa các phòng ban, đảm bảo an toàn trong lao động - sản xuất cho người lao động, quan tâm hơn nữa đến đời sống của cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, nâng cao thu nhập, cải thiện đời sống cho người lao động để họ yên tâm công tác, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

3.1.2. Mục tiêu phát triển của Công ty trong năm 2011.

Dưới đây là một số chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh chủ yếu của Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ trong năm 2011.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

Bảng 3.1: Một số chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh chủ yếu của Công ty trong năm 2011.

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2010	Kế hoạch năm 2011	Chênh lệch	
				+/	%
Sản lượng	M	812,000	910000	98,000	12.1
Doanh thu	Đồng	127,168,586,093	142,000,000,000	14,831,413,907	11.7
Lợi nhuận sau thuế	Đồng	6,797,532,502	7,500,000,000	702,467,498	10.33
Thu nhập bình quân/ tháng	Đồng	3,000,000	3,200,000 - 3,300,000	200,000-300,000	6.7-10

Nguồn: Phòng kinh doanh

Năm 2011 là năm được dự đoán nền kinh tế Việt Nam gặp phải nhiều khó khăn do những tác động từ tình hình lạm phát tăng cao. Các doanh nghiệp trong nước nói chung và Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ nói riêng đều phải phải đối mặt với những khó khăn như giá cả nguyên vật liệu đầu vào tăng mạnh, lãi suất ngân hàng tăng cao, sự khó khăn về tài chính của các đối tác, bạn hàng... Đứng trước tình hình khó khăn chung của nền kinh tế, lãnh đạo Công ty cổ phần bê tông Vianconex Phan Vũ đã xác định mục tiêu chủ yếu của Công ty trong năm 2011 là ổn định đời sống cho cán bộ công nhân viên, duy trì năng lực sản xuất nhằm “bứt phá” trong những tháng cuối năm 2011 và đầu năm 2012 khi nền kinh tế vượt qua tình trạng khó khăn hiện nay.

3.2. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ.

3.2.1. Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nhân sự.

3.2.1.1. Lý do đưa ra biện pháp.

Nguồn tuyển dụng của Công ty hiện nay bị giới hạn, chủ yếu là tuyển dụng lao động từ nguồn nội bộ. Theo số liệu thì trong năm 2009 số lượng ứng viên từ nguồn nội bộ trúng tuyển chiếm 54.1% còn năm 2010 chiếm 64.5% trong tổng số các ứng viên trúng tuyển. Bên cạnh những ưu điểm từ việc ưu tiên tuyển dụng con em cán bộ công nhân viên đang làm việc tại doanh nghiệp thì cũng tồn tại những vấn đề, những hạn chế như: chất lượng, trình độ tay nghề của các ứng viên này khi vào làm việc tại doanh nghiệp có phù hợp với yêu cầu của vị trí cần tuyển hay

không hay làm thế nào để có thể tránh được việc hình thành “bè phái” khi ưu tiên nguồn tuyển dụng nội bộ,...

Thực tế cũng chỉ ra rằng tỷ trọng các ứng viên từ nguồn nội bộ bị sa thải do không hoàn thành nhiệm vụ cũng như do vi phạm nội quy Công ty hàng năm là khá cao. Ví dụ như trong năm 2010, số lượng ứng viên từ nguồn nội bộ bị sa thải là 11 người trong tổng số 40 từ nguồn này trúng tuyển, tức là chiếm đến 27.5%. Trong khi đó, số lượng ứng viên từ nguồn bên ngoài bị sa thải chỉ là 9.1%.

Việc đăng tải thông tin tuyển dụng lao động của Công ty cũng còn nhiều hạn chế khi thông tin tuyển dụng không được đăng tải rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng mà mới chỉ dừng lại ở việc thông báo bằng bảng tin trước cổng Công ty.

Hình thức tuyển dụng còn bộc lộ một số hạn chế khi Công ty chỉ áp dụng hình thức phỏng vấn để tuyển chọn lao động mà không tổ chức thi tuyển; quá trình phỏng vấn hiện tại của Công ty đôi khi còn mang tính qua loa, thủ tục; kết quả phỏng vấn chưa thực sự khách quan, chưa đánh giá đúng năng lực của từng ứng viên mà ngược lại phụ thuộc nhiều vào quan điểm chủ quan của cán bộ tuyển dụng.

3.2.1.2. Mục đích của biện pháp.

- Khắc phục những mặt hạn chế còn tồn tại trong công tác tuyển dụng lao động hiện nay tại Công ty để thu hút ngày càng nhiều hơn các ứng viên từ cả hai nguồn nội bộ và nguồn bên ngoài có đủ năng lực cũng như có tư cách đạo đức tốt đến làm việc tại doanh nghiệp.

- Tiết kiệm được chi phí cũng như thời gian cho việc đào tạo lại lao động sau khi lao động được tuyển dụng vào làm việc tại Công ty.

- Kết hợp giữa việc nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng với công tác đào tạo lao động để thực hiện mục tiêu nâng cao chất lượng, trình độ của đội ngũ lao động trong Công ty từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động, chất lượng công việc để mang lại hiệu quả cao hơn trong hoạt động sản xuất kinh doanh cho Công ty.

3.2.1.3. Nội dung của biện pháp.

❖ *Tạo cơ hội ứng tuyển ngang nhau cho cả hai nguồn tuyển dụng nội bộ và bên ngoài.*

Công tác tuyển dụng trong thời gian tới cần được quan tâm hơn nữa, nhằm lựa chọn được những ứng viên thật sự phù hợp với yêu cầu của công việc đặt ra. Để làm được việc đó, Công ty có thể thực hiện đồng bộ một số biện pháp sau:

Thứ nhất là các nguồn tuyển dụng.

- Đối với nguồn tuyển dụng nội bộ.

Đối với những hồ sơ nội bộ, Công ty vẫn tiến hành tiếp nhận khi Công ty có nhu cầu tuyển dụng thêm lao động. Công ty chỉ tiến hành mời các ứng viên đến dự thi đối với những ứng viên nào có hồ sơ hợp lệ và có ngành nghề được đào tạo phù hợp với những yêu cầu của các vị trí mà Công ty đang có nhu cầu tuyển dụng. Công ty cũng cần hạn chế đến mức thấp nhất hiện tượng tuyển dụng trái ngành vì việc này dễ gây ra nhiều vấn đề phát sinh như gây lãng phí chi phí tuyển dụng, chi phí đào tạo hay gây khó khăn cho việc sắp xếp, điều động các ứng viên này sau khi được tuyển vào làm việc tại Công ty.

Đối với các ứng viên từ nguồn nội bộ thì quá trình xét duyệt hồ sơ, tổ chức thi tuyển hay phỏng vấn cần được thực hiện một cách khách quan, nghiêm minh, đảm bảo sự công bằng cho tất cả các ứng viên dự tuyển.

- Đối với nguồn tuyển dụng bên ngoài.

Hàng năm, Công ty nên phối hợp cùng với một số trường đại học, cao đẳng đóng tại địa bàn tỉnh Hải Dương hay một số tỉnh lân cận tổ chức ngày hội việc làm tại các trường nhằm tạo cơ hội cho những sinh viên năm cuối có thành tích học tập xuất sắc có cơ hội tham gia dự tuyển và sau khi ra trường sẽ về làm việc tại doanh nghiệp. Đây cũng là một cơ hội tốt để Công ty có thể quảng bá hình ảnh của mình được rộng rãi hơn.

Công ty cũng nên dành một phần kinh phí để cấp học bổng cho những sinh viên có thành tích học tập đặc biệt xuất sắc, sẵn sàng đài thọ các chi phí cho quá trình học tập, ăn ở, đi lại... của họ, với cam kết sau khi đào tạo xong họ sẽ về làm việc tại Công ty trong một khoảng thời gian nhất định theo quy định của Công ty.

Nếu không sẽ phải chịu trách nhiệm hoàn toàn trong việc bồi thường những chi phí mà Công ty đã đài thọ cho họ trong suốt quá trình họ theo học.

Đồng thời, để giúp những sinh viên này có thể làm được việc ngay sau khi họ ra trường, Công ty cũng nên thường xuyên tạo cơ hội cho họ có cơ hội thực tế tại Công ty. Việc này giúp cho sinh viên có cơ hội vận dụng những kiến thức đã được học trên trường lớp vào tình hình thực tiễn đồng thời giúp Công ty tiết kiệm được chi phí cũng như thời gian khi không phải đào tạo lại.

Công ty nên tham gia tích cực hơn vào các sự kiện do Tỉnh đoàn hay Trung tâm giới thiệu việc làm Hải Dương tổ chức như: Ngày hội việc làm cho thanh niên, hội chợ việc làm, tư vấn hướng nghiệp cho thanh niên,... vừa giúp doanh nghiệp tiếp cận được nguồn ứng viên phong phú, chất lượng vừa có cơ hội quảng bá thương hiệu, hình ảnh của doanh nghiệp.

Thứ hai là vấn đề đăng tải thông tin tuyển dụng.

Thông tin tuyển dụng lao động nên được đăng tải rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng như: Báo Hải Dương, đài phát thanh của các huyện, đài truyền hình của Tỉnh, trên internet hay bằng việc phát tờ rơi tại các địa bàn nơi có các trường đào tạo về kỹ thuật hay những khu vực đông dân cư đặc biệt là nơi tập trung những lao động trẻ.

Khi thông báo nhu cầu tuyển dụng, bên cạnh các thông tin liên quan đến những yêu cầu của vị trí tuyển dụng, Công ty cũng cần công khai, thông báo kèm theo đó là các thông tin liên quan đến vấn đề lương thưởng, các chính sách phúc lợi, điều kiện lao động mà các ứng viên sẽ được hưởng khi được nhận vào làm việc tại Công ty. Điều này sẽ thu hút được sự chú ý, quan tâm của các ứng viên, sẽ giúp Công ty thu nhận được nhiều hồ sơ ứng tuyển, tạo điều kiện cho Công ty có nhiều cơ hội để lựa chọn được các ứng viên thật sự năng lực và trình độ.

Thứ ba là áp dụng phương pháp thi tuyển để đánh giá năng lực các ứng viên.

Để có thể đánh giá một cách chính xác nhất năng lực của các ứng viên dự tuyển, trong thời gian tới Công ty có thể áp dụng một số phương pháp thi tuyển sau:

- Đối với khối lao động gián tiếp.

Công ty nên kết hợp giữa hai hình thức là thi viết và thi trắc nghiệm để đánh giá một cách chính xác nhất khả năng của các ứng viên, tránh bỏ sót người tài.

Các bài trắc nghiệm được sử dụng nhằm đánh giá nhận thức, tính cách, trình độ,... của các ứng viên dự tuyển.

Các bài thi trắc nghiệm có thể bao gồm:

+ Trắc nghiệm IQ (bao gồm cả trắc nghiệm trí nhớ và khả năng chú ý).

+ Trắc nghiệm tâm lý và phân loại tính cách.

+ Trắc nghiệm cách xử sự trong các tình huống.

+ Trắc nghiệm trình độ chuyên môn.

- Đối với khối lao động trực tiếp.

Việc sử dụng các bài thi tay nghề sẽ giúp Công ty có những đánh giá chuẩn xác nhất về năng lực thực tế của các ứng viên thuộc khối lao động trực tiếp. Bài thi tay nghề có thể do phòng kỹ thuật ra đề và tự chấm điểm hoặc Công ty cũng có thể thuê giáo viên tại các trung tâm, các trường dạy nghề về trực tiếp ra đề và chấm điểm để đảm bảo sự khách quan, công bằng. Quá trình thi tay nghề cần được giám sát nghiêm để tránh các hiện tượng tiêu cực.

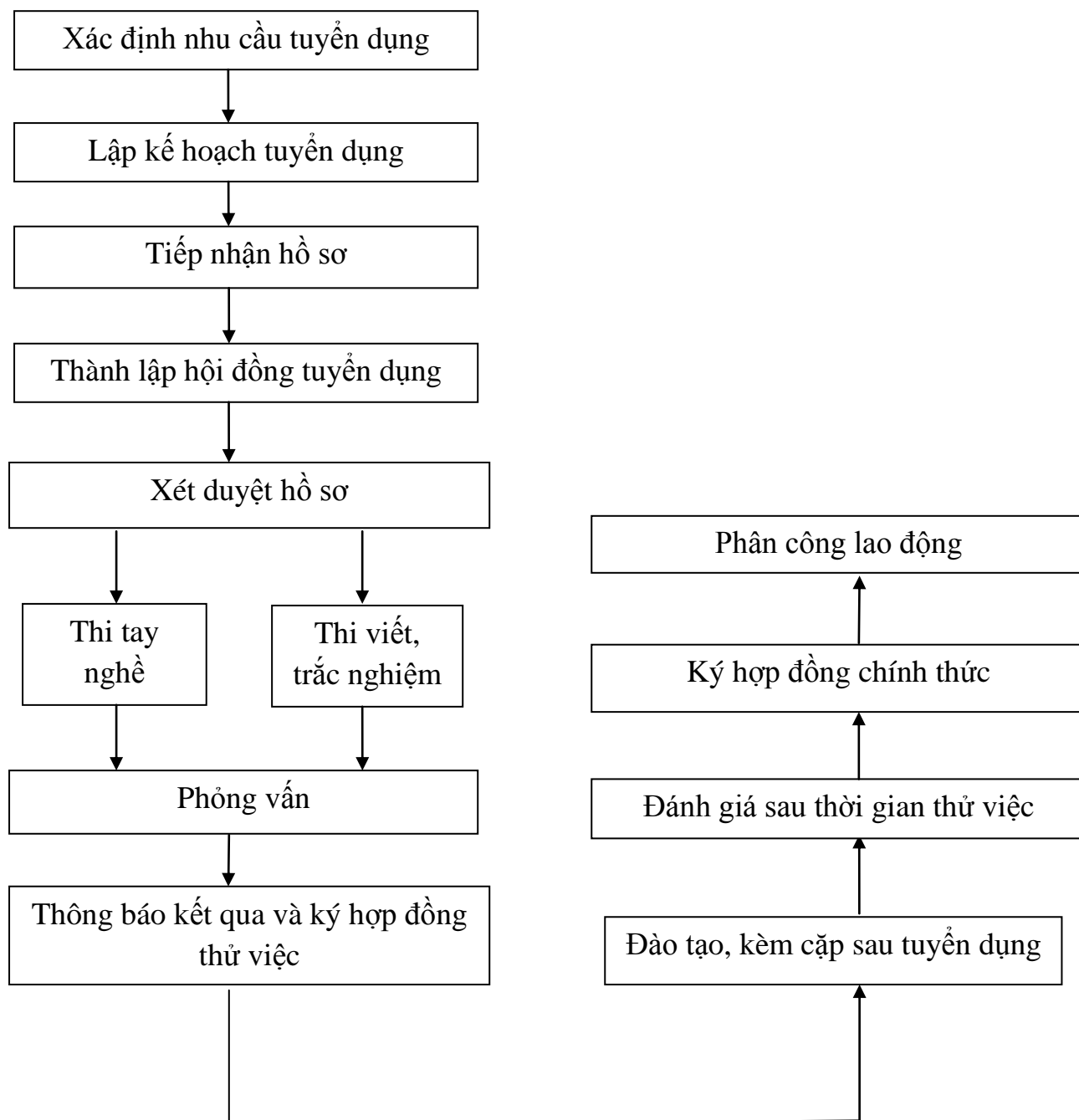
Thứ tư là vấn đề hòa nhập nhân viên mới.

Khi tuyển dụng một nhân viên mới vào làm việc nếu Công ty cứ để tự bản thân họ hòa nhập với môi trường làm việc mới thì sẽ rất khó khăn, mất thời gian từ đó làm ảnh hưởng đến năng suất lao động của chính bản thân lao động cũng như Công ty. Vì vậy, trong thời gian tới Công ty cần chú trọng hơn đến công tác hòa nhập người mới. Để làm cho nhân viên mới nhanh chóng làm quen với công việc, thì các trưởng phòng hay các tổ trưởng nên trực tiếp hoặc cử những cán bộ hay công nhân có kinh nghiệm, làm việc lâu năm tại Công ty, có trình độ tay nghề cao kèm cặp, giúp đỡ, chỉ bảo nhân viên mới để giúp họ nhanh chóng làm quen với công việc và làm quen với các đồng nghiệp trong Công ty.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

Khi Công ty áp dụng một cách đồng bộ các biện pháp trên thì quy trình tuyển dụng mới sẽ được thực hiện theo trình tự các bước sau:

Sơ đồ 3.1: Quy trình tuyển dụng mới.



Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

❖ Khách quan, công bằng trong tuyển dụng nhân sự.

Để có thể hạn chế được những đánh giá mang tính chủ quan, cảm tính, thiếu công bằng của các cán bộ tuyển dụng từ đó nâng cao hiệu quả của công tác tuyển dụng nhân sự, giúp Công ty có thể tuyển dụng được những người có đủ năng lực, trình độ, Công ty cần xây dựng các chỉ tiêu trong tuyển dụng nhân sự và cơ chế thưởng phạt đối với những cán bộ chịu trách nhiệm trong vấn đề tuyển dụng.

Hàng kỳ, Công ty tiến hành đánh giá, thống kê số lượng các ứng viên được tuyển dụng theo các tiêu chí: trình độ, số lượng ứng viên hoàn thành tốt công việc, số lượng ứng viên bị sa thải do không đáp ứng được đòi hỏi của công việc,... lấy đó làm căn cứ trong vấn đề đánh giá hiệu quả làm việc của cán bộ tuyển dụng. Cán bộ tuyển dụng nào hoàn thành tốt nhiệm vụ tuyển dụng của mình như: trình độ của các ứng viên trúng tuyển thỏa mãn hoặc đáp ứng vượt những yêu cầu của Công ty đề ra, số lượng ứng viên hoàn thành tốt công việc cao, ... sẽ được tiến hành khen thưởng và ngược lại, cán bộ tuyển dụng nào không hoàn thành được chỉ tiêu thì sẽ bị khiển trách hay trừ lương, thưởng.

Việc gắn hiệu quả của công tác tuyển dụng với lợi ích lương thưởng của các nhân viên tuyển dụng sẽ giúp Công ty nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng, hạn chế được các tiêu cực cũng như thu hút được nhiều người tài đến làm việc, tạo ra môi trường làm việc lành mạnh, cạnh tranh từ đó nâng cao năng suất lao động của các cá nhân và của toàn Công ty.

Dưới đây là bảng dự kiến nhu cầu tuyển dụng của Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ trong năm 2011.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

Bảng 3.2: Bảng dự kiến nhu cầu tuyển dụng lao động trong năm 2011.

Đơn vị: Người

STT	Bộ phận	Số lượng	Trình độ				
			ĐH và trên ĐH	CD	TC	CNKT	LĐPT
1	Phòng kinh doanh	2	2				
2	Phòng KCS	2	2				
3	Phòng kỹ thuật	1		1			
4	Nhân viên kỹ thuật	5	3	2			
5	Tổ điện	3	1		2		
6	Tổ xây dựng	15			4	11	
7	Tổ hàn	14		5	9		
8	Tổ hoàn thành	4				4	
9	Cấp dưỡng	3			1		2
	Tổng	49	8	8	16	15	2

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Dự kiến chi phí tuyển dụng:

- Dự kiến trong năm 2011 Công ty sẽ tiến hành 3 đợt tuyển dụng:

+ Đợt 1 tuyển khoảng 5 người. (tháng 2)

+ Đợt 2 tuyển khoảng 19 người. (tháng 6)

+ Đợt 3 tuyển dụng khoảng 25 người. (tháng 10)

Chi phí trực tiếp phục vụ tuyển dụng: 12.300.000 (đồng).

- Chi phí quảng cáo, đăng tải thông tin tuyển dụng:

+ Tổng chi phí đăng tải thông tin tuyển dụng trên báo Hải Dương liên tục trong vòng khoảng 15 ngày cho cả 3 đợt tuyển dụng: $3 \times 2 \times 2,084,000 = 12,504,000$ (đồng).

+ In và phát tờ rơi: $3 \times 400,000 = 1,200,000$ (đồng).

+ Đăng tải thông tin tuyển dụng trên Internet (miễn phí).

Như vậy, tổng chi phí dự kiến cho công tác tuyển dụng nhân sự của Công ty trong năm 2011 là: $12.300.000 + 12,504,000 + 1,200,000 = 26.004.000$ (đồng).

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

3.2.1.3. Dự kiến kết quả đạt được.

Bảng 3.3: So sánh kết quả đạt được trước và sau khi thực hiện biện pháp.

Đơn vị: Người

STT	Chỉ tiêu	Kết quả tuyển dụng	
		Năm 2010	Năm 2011
1	Số ứng viên dự tuyển	80	95
2	Số ứng viên trúng tuyển	62	49
3	Số ứng viên bỏ việc sau 1 năm	20	6
	Trong đó:		
	- Bị sa thải	13	4
	- Tự ý nghỉ việc	7	2
4	Số ứng viên hoàn thành tốt công việc	42	43

Dự kiến sau khi thực hiện các biện pháp trên sẽ mang lại một số kết quả như sau:

+ Tỷ lệ số ứng viên dự tuyển trên nhu cầu tuyển dụng tăng từ 1.29 lần trong năm 2010 lên là 1.93 lần.

+ Tỷ lệ ứng viên bỏ việc sau một năm giảm từ 32.3% trong năm 2010 xuống còn 12.2%.

+ Tỷ lệ ứng viên hoàn thành tốt công việc tăng từ 67.7% trong năm 2010 lên 87.8%.

3.2.2. Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

3.2.2.1. Lý do đưa ra biện pháp.

Mặc dù lãnh đạo doanh nghiệp đã có sự quan tâm đến công tác đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao kiến thức chuyên môn cũng như trình độ tay nghề cho đội ngũ cán bộ công nhân viên nhưng vẫn còn tồn tại những hạn chế như các hình thức đào tạo vẫn còn đơn giản, hiệu quả mang lại không đáp ứng được kỳ vọng, nhiều cán bộ công nhân viên theo học chỉ mang tính đối phó, Công ty cũng chưa có nhiều ưu đãi về quyền lợi cho cho những cán bộ theo học nhất là những cán bộ theo học các lớp nâng cao trình độ bằng nguồn kinh phí của bản thân họ,...

Số lượng đội ngũ lao động có trình độ cao (bậc 5 trở lên) của Công ty vẫn còn khiêm tốn. Năm 2010 số lao động trình độ cao chỉ chiếm có 1.5% trong tổng

số 394 lao động trực tiếp, đặc biệt là trong đội ngũ lao động trực tiếp không có lao động nào đạt bậc 6 và 7, trong khi đó số lượng lao động bậc 2 và lao động phổ thông còn chiếm tỷ trọng tương đối cao trong khối lao động trực tiếp (năm 2010 tỷ trọng của khối lao động bậc 2 chiếm 29.2%, còn lao động phổ thông chiếm 14.2%). Công ty cũng chưa xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nâng cao tay nghề thường xuyên, liên tục cho lao động trong Công ty.

3.2.2.2. Mục tiêu của biện pháp.

- Đào tạo được đội ngũ lao động trực tiếp có trình độ, tay nghề cao, đủ năng lực để đáp ứng yêu cầu của công việc.

- Đào tạo được đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn nghiệp vụ có năng lực, trình độ để đáp ứng được những yêu cầu của công việc, đặc biệt xây dựng một đội ngũ lao động kế cận - là các cán bộ công nhân viên trẻ tuổi - những nhà lãnh đạo trong tương lai của Công ty.

- Nâng cao tỷ trọng của khối lao động đã qua đào tạo nhất là khối lao động bậc cao, đồng thời giảm tỷ trọng của khối lao động phổ thông chưa qua đào tạo.

- Từ đó, từng bước nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao năng lực cạnh tranh cũng như hiệu quả trong sản xuất kinh doanh của Công ty

3.2.2.3. Nội dung của biện pháp.

❖ Đa dạng hóa các hình thức, nội dung đào tạo.

Đối với những cán bộ quản lý và cán bộ tốt nghiệp từ chuyên ngành kinh tế thì ngoài các khóa học cơ bản như nâng cao trình kỹ năng sử dụng máy vi tính, ngoại ngữ thì cần được đào tạo để hiểu rõ công nghệ sản xuất mà Công ty đang áp dụng, các thiết bị máy móc trong sản xuất để giúp công tác thu mua, quản lý vật tư, nguyên liệu được tốt.

Bên cạnh các chương trình đào tạo liên quan đến chuyên môn nghiệp vụ, Công ty cũng nên xây dựng những nội dung, chương trình đào tạo phong phú, đa dạng phù hợp với tình hình thực tiễn của Công ty, nhằm phát triển các kỹ năng mềm cho nhân viên để phục vụ tốt hơn cho công việc như: kỹ năng thuyết trình, giao tiếp cho nhân viên phòng kinh doanh, kỹ năng làm việc nhóm cho tất cả các cán bộ công nhân viên trong Công ty,... Để làm được việc này thì Công ty có thể

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

tổ chức cho một số cán bộ công nhân viên theo học sau đó về truyền đạt lại cho mọi người hoặc Công ty cũng có thể thuê các giáo viên tại các trung tâm đào tạo kỹ năng mềm về trực tiếp giảng dạy tại doanh nghiệp.

Đối với đội ngũ cán bộ kỹ thuật và công nhân sản xuất thì cần thường xuyên bổ túc thêm kiến thức về quy trình công nghệ sản xuất, thiết bị máy móc, dây chuyền sản xuất cũng như kỹ thuật sản xuất thi công mới.

Trong vấn đề đào tạo tay nghề cho khối lao động trực tiếp, Công ty có thể kết hợp giữa 2 hình thức là cử nhân viên tại phòng kỹ thuật hoặc những lao động giỏi kèm cặp những lao động còn yếu kém kết hợp với việc thuê các giảng viên tại các trường trung cấp, cao đẳng nghề trên địa bàn tỉnh như: trường Cao đẳng nghề Hải Dương, trường Cao đẳng kinh tế và kỹ thuật tỉnh, trường Đại học Sao Đỏ,...trực tiếp về doanh nghiệp để giảng dạy, hướng dẫn cho đội ngũ lao động trực tiếp giúp họ có thể nhanh chóng nắm bắt được sự thay đổi của công nghệ thay vì chỉ áp dụng hình thức là người nào có trình độ tay nghề cao, thành thạo công việc thì hướng dẫn những người yếu kém hơn như hiện nay Công ty đang áp dụng. Những người làm công tác giảng dạy tại các trường liên quan đến kỹ thuật thường được đào tạo bài bản, họ thường xuyên được cập nhật những kiến thức về công nghệ mới và họ có các kỹ năng sư phạm để có thể truyền đạt được những kiến thức giúp các học viên có thể hiểu được vấn đề nhanh chóng.

Để góp phần nâng cao số lượng đội ngũ lao động có trình độ cao trong Công ty thì hàng năm Công ty nên kết hợp cùng các trường trung cấp, cao đẳng nghề,... đóng trên địa bàn tỉnh hoặc các địa phương xung quanh tổ chức hội thi tay nghề và cấp chứng chỉ để nâng bậc nghề, bậc thợ cho công nhân. Việc này giúp Công ty đánh giá một cách toàn diện hiệu quả mang lại từ công tác đào tạo, tìm ra những mặt còn hạn chế trong vấn đề đào tạo và đưa ra giải pháp để khắc phục những hạn chế đó.

Ngoài ra, Công ty nên tận dụng lợi thế mà Công ty có được khi các công ty mẹ đều là những đơn vị là những công ty lớn với đội ngũ nhân viên đông đảo, có trình độ cao và đã có nhiều kinh nghiệm trong vấn đề quản lý cũng như đào tạo nhân viên. Vì vậy, hàng năm Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ nên cử

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

các cán bộ công nhân viên đi tham quan, học hỏi kinh nghiệm tại các công ty mẹ hay có thể yêu cầu các cán bộ, nhân viên giỏi, tay nghề cao từ các đơn vị ở trên trực tiếp về hướng dẫn, đào tạo giúp nhân viên của Công ty.

Bên cạnh các hình thức đào tạo ở trên, Công ty cũng nên thường xuyên tổ chức cho các cán bộ chủ chốt tham gia các buổi hội thảo chuyên đề nhằm nâng cao năng lực quản trị cũng như nắm bắt được các thông tin liên quan đến các kỹ năng trong quản lý, xu hướng thay đổi, phát triển của công nghệ.

Ngoài ra, Công ty cũng nên đẩy mạnh sự hợp tác với các doanh nghiệp thuộc cùng lĩnh vực sản xuất kinh doanh đóng trên địa bàn tỉnh nhằm thường xuyên tổ chức các đoàn cán bộ sang tham quan, học tập kinh nghiệm lẫn nhau.

❖ Hoàn thiện những chính sách ưu đãi nhằm khuyến khích cán bộ công nhân viên học tập để nâng cao trình độ.

Để khuyến khích các cá nhân trong Công ty tự giác, tích cực trong việc học tập, nâng cao trình độ tay nghề, kiến thức, Công ty cần xây dựng những chính sách, cơ chế mang tính chất động viên, khen thưởng cho cán bộ công nhân viên. Một số chính sách mà Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ có thể áp dụng như:

- Cuối mỗi học kỳ, căn cứ vào kết quả học tập của những cán bộ công nhân viên mà Công ty cử đi học, Công ty tiến hành khen thưởng bằng hiện vật như tiền mặt, quà tặng đối với những nhân viên có thành tích học tập từ loại khá trở lên. Những cán bộ nào được cử đi học bằng kinh phí do Công ty chi trả mà không hoàn thành nhiệm vụ được giao thì tùy vào kết quả học tập cuối kỳ của cán bộ đó mà Công ty quyết định kỷ luật, cắt giảm khen thưởng hay trừ lương,...

- Đối với những cán bộ công nhân viên đang theo học các lớp nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ bằng kinh phí của bản thân họ, phần lớn là học ngoài giờ hành chính. Tuy nhiên, trong một số trường hợp đặc biệt Công ty cũng nên tạo điều kiện thuận lợi hơn nữa cho họ về vấn đề thời gian như: có thể cho họ về sớm một số buổi để kịp giờ học, giờ thi,...

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

- Những nhân viên đi học bằng kinh phí của bản thân họ mà có thành tích học tập tốt thì Công ty cũng nên khen thưởng, động viên kịp thời nhằm khuyến khích tinh thần hăng say học tập của họ.

Bảng 3.4: Bảng dự kiến chi phí đào tạo của Công ty trong năm 2011.

Đơn vị tính: Chi phí(Đồng)

Hình thức đào tạo	Thời gian (tháng)	Số lượng (Người)	Chi phí đào tạo		Chi phí trả công trong khi đào tạo	
			CPBQ/tháng	Tổng CP	CPBQ người/ tháng	Tổng CP
1. Đào tạo tại chỗ		109		61,180,000		335,750,000
- Công nhân trực tiếp						
+ Đào tạo nâng bậc nghề	2	60	400,000	48,000,000	2,100,000	252,000,000
+ Đào tạo lao động mới	1	36	250,000	9,000,000	1,400,000	50,400,000
- Công nhân phục vụ	0.5	3	120,000	180,000	900,000	1,350,000
- CBCNV gián tiếp	2	10	200,000	4,000,000	1,600,000	32,000,000
2. Đào tạo thoát ly		17		87,600,000		218,200,000
- CBCNV gián tiếp						
+ Đào tạo tin học	3	2	300,000	1,800,000	2,600,000	15,600,000
+ Đào tạo ngoại ngữ	3	2	650,000	3,900,000	3,200,000	19,200,000
+ Đào tạo kỹ năng mềm	1	4	600,000	2,400,000	2,600,000	10,400,000
+ Đào tạo nâng cao năng lực quản lý	3	4	4,000,000	48,000,000	4,500,000	54,000,000
+ Đào tạo liên thông	10	3	650,000	19,500,000	2,300,000	69,000,000
+ Đào tạo tại chức	10	2	600,000	12,000,000	2,500,000	50,000,000
Tổng		126		196,780,000		553,950,000

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

3.2.2.4. Kết quả đạt được sau khi thực hiện biện pháp.

❖ Về trình độ chuyên môn đối với khối lao động gián tiếp.

Bảng 3.5: Dự kiến kết quả đạt được trước và sau khi thực hiện biện pháp ở khối lao động gián tiếp.

Đơn vị tính: Số lượng (Người), tỷ trọng (%)

STT	Trình độ	Trước khi thực hiện biện pháp		Sau khi thực hiện biện pháp		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	+/-	%
1	Đại học	42	50.6	43	51.8	1	2.4
2	Cao đẳng	14	16.9	15	18.1	1	7.1
3	Trung cấp	8	9.6	6	7.2	-2	-25

❖ Về trình độ tay nghề đối với khối lao động trực tiếp

Bảng 3.6: Dự kiến kết quả đạt được trước và sau khi thực hiện biện pháp ở khối lao động trực tiếp.

Đơn vị tính: Số lượng (Người), tỷ trọng (%)

STT	Bậc thợ	Trước khi thực hiện biện pháp		Sau khi thực hiện biện pháp		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	+/-	%
1	LĐPT	56	14.2	45	11.4	-11	-19.6
2	Bậc 2	118	29.9	95	24.1	-23	-19.5
3	Bậc 3	188	47.8	210	53.3	22	11.7
4	Bậc 4	26	6.6	32	8.1	6	23.1
5	Bậc 5	6	1.5	9	2.3	3	50
6	Bậc 6	0	0	3	0.8	3	
7	Bậc 7	0	0	0	0	0	
Tổng		394	100	394	100	0	0

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

❖ Về các chỉ tiêu phản ánh kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

Bảng 3.7: Dự kiến kết quả đạt được đối với các chỉ tiêu phản ánh kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trước và sau khi thực hiện biện pháp.

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Trước khi thực hiện biện pháp	Sau khi thực hiện biện pháp	Chênh lệch	
					+/-	%
1	Số lao động bình quân	Người	461	461	0	0
2	Sản lượng	Đồng	812,000	849,200	37,200.0	4.58
3	Doanh thu	Đồng	127,168,586,093	131,205,463,000	4,036,876,907	3.17
4	Lợi nhuận sau thuế	Đồng	6,797,532,502	7,024,100,000	226,567,498	3.33
5	Hiệu suất sử dụng lao động (3/1)	Đồng/ người	275,853,766	284,610,549	8,756,783.0	3.17
6	Sức sinh lời của lao động (4/1)	Đồng/ người	14,745,190	15,236,659	491,469.0	3.33
7	Năng suất lao động bình quân (2/1)	M/ người	1,761.40	1,842.10	80.7	4.58
8	Mức đảm nhiệm lao động (1/3)	Người/ đồng	$3.6 \cdot 10^{-9}$	$3.5 \cdot 10^{-9}$	$(0.1) \cdot 10^{-9}$	-2.78

3.2.3. Hoàn thiện các chính sách trong việc động viên, khen thưởng cũng như kỷ luật, an toàn lao động.

3.2.3.1. Lý do đưa ra biện pháp.

Vấn đề lương thưởng có tác động rất lớn đối với người lao động. Tiền lương thưởng hợp lý sẽ gắn kết người lao động với doanh nghiệp. Kích thích vật chất đối với người lao động thông qua chế độ tiền lương, thưởng, phụ cấp là góp phần làm tăng thu nhập cho người lao động, đảm bảo đời sống ổn định cho người lao động để họ yên tâm công tác. Để nhân viên làm việc có hiệu quả thì cần phải có chính sách khen thưởng đúng người đúng việc.

Một bộ phận không nhỏ lao động trong Công ty vẫn còn hạn chế trong vấn đề nhận thức dẫn đến những lỗi vi phạm như: làm việc mang tính qua loa, ỷ lại, nghỉ việc tự do, gây rối làm ảnh hưởng đến bầu không khí giữa các nhân viên trong Công ty,... Đặc biệt là ý thức chấp hành các quy định an toàn lao động của một bộ phận công nhân còn yếu kém, là nguyên nhân trực tiếp dẫn đến số vụ tai nạn lao động trong năm 2010 tăng cao so với năm 2009.

3.2.3.2. Mục tiêu của biện pháp.

- Nâng cao ý thức của đội ngũ lao động trong Công ty trong việc chấp hành nghiêm chỉnh các quy định của Công ty.

- Giảm thiểu đến mức tối đa các vụ tai nạn lao động cho cán bộ công nhân viên do các nguyên nhân từ việc vi phạm các quy định về an toàn lao động đã đề ra.

- Xây dựng bầu không khí thân thiện giữa các cán bộ công nhân viên trong Công ty.

- Khuyến khích tinh thần làm việc hăng say, sáng tạo và có trách nhiệm vì sự phát triển chung của Công ty.

3.2.3.3. Nội dung của biện pháp.

Để thực hiện được những mục tiêu trên, Công ty cần thực hiện đồng bộ các biện pháp sau:

❖ Các chính sách động viên, khen thưởng nhân viên.

- Những cán bộ công nhân viên có thành tích xuất sắc trong sản xuất, quản lý Công ty nên khen thưởng bằng việc tặng quà, tuyên dương trước tập thể Công ty. Xây dựng phiếu đánh giá chất lượng lao động giữa các tổ đội sản xuất trong Công ty để bình chọn những bộ phận, tổ đội hoàn thành tốt nhiệm vụ và tiến hành khen thưởng, tuyên dương từ đó tạo không khí thi đua, phấn đấu giữa các đơn vị.

- Những cán bộ công nhân viên có sáng kiến mang lại hiệu quả trong sản xuất kinh doanh cần được tuyên dương và khen thưởng kịp thời để động viên họ tiếp tục phấn đấu. Mức khen thưởng tùy thuộc vào giá trị của sáng kiến đó mang lại.

- Quan tâm hơn nữa đối với những gia đình của người lao động trong Công ty. Thường xuyên thăm hỏi gia đình những cán bộ công nhân viên đặc biệt là những gia đình có hoàn cảnh khó khăn, neo đơn. Hàng năm, Công ty nên tổ chức trao quà cho con em cán bộ công nhân viên có thành tích học tập tốt.

- Công ty cũng nên quan tâm hơn nữa đến việc hoàn thiện các chính sách phúc lợi cho người lao động như: tổ chức cho CBCNV đi tham quan, nghỉ mát; hỗ trợ tiền nhà trọ cho những lao động xa quê,...

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

- Quan tâm và giải quyết những nguyện vọng chính đáng của người lao động trong Công ty, để họ yên tâm lao động sản xuất và gắn bó với doanh nghiệp.

❖ Các chính sách nhằm nâng cao kỷ luật, an toàn lao động.

- Thường xuyên tổ chức các lớp học ngay tại các phân xưởng sản xuất để phổ biến các quy định về an toàn lao động cho tất cả các cán bộ công nhân viên.

- Lãnh đạo Công ty cần thường xuyên tiến hành kiểm tra và đôn đốc việc chấp hành các quy định về an toàn lao động của các cá nhân cán bộ công nhân viên.

- Có biện pháp giáo dục, răn đe thích đáng bằng các hình thức như: khiển trách, kỷ luật, trừ lương,... đối với những người mắc lỗi hay vi phạm các quy định của đơn vị.

KẾT LUẬN

Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ tuy còn là một doanh nghiệp trẻ, trải qua 8 năm (2004-2011) kể từ ngày ra đời và phát triển, dù phải đối mặt với nhiều thách thức lớn từ sự biến động của nền kinh tế nhưng với sự nỗ lực của tập thể đội ngũ cán bộ công nhân viên trong Công ty, đơn vị đã thu được những kết quả đáng ghi nhận: Doanh thu năm sau luôn tăng với tỷ lệ cao hơn năm trước, tạo nhiều công ăn việc làm và đảm bảo đời sống cho người lao động, góp phần vào sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa nước nhà.

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đã đạt được ở trên thì vẫn còn tồn tại một số mặt hạn chế cần được khắc phục như những hạn chế trong công tác đào tạo, tuyển dụng lao động cũng như việc giáo dục ý thức trách nhiệm, tinh thần kỷ luật trong lao động nhất là đối với những lao động trẻ. Những hạn chế này cần được khắc phục trong thời gian tới để đưa Công ty ngày càng phát triển đi lên.

Trong thời gian thực tập tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ, em đã có cơ hội so sánh giữa những lý thuyết đã được học ở trường vào tình hình thực tiễn tại doanh nghiệp để rút ra những bài học bổ ích cho bản thân để đáp ứng cho yêu cầu của công việc sau khi ra trường.

Do đây là lần đầu tiên đi từ lý luận vào thực tiễn nên những thiếu sót trong bài khóa luận này là điều không thể tránh khỏi. Kính mong sự góp ý chân thành của thầy cô cùng với các anh chị trong Công ty để giúp bài viết của em hoàn thiện hơn.

Một lần nữa em xin trân trọng cảm ơn cô giáo hướng dẫn – Th.s Vũ Thị Lành và các anh chị cán bộ công nhân viên trong Công ty đã tận tình giúp đỡ em trong suốt quá trình làm khóa luận này.

Em xin chân thành cảm ơn !

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo tài chính của Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ trong năm 2009, 2010.
2. Một số tài liệu về tình hình sử dụng lao động do Công ty cung cấp.
3. Giáo trình quản trị nguồn nhân lực – PGS. TS Trần Kim Dung – Nhà xuất bản thống kê năm 2005.
4. Giáo trình quản trị nhân sự - TS. Nguyễn Hữu Thân – Nhà xuất bản thống kê năm 2006.
5. Trang web: Google.com.

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG I: CỞ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC, QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC	3
1.1. Nguồn nhân lực.....	3
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực	3
1.1.2. Đặc trưng của nguồn nhân lực	3
1.2. Quản trị nguồn nhân lực	4
1.2.1. Khái niệm	4
1.2.2. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	4
1.2.3. Mục tiêu và chức năng của quản trị nguồn nhân lực	5
1.3. Ảnh hưởng của môi trường đối với quản trị nguồn nhân lực	7
1.3.1. Môi trường bên trong doanh nghiệp	7
1.3.2. Môi trường bên ngoài doanh nghiệp	7
1.4. Nội dung của quản trị nguồn nhân lực	7
1.4.1. Hoạch định nguồn nhân lực	7
1.4.2. Phân tích công việc.....	10
1.4.3. Định mức lao động	11
1.4.4. Tuyển dụng nhân sự	11
1.4.5. Phân công lao động	16

1.4.6. Đánh giá nhân viên.....	16
1.4.7. Trả công người lao động	18
1.4.8. Đào tạo và phát triển	19
1.5. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	22
1.5.1. Khái niệm về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	22
1.5.2. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	23
1.6. Kinh nghiệm của một số Công ty trong công tác quản trị nguồn nhân lực .	24
1.6.1. Kinh nghiệm của Công ty Honda.....	24
1.6.2. Kinh nghiệm của thương hiệu tìm kiếm Google.....	24
CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÊ TÔNG VINACONEX PHAN VŨ.....	26
2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ.....	26
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ	26
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ	28
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ	29
2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ	32
2.1.5. Thuận lợi và khó khăn của Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ.....	34

2.2. Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ.....	36
2.2.1. Mục đích, ý nghĩa của việc tìm hiểu công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ	36
2.2.2. Đặc điểm của lao động trong Công ty.....	37
2.2.3. Thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ	45
2.2.4. Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng lao động tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ	66
2.2.5. Đánh giá về công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ	67
CHƯƠNG III: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÊ TÔNG VINACONEX PHAN VŨ	70
3.1. Phương hướng phát triển và mục tiêu trong năm tới của Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ	70
3.1.1. Phương hướng phát triển.....	70
3.1.2. Mục tiêu phát triển của Công ty trong năm 2011	70
3.2. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ	71
3.2.1. Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nhân sự.....	71
3.2.2. Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	79

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần bê tông Vinaconex Phan Vũ

3.2.3. Hoàn thiện các chính sách trong việc động viên, khen thưởng cũng như kỷ luật, an toàn lao động	85
KẾT LUẬN	88