

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài.

Một nền kinh tế muốn phát triển cần có các nguồn lực: vốn, khoa học – công nghệ, tài nguyên và nguồn nhân lực; muốn tăng trưởng nhanh và bền vững cần dựa vào ba yếu tố cơ bản là áp dụng công nghệ mới, phát triển kết cấu hạ tầng hiện đại và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Sự phát triển kinh tế - xã hội phụ thuộc vào nhiều yếu tố, nhiều điều kiện nhưng chủ yếu vẫn là phụ thuộc vào yếu tố con người. Nếu so sánh các nguồn lực với nhau thì nguồn nhân lực có ưu thế hơn cả. Do vậy, hơn bất cứ nguồn lực nào khác, nguồn nhân lực luôn chiếm vị trí trung tâm và đóng vai trò quan trọng hàng đầu trong phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, nhất là giai đoạn đẩy mạnh công nghiệp hóa hiện đại hóa và hội nhập kinh tế quốc tế.

Việc khai thác và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực là vấn đề hết sức quan trọng, nguồn nhân lực cần phát huy tính đa dạng, phong phú về truyền thống văn hóa Phương Đông như: hiếu học, trọng nhân tài, trọng tri thức, khoa học. Tuy nhiên cho đến nay, những tiềm năng quan trọng này vẫn chưa được khai thác đầy đủ, đúng mức và có thể sử dụng chưa hiệu quả về nguồn nhân lực.

Ngày nay, khi thế giới bước vào nền kinh tế tri thức thì vấn đề nhân tài đang thực sự là cấp thiết, vì nhân tài là hạt nhân của nền kinh tế tri thức. Tuy rằng, nhân tài thời nào cũng quý trọng nhưng ngày nay lại càng quan trọng hơn. Muốn đi tắt, đón đầu trong phát triển thì phải có nguồn nhân lực tiên tiến, không thể lãng quên nhân tài và không thể lãng phí nguồn nhân lực. Do vậy, các quốc gia cần phải chủ động quy hoạch, tạo nguồn, đào tạo và bồi dưỡng để nguồn nhân lực phát huy đạt hiệu quả cao nhất.

Có thể nói nhân lực là yếu tố đầu vào quan trọng trong mọi hoạt động sản xuất và cung cấp dịch vụ. Một tổ chức dù có nguồn tài chính dồi dào, máy móc kỹ thuật hiện đại đến đâu cũng sẽ trở nên vô nghĩa nếu không có nhân lực quản trị nhân sự hiệu quả.

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến sự bất cập giữa nhu cầu thực tiễn về nguồn nhân lực tại các công ty với khả năng đáp ứng nhu cầu về nguồn nhân lực, song có thể nói nguyên nhân mấu chốt là do thực trạng tại các công ty cổ phần vai trò của nguồn nhân lực chưa được nhận thức đúng đắn, do vậy các công ty vẫn chưa có kế sách và sự đầu tư thỏa đáng cho việc quản lý nguồn nhân lực này về lâu, về dài. Hầu hết các công ty mới chỉ có khả năng đảm bảo nhân lực cho ngắn hạn mà chưa có giải pháp đảm bảo nhân lực cho dài hạn. Kết quả là các công ty không đạt được mục tiêu phát triển do không đảm bảo được nhu cầu nhân lực.

Từ đó có thể thấy, lời giải cho các bài toán nhân lực tại các công ty không chỉ là việc nâng cao hiệu quả công tác quản lý nguồn nhân lực trong ngắn hạn mà còn đòi hỏi các công ty cần có những giải pháp và chính sách nhân lực có hiệu quả nhằm chủ động về nhân lực trong dài hạn. Có như vậy các công ty mới hoàn thành tốt nhiệm vụ sản xuất hiện tại cũng như trong nhiều năm tiếp theo.

Trên đây là lý do tôi xin chọn đề tài: **Nghiên cứu một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty Cổ Phần Sơn Hải Phòng** để nghiên cứu trong luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Mục đích nghiên cứu của luận văn.

Trên cơ sở hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản của quản lý nguồn nhân lực, đề tài đi sâu nghiên cứu đánh giá thực trạng số lượng, chất lượng nguồn nhân lực hiện có, cùng các chính sách quản lý nguồn nhân lực liên quan. Từ đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác quản lý nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực có chất lượng cho hoạt động làm việc tại các công ty Cổ Phần thương mại – Áp dụng cho công ty Cổ Phần sơn Hải Phòng.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận văn.

_ Đối tượng nghiên cứu: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty CP Sơn Hải Phòng.

_ Phạm vi nghiên cứu: Thực trạng nhân lực và quản trị nguồn nhân lực tại công ty CP Sơn Hải Phòng.

4. Nhiệm vụ nghiên cứu.

_ Lý luận chung về quản lý nguồn nhân lực, sự cần thiết phải quản lý nguồn nhân lực.

_ Phân tích đánh giá thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực tại công ty CP Sơn Hải Phòng.

_ Nghiên cứu một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty CP Sơn Hải Phòng.

5. Phương pháp nghiên cứu.

Để thực hiện mục tiêu và nhiệm vụ trên, trong quá trình nghiên cứu cần tiến hành khảo sát, thu thập các tài liệu có liên quan đến nội dung nghiên cứu của đề tài, sau đó sử dụng các phương pháp thống kê, phân tích để giải quyết các nhiệm vụ đặt ra.

6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài.

Ý nghĩa khoa học: kết quả nghiên cứu luận văn góp phần vào việc hoàn thiện phương pháp luận quản lý nguồn nhân lực và công tác quản lý nguồn nhân lực tại các công ty Cổ Phần.

Ý nghĩa thực tiễn: các kết quả phân tích lựa chọn giải pháp hoàn thiện thêm về công tác quản lý nguồn nhân lực có ý nghĩa tham khảo với công ty CP Sơn Hải Phòng.

7. Kết cấu của luận văn.

Trong thời gian thực tập tại Công ty Cổ phần Sơn Hải Phòng, qua nghiên cứu công tác quản trị nhân sự của công ty em thấy công tác này được công ty thực hiện tương đối tốt. Tuy nhiên do còn có một vài khó khăn cho nên công ty vẫn còn một số điểm hạn chế nhất định trong công tác này. Vì thế cho nên em đã mạnh dạn đưa ra một số biện pháp nhằm nâng cao công tác quản lý nhân sự tại công ty.

Đề tài của em gồm 3 phần:

- **Phần 1:** Lý luận về quản lý nguồn nhân lực, sự cần thiết phải quản lý nguồn nhân lực trong nền kinh tế thị trường.

- **Phần 2:** Thực trạng về quản trị nhân sự tại công ty Cổ phần Sơn Hải Phòng.

- **Phần 3:** Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ Phần Sơn Hải Phòng.

Trong quá trình thực hiện đề tài do sự tiếp xúc với thực tế còn nhiều bề bở, kinh nghiệm hiểu biết thực tế còn hạn hẹp kiến thức còn mang nặng tính lý thuyết nên khóa luận tốt nghiệp của em không thể tránh khỏi những khiếm khuyết nhất định kính mong sự góp ý của quý thầy cô để đề tài của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn tận tình của cô giáo Ths Nguyễn Thị Ngọc Mỹ và sự giúp đỡ nhiệt tình của các cán bộ công nhân viên phòng Tổ Chức Hành Chính của Công ty Cổ phần Sơn Hải Phòng để em hoàn thành đề tài này.

PHẦN I:

LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC, SỰ CẦN THIẾT PHẢI QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÁC CÔNG TY TRONG NỀN KINH TẾ THỊ TRƯỜNG

1.1. Nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực.

1.1.1. Khái niệm.

a. Nguồn nhân lực

Trong thực tế thuật ngữ nguồn lực thường được định nghĩa là đầu vào (như công cụ, cơ sở vật chất, tiền bạc hoặc con người) cần thiết cho một tổ chức để sản xuất ra của cải hoặc dịch vụ. Các nguồn lực có thể có thuộc tính về thể chất, vật chất, tài chính hoặc về con người. Các nguồn lực có thuộc tính về con người được gọi là nguồn nhân lực. Như vậy, nguồn nhân lực là toàn bộ những con người mà một tổ chức sử dụng (đầu vào) để sản xuất ra của cải vật chất hoặc để cung cấp các dịch vụ.

Theo định nghĩa của Liên hiệp quốc, thì nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thực tế hoặc tiềm năng để phát triển kinh tế - xã hội trong một cộng đồng. Trong quan điểm này, điểm được đánh giá cao là coi các tiềm năng của con người cũng là năng lực, khả năng để từ đó có những cơ chế thích hợp trong quản lý, sử dụng.

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

Từ những phân tích kể trên ta có thể khái quát hoá đưa ra định nghĩa chung nhất về nguồn nhân lực. nguồn nhân lực là toàn bộ số lượng và chất lượng những người có quan hệ lao động với tổ chức, trực tiếp tham gia vào các hoạt động cơ bản cũng như các hoạt động quản lý, điều hành của tổ chức. Nhân lực là yếu tố cấu thành nên tổ chức, quyết định đến sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc cho tổ chức đó. Nguồn nhân lực của một tổ chức hình thành trên cơ sở các cá nhân có vai trò khác

nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. ở doanh nghiệp, nhân lực là tài sản đầu tiên, là tài nguyên quý báu nhất và thông thường là một lợi thế cạnh tranh mang tính quyết định. Hệ thống sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm các yếu tố đầu vào: nguyên vật liệu, lao động, thiết bị, kỹ năng quản lý, qua một quá trình sản xuất, kinh doanh biến đổi thành đầu ra là hàng hoá, dịch vụ. Yếu tố con người có ảnh hưởng quyết định đến trình độ quản lý và trình độ sử dụng các yếu tố kinh doanh, con người là yếu tố năng động nhất, tích cực nhất của mọi quá trình sản xuất kinh doanh. Con người trở thành một nguồn lực quan trọng nhất của doanh nghiệp, bên cạnh các nguồn lực khác là tài chính, công nghệ.

b. Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Nguồn nhân lực có nghĩa là nguồn lực con người, đây là nguồn lực đóng vai trò cực kỳ quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của bất kỳ một tổ chức nào. Vì vậy vấn đề quản trị nguồn nhân lực là lĩnh vực quản trị được các nhà quản trị trong tổ chức đặc biệt coi trọng.

Xuất phát từ việc có nhiều định nghĩa khác nhau về nguồn lực con người trong tổ chức như thuật ngữ nguồn nhân lực. Do vậy cũng có rất nhiều cách phát biểu khác nhau về khái niệm quản trị nguồn nhân lực.

Quản trị nguồn nhân lực là việc hoạch định, phát triển và điều khiển của một mạng lưới các mối quan hệ ảnh hưởng lẫn nhau và liên quan đến tất cả các thành phần của tổ chức. Nói cách khác nếu xem xét theo quan điểm hệ thống thì quản trị nguồn nhân lực là việc xác định nhu cầu nguồn nhân lực, vấn đề tuyển chọn, sắp xếp đề bạt, đào tạo và phát triển, đánh giá nhân viên v.v... cần được đặt trên cơ sở khoa học, trong mối quan hệ tương quan với nhiều vấn đề và chức năng khác của quản trị.

Quan điểm khác lại cho rằng: 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.

Từ các quan điểm quản trị nguồn nhân lực trên ta có thể đưa ra khái niệm: quản trị nguồn nhân lực là quá trình sáng tạo và sử dụng tổng thể các công cụ, phương tiện, phương pháp và giải pháp khai thác hợp lý và có hiệu quả nhất năng lực, sở trường của người lao động nhằm đảm bảo thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp và từng người lao động trong doanh nghiệp.

Thực chất của quản trị nguồn nhân lực là quản lý con người trong phạm vi tổ chức, là sự đối xử của tổ chức đối với người lao động.

Nguồn nhân lực khác với nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ, có thể đánh giá và đặt câu hỏi đối với hoạt động của các quản trị gia, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc sự tác động của môi trường xung quanh. Do đó, quản trị nguồn nhân lực khó khăn phức tạp hơn nhiều so với quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh.

Quản trị con người trong phạm vi các tổ chức, các doanh nghiệp đã được phát triển theo ba cách tiếp cận chủ yếu, đó là quản lý trên cơ sở khoa học, quản trị theo các mối quan hệ của con người và quản trị nguồn nhân lực. Quản trị trên cơ sở khoa học (hay quản lý lao động) coi trọng việc kiểm tra, kiểm soát, hướng dẫn công việc chặt chẽ và các khuyến khích về kinh tế (tiền lương, tiền thưởng) để nâng cao năng suất lao động, giải phóng công nhân khỏi chức năng quản trị, công nhân chỉ là người thực hiện các công việc và nhất thiết phải hoàn thành công việc trong phạm vi trách nhiệm. Quản trị trên cơ sở khoa học thể hiện một triết lý coi thường, hạ thấp con người, coi con người ngang với máy móc, thiết bị và các yếu tố khác của quá trình sản xuất.

Quản trị theo các mối quan hệ con người (1930 - 1940) quan tâm tới các yếu tố tâm lý xã hội của người lao động, chủ trương tác động tới hành vi của con người thông qua nhân đạo hoá công việc như điều kiện vệ sinh lao động, độ dài thời gian làm việc, chu kỳ nghỉ ngơi, sự thoải mái của công nhân nơi làm việc, ảnh hưởng

của tập thể cũng như phong cách lãnh đạo... đã tác động mạnh mẽ đến tình cảm nhiệt tình của người lao động và là nguồn gốc nâng cao hiệu quả làm việc. Quản trị theo các mối quan hệ con người thể hiện một triết lý đề cao con người, đặt nền móng cho các lý thuyết quản lý hiện đại. Tuy nhiên, nó chỉ đạt được hiệu quả rất hạn chế trong việc nâng cao năng suất lao động do đơn giản hoá hành vi con người, không quan tâm đến sự khác biệt của các cá nhân, không đánh giá được yêu cầu công việc, không chú ý đến các thủ tục, tiêu chuẩn mẫu và các quy chế làm việc nhằm hướng dẫn công nhân đạt được mục tiêu của tổ chức.

Quản trị nguồn nhân lực (bắt đầu từ 1970) chủ trương phát triển và sử dụng các tiềm năng của cá nhân thông qua việc tạo ra môi trường lao động thuận lợi cho con người. Con người không còn đơn thuần chỉ là một yếu tố của quá trình sản xuất, kinh doanh mà còn là 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 cạnh tranh cao hơn, lợi nhuận cao hơn và hiệu quả cao hơn. Chi phí cho giáo dục, đào tạo, chăm lo cho sức khỏe nhân viên được xem như một hình thức đầu tư. Quản trị nguồn nhân lực thể hiện một triết lý hiện đại, tôn trọng và đánh giá cao vai trò của con người trong các tổ chức.

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

a. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực.

Mục tiêu quản trị là cái đích hay kết quả cuối cùng của công tác hoạch định cần đạt được và mục tiêu là căn cứ là tiêu chuẩn để so sánh đánh giá kết quả hoạt động cụ thể của quản trị. Như vậy, mục tiêu quản trị là trạng thái mong đợi có thể có và cần phải có của hệ thống điều khiển tại một thời điểm hoặc một thời gian nhất định.

b. Chức năng cơ bản của quản lý nguồn nhân lực.

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực liên quan đến tất cả các vấn đề thuộc về quyền lợi nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên nhằm đạt được hiệu quả cao cho các tổ chức lãnh đạo nhân viên. Trong thực tiễn, những hoạt động này rất đa dạng, phong phú và rất khác biệt tùy theo các đặc điểm về cơ cấu tổ chức, công

nghệ kỹ thuật, nhân lực, tài chính, trình độ phát triển ở các tổ chức. Hầu như tất cả các tổ chức đều phải thực hiện các hoạt động cơ bản như: xác định nhu cầu nhân viên lập kế hoạch tuyển dụng, bố trí nhân viên, đào tạo, khen thưởng kỷ luật nhân viên, trả công... Tuy nhiên, có thể phân chia các hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực theo ba nhóm chức năng chủ yếu sau:

Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực: nhóm chức năng chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để có thể tuyển dụng được đúng người cho đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm người. Thực hiện phân tích công việc sẽ cho biết doanh nghiệp cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên và yêu cầu tiêu chuẩn đặt ra đối với ứng viên là như thế nào. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp doanh nghiệp chọn được ứng viên tốt nhất cho công việc. Do đó nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: Dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu trữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Nhóm chức năng đào tạo, phát triển: 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 hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện 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 và giúp nhân viên làm quen với công việc của doanh nghiệp. Đồng thời các doanh nghiệp cũng thường lập các kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như: Hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp

vụ.

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 gồm 2 chức năng nhỏ là kích thích động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

+ Chức năng kích thích, động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao. Giao cho nhân viên những công việc mang tính chất thách thức, cho nhân viên biết sự đánh giá của cán bộ lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc của nhân viên đối với hoạt động của doanh nghiệp, trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có đóng góp làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của doanh nghiệp. .. là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho doanh nghiệp. Do đó xây dựng và quản lý hệ thống bản lương, thiết lập và các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỉ luật, tiền thưởng, phúc lợi xã hội, trợ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích động viên.

+ Chức năng quan hệ lao động, liên quan đến lao động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như : Ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động, giáo tế nhân viên, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt chức năng quan hệ lao động sẽ vừa giúp các doanh nghiệp tạo ra bầu không khí tâm lý tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thoải mái công việc và doanh nghiệp.

c. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực:

Yếu tố giúp ta nhận biết được một xí nghiệp hoạt động tốt hay không hoạt động tốt, thành công hay không thành công chính là lực lượng nhân sự của nó- những con người cụ thể với lòng nhiệt tình và óc sáng kiến. Mọi thứ còn lại như: máy

móc thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được, nhưng con người thì không thể. Vì vậy có thể khẳng định rằng quản trị nhân sự có vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Trong doanh nghiệp quản trị nhân sự thuộc chức năng chính của nhà quản trị, giúp nhà quản trị đạt được mục đích thông qua nỗ lực của người khác. Các nhà quản trị có vai trò đề ra các chính sách, đường lối, chủ trương có tính chất định hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp do đó nhà quản trị phải là người biết nhìn xa trông rộng, có trình độ chuyên môn cao.

Quản trị nhân sự góp phần vào việc giải quyết các mặt kinh tế xã hội của vấn đề lao động. Đó là một vấn đề chung của xã hội, mọi hoạt động kinh tế nói chung đều đi đến một mục đích sớm hay muộn là làm sao cho người lao động hưởng thành quả do họ làm ra.

Quản trị nhân sự gắn liền với mọi tổ chức, bất kỳ một cơ quan tổ chức nào cũng cần phải có bộ phận nhân sự. Quản trị nhân sự là một thành tố quan trọng của chức năng quản trị, nó có gốc rễ và các nhánh trải rộng khắp nơi trong mọi tổ chức.

Quản trị nhân sự hiện diện ở khắp các phòng ban, bất cứ cấp quản trị nào cũng có nhân viên dưới quyền vì thế đều phải có quản trị nhân sự. Cung cách quản trị nhân sự tạo ra bầu không khí văn hoá cho một doanh nghiệp. Đây cũng là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành bại của một doanh nghiệp.

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

1.2. Những nội dung chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực gồm 3 nhóm chức năng chính: Tuyển dụng lao động; duy trì và sử dụng nguồn lực; đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

1.2.1. Công tác tuyển dụng lao động.

a. Khái niệm.

Tuyển dụng 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. Mọi tổ chức phải có đầy đủ khả năng để thu hút đủ số lượng và chất lượng lao động để nhằm đạt được các mục tiêu của mình.

b. Quy trình tuyển dụng.

Mọi quy trình tuyển dụng đều thực hiện theo các bước: lập kế hoạch tuyển dụng, xác định phương pháp và các nguồn tuyển dụng, xác định thời gian và địa điểm tuyển dụng, tìm kiếm ứng viên, đánh giá quá trình tuyển dụng, hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập với môi trường doanh nghiệp. Tuy nhiên, không phải mọi doanh nghiệp đều có quy trình tuyển dụng giống nhau, nhiều khi trong một doanh nghiệp, tuyển dụng cho các vị trí khác nhau cũng có cách tuyển dụng khác nhau. Vì vậy, quy trình tuyển dụng nhân sự sau đây được các doanh nghiệp áp dụng rất linh hoạt.

STT	Các bước	Nội dung
1	Lập kế hoạch tuyển dụng	Doanh nghiệp cần xác định: số lượng nhân viên cần tuyển, các vị trí cần tuyển và các tiêu chuẩn đặt ra đối với ứng viên
2	Xác định phương pháp và các nguồn tuyển dụng	Doanh nghiệp cần xác định vị trí nào nên tuyển người ở trong, và vị trí nào nên tuyển người ở ngoài doanh nghiệp. Các hình thức tuyển dụng sẽ được áp dụng là gì
3	Xác định địa điểm, thời gian tuyển dụng	Doanh nghiệp cần xác định được những địa điểm cung cấp nguồn lao động thích hợp cho mình. Chẳng hạn lao động phổ thông, tập trung ở các vùng nông thôn, còn lao động đòi hỏi tay nghề, chuyên môn sẽ tập trung trong các trường đại học, dạy nghề... Doanh nghiệp cũng phải lên được thời gian tuyển dụng dài hạn, ngắn hạn, phù hợp với nhu cầu của mình.

4	Tìm kiếm, lựa chọn ứng viên	Dùng nhiều hình thức đa dạng để thu hút các ứng viên, đặc biệt là phải xây dựng được hình ảnh tốt đẹp, và đúng với thực tế của doanh nghiệp. Tổ chức các vòng tuyển chọn và các buổi gặp gỡ, phỏng vấn cởi mở với các ứng viên. Công việc này liên quan trực tiếp tới cán bộ tuyển dụng, vì vậy cán bộ tuyển dụng đòi hỏi phải là người có chuyên môn tốt, phẩm chất đạo đức, kinh nghiệm phỏng vấn...
5	Đánh giá quá trình tuyển dụng	Doanh nghiệp cần phải đánh giá xem quá trình tuyển dụng có gì sai sót không và kết quả tuyển dụng có đáp ứng được nhu cầu nhân sự của doanh nghiệp hay không. Phải xem xét các chi phí cho quá trình tuyển dụng, tiêu chuẩn, phương pháp và các nguồn tuyển dụng...có hợp lý không.
6	Hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập	Để giúp nhân viên mới nhanh chóng nắm bắt được công việc, hòa nhập với môi trường của doanh nghiệp, bạn cần áp dụng những chương trình đào tạo, huấn luyện đối với nhân viên mới.

c. Nguồn tuyển dụng.

- Nguồn tuyển dụng từ trong nội bộ doanh nghiệp.

Tuyển dụng nhân sự trong nội bộ doanh nghiệp thực chất là quá trình chuyển đổi đề bạt, cất nhắc từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ công việc này sang công việc khác, từ cấp này sang cấp khác.

Hình thức tuyển dụng trong nội bộ doanh nghiệp có những ưu điểm sau:

+ Nhân viên của doanh nghiệp đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.

+ Nhân viên của doanh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới. Họ đã làm quen, hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp do đó mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết cách để đạt được mục tiêu đó.

+ Hình thức tuyển trực tiếp từ các nhân viên đang làm việc cho doanh nghiệp cũng sẽ tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và tạo ra hiệu suất cao hơn.

Tuy nhiên áp dụng hình thức này cũng có một số nhược điểm sau:

+ Việc tuyển dụng nhân viên vào chức vụ trống trong doanh nghiệp theo kiểu thăng chức nội bộ có thể gây nên hiện tượng chai lì, sơ cứng do các nhân viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây, họ sẽ dập khuôn vì thế mất đi sự sáng tạo, không đẩy lên được không khí thi đua mới.

+ Trong doanh nghiệp dễ hình thành nên các nhóm “ứng viên không thành công”, họ là những người được ứng cử vào các chức vụ nhưng không được tuyển chọn từ đó có tâm lý không phục lãnh đạo, chia bè phái gây mất đoàn kết.

- Nguồn tuyển dụng nhân sự từ bên ngoài doanh nghiệp.

Là việc tuyển dụng nhân viên từ thị trường lao động bên ngoài doanh nghiệp.

Ưu điểm của hình thức tuyển dụng nhân sự từ bên ngoài doanh nghiệp :

+ Giúp doanh nghiệp thu hút được nhiều chuyên gia, những nhân viên giỏi, qua đó tuyển chọn vào các chức danh phù hợp.

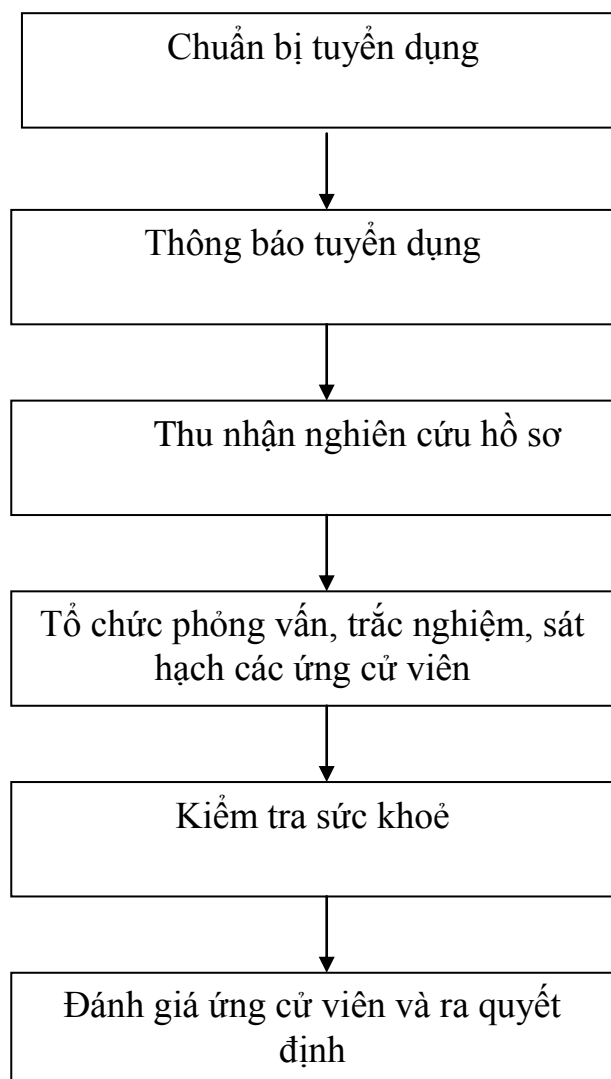
+ Các nhân viên mới thường tỏ ra năng nổ, chứng minh khả năng làm việc của mình bằng công việc cụ thể cho nên hiệu quả sử dụng lao động rất cao.

Nhược điểm tồn tại của hình thức tuyển dụng nhân sự từ bên ngoài doanh nghiệp: đó là người được tuyển dụng phải mất một thời gian để làm quen với công việc và doanh nghiệp. Do đó họ có thể chưa hiểu rõ được mục tiêu, lễ lối làm việc của doanh nghiệp, điều này có thể dẫn đến những sai lệch và cản trở nhất định.

Các hình thức thu hút ứng cử viên từ bên ngoài: thông qua quảng cáo, thông qua văn phòng dịch vụ lao động, tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường Đại học và một số hình thức khác.

d. Nội dung của tuyển dụng nhân sự

Nội dung của tuyển dụng nhân sự gồm các bước sau:



Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng.

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

+ Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, tài liệu quy định của Nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan tới tuyển dụng nhân sự.

+ Phải xác định rõ tiêu chuẩn tuyển dụng nhân sự ở cả ba khía cạnh: tiêu chuẩn chung đối với tổ chức, doanh nghiệp, tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận cơ sở và tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng.

Các doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau:

- + Quảng cáo trên báo, đài, tivi.
- + Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động.
- + Thông báo tại doanh nghiệp.

Các thông báo đưa ra phải ngắn gọn, rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng cử viên. Phải thông báo đầy đủ về tên doanh nghiệp, thông tin về nội dung công việc, tiêu chuẩn tuyển dụng, hồ sơ và giấy tờ cần thiết, cách thức tuyển dụng và nội dung tuyển dụng.

Bước 3: Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ.

- + Tất cả hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc. Người xin tuyển dụng phải nộp cho doanh nghiệp những hồ sơ giấy tờ cần thiết theo yêu cầu.
- + Việc nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu về các ứng cử viên và có thể loại bớt được một số ứng cử viên không đáp ứng được tiêu chuẩn đề ra để không cần phải làm các thủ tục tiếp theo trong quá trình tuyển dụng do đó có thể giảm chi phí tuyển dụng cho doanh nghiệp.

Bước 4: Tổ chức phỏng vấn, trắc nghiệm và sát hạch các ứng cử viên.

Trên cơ sở nghiên cứu hồ sơ phải làm rõ thêm một số thông tin để khẳng định vấn đề.

- + Kiểm tra, trắc nghiệm, phỏng vấn nhằm chọn ra được các ứng cử viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra sát hạch thường được sử dụng để đánh giá các ứng cử viên về kiến thức cơ bản, khả năng thực hành.
- + Ngoài ra có thể áp dụng các hình thức trắc nghiệm để đánh giá một số năng lực đặc biệt của ứng cử viên như: trí nhớ, mức độ khéo léo của bàn tay...
- + Phỏng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá các ứng cử viên về nhiều phương diện như: kinh nghiệm, trình độ, tính cách, khí chất, khả năng hoà đồng...
- + Phải ghi chép từng đặc điểm cần lưu ý với từng ứng cử viên để giúp cho việc đánh giá được thực hiện một cách chính xác nhất

Bước 5: Kiểm tra sức khoẻ.

Dù có đáp ứng đủ các yếu tố về trình độ học vấn, hiểu biết, thông minh, tư cách đạo đức tốt, nhưng sức khoẻ không đảm bảo cũng không nên tuyển dụng. Nhận

một người có sức khoẻ không đảm bảo sẽ ảnh hưởng tới chất lượng thực hiện công việc và hiệu quả kinh tế, bên cạnh đó còn gây ra nhiều phiền phức về mặt pháp lý cho doanh nghiệp.

Bước 6: Đánh giá ứng cử viên và quyết định.

Sau khi thực hiện các bước trên nếu hai bên cùng nhất trí sẽ đi đến bước tiếp theo là doanh nghiệp quyết định tuyển dụng và hai bên sẽ ký kết hợp đồng lao động.

Trưởng phòng nhân sự đề nghị, giám đốc ra quyết định tuyển dụng hoặc ký hợp đồng lao động. Trong quyết định tuyển dụng hoặc trong hợp đồng lao động cần ghi rõ chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc...

Trách nhiệm của nhà quản trị là làm mềm các ứng cử viên, giúp họ mau chóng làm quen với công việc mới.

1.2.2. Phân tích công việc.

a. Khái niệm và mục đích của việc phân tích công việc

Khái niệm: Phân tích công việc là việc tìm hiểu và xác định nội dung, đặc điểm của từng công việc, đo lường giá trị và tầm quan trọng của nó để đề ra các tiêu chuẩn về năng lực, phẩm chất mà người thực hiện công việc cần phải có. Phân tích công việc là một nội dung quan trọng của quản trị nhân sự, nó ảnh hưởng trực tiếp đến các nội dung khác của quản trị nhân sự.

Mục đích:

+ Đưa ra các tiêu chuẩn cần thiết để tiến hành tuyển dụng nhân sự sao cho việc tuyển dụng nhân sự đạt kết quả cao nhất.

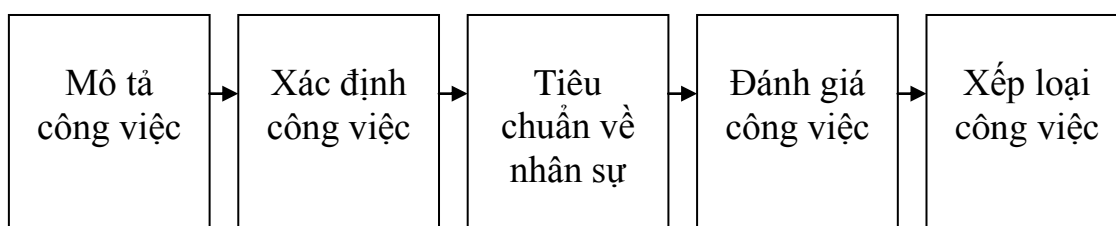
+ Chuẩn bị nội dung đào tạo và bồi dưỡng trình độ để đáp ứng yêu cầu của công việc.

+ Phân tích công việc làm căn cứ để xây dựng và đánh giá hiệu quả công việc. Ngoài ra nó còn giúp cho việc nghiên cứu và cải thiện điều kiện làm việc.

+ Cung cấp các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng thực hiện công việc.

b. Nội dung của phân tích công việc.

Phân tích công việc được thực hiện qua năm bước sau:



Bước 1: Mô tả công việc

Thiết lập một bản liệt kê về các nhiệm vụ, chức năng, quyền hạn, các hoạt động thường xuyên và đột xuất, các phương tiện và điều kiện làm việc, các quan hệ trong công việc...

Để mô tả công việc trong thực tế có sử dụng một số biện pháp sau:

+ Quan sát: Quan sát trực tiếp xem công việc được thực hiện như thế nào tại nơi làm việc.

+ Tiếp xúc trao đổi: Phương pháp này được thực hiện với chính những người làm công việc đó, với cấp trên trực tiếp của họ, đôi khi với đồng nghiệp của họ. Cuộc tiếp xúc trao đổi sẽ cho phép ta thu thập được những thông tin cần thiết, tạo cơ hội để trao đổi và giải quyết các vấn đề chưa rõ ràng. Trong khi quan sát có thể sử dụng một số dụng cụ cần thiết như: giấy bút để ghi chép, đồng hồ để bấm giờ.

+ Bản câu hỏi: Theo phương pháp này các bản câu hỏi được thảo ra phát rộng rãi cho các công nhân viên và những người có liên quan đến công việc để họ trả lời. Câu hỏi đưa ra phải đầy đủ, rõ ràng, nhưng không nên quá chi tiết, tỷ mỉ.

Bước 2: Xác định công việc

Là việc thiết lập một văn bản quy định về nhiệm vụ, chức năng quyền hạn, các hoạt động thường xuyên đột xuất, các mối quan hệ trong công tác, các tiêu chuẩn đánh giá chất lượng công việc. Bằng việc xem xét các thông tin thu thập được từ thực tế trong bản mô tả, có thể phát hiện ra các điểm bất hợp lý cần thay đổi, những nội dung thừa cần loại bỏ và những nội dung thiếu cần bổ sung. Từ đó xác định được bản mô tả công việc mới theo tiêu chuẩn của công việc.

Bước 3: Đề ra các tiêu chuẩn về nhân sự

Là những yêu cầu chủ yếu về năng lực, phẩm chất, hình thức mà người đảm nhận công việc phải đạt được. Đối với các công việc khác nhau, số lượng và mức

độ yêu cầu cũng khác nhau.

Những yêu cầu hay được đề cập đến:

- + Sức khoẻ (thể lực và trí lực).
- + Trình độ học vấn.
- + Tuổi tác, kinh nghiệm.
- + Ngoại hình, sở thích cá nhân, hoàn cảnh gia đình.

Các tiêu chuẩn đưa ra sẽ được xác định rõ là ở mức nào: cần thiết, rất cần thiết hay chỉ là mong muốn.

Bước 4: Đánh giá công việc

Là việc đo lường và đánh giá tầm quan trọng của mỗi công việc. Việc đánh giá công việc phải chính xác, khách quan, đây là một nhiệm vụ hết sức quan trọng, bởi vì giá trị và tầm quan trọng của mỗi công việc được đánh giá sẽ là căn cứ để xác định mức lương tương xứng cho công việc này. Chất lượng của công tác đánh giá phụ thuộc vào phương pháp đánh giá.

Có 2 nhóm phương pháp đánh giá:

Nhóm 1: Các phương pháp tổng quát.

+ Phương pháp đánh giá tất cả các công việc cùng một lúc: hội đồng đánh giá sẽ họp lại để cùng xem xét các bản mô tả công việc và bàn bạc để đi đến kết luận về mức độ phức tạp và tầm quan trọng của công việc.

+ Phương pháp so sánh từng cặp: việc đánh giá được tiến hành bằng cách so sánh lần lượt một công việc này với công việc khác.

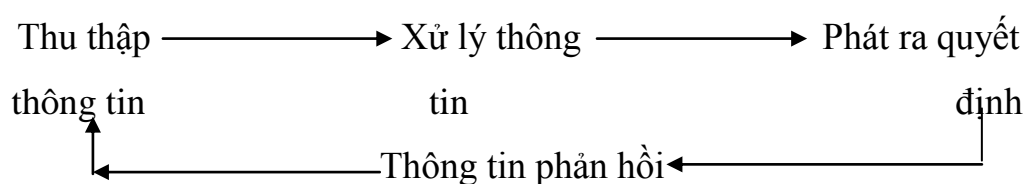
+ Ngoài ra còn có một số phương pháp khác: phương pháp đánh giá theo các công việc chủ chốt, phương pháp đánh giá theo mức độ độc lập tự chủ khi thực hiện công việc...

Nhóm 2: Các phương pháp phân tích: xem xét các công việc theo từng yếu tố riêng biệt, sau đó tổng hợp lại thành một đánh giá chung.

+ Phương pháp cho điểm: mỗi yếu tố được đánh giá ở nhiều mức độ khác nhau tương đương với một số điểm nhất định.

+ Phương pháp Corbin: theo sơ đồ về sự chu chuyển thông tin trong nội bộ

doanh nghiệp.



+ Phương pháp Hay Metra: Hệ thống điểm được trình bày dưới dạng 3 ma trận.

Mảng 1: khả năng: là toàn bộ những năng lực và phẩm chất cần thiết để hoàn thành công việc.

Mảng 2: óc sáng tạo: thể hiện mức độ sáng tạo, tư duy cần thiết để có thể phân tích, đánh giá, dẫn dắt vấn đề.

Mảng 3: trách nhiệm đối với kết quả cuối cùng.

Theo phương pháp này kết quả công việc cần đánh giá là tổng số điểm cộng lại từ 3 ma trận trên.

Bước 5: Xếp loại công việc.

Những công việc được đánh giá tương đương nhau sẽ được xếp vào thành một nhóm. Việc xếp loại công việc như thế này rất tiện lợi cho các nhà quản lý trong công việc.

1.2.3. Xây dựng và hoàn thiện định mức lao động.

a. Khái niệm và yêu cầu xây dựng và hoàn thiện định mức lao động.

Định mức lao động là lượng lao động hao phí lớn nhất được quy định để chế tạo một sản phẩm hay hoàn thành một công việc nào đó đúng tiêu chuẩn chất lượng trong các điều kiện tổ chức, kỹ thuật, tâm sinh lý, kinh tế và xã hội nhất định. Có các loại định mức lao động sau:

Định mức thời gian: Định mức thời gian quy định thời gian tối đa cần thiết để hoàn thành việc chế tạo một sản phẩm trong các điều kiện tổ chức, kỹ thuật, kinh tế và tâm sinh lý nhất định.

Định mức sản lượng: Định mức sản lượng quy định số lượng sản phẩm tối thiểu phải hoàn thành trong một đơn vị thời gian với các điều kiện tổ chức, kỹ thuật, kinh tế và tâm sinh lý nhất định.

Định mức phục vụ: Định mức phục vụ là quy mô tối thiểu của một hoạt động chính cụ thể được quy định cho một (một số) lao động đảm nhận nhiệm vụ phục vụ để hoạt động chính diễn ra bình thường.

- Các yêu cầu khi xây dựng định mức:

Xây dựng định mức lao động phải thoả mãn các yêu cầu sau:

Thứ nhất, về mặt kỹ thuật công nghệ. Định mức lao động khoa học phải đảm bảo sử dụng có hiệu quả máy móc thiết bị sản xuất trên cơ sở trình độ tổ chức sản xuất và tổ chức lao động tiên tiến, khai thác được tiềm năng vốn có của người lao động.

Thứ hai, về mặt kinh tế. Định mức lao động khoa học phải đảm bảo sử dụng hợp lý lực lượng lao động cũng như các nguồn lực khác với chi phí kinh doanh và giá thành hạ nhất.

Thứ ba, về mặt tâm sinh lý. Định mức lao động khoa học phải đảm bảo các thao tác của người lao động hợp lý nhất, phù hợp nhất với khả năng tâm sinh lý của người lao động, có tính đến chế độ dinh dưỡng và nghỉ ngơi hợp lý.

Thứ tư, về mặt xã hội. Định mức lao động khoa học phải đảm bảo tính hấp dẫn của công việc, góp phần phát triển người lao động một cách toàn diện.

b. Các phương pháp xây dựng định mức.

- Phương pháp thống kê kinh nghiệm.

Phương pháp thống kê kinh nghiệm là phương pháp xây dựng định mức lao động trên cơ sở phân tích chuỗi số liệu thống kê kết hợp với kinh nghiệm của cán bộ xây dựng định mức. Phương pháp này tuy đơn giản, đỡ tốn kém nhưng có hạn chế là thiếu chính xác, dễ mang tính chủ quan và có thể chứa đựng cả nhân tố lạc hậu trong định mức.

- Phương pháp phân tích.

Phương pháp phân tích xây dựng định mức lao động trên cơ sở phân tích một cách khoa học các điều kiện sản xuất, kỹ thuật, tổ chức, kinh tế, tâm sinh lý và xã hội có tính đến kinh nghiệm và phương pháp điều tra phân tích hoặc tính toán phân tích.

- Phương pháp xây dựng định mức trên cơ sở các tiêu chuẩn có sẵn.

Theo phương pháp này các doanh nghiệp nhanh chóng xây dựng định mức các loại dựa vào các tiêu chuẩn mức tương ứng đã có. Phương pháp này đơn giản, đảm bảo định mức tiên tiến và thực hiện nhưng phải có điều kiện là đã có sẵn các bộ định mức chuẩn phù hợp với từng ngành nghề.

1.2.4. Đào tạo và phát triển nhân sự

Đào tạo và phát triển nhân sự là hai nội dung cơ bản trong vấn đề nâng cao trình độ tinh thông nghề nghiệp cho nhân sự. Ngoài ra nó còn bao gồm nội dung giáo dục nhân sự cho doanh nghiệp. Phải đào tạo và phát triển nhân sự vì trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như vũ bão, công nghệ kỹ thuật luôn đổi mới không ngừng, muốn bắt kịp với thời đại thì con người cần phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng nhất định về nghề nghiệp, đó vừa là một nhu cầu vừa là một nhiệm vụ.

a. Đào tạo nhân sự

Trong quá trình đào tạo mỗi người sẽ được bù đắp những thiếu hụt trong học vấn, được truyền đạt những khả năng và kinh nghiệm thiết thực trong lĩnh vực chuyên môn được cập nhật hoá kiến thức và mở rộng tầm hiểu biết để không những có thể hoàn thành tốt công việc được giao mà còn có thể đương đầu với những biến đổi của môi trường xung quanh ảnh hưởng tới công việc của mình. Quá trình đào tạo được áp dụng cho những người thực hiện một công việc mới hoặc những người đang thực hiện một công việc nào đó nhưng chưa đạt yêu cầu. Ngoài ra còn có quá trình nâng cao trình độ đó là việc bồi dưỡng thêm chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động để họ có thể làm được những công việc phức tạp hơn, với năng suất cao hơn.

Lao động là một yếu tố quý của quá trình sản xuất, vì vậy những lao động có trình độ chuyên môn cao là một yếu tố quý của sản xuất xã hội nói chung, nó quyết định được việc thực hiện mục tiêu của quá trình sản xuất kinh doanh. Vì vậy công tác đào tạo nhân sự có vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển của một doanh nghiệp. Đào tạo về tư duy, kiến thức, trình độ, nhận thức của con người.

Đào tạo nhân sự được chia làm 2 loại:

- **Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật:**

Là quá trình giảng dạy và nâng cao chuyên môn kỹ thuật cho người lao động. Được áp dụng cho các nhân viên kỹ thuật và người lao động trực tiếp.

Các phương pháp đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật:

+ Phương pháp đào tạo tại nơi làm việc: công nhân được phân công làm việc chung với một người có kinh nghiệm hơn để học hỏi, làm theo. Phương pháp này áp dụng rất đơn giản, đào tạo được số lượng đông, chi phí thấp, tính thực tiễn cao, nhưng nó lại thiếu đi sự bài bản và kiến thức lý luận vì vậy nhân viên không phát huy được tính sáng tạo trong công việc.

+ Phương pháp đào tạo theo chỉ dẫn: những người có trách nhiệm đào tạo liệt kê những công việc, nhiệm vụ, những bước phải tiến hành, những điểm then chốt, những cách thực hiện công việc, sau đó kiểm tra kết quả công việc của học viên, uốn nắn hướng dẫn, đào tạo học viên làm cho đúng. Phương pháp này có ưu thế hơn phương pháp trước, nó đòi hỏi sự chủ động sáng tạo của người học, nhấn mạnh sự sáng dạ, năng lực năng khiếu của mỗi người.

+ Đào tạo theo phương pháp giảng bài: các giảng viên có thể tổ chức các lớp học, hướng dẫn đào tạo về mặt lý thuyết kết hợp với thực hành, hoặc giảng bài một cách gián tiếp.

- **Đào tạo nâng cao năng lực quản trị**

Hình thức đào tạo này được phát triển áp dụng cho các cấp quản trị từ quản trị viên cấp cao đến quản trị viên cấp cơ sở. Đào tạo năng lực quản trị để nâng cao khả năng quản trị bằng cách truyền đạt các kiến thức làm thay đổi quan điểm hay nâng cao năng lực thực hành của nhà quản trị. Đào tạo nâng cao năng lực quản trị là rất cần thiết đối với một doanh nghiệp, vì các quản trị gia giữ một vai trò rất quan trọng đối với sự thành công hay thất bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

b. *Phát triển nhân sự*

Mỗi một doanh nghiệp đều phải có sự quy hoạch về nhân sự và các cán bộ trong

doanh nghiệp để mỗi một cá nhân có cơ hội thử sức mình, bộc lộ các năng lực của mình để có cơ hội thăng tiến. Phát triển nhân sự là việc làm thường xuyên của mỗi doanh nghiệp xuất phát từ yêu cầu mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực. Ngoài ra phát triển nhân sự còn giúp cho người lao động tìm ra được hướng đi cho mình, tạo cho họ môi trường thuận lợi để họ làm việc tốt hơn.

Nội dung của công tác phát triển nhân sự :

- + Thăng tiến và bổ nhiệm nhân sự vào các chức vụ quản trị.
- + Giải quyết chế độ cho nhân viên, quản trị viên khi họ rời bỏ doanh nghiệp.
- + Tuyển dụng đội ngũ lao động mới.

Nguồn lực con người là một yếu tố quan trọng nhất trong doanh nghiệp. Muốn phát triển doanh nghiệp thì các nhà quản trị phải chú ý đến công tác phát triển nguồn lực con người trong doanh nghiệp.

1.2.5. Đánh giá và đãi ngộ nhân sự

a. Đánh giá thành tích công tác

- *Khái niệm và ý nghĩa của công tác đánh giá thành tích:*

Đánh giá nhân viên là một trong những vấn đề quan trọng hàng đầu của quản trị nhân sự. Nó là chìa khoá cho doanh nghiệp hoạch định, tuyển mộ cũng như phát triển nhân sự và đãi ngộ nhân sự. Đánh giá là một thủ tục đã được tiêu chuẩn hoá, được tiến hành thường xuyên nhằm thu thập thông tin về khả năng nghề nghiệp, kết quả công tác, nguyện vọng cá nhân và phát triển của mỗi người.

Đánh giá thành tích công tác là một việc làm rất khó khăn, nó đòi hỏi sự chính xác và công bằng. Qua đánh giá biết rõ được năng lực và triển vọng của mỗi người, từ đó có thể đưa ra các quyết định đúng đắn liên quan đến người đó. Việc đánh giá thành tích được thực hiện đúng đắn sẽ cải thiện được bầu không khí trong tập thể, mỗi người đều cố gắng làm việc tốt hơn, để trở thành người tích cực hơn, để đón nhận những đánh giá tốt về mình.

Đánh giá thành tích công tác nâng cao trách nhiệm của cả hai phía: người bị đánh giá và hội đồng đánh giá. Không những người bị đánh giá có ý thức hơn về

hành vi, lời nói, việc làm của mình mà những người trong hội đồng đánh giá cũng phải nâng cao tinh thần trách nhiệm trong việc thu thập thông tin đánh giá về người khác. Ngược lại những đánh giá hời hợt chủ quan có thể tạo nên tâm trạng bất bình, lo lắng ám ức nơi người bị đánh giá. Sự không thoả mãn hay hài lòng này có thể làm cho họ không tập trung tư tưởng vào công việc, làm việc kém năng suất và hiệu quả, có khi tạo nên sự chống đối ngầm ngấm, mâu thuẫn nội bộ và làm vẩn đục không khí tập thể.

- *Nội dung của công tác đánh giá thành tích:*

Việc đánh giá thành tích trải qua các giai đoạn sau:

+ Xác định mục đích và mục tiêu cần đánh giá.

+ Đưa ra các tiêu chuẩn để đánh giá.

+ Đánh giá nhân viên thông qua việc so sánh các thông tin thu thập được về các tiêu chuẩn đã được đề ra.

+ Đánh giá về năng lực, phẩm chất của các nhân viên.

+ Đánh giá mức độ hoàn thiện công việc.

- *Một số phương pháp đánh giá thành tích công tác:*

+ Phương pháp xếp hạng luân phiên: đưa ra một số khía cạnh chính, liệt kê danh sách những người cần được đánh giá sau đó lần lượt những người giỏi nhất đến những người kém nhất theo từng khía cạnh đó. Phương pháp này đơn giản, nhưng có vẻ áng chừng, không được chính xác và mang nặng cảm tính.

+ Phương pháp so sánh từng cặp: các nhân viên được so sánh với nhau từng đôi một về: thái độ nghiêm túc trong công việc, khối lượng công việc hoàn thành, về chất lượng công việc...

+ Phương pháp cho điểm: đánh giá nhân viên theo nhiều tiêu chuẩn khác nhau, mỗi một tiêu chuẩn chia thành năm mức độ: yếu, trung bình, khá, tốt, xuất sắc, tương ứng với số điểm từ một đến năm. Phương pháp này rất phổ biến vì nó đơn giản và thuận tiện.

Các yếu tố để lựa chọn đánh giá gồm hai loại: đặc tính liên quan đến công việc và đặc tính liên quan đến cá nhân đương sự.

Các yếu tố liên quan đến công việc bao gồm: khối lượng và chất lượng công việc.

Các yếu tố liên quan đến cá nhân đương sự bao gồm: sự tin cậy, sáng kiến, sự thích nghi, sự phối hợp.

Mỗi nhân viên sẽ được cho một số điểm phù hợp với mức độ hoàn thành công việc, sau đó sẽ được tổng hợp đánh giá chung về tình hình thực hiện công việc của mỗi người.

b. *Đãi ngộ nhân sự*

Công tác đãi ngộ nhân sự nhằm kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh và thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Mỗi một nhóm một cá nhân đều đến với doanh nghiệp với một mục tiêu và mong muốn riêng. Mỗi người đều có cái ưu tiên và ràng buộc riêng của mình. Là nhà quản trị nhân sự, với các cá nhân và nhóm cụ thể đã được xác định, ta cần xác định được mục tiêu thúc đẩy từng nhóm, từng cá nhân để có tác động phù hợp, đủ liều lượng, đúng lúc, đem lại kết quả như mong muốn.

Đãi ngộ được thể hiện qua hai hình thức là đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần.

- **Đãi ngộ vật chất**

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

Tiền lương: Tiền lương là một vấn đề thiết thực và nhạy cảm trong những chính sách có liên quan tới con người tại xí nghiệp cũng như trong xã hội. Về phía những người ăn lương tiền lương thể hiện tài năng và địa vị của họ, vừa thể hiện sự đánh giá của cơ quan và xã hội về công lao đóng góp cho tập thể của họ.

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

Hệ thống tiền lương là toàn bộ tiền lương doanh nghiệp trả cho nhân viên do công việc mà họ đã làm. Vì vậy khi xây dựng hệ thống tiền lương cần phải có các yêu cầu cơ bản sau:

+ Cách tính tiền lương phải đơn giản, dễ hiểu, rõ ràng để mọi người có thể hiểu và kiểm tra được tiền lương của mình.

+ Phải tuân theo những quy định chung của pháp luật như là mức lương tối thiểu, phụ cấp, nguy hiểm, làm thêm giờ...

+ Phải thể hiện tính cạnh tranh về giá cả trên thị trường.

+ Tương xứng với năng lực và đóng góp của mỗi người, đảm bảo sự công bằng trong doanh nghiệp.

+ Trong cơ cấu tiền lương phải có phần cứng (phần ổn định) và phần mềm (phần linh động) để có thể điều chỉnh lên xuống khi cần thiết.

Hai hình thức trả lương chủ yếu trong doanh nghiệp :

✓ *Trả lương theo thời gian:*

Tiền lương sẽ trả căn cứ vào thời gian tham gia công việc của mỗi người. Có thể trả lương theo ngày, giờ, tháng, năm. Hình thức trả lương này thường áp dụng cho các cấp quản lý và các nhân viên làm việc ở các phòng ban hoặc các nhân viên làm việc trực tiếp ở những khâu đòi hỏi sự chính xác cao.

Công thức tổng quát: $L_{sp} = N_{tt} \times Đg$

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

$Đg$: Đơn giá lương sản phẩm.

Hình thức trả lương này có ưu điểm là khuyến khích người lao động đảm bảo ngày công lao động. Nhưng hình thức trả lương này còn có nhược điểm là mang tính bình quân hoá, do đó không kích thích được sự nhiệt tình sáng tạo của người lao động, tư tưởng đối phó giảm hiệu quả công việc.

✓ *Trả lương theo sản phẩm:*

Là việc trả lương không dựa vào thời gian làm việc mà dựa vào kết quả làm ra trong thời gian đó.

Hình thức này gắn thu nhập của người lao động với kết quả làm việc của họ. Vì vậy trả lương theo sản phẩm được gọi là hình thức đòn bẩy để kích thích mỗi người nâng cao năng suất lao động của mình.

Công thức: $L_{tg} = T_{tt} \times L$

Trong đó: Ttt: số ngày công, giờ công thực tế đã làm trong kỳ

L : mức lương ngày (lương giờ) với :L ngày = L tháng/22, và L giờ = L ngày/8

Có thể vận dụng nhiều hình thức trả lương theo sản phẩm khác nhau thích hợp với mỗi hoàn cảnh cụ thể như: trả lương theo sản phẩm gián tiếp, trả lương theo sản phẩm trực tiếp, trả lương khoán...

Ngoài tiền lương người lao động còn nhận được các khoản tiền bổ sung như:

**Phụ cấp*: là những khoản thu nhập thêm nhằm mục đích đền bù cho các công việc chịu thiệt thòi hoặc ưu đãi cho một số công việc có tính chất đặc biệt.

**Trợ cấp*: cũng là những khoản tiền thu nhập thêm nhưng không mang tính chất thường xuyên như phụ cấp mà chỉ có khi xảy ra một sự kiện nào đó.

**Các khoản thu nhập khác*: nghỉ phép có lương, cấp nhà hoặc thuê nhà với giá tượng trưng, ăn trưa miễn phí, bồi dưỡng thêm...

**Tiền thưởng*: là những khoản tiền bổ sung nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động.

Đây là một công cụ mang tính chất khuyến khích vật chất mạnh mẽ đối với nhân viên, đồng thời cũng là công cụ khuyến khích tinh thần cho nhân viên. Tiền thưởng khẳng định tính vượt bậc về thành tích của nhân viên đồng thời cổ vũ cho toàn nhân viên trong doanh nghiệp phấn đấu đạt thành tích cao.

Các hình thức khen thưởng chủ yếu:

- Thưởng cho cán bộ công nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao.
- Thưởng cho các cá nhân có phát minh, sáng kiến nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.
- Thưởng cho những người trung thành và tận tụy với doanh nghiệp.
- Thưởng cho cán bộ nhân viên nhân dịp lễ tết, ngày thành lập doanh nghiệp

b.Đãi ngộ tinh thần

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

ngày càng cao của người lao động.

Các biện pháp khuyến khích tinh thần:

-Sử dụng đúng khả năng, bố trí công việc phù hợp với khả năng và nguyện vọng của mỗi người, tạo điều kiện để họ nâng cao trình độ.

-Tổ thái độ quan tâm chân thành: nắm vững tên tuổi, hoàn cảnh gia đình, thường xuyên thăm hỏi động viên cấp dưới.

-Giảm bớt sự cách biệt giữa cấp trên với cấp dưới. Tạo điều kiện để cùng sinh hoạt, vui chơi, giải trí. Tránh sự phân biệt thái quá trong chính sách đãi ngộ. Định kỳ hàng năm tổ chức văn hóa văn nghệ nhân các dịp lễ tết.

-Trong nhiều trường hợp kích thích tinh thần có khi còn quan trọng hơn kích thích vật chất. Do đó các nhà quản lý cần dùng danh hiệu để phong tặng cho người lao động. Ngoài ra còn áp dụng một số hình thức khác như: gửi thư khen ngợi, đăng báo, dán hình tuyên dương...

-Đánh giá nhân viên thường xuyên, kịp thời, phát hiện ra tiềm năng để bồi dưỡng đồng thời phát hiện ra các sai sót và tạo cơ hội để nhân viên sửa chữa.

-Không ngừng cải thiện điều kiện làm việc để đảm bảo sức khỏe và tâm trạng vui tươi thoải mái cho người lao động.

-Áp dụng thời gian làm việc linh động và chế độ nghỉ ngơi hợp lý. Áp dụng chế độ này người lao động sẽ cảm thấy thoải mái và hiệu suất công việc sẽ cao. Về khía cạnh tâm lý nhân viên sẽ cảm thấy tự có trách nhiệm hơn vì cảm thấy cấp trên tin tưởng và tạo điều kiện cho mình hoàn thành công việc ở bất cứ hoàn cảnh nào.

-Tổ chức và đẩy mạnh các phong trào thi đua trong doanh nghiệp. Thi đua là phương tiện để kích thích và phát huy tích cực tính chủ động và sáng tạo của người lao động.

1.3. Nội dung về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong Doanh nghiệp.

1.3.1. Các chỉ tiêu phân tích hiệu quả sử dụng lao động.

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

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

$$\text{– Tỷ suất sinh lời của một lao động} = \frac{\text{Tổng lợi nhuận}}{\text{Tổng lao động}}$$

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

$$\text{– Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng quỹ lương}}$$

Ý nghĩa: Một đồng tiền lương lao động trong năm tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu.

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

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

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

“Mọi quản trị suy cho cùng cũng là quản trị con người”. Thật vậy, quản trị nhân sự có mặt trong bất kỳ một tổ chức hay một doanh nghiệp nào nó có mặt ở tất cả các phòng ban, đơn vị. Hiệu quả của công tác quản trị nhân sự là vô cùng lớn đối với một doanh nghiệp. Quản trị nhân sự bao gồm toàn bộ các biện pháp áp dụng cho nhân viên của một doanh nghiệp để giải quyết tất cả các trường hợp xảy liên quan đến công việc đó. Nếu không có quản trị nhân sự mọi việc sẽ trở nên vô tổ chức, vô kỷ luật. Đây là một công tác hết sức khó khăn vì nó động tới những con người cụ thể có những sở thích năng lực riêng biệt. Việc hoàn thiện công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp nhằm tạo ra được một đội ngũ người lao động nhiệt

tình hăng hái, gắn bó với doanh nghiệp.

Muốn hoàn thiện công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp vai trò của nhà quản trị là rất quan trọng. Ngoài kiến thức và sự hiểu biết chuyên môn nhà quản trị phải là người có tư cách đạo đức tốt, công minh. Muốn công tác quản trị nhân sự đạt kết quả tốt nhà quản trị phải biết mình, biết ta, có thái độ công bằng nghiêm minh không để mất lòng ai.

Hoàn thiện công tác quản trị nhân sự để tạo động lực cho từng người trong doanh nghiệp và kết hợp động lực của tất cả mọi người trong doanh nghiệp. Để tạo động lực cho người lao động phải tiến hành những yếu tố cơ bản tác động lên động cơ làm việc của họ: phải hợp lý hoá chỗ làm để tạo ra năng suất lao động chung cho doanh nghiệp; phải đề cao tinh thần trách nhiệm và ý thức tự quản cho mỗi cá nhân, mỗi nhóm công tác; mỗi người phải gắn bó với kết quả cuối cùng với công việc mà mình đã đảm nhận; phải có sự phân công lao động rõ ràng, để mọi người biết mình làm việc dưới quyền ai và ai là người kiểm tra kết quả công việc của mình.

Hoàn thiện công tác quản trị nhân sự là sắp đặt những người có trách nhiệm, có trình độ chuyên môn để làm các công việc cụ thể trong chính sách nhân sự. Là việc hình thành các quy chế làm việc, cải thiện điều kiện lao động, tạo môi trường văn hoá hợp lý gắn bó mọi người trong doanh nghiệp với nhau, đồng thời thu hút được các nhân sự từ nơi khác đến, đẩy mạnh việc đào tạo nâng cao tay nghề người lao động, phải làm cho mọi người luôn thường trực ý nghĩ: “nếu không cố gắng sẽ bị đào thải”.

Vì vậy có thể khẳng định được rằng việc hoàn thiện công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp là thực sự cần thiết cho sự phát triển của các doanh nghiệp.

PHẦN II:

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SƠN HẢI PHÒNG

2.1. Giới thiệu chung về công ty Cổ Phần Sơn Hải Phòng

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty Cổ Phần Sơn Hải Phòng

a. Giới thiệu chung

Tên công ty: Công ty cổ phần Sơn Hải Phòng

Tên giao dịch nước ngoài: Hai Phong paint joint stock company

Tên viết tắt: HPP

Trụ sở chính: Số 12 – Lạch Tray – Ngô Quyền – Hải Phòng

Nhà máy: Số 21 – Đường 208 An Đồng – An Dương – Hải Phòng

Số điện thoại: 031.3593681 – 3641121 – 3847003

Số fax: 031.3593680

Website: <http://www.sonhaiphong.com.vn>

Diện tích: 30.000 m²

Công suất: 16.000 tấn/năm

Tổng số lao động: 261

Tổng giám đốc: K.s Nguyễn Văn Viện

Vốn điều lệ của công ty: 68.439.180.000 VND

Giá trị một cổ phần: 10.000đồng

Số lượng thành viên hội đồng quản trị là 5 người, nhiệm kỳ 5 năm.

b. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty Sơn Hải Phòng là một doanh nghiệp Nhà nước thuộc Sở công nghiệp thành phố Hải Phòng, được thành lập ngày 25 tháng 1 năm 1960, với các tên gọi như sau:

- + Xí nghiệp hóa chất sơn dầu(1960 – 1989)
- + Nhà máy sơn Hải Phòng(1989 – 1992)
- + Công ty Sơn Hải Phòng(1992 – 2004)

+ Công ty cổ phần Sơn Hải Phòng(2004 – nay)

Thời kỳ đầu với số vốn điều lệ chưa lớn công ty đã gặp nhiều khó khăn trong quá trình mở rộng thị trường, phát triển thị trường và tìm kiếm khách hàng... Nhưng nhờ sự nỗ lực không ngừng của các cán bộ công nhân viên cũng như ban lãnh đạo công ty trong việc củng cố đội ngũ cán bộ công nhân viên và hoàn thiện hệ thống quản lý đã phần nào giúp công ty nâng cao được năng lực cạnh tranh cho bản thân mình để phát triển lớn mạnh như hiện nay và bắt kịp với xu hướng hiện đại của nền kinh tế thế giới khi mà nước ta đã gia nhập WTO.

Với 50 năm sản xuất sơn các loại, đây chuyên thiết bị công nghệ sản xuất tiên tiến theo bản quyền của hãng sơn tàu biển hàng đầu thế giới CHUGOCU MARINE PAINT – Nhật Bản. Đến nay công ty cổ phần Sơn Hải Phòng đã sản xuất hàng chục loại sản phẩm cung cấp cho các ngành công nghiệp then chốt và đứng đầu tại Việt Nam về sản xuất sơn tàu biển, công trình biển, công nghiệp nặng...

Liên tục kế thừa kinh nghiệm sản xuất từ năm 1960 với đội ngũ cán bộ quản lý có năng lực, đội ngũ công nhân có kỹ năng thường xuyên được đào tạo để nắm bắt công nghệ hiện đại. Vì thế sản phẩm của công ty ngày càng đa dạng, có chất lượng quốc tế, có uy tín trên thị trường trong nước, khu vực và quốc tế.

2.1.2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty Cổ Phần Sơn Hải Phòng.

Cơ cấu tổ chức thể hiện cách thức quản lý của công ty trong đó các hoạt động của tổ chức được phân công giữa các phân hệ, bộ phận và cá nhân. Nó xác định rõ mối quan hệ tương quan giữa các hoạt động cụ thể, những nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm gắn liền với cá nhân, bộ phận, phân hệ của tổ chức và các mối quan hệ quyền lực bên trong tổ chức. Chính vì vậy, để phát huy tối đa năng lực cán bộ nhân viên và nâng cao năng suất lao động công ty cổ phần Sơn Hải Phòng đã chọn cơ cấu tổ chức bộ máy hoạt động theo mô hình trực tuyến – chức năng.

Như vậy có thể thấy ưu điểm lớn nhất của cơ cấu tổ chức trong công ty là mỗi bộ phận, mỗi phòng ban trong Công ty đều có sự hỗ trợ, tương tác và kết hợp tương đối hoàn chỉnh. Với bộ máy này, công ty tập trung được năng lực giải quyết

các vấn đề và có điều kiện chuyên môn hóa sâu, khắc phục hiện tượng chi huy chông chéo, công việc được phân bổ một cách hợp lý cho các bộ phận phòng ban và cá nhân.

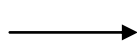
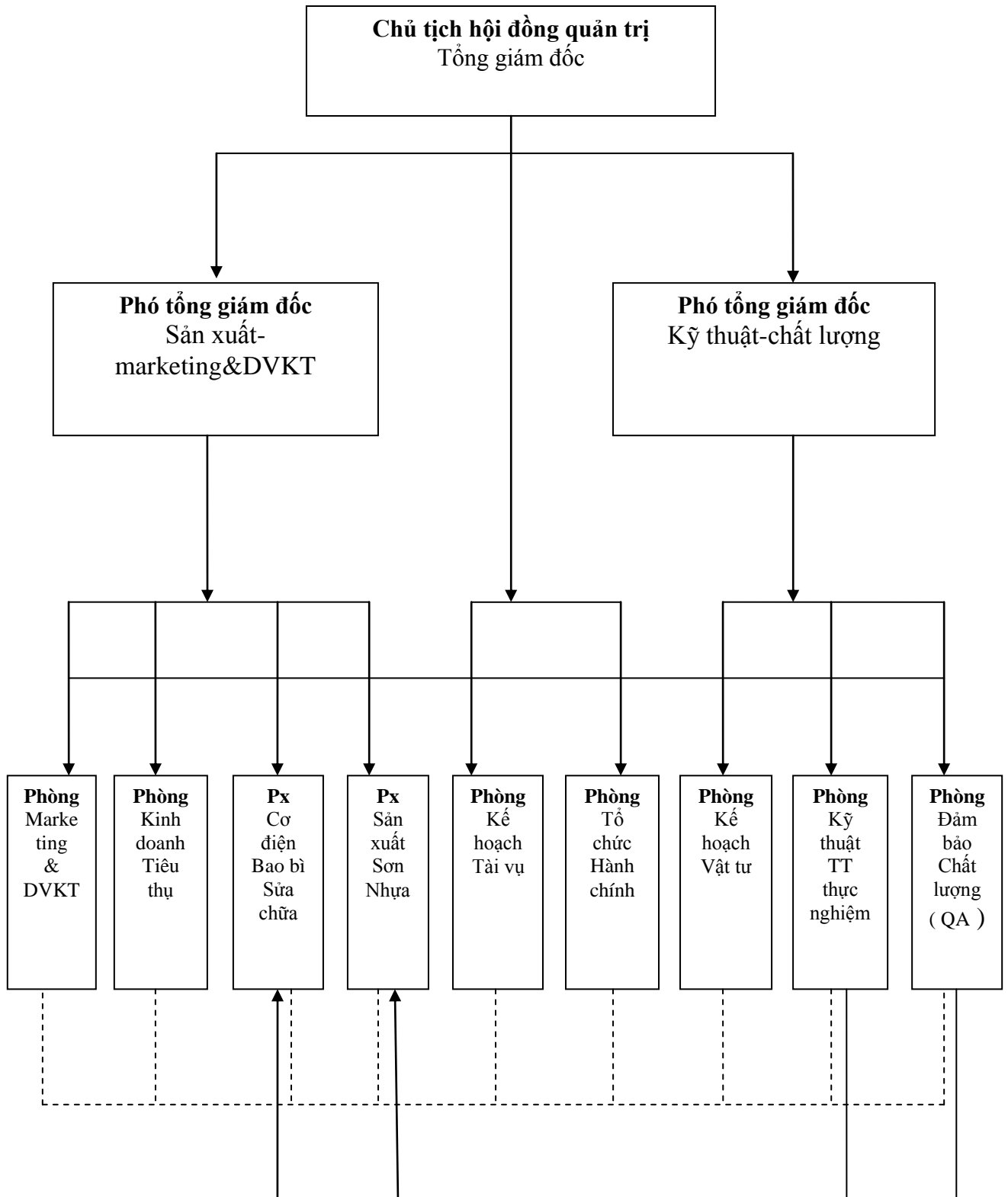
Tuy nhiên cơ cấu này vẫn tồn tại những hạn chế:

_ Thường dẫn đến mâu thuẫn giữa các bộ phận, phòng ban khi đề ra chỉ tiêu và chiến lược.

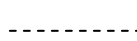
_ Chuyên môn hóa quá mức và tạo ra cách nhìn quá hạn hẹp ở các cán bộ quản trị.

_ Thiếu sự phối hợp hành động giữa các phòng ban chức năng...

Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của doanh nghiệp



Mối quan hệ chỉ đạo, chỉ đạo tác nghiệp



Mối quan hệ hỗ trợ theo chức năng giữa các đơn vị

Chức năng nhiệm vụ của các bộ phận trong công ty:

❖ *Hội đồng quản trị (HDQT):*

STT	Tên cổ đông	Chức vụ	Tỷ lệ đóng góp (%)
1	Nguyễn Văn Viện	Chủ tịch HDQT	45
2	Nguyễn Mộng Lân	Thành viên HDQT	10
3	Nguyễn Văn Dũng	Thành viên HDQT	5
4	Bùi Kim Ngọc	Thành viên HDQT	10
5	Phạm Thị Hương Lan	Thành viên HDQT	5
Tổng			75

HDQT công ty chỉ nắm 75% số cổ phần, 25% số cổ phần còn lại được phân bổ cho cổ đông Nhà nước, cổ đông là người lao động trong công ty và một bộ phận cổ đông khác ngoài công ty.

HDQT là cơ quan có thẩm quyền quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của công ty:

_ Quyết định kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh và ngân sách hàng năm.

_ Xác định các mục tiêu hoạt động trên cơ sở các mục tiêu chiến lược được đại hội đồng cổ đông thông qua.

_ Bổ nhiệm và bãi nhiệm các cán bộ quản lý công ty theo đề nghị của Tổng giám đốc và quyết định mức lương của họ.

_ Quyết định cơ cấu tổ chức của công ty.

_ Giải quyết các khiếu nại của công ty đối với cán bộ quản lý cũng như quyết định lựa chọn đại diện của Công ty giải quyết các vấn đề liên quan tới các thủ tục pháp lý chống lại cán bộ quản lý đó.

_ Đề xuất các loại cổ phiếu có thể phát hành và tổng số cổ phiếu phát hành theo từng loại.

_ Quyết định chào bán cổ phiếu, trái phiếu và các chứng khoán chuyển đổi.

_ Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức Tổng giám đốc cán bộ quản lý hoặc người đại diện của công ty khi HĐQT cho rằng đó là vì lợi ích tối cao của công ty.

_ Đề xuất mức cổ tức hàng năm và mức cổ tức tạm thời, tổ chức việc chi trả cổ tức.

_ Đề xuất việc tái cơ cấu hoặc giải thể công ty.

❖ *Tổng giám đốc:*

_ Xây dựng và công bố chính sách chất lượng, phê duyệt các mục tiêu chất lượng.

_ Điều hành các cuộc họp xem xét của lãnh đạo đối với hệ thống chất lượng theo định kỳ.

_ Cung cấp nguồn nhân lực cần thiết để xây dựng, áp dụng và duy trì hệ thống chất lượng của công ty.

_ Xây dựng chiến lược, mục tiêu phát triển công ty. Chỉ đạo, điều hành công ty thực hiện những chiến lược đề ra..

_ Phân công trách nhiệm cho các đơn vị, ủy quyền chỉ đạo điều hành cho các phó giám đốc trong các hoạt động sản xuất kỹ thuật, nghiên cứu phát triển... trực tiếp chỉ đạo các hoạt động kế hoạch vật tư, tiêu thụ, dịch vụ kỹ thuật, tổ chức nhân sự và tài vụ, ủy quyền chỉ đạo khi vắng mặt.

_ Phê duyệt các hợp đồng kinh tế, các quyết định về nhân sự, các kế hoạch đào tạo cán bộ công nhân viên, các cam kết về chất lượng.

_ Phê duyệt các chương trình cải tiến chất lượng, dự án phát triển công ty.

❖ *Các phó giám đốc:*

_ Chỉ đạo các phân xưởng triển khai sản xuất theo kế hoạch.

_ Chỉ đạo và phê duyệt các định mức lao động.

_ Chịu trách nhiệm chỉ đạo về công tác an toàn lao động, phòng cháy, chữa cháy, bảo vệ môi trường, phòng chống lũ lụt...

_ Ký các văn bản thuộc phạm vi được phân công về sản xuất và nội chính.

_ Ra lệnh đình chỉ sản xuất trong trường hợp không đảm bảo an toàn về người và thiết bị.

_ Chỉ đạo công việc khi Tổng giám đốc đi công tác.

_ Chỉ đạo công tác kỹ thuật.

_ Xây dựng thủ tục, xem xét hợp đồng tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ sản phẩm.

_ Lập kế hoạch tiếp thị nghiên cứu phát triển thị trường tiêu thụ sản phẩm và kế hoạch dịch vụ kỹ thuật hàng tháng.

_ Cập nhật xử lý các dữ liệu thị trường, khách hàng kết hợp với tiêu thụ, lên nhu cầu gửi các phòng ban có liên quan: kế hoạch, kỹ thuật, đảm bảo chất lượng.

_ Tiếp nhận mọi yêu cầu phục vụ khách hàng, tổ chức thực hiện bán hàng thỏa mãn mọi nhu cầu của khách hàng về sản phẩm sơn(kể cả xuất khẩu).

_ Tổ chức nghiên cứu khai thác mở rộng thị trường, thị trường cạnh tranh, thỏa mãn mọi nhu cầu là khách hàng trong nước và đề xuất với giám đốc chiến lược phát triển thị trường.

_ Tổ chức thực hiện dịch vụ tư vấn kỹ thuật sau bán hàng. Theo dõi hệ thống khách hàng đã được phục vụ thường xuyên định kỳ. Đánh giá chất lượng sản phẩm của công ty sau khi bán và đề xuất với công ty các giải pháp cải tiến sản phẩm.

_ Quản lý, duy trì, thực hiện kiểm soát tài liệu, hồ sơ chất lượng thuộc phạm vi sử dụng.

_ Biên soạn và cải tiến thường xuyên hệ thống tài liệu phục vụ đầy đủ cho công việc bán hàng, dịch vụ tư vấn khách hàng, đào tạo dịch vụ kỹ thuật, hướng dẫn giám sát kỹ thuật thi công, hội thảo, hội trợ triển lãm, quảng cáo để tiếp thị sản phẩm.

_ Tham mưu cho giám đốc về chiến lược phát triển thị trường, thị phần, kiến nghị với các bộ phận liên quan giải quyết chi phí hợp.

_ Quản lý trực tiếp chi nhánh và đại diện.

_ Quản lý và bảo quản sản phẩm trong vận chuyển, lưu kho, quản lý phương tiện vận chuyển.

❖ Phòng tổ chức – hành chính:

Lập quy hoạch cán bộ, đào tạo.

Quản trị lao động và tiền lương.

Xây dựng các định mức: Lao động, bảo hộ lao động.

Ban hành các qui chế về tuyển dụng, đào tạo và nâng bậc.

Giải quyết các chế độ chính sách đối với người lao động.

Quản trị công tác thanh tra và bảo vệ.

Kết hợp với phòng KH để lập kế hoạch ngắn hạn và dài hạn.

Lập chương trình công tác của Giám đốc, các Phó giám đốc hàng tháng, quý, năm. Lập lịch biểu theo dõi thi hành các quyết định chỉ thị, nghị quyết của cấp trên và Công ty.

Công tác hành chính, tổng hợp, văn thư, lưu trữ, thi đua, văn hoá, thể thao.
Quản trị nhà ăn, nhà khách, tổ xe.

Quản trị công tác y tế: Đảm bảo trạm y tế Công ty là tuyến cơ sở đầu tiên tiếp xúc với người bệnh trong hệ thống y tế chung của Nhà nước và hệ thống y tế Công ty nói riêng.

❖ *Phòng kế toán – tài vụ:*

Đây là một trong những bộ phận quan trọng của công ty, có nhiệm vụ quản lý thu chi tiền mặt, quản lý vốn vay, nghiệp vụ ngân hàng, ghi chép sổ sách kế toán, thanh quyết toán, lập báo cáo tài chính, kê khai thuế, thực hiện chế độ báo cáo định kỳ theo quy định phục vụ cho hoạt động kiểm toán, kiểm tra, thanh tra, đề xuất những biện pháp cụ thể kịp thời cho các sai lệch cụ thể trong hoạt động kinh doanh và quản lý tài chính của doanh nghiệp.

Tổ chức công tác kế toán, thống kê, phân tích tài chính và các nghiệp vụ khác thuộc lĩnh vực tài chính.

Quản trị hệ thống thống kê của toàn Công ty.

Kết hợp với phòng KH để lập kế hoạch ngắn hạn và dài hạn.

❖ *Phòng kế hoạch – vật tư:*

Cung ứng toàn bộ vật tư, thiết bị, phụ tùng cho sản xuất.

Quản trị và cấp phát tất cả các loại vật tư phụ tùng.

Theo dõi định kỳ việc sử dụng vật tư và bảo quản vật tư hàng hoá.

Tổ chức quyết toán sử dụng vật tư cho các phân xưởng.

Tổ chức nghiệm thu sản phẩm cho các phân xưởng.

Kết hợp với phòng KH để lập kế hoạch ngắn hạn và dài hạn.

Tổ chức kiểm kê định kỳ kho vật tư, thu hồi vật tư, phế liệu và giải quyết thanh lý vật tư ứ đọng.

Ban hành các qui chế về quản trị vật tư.

❖ *Phòng kỹ thuật:*

Quản trị công tác kỹ thuật - an toàn, các biện pháp công nghệ, đổi mới công nghệ phục vụ cho các phân xưởng, quản trị toàn bộ máy móc thiết bị.

Tổ chức chỉ đạo nghiên cứu khoa học, chỉ đạo kiểm tra giám sát quy trình công nghệ, quy phạm kỹ thuật an toàn BHLĐ, vệ sinh công nghiệp.

Kết hợp với phòng KH để lập kế hoạch ngắn hạn và dài hạn.

Xây dựng và đơn đốc thực hiện công tác đầu tư và xây dựng

Lập tiến độ sản xuất sơn, thực hiện công tác quản lý, bảo quản, bảo mật các hồ sơ liên quan đến việc sản xuất sơn.

❖ *Phòng marketing – DVKT:*

Tìm kiếm khách hàng mở rộng thị trường, lên kế hoạch quảng bá sản phẩm của công ty.

❖ *Phòng kinh doanh – tiêu thụ:*

Trực tiếp quan hệ với khách hàng để tiếp thị mở rộng thị trường việc làm và tiêu thụ sản phẩm.

Soạn thảo và quản trị các hợp đồng kinh tế liên quan đến tiêu thụ sản phẩm : hợp đồng bán sản phẩm...

Lập kế hoạch ngắn hạn và dài hạn.

Xây dựng các phương án và chiến lược kế hoạch sản xuất, kế hoạch đầu tư cho phù hợp với sự phát triển của Công ty theo từng giai đoạn.

Xây dựng các đơn giá và giá bán các sản phẩm mới.

❖ *Phòng đảm bảo chất lượng:*

Kiểm soát chất lượng các hàng gia công cơ khí, vật tư mua vào.

Giám sát chất lượng các môi lắp ghép, các công đoạn.

Kiểm soát chất lượng sản phẩm trước khi xuất xưởng.

Quản trị các hồ sơ chất lượng.

2.1.3. Sản phẩm, hàng hóa của công ty Cổ Phần sơn Hải Phòng

Công ty cổ phần Sơn Hải Phòng có 50 năm trong lĩnh vực sản xuất sơn các loại. Dây chuyền sản xuất hoàn chỉnh hiện đại và đội ngũ cán bộ công nhân giàu kinh nghiệm. Đến nay công ty Sơn Hải Phòng đã sản xuất hàng chục loại sản phẩm cung cấp cho các ngành công nghiệp then chốt:

+Ngành tàu biển, công trình biển.

+Công nghiệp nặng.

+Giao thông.

+Dân dụng.

- Sơn tàu biển, công trình biển:

Sơn tàu biển là một trong những mục tiêu chính trong phương hướng phát triển và tiêu thụ sản phẩm của công ty. Chất lượng và hiệu lực sơn ngày càng nâng cao, chủng loại đa dạng đã đáp ứng sơn cho toàn bộ một con tàu, sản phẩm sơn tàu biển của công ty đứng hàng đầu trong nước với chất lượng tương đương quốc tế. Hệ Sơn tàu biển bao gồm:

- + Sơn chống rỉ mạn khô.
- + Sơn chống rỉ mạn ướt.
- + Sơn chống bán bản đáy tàu.
- + Sơn trang trí.

- Sơn cho công nghiệp dân dụng:

Là loại sơn truyền thống của công ty được sản xuất từ hàng chục năm nay. Sản phẩm đa dạng về màu sắc, chủng loại, đáp ứng nhiều lĩnh vực công nghiệp như:

- + Giao thông vận tải, cầu đường, toa xe, vạch đường tín hiệu.
- + Bảo vệ cấu trúc thép, Container, công nghiệp xây dựng.
- + Khu công nghiệp, công trình xây dựng, sơn đặc chủng công nghiệp và sơn dân dụng.

Công ty luôn quan tâm đến việc bảo vệ uy tín của mình trên thương trường. Trong quá trình hoạt động, công ty yêu cầu việc chấp hành nghiêm chỉnh các chính sách về chế độ quản lý kinh tế tài chính, việc thực hiện nộp các loại thuế kịp thời và đầy đủ.

2.1.4. Tổ chức sản xuất của công ty Cổ Phần Sơn Hải Phòng.

Quy trình tổ chức sản xuất được bắt đầu từ khâu thu mua nguyên vật liệu, vật tư, thiết bị kỹ thuật cung ứng cho việc sản xuất sản phẩm đến khâu tiêu thụ sản phẩm.

2.1.5. Dây chuyền công nghệ sản xuất của công ty Cổ Phần Sơn Hải Phòng.

Năm 1996, Công ty nhận thấy cần phải đi tắt đón đầu, cải tiến và đổi mới công nghệ thông qua con đường mua bí quyết công nghệ. Theo định hướng chiến lược này, chúng tôi đã rất thành công trong việc mua và chuyển giao công nghệ sản xuất sơn tàu biển từ hãng Chugoku Marine Paints, Nhật Bản (CMP), một trong 3 hãng sơn tàu biển hàng đầu thế giới.

Đến nay, Sơn Hải Phòng đã mở rộng dây chuyền sản xuất sơn tàu biển cao cấp với công suất lên 10.000 tấn/năm; dây chuyền sản xuất sơn tấm lợp nâng công suất lên 15.000 tấn/năm và đầu tư thêm các trang thiết bị hiện đại nhất. Hiện nay Công ty có trên 200 loại sản phẩm. Trong đó, có 60% là sản phẩm sơn cao cấp phục vụ cho ngành tàu biển và công nghiệp.

Bên cạnh đó, sản phẩm sơn của Công ty đã tham gia vào kênh phân phối sản phẩm nội mạng toàn cầu của hãng sơn CHUGOKU, tạo thêm sức mạnh cho sản phẩm sơn CMP và khẳng định vị thế của công ty trong ngành sản xuất sơn tàu biển trong nước.

Từ năm 1990 Công ty đã thành lập phòng thử nghiệm, đến năm 2006 nâng cấp phòng thử nghiệm thành Trung tâm R&D với tổng kinh phí đầu tư và nâng cấp mở rộng tới hàng chục tỉ đồng. (Trung tâm có diện tích 800m² với 12 phòng chức năng được trang bị các thiết bị hiện đại).

Ông Nguyễn Văn Viện cho biết, nhiệm vụ của Trung tâm khá đa dạng: Vừa tìm tòi, nghiên cứu các xu hướng phát triển công nghệ, lựa chọn công nghệ cho phù hợp; vừa tìm cách phát huy tính năng của các bí quyết, công nghệ được chuyển giao cho phù hợp với điều kiện sản xuất thực tế và tự nghiên cứu đưa ra các bí quyết, công nghệ và sản phẩm mới của chính mình.

Mỗi năm, ngoài việc phối hợp với Sở KH&CN Hải Phòng thực hiện hàng chục đề tài nghiên cứu cấp sở, Công ty cũng kết hợp với rất nhiều viện nghiên cứu như Viện KH&CN Việt Nam, Viện Kỹ thuật Nhiệt đới, Viện KH&CN Giao thông Vận tải..., đưa các ứng dụng công nghệ vào thực tiễn sản xuất.

Để có được công nghệ tiên tiến, Công ty đã tập trung đầu tư máy móc, thiết bị hiện đại từ CHLB Đức. Chương trình đầu tư hoàn toàn phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh của công ty, quá trình đầu tư được phân thành nhiều giai đoạn để từng bước phát triển, đổi mới. Các giai đoạn đầu tư bao gồm :

_ Đầu tư giai đoạn 1: nhập dây chuyền sản xuất Alkyd từ CHLB Đức, đầu tư xây dựng nhà xưởng, dây chuyền sản xuất này có ưu điểm là hoàn toàn khép kín, sơn được nấu trong nồi nhiệt kín không ảnh hưởng tới môi trường xung quanh và người lao động.

_ Đầu tư giai đoạn 2 : đầu tư đồng bộ phòng thử nghiệm sản phẩm như máy pha màu, tủ khí hậu, máy đo độ cứng, máy đo độ nhớt...Đầu tư lựa chọn, xây dựng và áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2000, tạo bước nhảy vọt về chất lượng cho các sản phẩm của công ty, nâng cao tính cạnh tranh với các hãng sơn khác.

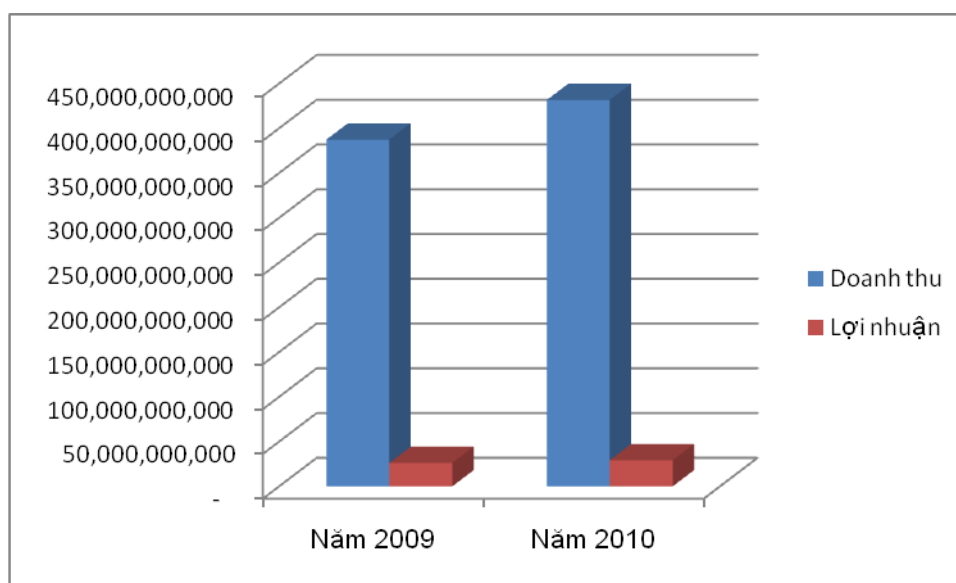
2.1.6. Kết quả kinh doanh của công ty Cổ Phần Sơn Hải Phòng

Bảng 2.1 Kết quả sản xuất kinh doanh chủ yếu năm 2009 và năm 2010

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
					Tương đối	%
1	Sản lượng	Tấn	15.000	16.700	1.700	11,33
2	Doanh thu	Đồng	387.326.193.016	431.557.141.500	44.230.948.484	11,42
3	Lợi nhuận	Đồng	26.075.931.618	29.147.619.250	3.071.687.632	11,78

(Nguồn tài liệu: Phòng tổ chức hành chính)

Biểu đồ 2.1 Biểu đồ doanh thu, lợi nhuận



Nhận xét: Tổng doanh thu năm 2010 đã tăng so với năm 2009 là 44.230.948.484 đồng, giá trị tương đối tăng 11,42% do sản lượng bán ra tăng. Năm 2010 sản lượng đạt được 16.700 tấn so với năm 2009 là 15.000 tấn đã tăng 1.700

tấn tương ứng với 11,33%.

Năm 2008 nền kinh tế thế giới đi vào khủng hoảng dẫn đến khả năng tiêu thụ của thị trường năm 2009 kém đi.

Nhưng sang tới năm 2010 ban quản trị công ty đã kịp thời có những biện pháp nhằm cải thiện tình hình kinh doanh sau khủng hoảng năm 2009 để mang lại lợi nhuận cho công ty. Sản lượng tăng, doanh thu tăng nên lợi nhuận cũng tăng 3.071.687.632 đồng so với năm 2009, tương ứng với 11,78%. Điều đó thể hiện một phần sự cố gắng của tập thể cán bộ công nhân viên trong công ty trong hoạt động sản xuất kinh doanh và sự năng động của ban lãnh đạo công ty trong việc tích cực tìm kiếm thị trường, đầu tư mở rộng sản xuất.

2.1.7. Đặc điểm chung của nguồn nhân lực công ty Cổ Phần Sơn Hải Phòng.

Công ty Cổ Phần Sơn Hải Phòng là một công ty có quy mô thuộc diện trung bình, số lượng nhân viên cũng có nhiều nhưng Công ty vẫn luôn đòi hỏi những nguồn lao động có khả năng đáp ứng được nhu cầu công việc, có trình độ về chuyên môn, nghiệp vụ, có tinh thần trách nhiệm cao, nhiệt tình năng động sáng tạo và tâm huyết với công việc.

Đi đôi với việc đầu tư trang thiết bị ngày càng hiện đại tiên tiến phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, công ty vẫn luôn chú trọng và làm tốt việc sắp xếp ổn định tổ chức, áp dụng phương pháp quản lý sản xuất, kinh doanh khoa học hiện đại, đồng thời luôn có chiến lược đào tạo lại nguồn nhân lực để đáp ứng với nhu cầu hiện nay.

Tính đến năm 2010 tổng số cán bộ công nhân viên trong công ty có 261 người.

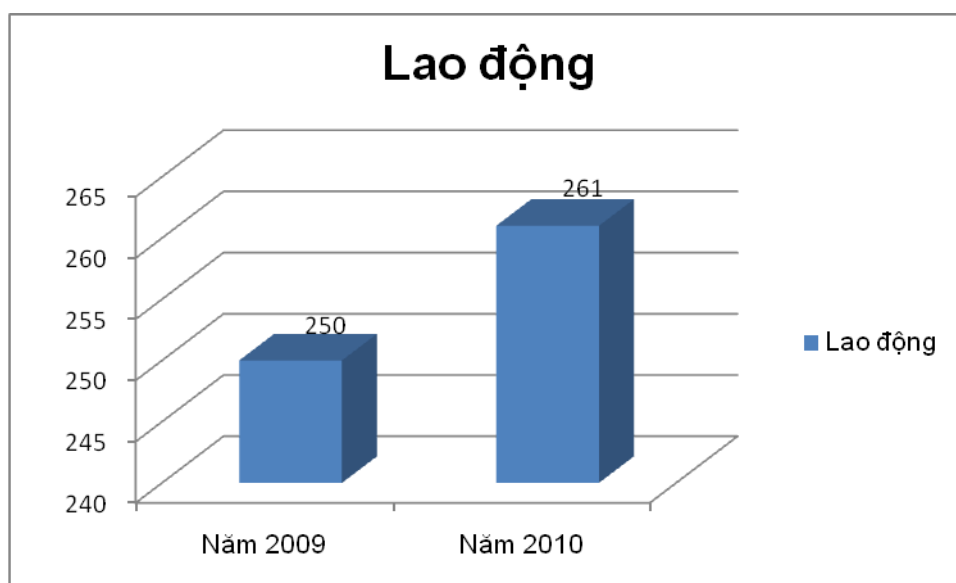
a. Cơ cấu lao động của công ty Cổ Phần Sơn Hải Phòng

❖ Tình hình tăng giảm lao động

Bảng 2.2 Tình hình tăng giảm lao động năm 2009 và năm 2010

Chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010	So sánh	
			Chênh lệch	Tỷ trọng(%)
Tổng số lao động	250	261	11	4,4
Trong đó				
+ Tuyển mới	11	17	6	54,54
+ Nghỉ hưu	5	2	(3)	(60,00)
+ Chấm dứt HĐLĐ	9	3	(6)	(66,67)
+ Chuyển công tác	3	1	(2)	(66,67)

Biểu đồ 2.2 Biểu đồ lao động năm 2009 và năm 2010



Nhận xét: Sở dĩ số lao động biến đổi theo từng năm là do yêu cầu ngày càng khắt khe của cơ chế thị trường, nhu cầu cấp thiết phải có một đội ngũ lao động có năng lực trình độ đáp ứng được tình hình sản xuất mới. Bên cạnh đó năm 2010 sản lượng sản xuất ra của Công ty tăng so với năm 2009 dẫn đến doanh thu của công ty tăng. Do đó không còn cách nào khác là công ty phải thực hiện bố trí sắp xếp lại cho phù hợp nhằm tìm ra được những người đạt yêu cầu. . Trong những

năm gần đây doanh thu của công ty Cổ phần Sơn Hải Phòng liên tục tăng trưởng. Phạm vi quy mô sản xuất ngày càng được mở rộng năm sau cao hơn năm trước, tương ứng với nó là sự tăng lên về số lượng lao động. Đó chính là lý do mà tại sao số lao động năm 2010 tăng so với năm 2009, đây cũng là một chiến lược phát triển của công ty.

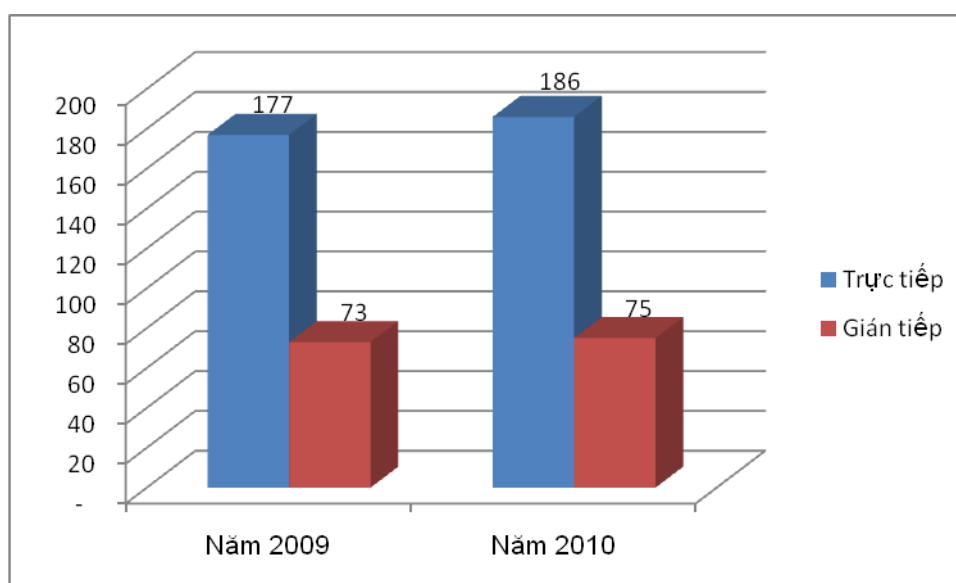
❖ *Tính chất lao động*

Bảng 2.3: Tính chất lao động

Theo tính chất lao động	Năm 2009		Năm 2010		Chênh lệch	
	Số lượng (người)	Tỷ trọng(%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng(%)	Tuyệt đối	%
Trực tiếp	177	70,8	186	71,26	9	0,46
Gián tiếp	73	29,2	75	28,74	2	(0,46)

(Nguồn tài liệu: Phòng tổ chức hành chính)

Biểu đồ 2.3: Biểu đồ tính chất lao động năm 2009 và năm 2010



Nhận xét: Lao động trực tiếp của công ty chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số lao động.

Là doanh nghiệp sản xuất kinh doanh với chức năng sản xuất là chủ yếu thì số lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng lớn là rất hợp lý. Số lao động gián tiếp của công ty tập trung ở các bộ phận chức năng chiếm tỷ trọng nhỏ và tương đối ổn định. Cụ

thể năm 2010 so với năm 2009 thì số người lao động gián tiếp tăng 9 người. Năm 2010, số lao động gián tiếp là 75 người chiếm 28,74% tổng số lao động, so với năm 2009 thì số lao động gián tiếp tăng 2 người.

Số lao động trực tiếp nhiều hơn số lao động gián tiếp là do đặc thù hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty cần nhiều lao động cho hoạt động sản xuất trực tiếp dưới phân xưởng.

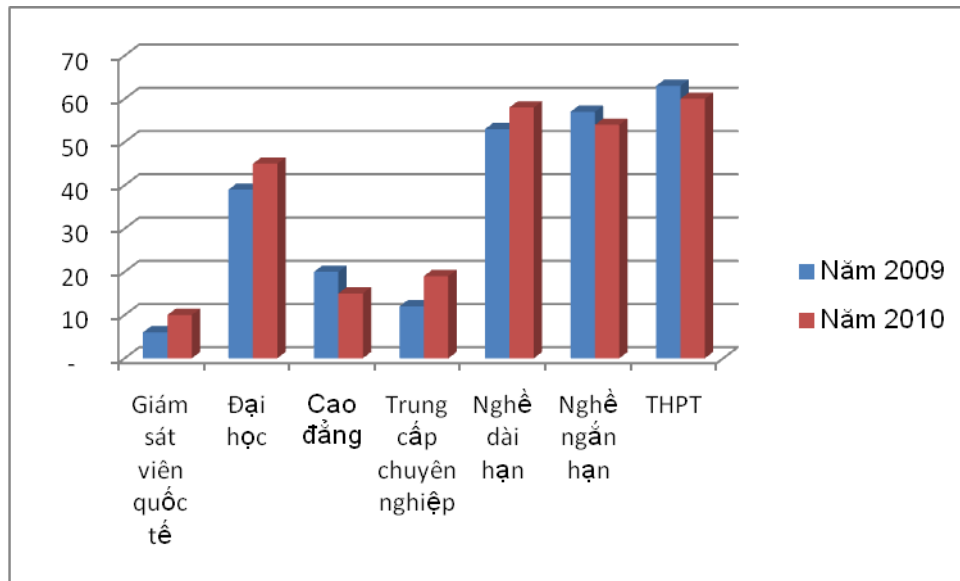
❖ *Trình độ học vấn*

Bảng 2.4: Phân loại lao động theo trình độ học vấn của người lao động

Mức độ đào tạo	Năm 2009		Năm 2010	
	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)
Giám sát viên quốc tế	6	2,4	10	3,83
Đại học	39	15,6	45	17,24
Cao đẳng	20	8,0	15	5,75
Trung cấp chuyên nghiệp	12	4,8	19	7,28
Nghề dài hạn	53	21,6	58	22,22
Nghề ngắn hạn	57	22,8	54	20,69
THPT	63	25,2	60	22,99
Tổng số	250	100	261	100

(Nguồn tài liệu: Phòng tổ chức hành chính)

Biểu đồ 2.4: Trình độ học vấn năm 2009 và 2010



Nhận xét: Phân loại lao động theo trình độ học vấn cho thấy: Năm 2009 lao động có trình độ trung học phổ thông là 63 người chiếm 25,2% tổng số lao động, trình độ trung cấp có 12 người chiếm 4,8% tổng số lao động, trình độ cao đẳng là 20 người chiếm 8% tổng số lao động, trình độ đại học có 39 người chiếm 15,6% tổng số lao động, chúng chỉ giám sát viên quốc tế là 6 người chiếm 2,4% tổng số lao động. Năm 2010 giám sát viên quốc tế là 10 người và chiếm 3,83% trên tổng số lao động, trình độ đại học chiếm 17,24% và cao đẳng chiếm 5,75%, trung cấp chiếm 7,28% , đào tạo nghề chiếm 42,91% và THPT chiếm 22,99%.

Do nền kinh tế ngày càng phát triển, khoa học kỹ thuật ngày càng tiên tiến hiện đại hóa thì doanh nghiệp cần có những lao động có trình độ chuyên môn tay nghề cao. Thông qua công tác tuyển dụng công ty đã có được số lao động có tay nghề cao từ các trường đại học, cao đẳng, trung cấp nhưng vẫn chiếm tỉ lệ thấp. Đặc biệt hàng năm công ty vẫn cử một vài nhân viên ưu tú sang Malaysia học khóa đào tạo chúng chỉ giám sát quốc tế để nâng cao uy tín thương hiệu công ty. Tuy nhiên vẫn còn số lượng lao động có trình độ tay nghề thấp kém lại chiếm tỉ lệ cao làm cho năng lực sản xuất của toàn doanh nghiệp chưa cao. Hiện nay trong công ty số lượng lao động được bố trí sắp xếp vào từng vị trí công việc phù hợp với trình độ chuyên môn của họ. Ở những phân xưởng sản xuất thì cần những lao động là nam có sức khỏe tốt nhiệt tình với công việc không cần có trình độ chỉ là những lao động phổ thông. Còn

những người vận hành máy móc thì cũng cần có trình độ được đào tạo nghề, những người làm việc ở văn phòng là những người có chuyên môn, nghiệp vụ được đào tạo ở đại học, cao đẳng, trung cấp.

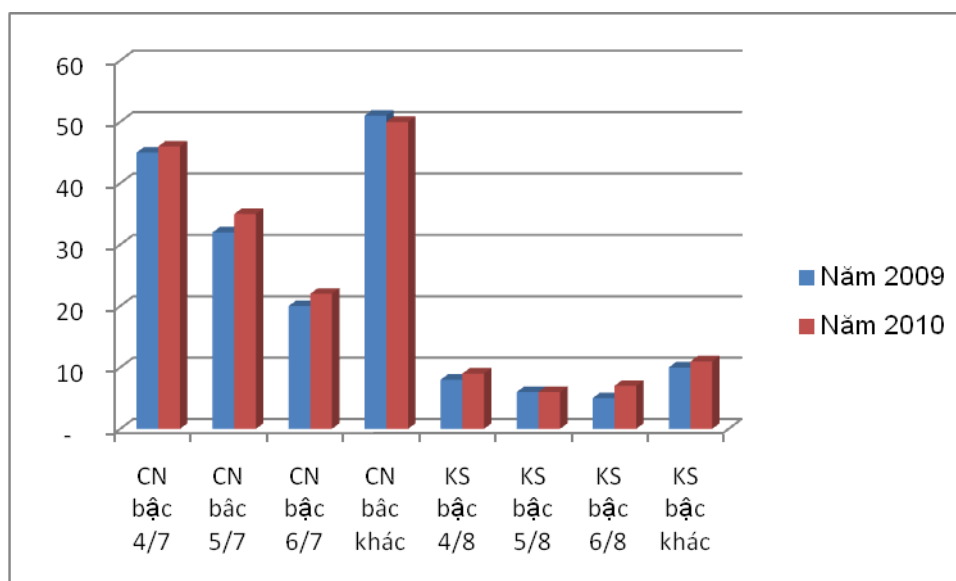
❖ *Trình độ bậc thợ(Đối với lao động trực tiếp)*

Bảng 2.5: Phân loại lao động theo trình độ bậc thợ

Chỉ tiêu	Năm 2009		Năm 2010	
	Số lượng (người)	Tỉ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỉ trọng (%)
Công nhân	148	83,62	153	82,26
Bậc 4/7	45	25,42	46	24,73
Bậc 5/7	32	18,08	35	18,82
Bậc 6/7	20	11,30	22	11,83
CN bậc khác	51	28,46	50	26,88
Kỹ sư	29	16,38	33	17,74
Bậc 4/8	8	4,52	9	4,84
Bậc 5/8	6	3,39	7	3,76
Bậc 5/8	5	2,82	7	3,76
KS bậc khác	10	5,65	11	5,38

(Nguồn tài liệu: Phòng tổ chức hành chính)

Biểu đồ 2.5: Trình độ bậc thợ



Nhận xét: Số lượng bậc thợ công nhân và kỹ sư có thay đổi qua 2 năm kể cả về số lượng và chất lượng. Yêu cầu công việc đối với mỗi công nhân kỹ thuật là phải vận hành máy móc trong quá trình sản xuất tránh làm hỏng sản phẩm. Do đó yêu cầu việc sản xuất sơn theo dây chuyền công nghệ mới là phải có thêm lao động kỹ thuật bậc thợ cao, lành nghề. Tuy nhiên số lượng công nhân ở trình độ thấp vẫn chiếm tỷ lệ cao năm 2009 là 28,46%, năm 2010 là 26,88%. Vì vậy công ty cần kịp thời có những giải pháp nhằm nâng cao trình độ tay nghề của công nhân.

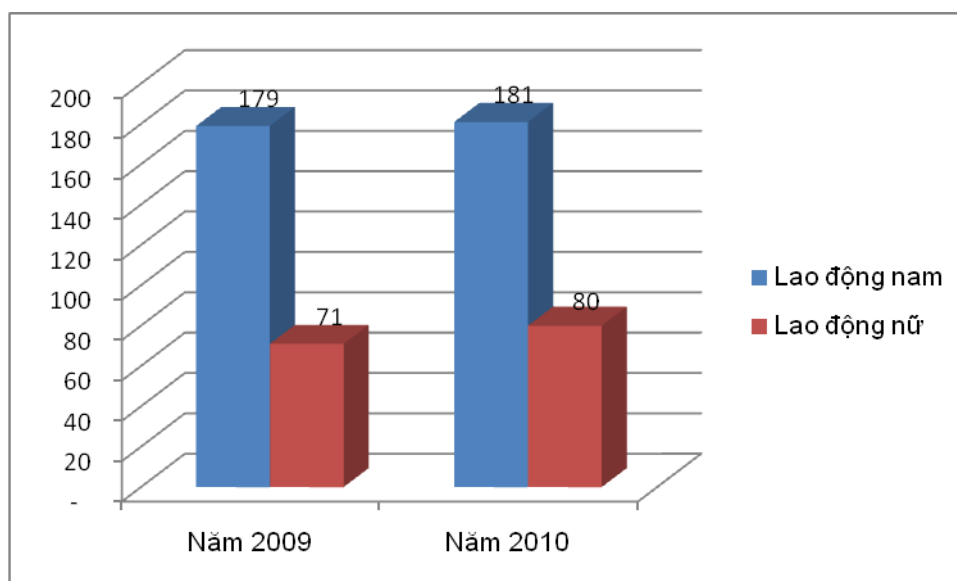
❖ *Theo giới tính*

Bảng 2.6: Phân loại lao động theo giới tính

Chỉ tiêu	Năm 2009		Năm 2010	
	Số người	Tỉ trọng(%)	Số người	Tỉ trọng(%)
Nam	179	71,6	181	69,35
Nữ	71	28,4	80	30,65
Tổng	250	100	261	100

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Biểu đồ 2.6: Phân loại lao động theo giới tính



Nhận xét: Phân loại lao động theo giới tính: năm 2009 số lao động nam có 179 người chiếm 71,6% trong tổng số lao động, lao động nữ chiếm 28,4%. Năm 2010 lao động nữ có 80 người chiếm 30,65% tổng số lao động, còn lao động nam vẫn chiếm 69,35%.

Công việc sản xuất sơn đòi hỏi người lao động chịu được áp lực của công việc nặng nhọc làm việc các máy móc thiết bị truyền tải, yêu cầu người lao động phải có sức khỏe tốt, nhanh nhẹn, có khả năng làm ca đêm... phù hợp với lao động nam hơn, lao động nữ chủ yếu được tuyển làm việc ở bộ phận phòng ban, nhà bếp, tạp vụ... Có thể thấy cơ cấu lao động về giới của công ty gồm 69,35% lao động nam và 30,65% lao động nữ là hợp lý, phù hợp với đặc thù công việc.

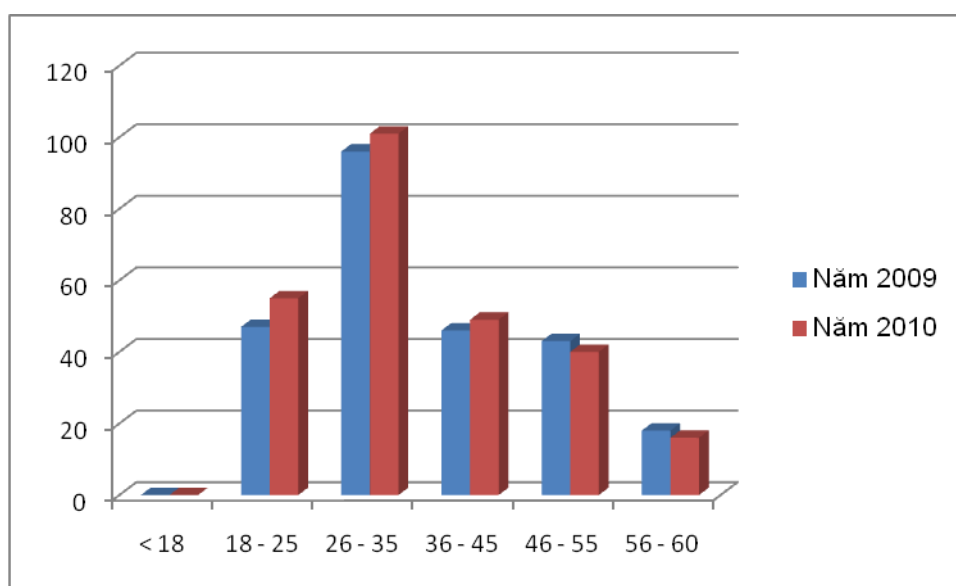
❖ *Về độ tuổi lao động*

Bảng 2.7: Phân loại lao động theo độ tuổi

Độ tuổi	Năm 2009		Năm 2010	
	Số lượng (người)	Tỉ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỉ trọng (%)
Dưới 18	-	-	-	-
Từ 18 – 25	47	18.8	55	21.07
Từ 26 – 35	96	38.4	101	38,70
Từ 36 – 45	46	18.4	49	18.77
Từ 46 – 55	43	17.2	40	15.33
Từ 56 – 60	18	7.2	16	6,13
Tổng	250	100	261	100

(Nguồn tài liệu: Phòng tổ chức hành chính)

Biểu đồ 2.7: Cơ cấu lao động theo nhóm tuổi



Nhận xét: Qua biểu đồ trên ta thấy số lượng lao động trong độ tuổi dưới 35 tuổi là cao nhất chiếm tới 38,7%, ở độ tuổi trẻ từ 18 -25 chiếm 21,07%, ở độ tuổi từ 36 -45 chiếm 18,77%, từ 46 -55 chiếm 15,33%, và độ tuổi từ 56- 60 chiếm 6,13% trong tổng số lao động trong công ty. Điều đó chứng tỏ cơ cấu lao động trong công

ty là cơ cấu lao động trẻ. Đây cũng là một lợi thế cho công ty vì lao động trẻ bao giờ cũng tiếp thu và học hỏi nhanh hơn, lại năng động, sáng tạo... hơn lao động lớn tuổi. Tuy nhiên công ty vẫn cần có kế hoạch bồi dưỡng nâng cao trình độ, nghiệp vụ cho đội ngũ này để có thể phát huy hết khả năng góp phần và sự phát triển công ty, vì lao động trẻ tuy năng động nhưng lại thiếu kinh nghiệm, đội ngũ này cần học hỏi kinh nghiệm từ những người đi trước để nâng cao trình độ tay nghề.

2.2. Phân tích thực trạng tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty

2.2.1. Công tác định mức.

Với việc trả lương khoán theo sản phẩm nên tùy vào khối lượng sản phẩm mà có quy định cụ thể, khối lượng công việc nhiều cần tăng cường thì thời gian làm việc cũng như khối lượng công việc của mỗi công nhân sẽ nhiều hơn theo đó lương của công nhân cũng tăng lên.

Với việc định mức khối lượng công việc giúp cho việc tuyển dụng, tính lương công nhân viên được dễ dàng.

2.2.2. Phân công lao động.

Công tác phân công lao động dựa vào trình độ, tay nghề của lao động. Việc phân công và quản lý được thực hiện bởi các cán bộ chuyên môn kỹ thuật. Các bộ phận còn lại phân công lao động dựa vào trình độ văn hóa kinh nghiệm làm việc. Tùy thuộc vào tính chất của từng công việc mà có sự kết hợp kiêm nhiệm trong công việc được phân công. Sự phân công này được thể hiện bởi các trưởng bộ phận, các cán bộ quản lý doanh nghiệp. Trong quá trình làm việc mà người lao động không đem lại hiệu quả công việc thì doanh nghiệp phải xác định rõ nguyên nhân và đưa ra biện pháp khắc phục. Có thể đào tạo tại chỗ người lao động hoặc chuyển họ đến vị trí khác phù hợp hơn. Nếu vẫn không đáp ứng được nhu cầu công việc thì lao động bị sa thải. Vì thế các phòng ban có mối quan hệ tác động qua lại nhau sao cho phù hợp. Để công tác đạt hiệu quả cao thì người làm công tác phân công lao động, quản lý trực tiếp lao động phải hiểu rõ tính chất của từng công việc cũng như tìm hiểu rõ từng cá nhân để phân đúng người đúng việc.

phần là các công nhân có tay nghề cao, có sức khoẻ tốt.

_ Quá trình tuyển dụng được các cán bộ nhân viên trong công ty tiến hành với tinh thần trách nhiệm cao cho nên kết quả nhận được là tương đối tốt và chi phí bỏ ra cho quá trình tuyển dụng là không lớn, phù hợp với tình trạng kinh doanh của công ty.

_ Số nhân viên mới được tuyển dụng phải trải qua thử nghiệm thực tế ít nhất là hai tháng. Nếu trong quá trình thử việc họ tỏ ra là người có khả năng hoàn thành tốt công việc được giao thì sẽ được ký hợp đồng với công ty, ngược lại ai vi phạm kỷ luật hoặc lười biếng và trình độ chuyên môn quá kém so với yêu cầu của công việc thì sẽ bị buộc thôi việc. Do vậy những lao động được tuyển thường là những người phù hợp với công việc, có tay nghề, có lòng yêu nghề, say mê với công việc.

**Bảng 2.6. Tình hình tuyển dụng lao động của công ty
(Theo trình độ)**

Các chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010
Tổng số lao động	250	261
Tổng số lao động tuyển dụng	11	17
Trong đó:		
- Đại học	2	4
- Cao đẳng	2	3
- Trung cấp.đào tạo nghề	3	5
- Lao động phổ thông	4	5
Tổng số lao động nghỉ việc	9	6

(Nguồn tài liệu: Phòng tổ chức hành chính)

Nhận xét: Trong 2 năm qua, tổng số nhân sự của công ty thay đổi từ 250 người năm 2009 đến 261 năm 2010.

Năm 2010, số lượng lao động tuyển dụng tăng 6 người, nguyên nhân: công ty đã có những quy định quản lý lao động phù hợp với chủ trương, chính sách của

nhà nước và yêu cầu quản lý nhân lực của công ty, do đó công tác quản lý lao động đã đi vào nề nếp, các đơn vị thành viên đã có ý thức cắt giảm và sử dụng hợp lý lao động để tăng năng suất. Các trường hợp tăng tuyệt đối về lao động đều được cân nhắc, xem xét cụ thể, báo cáo công ty trước khi thực hiện, với những nhu cầu cụ thể cũng phải có phương án báo cáo và thống nhất với công ty.

Công tác tuyển dụng được công ty đặc biệt quan tâm vì mục tiêu của công ty đặt ra là tăng chất lượng tuyển dụng chứ không đơn thuần là tăng số lượng lao động. Tăng chất lượng lao động đồng nghĩa với việc tuyển người đúng chỗ, đúng công việc, để nhân viên có thể phát huy mọi khả năng của mình, hoàn thành tốt mọi công việc được giao, giúp công ty đạt được các mục tiêu đã đề ra. Điều này được thể hiện qua biểu trên, ta thấy rằng số lượng nhân sự được tuyển qua các năm tăng về chất lượng, cụ thể là số lượng lao động có trình độ đại học và cao đẳng năm sau tăng cao hơn năm trước.

2.2.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân sự

2.2.4.1. Đào tạo nguồn nhân sự.

Đào tạo nhân sự trong công ty bao gồm hai nội dung đó là đào tạo nâng cao tay trình độ chuyên môn kỹ thuật cho công nhân và đào tạo nâng cao năng lực quản trị cho lãnh đạo các cấp.

Bảng 2.7. Bảng số lao động cử đi đào tạo năm 2009 và năm 2010

Hình thức đào tạo	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
			Tuyệt đối	%
1. Đào tạo tại chỗ:	9	12	3	33,33
ĐT công nhân sx sơn	5	7	2	40
ĐT kĩ sư kĩ thuật	4	5	1	25
2. Cử đi đào tạo	15	17	2	13,33
ĐT chứng chỉ GSV quốc tế	4	6	2	50
ĐT kĩ sư kĩ thuật	11	11	0	0
Tổng	24	29	5	20,83

(Nguồn tài liệu: Phòng tổ chức hành chính)

Nhận xét: Hàng năm công ty có tổ chức đào tạo nâng cao tay nghề cho công nhân cả về lý thuyết và thực hành. Qua bảng số liệu trên ta thấy trong năm 2010 công ty đã cử đi đào tạo 17 công nhân viên nhiều hơn năm 2009 là 2 người, số lượng đào tạo tại chỗ tăng 3 người tương ứng với 33,33 %.

Tuy vẫn còn tồn tại một số mặt hạn chế, nhưng không thể phủ nhận được rằng trong mấy năm gần đây trình độ lao động của công nhân trong công ty cũng có sự gia tăng rõ rệt, cụ thể là số bậc thợ cao ngày càng tăng, năng suất lao động tăng và các sản phẩm của công ty sản xuất ra có chất lượng tốt và được người tiêu dùng chấp nhận.

Trong năm 2010 công ty đã cử 17 người đi đào tạo nâng cao trình độ tay nghề trong tổng số 29 lao động và công ty ước tính để chi cho việc đào tạo qua bảng sau:

Bảng 2.7. Chi phí đào tạo của Công ty năm 2009

Giai đoạn	Số lượng (người)	Đào tạo trong nước (người)	Đào tạo tại nước ngoài (người)	Thời gian (tuần)	Tổng chi phí (đồng)
Quý 1	4	1	2	1	15.000.000
Quý 2	4	1	3	1	25.000.000
Quý 3	3	2	2	1	30.000.000
Quý 4	3	2	2	1	30.000.000
Tổng	17	6	9	4	100.000.000

(Nguồn tài liệu: phòng kế toán tài chính)

Nhận xét:

Năm 2010 công ty đã tổ chức đào tạo cho cán bộ công nhân viên theo từng quý cho5 lao động ngay tại cơ sở làm việc.

Do chi phí dành cho đào tạo của doanh nghiệp rất còn hạn chế nên số lượng đào tạo ít. Công tác kiểm tra, giám sát hoạt động học tập của CBCNV còn lỏng lẻo nên chất lượng đào tạo chưa đáp ứng nhu cầu công việc, đội ngũ lao động có trình độ còn chiếm tỉ lệ chưa cao làm cho năng suất lao động là chưa cao.

Nếu công tác này tiếp tục được cải thiện hơn thì chất lượng đào tạo sẽ được nâng cao. Điều đó rất cần thiết khi doanh nghiệp đang có chiến lược mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh vào một vài năm tới.

Tuy nhiên chi phí cho việc đi đào tạo vẫn rất cao trong khi đó những người có kinh nghiệm trong công việc, những người có trình độ cao có thể kèm cặp bồi dưỡng cho những người có trình độ yếu kém, như thế sẽ tiết kiệm được nhiều chi phí cho công ty. Vì thế công ty cần phát huy công tác đào tạo tại chỗ nhằm nâng cao trình độ của công nhân viên, tiết kiệm được chi phí.

2.2.4.2. Phát triển nhân sự

Trong 2 năm gần đây nói chung việc quy hoạch nhân sự và cán bộ trong công ty ít có sự thay đổi đáng kể.

Năm 20010 công ty có hai sự đề bạt cất nhắc:

+ Phó phòng Tổ chức Hành Chính lên trưởng phòng, lý do là trưởng phòng cũ về hưu.

+ Phó phòng kinh doanh lên trưởng phòng kinh doanh, lý do là trưởng phòng cũ chuyển nơi công tác.

Mọi sự đề bạt cất nhắc trong nội bộ công ty đều được các cán bộ công nhân viên trong công ty ủng hộ nhiệt tình.

+ Ngoài ra còn có một số sự cất nhắc khác trong các phân xưởng sản xuất của công ty.

+ Trong 2 năm qua công ty đã tuyển dụng một số lao động vào các công việc khác nhau.

2.2.5. Chế độ làm việc và nghỉ ngơi

Để đảm bảo sức khỏe, người lao động cần nghỉ ngơi để tái tạo sản xuất sức lao động. Công ty đã có những quy định riêng về chế độ làm việc nghỉ ngơi đối với CBCNV.

Người lao động phải làm việc 8 tiếng/ngày, một tuần làm 5,5 ngày, nghỉ chiều thứ 7 và chủ nhật. Không làm thêm giờ trong ngày mà có thể làm thêm ngày chủ nhật. Một tháng được nghỉ 4 ngày đối với tất cả CBCNV trong công ty. Nếu đi làm vào chủ nhật thì người lao động sẽ được hưởng mức lương làm thêm ngày theo quy định của công ty.

Đối với nhân viên khối phòng ban, thì chỉ làm việc trong giờ hành chính và có thể làm thêm vào ngày chủ nhật.

Đối với công nhân lao động trực tiếp thì do tích chất công việc phải hoạt động 24/24 giờ và làm khoán theo sản lượng nên một ngày được chia làm 3 ca làm việc. Công nhân sẽ thay đổi ca luân phiên sau mỗi tuần. Giữa các ca có giờ nghỉ là 30 phút tính vào giờ làm việc và giao ban giữa các ca là 10 phút. Đối với ca đêm thì thời gian nghỉ ca là 60 phút bao gồm cả thời gian ăn ca tính vào giờ làm việc. Mức phụ cấp làm ca đêm là 30% mức lương ngày.

Nhưng bên cạnh đó còn rất nhiều lao động nghỉ việc không lý do điều đó đã làm ảnh hưởng rất lớn đến năng suất lao động của toàn doanh nghiệp, công ty cần phải khắc phục tình trạng này.

Bảng số ngày công nghỉ của lao động

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Số ngày
1. Số ngày công vắng mặt	Ngày	23,2
- Nghỉ phép	Ngày	2
- Nghỉ do thiếu nguyên vật liệu	Ngày	1,8
- Nghỉ do thiếu TBMM	Ngày	1,3
- Nghỉ do họp, học	Ngày	2,4
- Nghỉ do thời tiết	Ngày	3,7
- Nghỉ do việc riêng	Ngày	12
2. Số ngày công theo chế độ	Ngày	286
3. Số ngày công làm thêm giờ	Ngày	10,7
4. Số ngày làm việc thực tế	Ngày	273,5
5. Hiệu suất sử dụng thời gian lao động	%	95,63

2.2.6. Công tác trả lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi.

a. Công tác trả lương:

Công ty Cổ Phần Sơn Hải Phòng áp dụng 2 hình thức trả lương chính là: Trả lương theo thời gian và trả lương khoán theo sản phẩm.

Trả lương theo thời gian: Được áp dụng đối với các phòng ban, khối bảo vệ, cấp dưỡng, xưởng cơ điện và công nhân vệ sinh phòng ban.

Cách tính như sau:

$$Ltl = Hcb \times Lcb/Ncd \times Ntt + PC + Thưởng - Khấu trừ$$

Trong đó: Ltl : lương thực lĩnh

Hcb : Hệ số lương cơ bản

Ncđ : Ngày công theo chế độ(22 ngày)

Ntt : Ngày công thực tế làm việc

PC : phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp ăn trưa, độc hại (nếu có)

Thưởng : đủ ngày công theo chế độ (dịp cuối năm)

Khấu trừ : là các khoản đóng góp BHXH, BHYT...

Hệ số lương cơ bản đã được quy định cho từng chức vụ và thâm niên làm việc.

Ví dụ: Tính lương tháng 6/2010 của chị Đào Thị Hoa có trình độ đại học với chức vụ nhân viên phòng kinh doanh; số ngày làm việc thực tế trong tháng là 22; hệ số lương cơ bản là 2,83; phụ cấp ăn trưa là 15.000/ngày và độc hại là 4.000/ngày; phụ cấp phải đóng(gồm BHXH và BHYT) là 31.567 đồng.

Tổng phụ cấp 1 tháng chị Hoa nhận được là:

$$(15.000 * 20) + (4.000 * 22) = 388.000 \text{ đồng}$$

Vậy tiền lương của chị Hoa tháng 6/2010 là:

$$2,83 * (880000/22) * 22 + 388.000 - 31.567 = 2.846.833 \text{ đồng.}$$

Trả lương khoán sản phẩm: Áp dụng đối với các tổ sản phẩm của các phân xưởng muối sơn, nghiền sơn, đóng sơn. Tất cả các tổ đều ăn lương theo sản lượng sản phẩm và phân loại sản phẩm.

Cách tính lương:

Tổng tiền lương tháng cả tổ = ĐG từng sản phẩm * SL từng loại

Tổng tiền lương tháng cả tổ

Tiền lương bình quân = $\frac{\text{Tổng tiền lương tháng cả tổ}}{\text{Tổng công tổ}}$

Tổng công tổ

Lương cho 1 công nhân = Tiền lương bình quân * Ngày công thực tế của 1 CN

Ví dụ: Tính lương tháng 6 cho công nhân Lê Việt Hoàng làm việc tại tổ sản xuất số 2 gồm 8 công nhân thuộc phân xưởng muối sơn. Biết đơn giá sản phẩm là 500.000/tấn, trong tháng tổ sản xuất được 52 tấn, tổng số công của cả tổ là 178, ngày công thực tế của Lê Việt Hoàng là 23.

Tổng tiền lương tháng cả tổ là:

$$500.000 * 52 = 26.000.000 \text{ đồng}$$

Tiền lương bình quân là:

$$26.000.000 / 178 = 146.068 \text{ đồng}$$

Lương của công nhân Lê Việt Hoàng là:

$$146.068 * 23 = 3.359.564 \text{ đồng}$$

b. Thưởng

Công ty áp dụng hình thức thưởng cho người lao động vào tháng thứ 13 tức là sau 1 năm làm việc mà mỗi tháng người lao động có mặt đủ 22 ngày công trở lên, hoặc từ 264 ngày công theo chế độ trong năm.

Thưởng dựa vào bảng chấm công để đánh giá và phân loại theo tiêu chuẩn .

Bảng 2.8. Đánh giá và xếp loại cho CBCNV

STT	Số ngày công thực tế/tháng	Xếp loại	Mức thưởng
1	≥ 22	A	500.000
2	20-22	B	300.000
3	18-20	C	150.000
4	< 18	D	0

c. Phụ cấp

Để nâng cao hiệu quả trong công việc, doanh nghiệp đã có những chính sách trợ cấp cụ thể.

Phụ cấp độc hại, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp ăn ca, phụ cấp thâm niên...

d. Phúc lợi cho người lao động

Tính đến tháng 12 năm 2010 toàn công ty có 90% người lao động được tham gia đóng bảo hiểm. Đối với cán bộ công nhân viên có thời gian công tác trên 1 năm thì công ty đóng bảo hiểm. Theo nghị định 36/CP người lao động có thể tham gia 3 loại bảo hiểm: BHYT, BHXH và BH tai nạn.

+ BHXH : được tính dựa vào hệ số lương và lương tối thiểu theo quy định của

nhà nước

$$\mathbf{BHXH = Hcb \times Ltt \times 22\%}$$

Trong đó :

Hcb : hệ số lương cơ bản

Ltt : lương tối thiểu do NN quy định

22% : Số phần trăm BHXH phải đóng, 6% do công nhân đóng, 16% do công ty đóng.

BHYT : Phải đóng 4,5% mức lương cơ bản, công nhân đóng 1,5% còn công ty đóng 3%.

Ví dụ: Hệ số cơ bản của Đào Thị Hoa là 2,83; lương tối thiểu 880.000 đồng.

Tính BHXH và BHYT của chị Hoa.

BHXH của chị Hoa là:

$$2,83 * 880.000 * 20\% = 498.080 \text{ đồng}$$

Trong đó chị Hoa sẽ phải đóng số tiền là:

$$498.080 * 6\% = 29.885 \text{ đồng}$$

Tương tự với BHYT.

Bảo hiểm tai nạn : bình quân mỗi người là 25.000 đồng/năm. Trong đó 50% do công ty đóng, người lao động đóng 50%. Bảo hiểm tai nạn này không bắt buộc đối với cán bộ công nhân viên làm trong văn phòng.

Công ty sẽ trích trong quỹ phúc lợi khi:

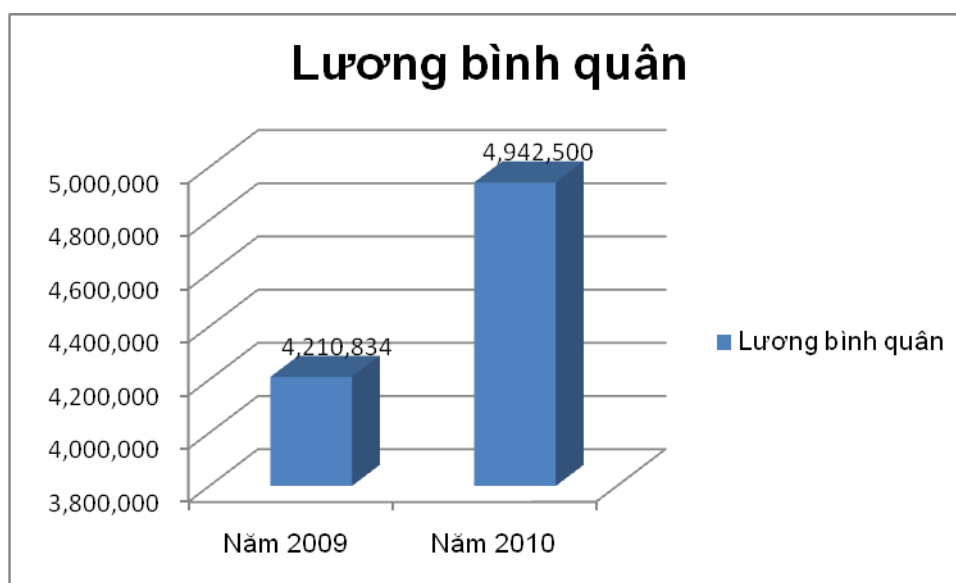
- + CBCNV bị chết do tai nạn lao động, gia đình của họ sẽ được trợ cấp.
- + CBCNV bị chết do ốm đau, chết do tai nạn rủi ro ngoài công ty, gia đình họ sẽ được hưởng trợ cấp 1.000.000 đồng
- + Thân nhân gia đình của CBCNV bị chết công ty sẽ tổ chức thăm viếng với mức 200.000 đồng
- + Khi CBCNV lập gia đình, tổ chức cưới hỏi, sẽ được công ty mừng 300.000 đồng.

Bảng 2.9: Tình hình thu nhập của cán bộ công nhân viên trong công ty

Các chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010	So sánh	
			Tuyệt đối	%
Tiền lương	40.800.000	47.400.000	6.600.000	16,18
Tiền thưởng	4.060.000	5.680.000	1.620.000	39,9
Thu nhập khác	5.670.000	6.230.000	560.000	9,88
Tổng thu nhập trong năm	50.530.000	59.310.000	8.780.000	17,38
Lương bình quân/tháng	4.210.834	4.942.500	731.666	17,38

(Nguồn tài liệu: Phòng tổ chức hành chính)

Biểu đồ 2.9: Lương bình quân của công nhân năm 2009 và năm 2010



Nhận xét:

Tổng thu nhập bình quân của cán bộ công nhân viên trong công ty có sự tăng giảm đáng kể qua từng năm, cụ thể là:

Tiền lương bình quân của cán bộ công nhân viên năm 2010 tăng 17,38% so với năm 2009. Trong công ty bộ phận sản xuất có thu nhập cao hơn các bộ phận khác vì thế khi sản xuất tăng thì doanh thu cũng tăng lên do vậy tiền lương bình quân của cán bộ công nhân viên cũng tăng theo. Trước tình hình giá cả trên thị trường

đặt do ban giám đốc công ty đã nỗ lực cố gắng cải thiện thu nhập cho các cán bộ công nhân viên trong công ty bằng các khoản thu nhập khác. Qua biểu trên ta thấy thu nhập chủ yếu của cán bộ công nhân viên trong công ty chủ yếu là tiền lương, tiền thưởng trong công ty rất thấp. Công ty nên cải thiện chế độ tiền thưởng để khuyến khích hơn nữa các cán bộ công nhân viên.

2.2.6. Hiệu quả sử dụng lao động của công ty trong 2 năm(2009 và 2010)

Bảng 2.10: Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng lao động của công ty

CP Sơn Hải Phòng

Chỉ tiêu	ĐVT	Giá trị		Chênh lệch	
		Năm 2009	Năm 2010	Tuyệt đối	%
Doanh thu thuần(1)	VND	386.400.467.4 92	430.525.702.1 00	44.125.234.6 08	11,4 2
Lợi nhuận(2)	VND	26.075.931.61 8	29.147.619.25 0	3.071.687.63 2	11,7 8
Tổng lương(3)	VND	872.356.223	1.055.962.350	183.606.127	21,0 5
Tổng sản lượng(4)	Tấn	15.000	16.700	1.700	11,3 3
Tổng lao động(5)	Người	250	261	11	4,4
Hiệu suất lao động(1/5)	Đồng/người	1.545.601.870	1.649.523.763	103.921.893	6,72
Tỷ suất sinh lời của 1 lao động(2/5)	Đồng/người	104.303.726	111.676.702	7.372.976	7,08
Hiệu quả sử dụng chi phí tiền	Đồng/người	443	408	(35)	(7,9)

lương(1/3)					
Năng suất lao động bình quân(4/5)	Tấn/người	60	64	4	6,67

Nhận xét: Qua bảng 2.10 ta thấy: hiệu quả sử dụng lao động của công ty trong 2 năm được thể hiện qua các chỉ tiêu sau:

- _ Hiệu suất lao động
- _ Tỷ suất sinh lời của một nhân viên.
- _ Năng suất lao động bình quân.
- _ Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương.

Hiệu suất lao động

Chỉ tiêu hiệu suất lao động là một chỉ tiêu rất quan trọng để đánh giá hiệu quả sử dụng lao động của một công ty. Hiệu suất lao động thể hiện sức sản xuất của lao động và được đo lường bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian. Hiệu suất lao động mà cao thì sẽ giảm được thời gian lao động cần thiết để thực hiện một đơn vị hàng hoá tiêu thụ, giảm được hao phí lao động và giảm được giá thành sản xuất.

Thông qua chỉ tiêu hiệu suất lao động ta thấy hiệu quả sử dụng lao động năm 2010 là cao và thấp là năm 2009.

Tỷ suất sinh lời của một nhân viên

So sánh năm 2009 và năm 2010 ta thấy tỷ suất sinh lời của một nhân viên năm 2010 tăng 7,08% so với năm 2009 và tăng 7.372.976 (đồng/người).

Đây là một trong các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng lao động của công ty, chỉ tiêu này càng cao thì hiệu quả sử dụng lao động càng cao. Vậy qua sự phân tích trên ta thấy: thông qua khả năng sinh lời của một nhân viên để đánh giá hiệu quả sử dụng lao động qua từng năm ta thấy hiệu quả sử dụng lao động năm 2010 là cao.

Năng suất lao động bình quân

Năng suất lao động năm 2009 tăng so với năm 2009 là 6,67% số lượng sản phẩm làm ra của mỗi công nhân tăng lên vậy năng suất lao động bình quân năm 2010 cao.

Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương

Chỉ tiêu này phản ánh mức doanh thu đạt được trên một đồng chi phí tiền lương. Chỉ tiêu này càng lớn thì hiệu quả sử dụng lao động càng cao.

Năm 2010 hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương giảm 7,9% so với năm 2009. Nguyên nhân giảm là do doanh thu thuần tăng trong khi đó tổng quỹ lương tăng đáng kể vì tổng số lao động tăng.

2.2.7. Đánh giá kết quả công việc của nhân viên trong công ty

Ban lãnh đạo công ty nhận thức rất rõ tầm quan trọng của công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc chung được giao cho từng đơn vị. Bởi khi làm tốt công tác này thì sẽ giúp cho công ty thuận tiện hơn trong công tác lập và điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với điều kiện sản xuất chung.

Đánh giá xem người lao động có hoàn thành tốt công việc hay không dựa trên việc họ hoàn thành công việc đúng thời hạn hay không, đi làm đủ ca, đủ buổi, không vi phạm an toàn, thái độ, tác phong làm việc của người lao động, chất lượng thực hiện công việc, khả năng, trình độ cũng như mức độ thành thực trong công việc của người lao động.

Nhìn chung công tác đánh giá mức hoàn thành công việc ở công ty là tốt bởi công tác này đã giúp cho các phân xưởng, tổ đội phối hợp nhịp nhàng với nhau trong sản xuất kinh doanh, đạt mức sản lượng đề ra.

Nhưng bên cạnh đó vẫn còn những tồn tại bởi công tác đánh giá được thực hiện bởi các đơn vị nội bộ lẫn nhau cho nên không tránh khỏi sự sai lệch về thông tin cũng như sự nâng cao thành tích và che giấu khuyết điểm.

_ Đối với lực lượng lao động trực tiếp thì người đánh giá họ là các tổ trưởng.

_ Đối với lực lượng quản lý do thủ trưởng đơn vị đánh giá.

Hàng tháng công ty đánh giá nhân viên theo chỉ tiêu sau:

_ Tổng điểm tối đa là 100: Tổng điểm là = X

- _ Xếp loại: + Xuất sắc : $81 \leq X \leq 100$
+ Giỏi : $71 \leq X \leq 80$
+ Khá : $61 \leq X \leq 70$
+ Trung bình : $51 \leq X \leq 60$
+ Yếu : $X \leq 50$

Ví dụ: Đánh giá kết quả công việc cho công nhân Lê Việt Hoàng.

Tổ trưởng đánh giá(số điểm tối đa là 10)

Bảng 2.11: Chỉ tiêu đánh giá nhân viên

STT	Đối với công việc	Phần đánh giá	Điểm số
1	Tính phức tạp	Khá	7,5
2	Khối lượng công việc(số giờ làm việc trong ngày)	Đi làm đúng giờ, hiệu quả công việc tốt.	9
3	Tính sáng tạo, linh động	Có tính sáng tạo trong công việc	9
4	Tính phối hợp tổ chức	Phối hợp chặt chẽ với các công nhân khác làm theo một dây chuyền sản xuất	9
5	Tinh thần trách nhiệm	Tinh thần trách nhiệm chưa cao	7
6	Tính kỷ luật	Tốt	9
7	Kết quả đạt được	Tốt	9
8	Kinh nghiệm giải quyết	Khá	7,5
9	Kỹ năng chuyên môn	Tốt	9
Tổng điểm tối đa 100đ		Xếp loại: Giỏi	76

Trên đây là kết quả đánh giá công nhân Lê Việt Hoàng do tổ trưởng đánh giá, vì do cấp trên đánh giá nên không tránh được sự sai lệch do có sự chủ quan. Trong tiêu chí tính phối hợp tổ chức, tổ trưởng đánh giá là tốt nhưng trên thực tế các công

nhân cùng làm với anh Hoàng cho rằng anh này không hòa đồng với mọi người, có tư tưởng cá nhân. Vì vậy công ty cần có biện pháp đánh giá khách quan hơn nhằm đánh giá đúng chất lượng làm việc của công nhân.

2.3. Tổng hợp đánh giá công tác quản trị nhân sự của công ty

Qua khảo sát thực tế kết hợp với việc phân tích tình hình nhân sự của công ty trong 2 năm ta thấy những ưu nhược điểm sau:

Ưu điểm:

❖ Ban lãnh đạo

Ban lãnh đạo trong công ty có trình độ năng lực cao do vậy đã nhận định đúng đắn, thấy được hết khó khăn mà công ty phải vượt qua đặc biệt là cuộc cạnh tranh gay gắt, bên cạnh đó còn phải cạnh tranh không kém phần quyết liệt với các sản phẩm của nhiều đơn vị trong nước nên đã đề ra các chính sách rất hợp lý cho sự phát triển của công ty.

Có sự phân công mỗi đồng chí trong Ban Giám Đốc phụ trách từng công việc cụ thể để nắm vững tiến độ sản xuất kinh doanh hàng ngày, chỉ đạo phòng ban chức năng xử lý kịp thời những vướng mắc trong sản xuất kinh doanh.

Có chủ trương định hướng phát triển sản xuất kinh doanh đúng đắn, quan tâm đến việc đầu tư đổi mới thiết bị công nghệ, để nâng cao năng suất lao động tạo tiền đề cho sự phát triển.

❖ Đội ngũ cán bộ công nhân viên trong công ty

Cán bộ kỹ thuật giám sát có trình độ kỹ thuật cao tay nghề vững, chịu trách nhiệm giám sát từng phân xưởng sản xuất, trực tiếp theo dõi tiến độ sản xuất và chất lượng sản phẩm.

Các nhân viên trong các phòng ban chuẩn bị tốt các điều kiện phục vụ sản xuất. Cân đối đồng bộ, xây dựng và giao kế hoạch tác nghiệp kịp thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc tổ chức sản xuất trong các phân xưởng.

Đội ngũ công nhân trong công ty có tay nghề cao, có sức khỏe tốt.

Các nhân viên trong công ty đoàn kết tương thân tương ái giúp đỡ nhau trong hoạn nạn khó khăn.

❖ *Công tác tổ chức lao động*

Có nhiều linh hoạt và hợp lý, đảm bảo số lao động phục vụ kịp thời kế hoạch sản xuất kinh doanh. Đặc biệt những tháng thời vụ sản xuất có nhiều biến động đã có sự điều phối lao động thích hợp, đảm bảo không gây ảnh hưởng tới tiến độ sản xuất. Trên cơ sở đó đã giải quyết đủ việc làm thường xuyên cho người lao động. Chấm dứt tình trạng người lao động phải nghỉ việc do thiếu việc làm đồng thời đáp ứng cung cấp đủ lao động cho việc thực hiện kế hoạch của từng đơn vị sản xuất cũng như kế hoạch chung của toàn công ty.

Bộ phận lao động gián tiếp đã được bố trí phù hợp với công việc của từng phòng ban, không còn tình trạng dư thừa lao động. Hiệu quả quản lý và chất lượng lao động tăng lên rõ rệt.

❖ *Công tác đời sống*

Người lao động trong công ty có đủ việc làm đều đặn, điều kiện làm việc cho người lao động được cải thiện.

Thực hiện đóng bảo hiểm xã hội theo luật định, không gây ảnh hưởng gì đến việc làm, chế độ cho cán bộ công nhân viên khi đến tuổi nghỉ hưu cũng như các chế độ khác của người lao động.

Quan tâm đầy đủ đến công tác tinh thần cho các cán bộ công nhân viên trong toàn công ty bằng rất nhiều các hình thức khác nhau: thăm hỏi động viên công nhân viên nhân các dịp lễ tết, ốm đau.

Hàng năm tổ chức nghỉ mát cho các cán bộ công nhân viên, tạo cho họ có thời gian nghỉ ngơi thoải mái sau những giờ làm việc căng thẳng.

Phát động nhiều phong trào thi đua cho toàn thể anh chị em trong công ty: “Người tốt việc tốt”, “Lao động giỏi”, hàng năm đều có tổng kết khen thưởng.

Hàng năm tổ chức văn nghệ, hội khoẻ truyền thống của công ty và tổ chức các hoạt động thể dục thể thao.

Nhược điểm

Mối quan hệ giữa các đơn vị sản xuất cũng như giữa các phòng ban chức năng còn chưa được chặt chẽ, do đó có lúc còn xảy ra sự mất đồng bộ ảnh hưởng tới tiến

độ sản xuất.

Ý thức vệ sinh công nghiệp còn yếu, tác phong công nghiệp của công nhân lao động chưa cao.

Quản lý chất lượng lao động còn chưa chặt chẽ, vẫn còn tồn đọng cơ chế tư tưởng bao cấp ở một số cán bộ công nhân viên dẫn đến hiệu suất lao động chưa cao.

Tính tự giác dân chủ của cán bộ công nhân viên chưa được phát huy nên chưa đáp ứng được nhu cầu của sản xuất kinh doanh trong cơ chế thị trường hiện nay.

Chưa cân đối được lao động theo giờ máy để nâng cao năng suất lao động.

Ngoài ra còn có một số cán bộ công nhân trong công ty có trình độ chuyên môn nghiệp vụ còn non kém, điển hình công nhân ở trình độ thấp chiếm 26,88% trong tổng số lao động trong khi đó công nhân lành nghề ở trình độ cao (bậc 6/7) chỉ chiếm 11,83% trong tổng số lao động trực tiếp. Bên cạnh đó chất lượng làm việc chưa đáp ứng được nhu cầu hiện tại, ý thức trách nhiệm trong công việc chưa cao.

Công tác đánh giá kết quả nhân viên dựa nhiều vào yếu tố chủ quan nên chưa thực sự là động lực cho nhân viên hăng say làm việc.

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

PHẦN 3:

MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY.

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

3.1.1. Phương hướng và mục tiêu phấn đấu của công ty trong thời gian tới.

Trong báo cáo tổng kết hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2010 công ty đã đưa ra phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2011 như sau:

❖ Về sản xuất

Tiếp tục đẩy mạnh công tác đầu tư máy móc thiết bị mới phục vụ cho hoạt động sản xuất, mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến mẫu mã cho phù hợp với nhu cầu của thị trường.

Cải tiến công tác định mức kinh tế kỹ thuật, cần phải đánh giá lại các định mức hiện có để có sự điều chỉnh cho phù hợp với phương châm hợp lý và tiết kiệm chi phí. Thực hiện mục tiêu hạ giá thành sản phẩm, đảm bảo các điều kiện cần và đủ cho sản xuất được liên tục.

Tăng cường tìm hiểu nghiên cứu thị trường xúc tiến các phương thức quảng cáo, giới thiệu sản phẩm, xác lập nhu cầu thị trường mở rộng thị trường và tăng lượng khách hàng khu vực phía Bắc dần tiến tới mở rộng thị trường tiêu thụ ở miền Trung và miền Nam.

Mua sắm vật tư đầy đủ phục vụ kịp thời cho sản xuất được liên tục.

Phản ánh các góp ý của khách hàng cho lãnh đạo để có biện pháp xử lý kịp thời các sai sót nhằm đáp ứng nguyện vọng của khách hàng.

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

Xây dựng đội ngũ lao động có tinh thần trách nhiệm và nâng cao chất lượng lao động. Phải có sự đổi mới về tư duy kỹ thuật, mỗi cán bộ kỹ thuật đều phải đặt câu hỏi cho mình: ngày hôm nay ta đã đóng góp cho công tác kỹ thuật của công ty trong giai đoạn cách mạng về công nghệ này để giúp cho công ty vững bước trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Trong thời gian tới mục tiêu phấn đấu của công ty là đưa tổng thu nhập bình quân

của người lao động lên khoảng 4.300.000 đ/ tháng. Phần đầu tăng mức thu nhập cho người lao động để họ ổn định cuộc sống gia đình và yên tâm công tác.

Đội ngũ cán bộ kỹ thuật, thợ có tay nghề bậc cao phải có sức bật mới, có những sáng kiến cải tiến, có sự thay đổi về mẫu mã chất lượng sản phẩm đáp ứng nhu cầu của thị trường.

Nâng cao trình độ của từng cán bộ công nhân viên trong công ty đặc biệt là đội ngũ kỹ sư, thợ có tay nghề, xoá bỏ tư tưởng bao cấp, phải thực sự gắn bó với công việc, nêu cao tinh thần dám nghĩ dám làm, dám chịu trách nhiệm trước các công việc được giao.

Thay đổi cách quản lý để lao động có hiệu quả cao. Xây dựng đội ngũ lao động có ý thức tổ chức kỷ luật, ý thức vệ sinh lao động, vệ sinh công nghiệp và tác phong công nghiệp.

Có sự kết dính kết giữa các đơn vị sản xuất cũng như các phòng ban với nhau để tạo điều kiện trong việc điều hành sản xuất cũng như tiến độ sản xuất chấm dứt tình trạng mất đồng bộ trong sản xuất.

Đảm bảo đủ công ăn việc làm cho các cán bộ công nhân viên trong công ty, tránh tình trạng ngồi không.

Công tác tiền lương phải có sự đổi mới hợp lý làm sao cho vừa thực tế với hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty vừa bảo đảm được theo chế độ, khắc phục tình trạng mất cân đối mức nhập giữa lao động ở khối phân xưởng và lao động ở các phòng ban.

Chăm lo và đảm bảo các điều kiện an toàn và các điều kiện làm việc cho người lao động.

Duy trì chế độ cấp phát bảo hiểm cho người lao động, tổ chức khám sức khoẻ và kiểm tra bệnh nghề nghiệp cho cán bộ công nhân viên.

Đẩy mạnh công tác chăm lo vật chất cho cán bộ công nhân viên vào các dịp lễ, tết.

Tiếp tục duy trì các phong trào: “Người tốt, việc tốt”, “Lao động giỏi”, “Phụ nữ giỏi việc nước, đảm việc nhà”...

Phát động sâu rộng hơn nữa trong toàn thể cán bộ công nhân viên phong trào thể dục thể thao rèn luyện sức khoẻ.

Phát động phong trào sáng kiến cải tiến kỹ thuật trong lĩnh vực sản xuất. Các phong trào trên đều có tổng kết và có khen thưởng, mức khen thưởng sẽ được gia tăng hơn so với các năm trước để khuyến khích mọi người trong công ty nhiệt tình hưởng ứng.

Duy trì và tổ chức các hoạt động và có quà tặng cho con của các cán bộ công nhân viên là học sinh giỏi, học sinh tiên tiến, có quà cho các cháu nhân các dịp lễ tết.

3.2. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty Cổ Phần Sơn Hải Phòng.

Căn cứ vào lý luận chung của quản trị nhân sự, thực trạng và các định hướng về công tác quản trị nhân sự của công ty cổ phần Sơn Hải Phòng trong thời gian tới, tôi đã mạnh dạn đưa ra nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty như sau:

3.2.1. Biện pháp thứ 1: Phân loại nhân lực đào tạo tại chỗ và đào tạo bên ngoài để nâng cao chất lượng lao động của doanh nghiệp.

a. Lý do đưa ra biện pháp

Qua phân tích bảng 2.6: bảng phân loại lao động của công ty Cổ Phần Sơn Hải Phòng cho thấy:

Trình độ bậc thợ 6/7 có tay nghề cao của doanh nghiệp chiếm 13.51 % trong lực lượng lao động kỹ thuật, trình độ bậc thợ 5/7 chiếm 21,62%, trình độ bậc thợ 4/7 chiếm 30,41% còn lại là bậc thợ khác có tay nghề thấp chiếm tỷ lệ cao là 34,46%. Mà yêu cầu công việc đối với mỗi công nhân kỹ thuật là phải vận hành tốt hệ thống máy móc kỹ thuật trong quá trình sản xuất, tránh làm sai hỏng sản phẩm

Do đó yêu cầu việc sản xuất sơn theo dây chuyền công nghệ mới là phải có thêm số lao động kỹ thuật bậc thợ cao, lành nghề. Bên cạnh đó lao động trực tiếp chiếm 71,26% trong tổng số lao động và đa phần là lao động ở độ tuổi trẻ có sự năng động, sáng tạo nhưng lại thiếu kinh nghiệm trong công việc vì thế đội ngũ

này cần được bồi dưỡng kiến thức cũng như học hỏi thêm kinh nghiệm từ những người đi trước.

Nếu kéo dài tình trạng này thì hiệu quả sử dụng lao động cũng như năng suất lao động của toàn công ty bị giảm. Những mục tiêu doanh nghiệp đưa ra khó có thể hoàn thành sớm được. Và nhất là chất lượng sản phẩm sản xuất ra bị giảm sẽ làm mất uy tín của công ty.

Việc đưa ra biện pháp nhằm:

+ Nâng cao số lượng và chất lượng của lực lượng lao động trực tiếp sản xuất và nghiệp vụ chuyên môn cho đội ngũ cán bộ quản lý của doanh nghiệp.

+ Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty, xây dựng một doanh nghiệp phát triển ổn định.

+ Nâng cao sức cạnh tranh của công ty về chất lượng sản phẩm, tạo chỗ đứng trên thị trường.

c. Nội dung

Đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật để có một đội ngũ lao động kỹ thuật chất lượng cao, đáp ứng tốt những yêu cầu của công nghệ kỹ thuật mới.

Công nhân kỹ thuật cần được bổ sung thêm kiến thức về máy móc thiết bị, về quy trình sản xuất. Đối với khối kỹ thuật hiện tại của công ty cần phải được đào tạo lại : gồm công nhân sửa chữa cơ khí, công nhân muối sơn, nghiền sơn...

Tiến hành đào tạo các khóa học và hình thức đào tạo khác nhau:

Khóa học nâng cao kiến thức tay nghề đối với cán bộ kỹ thuật và công nhân kỹ thuật.

Sau đây là bảng dự kiến bố trí sắp xếp các khóa học và chi phí đào tạo:

Hình thức đào tạo	Số người	Thời gian	Địa điểm đào tạo	Tổng chi phí (đ)
Đào tạo tại chỗ:	14	3 tháng	CT CP Sơn HP	5.775.000
ĐT công nhân muối sơn	6	1 tháng	CT CP Sơn HP	2.475.000
ĐT CN nghiền sơn	4	1 tháng	CT CP Sơn HP	1.650.000
ĐT CN đóng sơn	4	1 tháng	CT CP Sơn HP	1.650.000

Qua bảng dự kiến đào tạo ta thấy : Tổng chi phí đào tạo là 5.775.000 đồng.

Mỗi phân xưởng sẽ cử ra 1 đến 3 lao động có trình độ tay nghề cao để hướng dẫn những người có trình độ thấp bằng cách: mỗi công nhân được đào tạo hàng ngày vẫn hoàn thành đủ công việc của mình(8h/ngày), sau đó họ sẽ dành 1 giờ sang ca làm việc khác để học hỏi kinh nghiệm của những người khác. Như vậy vừa tiết kiệm chi phí lại vừa nâng cao được trình độ tay nghề của công nhân, mà vẫn đảm bảo sản xuất của công ty.

Chi phí đào tạo chính là chi phí trả cho những lao động có trình độ tay nghề cao hướng dẫn cho những lao động ở trình độ thấp(tính bằng lương ngoài giờ)

14 công nhân trình độ tay nghề thấp cần 7 công nhân lành nghề hướng dẫn. Chi phí trả cho người hướng dẫn là:

$$22 \text{ giờ} \times \{ (200.000/ 8 \text{ giờ}) \times 150\% \} = 825.000 \text{ đồng}$$

Dự kiến sản lượng sau đào tạo sẽ tăng 5% tương đương với 835 tấn/năm, kéo theo doanh thu tăng 21.526.285.100 đồng. Giả sử công ty vẫn giữ nguyên 261 người so với năm 2010, nếu năm 2010 cứ 1 lao động làm ra 111.676.702 đồng lợi nhuận thì sau đào tạo cứ 1 lao động sẽ tạo ra 117.260.537 đồng lợi nhuận,(lợi nhuận đạt 30.605.000.210 đồng) tức là tăng lên 5 % so với năm 2010. Quá trình đào tạo đã nâng cao năng lực trình độ của công nhân viên đáp ứng yêu cầu công việc.

3.2.2. Biện pháp 2: Làm cho công tác đánh giá kết quả làm việc trở nên khách quan hơn

a. Lí do đưa ra biện pháp

Công tác đánh giá hiệu quả làm việc của công ty Cổ Phần Sơn Hải Phòng đã nêu được các tiêu chí đánh giá nhân viên, nhưng cách đánh giá đó dựa trên yếu tố chủ quan mang tính cá nhân 1 phía nên hiệu quả làm việc của người lao động chưa được phản ánh đúng, chưa thực sự là động lực cho nhân viên hăng say làm việc hăng say.

Việc đưa ra biện pháp nhằm:

+ Góp phần đánh giá chính xác được năng lực của từng công nhân viên trong

những phòng ban khác nhau.

+ Giúp các phân xưởng, tổ đội tích cực, tập trung vào những yêu cầu công việc chính, từ đó phối hợp nhịp nhàng với nhau trong sản xuất.

b. Nội dung

_ Các nhân viên trong mỗi tổ tự đánh giá lẫn nhau dựa trên tiêu chí:

Ví dụ: anh Lê Mạnh Hùng đánh giá anh Lê Việt Hoàng

STT	Tiêu chí đánh giá	Phần đánh giá	Điểm số
1	Khối lượng công việc(số giờ làm việc trong ngày)	Đi làm đúng giờ	15,5
2	Tính sáng tạo linh động	Sáng tạo trong công việc	16
3	Tính phối hợp tổ chức	Chưa phối hợp chặt chẽ với các công nhân khác làm theo 1 dây chuyền sản xuất	12
4	Tinh thần trách nhiệm	Tinh thần trách nhiệm chưa cao	13,5
5	Tính kỷ luật	Khá	15
Tổng điểm tối đa 100đ		Xếp loại : giỏi	72

Đây là điểm số mà nhân viên đánh giá lẫn nhau, số điểm ở phần trên anh Hoàng được tổ trưởng cho cộng với số điểm đồng nghiệp anh Hoàng cho được :

$$76đ + 72đ = 148 đ$$

Vậy điểm đánh giá của anh hoàng là: $148đ / 2 = 74đ$

Theo tiêu chí xếp loại anh Hoàng xếp loại giỏi.

3.2.3. Biện pháp 3: Giảm bớt số ngày công vắng mặt không lý do của người lao động.

a. Lý do đưa ra biện pháp

Với công thức:

$$\text{Số ngày làm việc thực tế} = \text{Số ngày làm việc theo chế độ} - \text{Số ngày công vắng mặt}$$

+ *Số ngày làm thêm*

Số ngày nghỉ không lý do nằm trong số ngày nghỉ thực tế, do đó làm giảm năng suất lao động bình quân của ngày và cũng làm giảm năng suất lao động của toàn doanh nghiệp trong ngày. Những người nghỉ không lý do thường là những lao động trực tiếp sản xuất dưới phân xưởng. Nguồn lao động quan trọng nhất trong hoạt động sản xuất của công ty.

Nguyên nhân có số ngày nghỉ không lý do là:

_ Do hình thức kỷ luật của công ty chưa nghiêm ngặt, quá trình quản lý không chặt chẽ nên họ thường nghỉ không có lý do mà không báo cáo xin phép. Bên cạnh đó 1 số lao động thường nghỉ vào mùa vụ của nghề nông do bản thân người lao động và gia đình họ vẫn là những lao động làm ruộng, nên họ thường nghỉ việc riêng hoặc nghỉ với lý do chính đáng.

b. Nội dung

Có chính sách kỷ luật rõ ràng

+ Nghỉ không lý do lần đầu trong 1 tháng, phạt 1 ngày lương và phải viết bản kiểm điểm

+ Nghỉ không lý do lần 2 trong 1 tháng phạt 10% lương tháng đó và có văn bản cảnh cáo

+ Nghỉ không lý do lần 3 trong 1 tháng có thể cho nghỉ việc tùy theo mức độ và tính chất sai phạm của người lao động.

Làm công tác tư tưởng đối với đội ngũ lao động trong toàn công ty.

Xây dựng chính sách khen thưởng hợp lý.

+ Thưởng đủ ngày công trong tháng để đánh giá mức độ chuyên cần trong công việc. Nếu làm đủ số ngày công quy định trong 1 tháng sẽ được thưởng 200.000

+ Thưởng làm thêm giờ : Công ty chỉ áp dụng hình thức làm thêm giờ ngày chủ nhật hoặc ngày lễ- tết đối với tất cả lao động trong công ty. Ngoài tiền lương làm thêm giờ, công ty sẽ thưởng 1 khoản nhằm khuyến khích người lao động.

+ Chính sách khen thưởng phải được thực hiện công khai, công bằng.

Việc áp dụng các chính sách kỉ luật đối với đội ngũ lao động của công ty là mong

muốn họ thực hiện tốt hơn những nội quy, quy chế trong công ty.

c. Dự kiến kết quả thực hiện.

Số ngày vắng mặt vì lý do riêng hoặc không có lý do của lao động giảm xuống 3 ngày/người/năm, làm cho số ngày nghỉ thực tế giảm xuống 3 ngày/người/năm từ đó số ngày làm việc thực tế tăng lên 3 ngày/người/năm.

Bảng Dự kiến kết quả sau khi thực hiện biện pháp

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Trước biện pháp	Sau biện pháp	Chênh lệch
1. Số ngày công vắng mặt	Ngày	23,2	20,2	-3
- Nghỉ phép	Ngày	2	2	0
- Nghỉ do thiếu nguyên vật liệu	Ngày	1,8	1,8	0
- Nghỉ do thiếu TBMM	Ngày	1,3	1,3	0
- Nghỉ do họp, học	Ngày	2,4	2,4	0
- Nghỉ do thời tiết	Ngày	3,7	3,7	0
- Nghỉ do việc riêng	Ngày	12	9	-3
2. Số ngày công theo chế độ	Ngày	286	286	0
3. Số ngày công làm thêm giờ	Ngày	10,7	10,7	0
4. Số ngày làm việc thực tế	Ngày	273,5	280,5	3
5. Hiệu suất sử dụng thời gian lao động	%	95,63	96,68	1,05

Như vậy sau khi thực hiện biện pháp số ngày nghỉ không lý do của 1 lao động giảm xuống còn 9 ngày, tức là giảm xuống 3 ngày/người/năm làm cho số ngày nghỉ thực tế cũng giảm xuống 3 ngày/người/năm (Trong điều kiện số ngày nghỉ vì các lý do khác không đổi). Do đó số ngày làm việc thực tế tăng 3 ngày/người/năm. Hiệu suất sử dụng lao động sau khi thực hiện biện pháp tăng 96,68% tức là đã tăng 1,05% so với trước biện pháp do đó giá trị sản lượng tăng từ 14.000 tấn lên 14.154 tấn.

Tuy nhiên để thực hiện biện pháp này có hiệu quả không nên quá lạm dụng chính sách kỷ luật này vì nó sẽ tạo áp lực, gây tâm lý căng thẳng cho lao động khi vào làm việc trong công ty. Thái độ làm việc của họ là chống đối để không vi phạm nội quy, do đó chỉ làm việc khuôn mẫu không cần phấn đấu thiếu linh hoạt dẫn đến năng suất lao động chưa cao. Vì vậy khi thực hiện chính sách khen thưởng phạt công ty cần tạo được bầu không khí thoải mái trong doanh nghiệp mà vẫn giữ được kỷ luật vì lợi ích của công ty phải gắn liền với lợi ích của người lao động.

3.2.4. Biện pháp 4: Bổ sung nhân viên cho phòng kinh doanh để nâng cao chất lượng phòng Kinh doanh.

a. Lý do đưa ra biện pháp

Việc tuyển dụng nhân sự mới công ty nên chú trọng hơn trước vào các phòng ban mà cụ thể là phòng kinh doanh. Mấy năm gần đây công ty có tuyển dụng thêm một số nhân sự nhưng chủ yếu là tuyển thêm các lao động có tay nghề cao vào bộ phận lao động trực tiếp. Trong khi đó khối phòng ban mà cụ thể là phòng kinh doanh đang cần thêm nhân sự. Mục đích của bất cứ doanh nghiệp nào hoạt động trên thị trường là tìm kiếm lợi nhuận và công ty cổ phần Sơn Hải Phòng cũng không phải là một ngoại lệ. Vậy thì để đạt được lợi nhuận công ty phải đẩy mạnh hoạt động bán hàng tăng doanh số. Chức năng chính của công ty là sản xuất, nhưng hiện nay công ty phải tự tìm kiếm đầu ra cho mình và đây chính là nhiệm vụ của phòng kinh doanh. Vì vậy sang năm tới công ty nên đầu tư hơn nữa nguồn nhân sự mới cho phòng kinh doanh đặc biệt là các cán bộ có kiến thức hiểu biết về Marketing và am hiểu thị trường để tìm kiếm các bạn hàng mới cho công ty.

b. Nội dung của biện pháp:

Hiện tại với 5 nhân viên có thể nói là phòng kinh doanh đang rất cần bổ sung thêm nhân sự để tạo ra hiệu quả cao hơn trong công việc vì vậy việc bổ sung thêm nhân lực cho phòng kinh doanh là một điều thiết yếu công ty cần quan tâm đến lúc này.

Với 1 trưởng phòng 1 phó phòng và 3 nhân viên thì việc đảm bảo hiệu quả công việc cao cho phòng kinh doanh là điều rất khó làm được, do khối lượng công việc

nhieu nên những nhân viên cũ không thể đảm nhận được hết tất cả các công việc. Vì vậy cần phải bổ sung thêm 2 nhân viên nữa cho phòng kinh doanh chắc chắn công việc tại phòng kinh doanh sẽ đạt hiệu quả rất cao, đảm bảo lợi nhuận cho công ty.

Trước tiên các nhân viên mới sẽ đảm nhiệm nhiệm vụ tìm hiểu tình năng, giá cả, ưu nhược điểm của các sản phẩm cạnh tranh trên thị trường dựa vào đó lập các kế hoạch kinh doanh mới.

Các nhân viên cũ của phòng kinh doanh cần phải duy trì những quan hệ kinh doanh hiện có, nhận đơn đặt hàng; thiết lập những mối quan hệ kinh doanh mới bằng việc lập kế hoạch và tổ chức lịch công tác hàng ngày đối với những quan hệ kinh doanh hiện có hay những quan hệ kinh doanh tiềm năng khác.

Lập kế hoạch công tác tuần, tháng trình Trưởng phòng duyệt và thực hiện theo kế hoạch được duyệt. Trưởng phòng và phó phòng cần phải đôn đốc nhân viên trong phòng thực hiện các kế hoạch kinh doanh đã được duyệt bên cạnh đó liên hệ với các phòng ban khác để công việc đạt hiệu quả cao nhất.

KẾT LUẬN

Sự tồn tại của bất cứ tổ chức nào cũng cần đến sự hợp tác của các cá nhân trong đó. Chất keo dính kết họ làm việc với nhau không có gì khác ngoài những lợi ích mà họ đã khai thác từ sự tồn tại của tổ chức. Chính mối quan hệ giao thoa gắn kết lợi ích với nhau và tạo nên nội lực để đưa tổ chức phát triển.

Như vậy, công tác quản trị nhân sự hay quản lý nguồn nhân lực chính là chất keo đã gắn kết những người lao động trong cùng một doanh nghiệp hướng theo cùng một mục đích chung trong sản xuất kinh doanh để đạt được những lợi ích cả về vật chất lẫn tinh thần để phục vụ những nhu cầu của bản thân người lao động.

Qua nghiên cứu, phân tích tình hình tổ chức và quản lý lao động tại Công ty Cổ phần Sơn Hải Phòng trong những năm vừa qua mặc dù có rất nhiều khó khăn, Công ty đã có nhiều cố gắng trong công tác tìm kiếm việc làm và tổ chức công tác điều hành sản xuất có hiệu quả tốt. Công ty cũng đã thực hiện tốt các chế độ chính sách tạo ổn định đời sống cho người lao động. Tuy nhiên Công ty vẫn phải cố gắng nhiều hơn nữa về mọi mặt để đưa Công ty Cổ phần Sơn Hải Phòng ngày càng phát triển.

Qua một thời gian thực tập tại công ty Cổ phần Sơn Hải Phòng, bằng việc vận dụng những lý luận đã học cùng với quá trình tìm hiểu thực tế, em đã mạnh dạn đưa ra một số giải pháp với mong muốn góp phần hoàn thiện quản trị nhân sự tại công ty. Do lần đầu tiên đi từ lý luận vào thực tế nên trong quá trình trình bày bài viết sẽ không tránh khỏi những thiếu sót và hạn chế nhất định. Vì vậy Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp để đề tài này được hoàn thiện hơn.

Một lần nữa em xin tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới cô giáo Thạc sỹ Nguyễn Thị Ngọc Mỹ đã chỉ bảo hướng dẫn tận tình và tạo điều kiện cho em hoàn thành luận văn này. Em cũng xin chân thành cảm ơn các cán bộ công nhân viên trong công ty Cổ phần Sơn Hải Phòng đã tạo điều kiện thuận lợi cho em.

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên

Nguyễn Thị Hào