

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG



ISO 9001:2015

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên : Nguyễn Ngọc Sang
Giảng viên hướng dẫn: ThS.Cao Thị Hồng Hạnh

HẢI PHÒNG - 2018

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

**NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NHÂN SỰ
TẠI CÔNG TY TNHH SƠN TRƯỜNG**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY
NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên : Nguyễn Ngọc Sang
Giảng viên hướng dẫn: ThS.Cao Thị Hồng Hạnh**

HẢI PHÒNG - 2018

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Nguyễn Ngọc Sang

Mã SV:1412402097

Lớp: QT1801N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty
TNHH Sơn Trường

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp (về lý luận, thực tiễn, các số liệu cần tính toán và các bản vẽ).
 - *Nghiên cứu, tìm hiểu các vấn đề lý luận về nguồn nhân lực và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.*
 - *Tìm hiểu về các điều kiện, khả năng có thể nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty TNHH Sơn Trường.*
2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán.
 - *Số lượng lao động, cơ cấu lao động, quy mô kinh sản xuất, cơ sở vật chất kỹ thuật, ... Tình hình phân công lao động, tình hình tuyển dụng, đào tạo và chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp.*
 - *Kết luận về thực trạng nguồn nhân lực của công ty. Những thành công và những hạn chế, những vấn đề chưa làm được trong việc nâng cao hiệu quả sử dụng của công ty, đồng thời tìm ra nguyên nhân của những hạn chế qua đó tìm ra một số biện pháp để khắc phục, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty.*
3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Công ty TNHH Sơn Trường

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: *Cao Thị Hồng Hạnh*

Học hàm, học vị: *Thạc sĩ*

Cơ quan công tác: Trường Đại học Dân lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Nghiên cứu các vấn đề về nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp được áp dụng tại Công ty TNHH Sơn Trường .

Người hướng dẫn thứ hai:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày tháng năm 2018

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày tháng năm 2018

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Nguyễn Ngọc Sang

ThS. Cao THị Hồng Hạnh

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2018

Hiệu trưởng

GS.TS.NGƯT Trần Hữu Nghị

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP

Họ và tên giảng viên:

Đơn vị công tác:

Họ và tên sinh viên: Chuyên ngành:

Đề tài tốt nghiệp:

.....

Nội dung hướng dẫn:

.....

1. Tinh thần thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp

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

2. Đánh giá chất lượng của đề án/ khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...)

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

3. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp

Được bảo vệ Không được bảo vệ Điểm hướng dẫn

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm

Giảng viên hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp “Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sơn Trường” là do em tự thực hiện dưới sự hướng dẫn của ThS. Cao Thị Hồng Hạnh. Mọi số liệu và biểu đồ trong luận văn đều do em trực tiếp thu thập và được sự đồng ý của Ban Giám đốc Công ty TNHH Sơn Trường.

Để hoàn thành bài luận văn này, em chỉ sử dụng những tài liệu được ghi trong tài liệu tham khảo ở cuối luận văn, ngoài ra em không sử dụng bất cứ tài liệu nào khác. Nếu có sai sót, em xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Sinh viên

Nguyễn Ngọc Sang

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN

LỜI CAM ĐOAN

| | |
|--|----|
| CHƯƠNG MỞ ĐẦU..... | 1 |
| CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC..... | 3 |
| I. NGUỒN NHÂN LỰC..... | 3 |
| 1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực..... | 3 |
| 1.1.2. Vai trò nguồn nhân lực..... | 3 |
| 1.1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực..... | 4 |
| 1.1.3.1. Môi trường bên ngoài..... | 4 |
| 1.1.3.2. Môi trường bên trong..... | 7 |
| 1.1.3.3. Nhóm nhân tố quản trị nguồn nhân lực..... | 9 |
| 1.1.4. Quản trị nhân lực..... | 10 |
| 1.1.4.1. Khái niệm về quản trị nhân lực..... | 10 |
| 1.1.4.2. Mục tiêu của quản trị nhân lực..... | 10 |
| 1.1.4.3. Vai trò của quản trị nhân lực..... | 10 |
| 1.1.4.4. Nội dung của quản trị nhân lực..... | 11 |
| 1.1.4.4.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự..... | 11 |
| 1.1.4.4.2. Phân tích công việc..... | 12 |
| 1.1.4.4.3. Định mức lao động..... | 13 |
| 1.1.4.4.4. Tuyển mộ và tuyển chọn nguồn nhân lực..... | 14 |
| 1.1.4.4.5. Phân công lao động..... | 17 |
| 1.1.4.4.6. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên..... | 18 |
| 1.1.4.4.7. Trả lương và đãi ngộ..... | 19 |
| 1.1.4.4.8. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực..... | 20 |
| II. MỘT SỐ CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC..... | 23 |
| 1.2.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động..... | 23 |
| 1.2.2. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực..... | 23 |
| 1.2.3. Sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp..... | 24 |
| CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TÌNH HÌNH SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH SƠN TRƯỜNG..... | 26 |
| I. MỘT SỐ NÉT KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY TNHH SƠN TRƯỜNG..... | 26 |
| 2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty CP TNHH Sơn Trường..... | 26 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Công ty TNHH Sơn Trường..... | 27 |
| 2.1.2.1. Chức năng..... | 27 |
| 2.1.2.2. Nhiệm vụ..... | 29 |
| 2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH Sơn Trường..... | 30 |
| 2.1.3.1. Cơ cấu tổ chức..... | 30 |
| 2.1.5. Những thuận lợi và khó khăn của doanh nghiệp..... | 35 |
| 2.1.5.1. Thuận lợi..... | 35 |
| 2.1.5.2. Khó khăn..... | 36 |
| II. THỰC TRẠNG TÌNH HÌNH SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH SƠN TRƯỜNG..... | 36 |
| 2.2.1. Đặc điểm về lao động..... | 36 |
| 2.2.2.1. Phân tích theo độ tuổi..... | 37 |
| 2.2.2.2. Phân tích theo trình độ..... | 39 |
| 2.2.3. Tình hình phân công lao động..... | 41 |
| 2.2.4. Tình hình tuyển dụng..... | 42 |
| 2.2.5. Tình hình đào tạo lao động..... | 47 |
| 2.2.6. Chế độ đãi ngộ người lao động..... | 48 |
| 2.2.6.1. Đãi ngộ vật chất..... | 48 |
| 2.2.6.1.1. Quy chế trả lương..... | 49 |
| 2.2.6.1.2. Quy chế thưởng..... | 56 |
| 2.2.6.1.3. Chế độ phụ cấp..... | 56 |
| 2.2.6.2. Đãi ngộ tinh thần..... | 57 |
| 2.2.6. Phân tích môi trường làm việc..... | 57 |
| CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CP THƯƠNG MẠI XNK THIẾT BỊ TRƯỜNG THỊNH..... | 62 |
| 3.1. Đào tạo cán bộ nhân viên của công ty..... | 63 |
| Kiến nghị, đề xuất khác..... | 71 |
| 1.3 Xây dựng văn hóa doanh nghiệp..... | 71 |
| KẾT LUẬN..... | 76 |
| TÀI LIỆU THAM KHẢO..... | 77 |

DANH MỤC SƠ ĐỒ VÀ BẢNG

| | |
|---|----|
| Sơ đồ 1.1.1. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực..... | 11 |
| Sơ đồ 1.1.2. Tiến trình tuyển mộ nhân viên..... | 14 |
| Sơ đồ 1.1.3. Trình tự đánh giá năng lực..... | 18 |
| Sơ đồ 1.1.4. Các yếu tố trong chương trình lương và bổng đãi ngộ..... | 19 |
| Sơ đồ 1.1.5. Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực..... | 21 |
| Sơ đồ 2.1.1. Cơ cấu tổ chức Công ty TNHH Sơn Trường..... | 27 |
| Bảng 2.2.1. Cơ cấu lao động tại Công ty TNHH Sơn Trường..... | 31 |
| Bảng 2.2.2. Cơ cấu lao động theo tuổi..... | 32 |
| Bảng 2.2.3. Cơ cấu lao động theo trình độ..... | 34 |
| Bảng 2.2.4. Cơ cấu lao động theo giới tính..... | 36 |
| Bảng 2.2.5. Tình hình lao động trong các phòng ban của Công ty..... | 37 |
| Bảng 2.3. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực..... | 49 |

LỜI CẢM ƠN

Khóa luận tốt nghiệp với đề tài: “Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sơn Trường” là sự thể hiện những kiến thức đã thu nhận được của bản thân em trong suốt quá trình học tại Trường Đại Học Dân Lập Hải Phòng, dưới sự chỉ dẫn tận tình của các thầy cô trong trường và đặc biệt là các thầy cô của Khoa Quản trị Kinh doanh.

Trước tiên, em xin chân thành cảm ơn Thạc sĩ Cao Thị Hồng Hạnh đã nhiệt tình hướng dẫn, giúp đỡ và tạo mọi điều kiện để em có thể hoàn thành bài khóa luận tốt nghiệp của mình.

Em cũng xin gửi lời cảm ơn đặc biệt tới Ban Lãnh đạo Công ty TNHH Sơn Trường, nơi em đã được thực tập và làm đề tài, đã hỗ trợ và tạo mọi điều kiện thuận lợi để em hoàn thành luận văn.

Cuối cùng, em xin được cảm ơn gia đình và bạn bè đã tạo mọi điều kiện tốt nhất từ vật chất cho đến tinh thần để em có thể hoàn thành tốt việc học tập và bài khóa luận này.

Em xin chân thành cảm ơn!

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp “Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sơn Trường” là do em tự thực hiện dưới sự hướng dẫn của ThS. Cao Thị Hồng Hạnh. Mọi số liệu và biểu đồ trong luận văn đều do em trực tiếp thu thập và được sự đồng ý của Ban Giám đốc Công ty TNHH Sơn Trường.

Để hoàn thành bài luận văn này, em chỉ sử dụng những tài liệu được ghi trong tài liệu tham khảo ở cuối luận văn, ngoài ra em không sử dụng bất cứ tài liệu nào khác. Nếu có sai sót, em xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Sinh viên

Nguyễn Ngọc Sang

CHƯƠNG MỞ ĐẦU

1- GIỚI THIỆU LUẬN VĂN

Ngày nay cùng với sự phát triển không ngừng của khoa học kỹ thuật và quá trình toàn cầu hóa diễn ra mạnh mẽ, những yếu tố cạnh tranh truyền thống của doanh nghiệp như vốn, công nghệ, giá thành đã dần trở nên bão hòa không còn mang tính quyết định nữa. Thay vào đó, một nguồn lực mới, một yếu tố cạnh tranh mới mang tính quyết định đối với sự thành công của các doanh nghiệp, đó chính là con người – Nhân lực.

Vấn đề nhân lực và quản trị nguồn nhân lực có tầm quan trọng đặc biệt với một tổ chức nói chung và đối với các quản trị gia nói riêng. Không có một hoạt động nào của tổ chức mang lại hiệu quả nếu thiếu quản trị nguồn nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực là nguyên nhân của thành công hay thất bại trong các hoạt động kinh doanh. Mục tiêu cơ bản của bất cứ tổ chức nào cũng là sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực để đạt được mục đích của tổ chức đó. Một doanh nghiệp tạo lập và sử dụng tốt nguồn nhân lực thì đó sẽ là một lợi thế rất lớn so với các doanh nghiệp khác trên thị trường. Vì thế, ngày nay nguồn nhân lực đã thực sự trở thành tài sản quý giá nhất, là chìa khóa dẫn đến thành công của mỗi tổ chức, mỗi doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường.

Trong thời gian thực tập tại Công ty TNHH Sơn Trường, em đã được tiếp cận với công việc và quan trọng hơn là em có cơ hội để áp dụng những kiến thức của mình vào thực tế. Qua quá trình thực tế tại công ty, em đã đi sâu tìm hiểu, nghiên cứu và lựa chọn đề tài : “ **Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sơn Trường**” làm luận văn tốt nghiệp của mình.

2- MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

Trên cơ sở hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về nguồn nhân lực, trên cơ sở phân tích thực tiễn và xu hướng cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Công ty TNHH Sơn Trường nói riêng, đề tài chỉ tập trung nghiên cứu, phân tích nguồn nhân lực của Công ty TNHH Sơn Trường , từ đó

đưa ra những giải pháp, đề xuất để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty.

3- PHẠM VI NGHIÊN CỨU

- Đối tượng nghiên cứu là ngành khai thác công ty biển.
- Phạm vi nghiên cứu của đề tài là phân tích và đánh giá về nguồn nhân lực hiện tại của Công ty TNHH Sơn Trường.

4- PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Luận văn được thực hiện bằng các phương pháp chủ yếu là thống kê, điều tra, phân tích và tổng hợp.

Thông tin và số liệu thu thập dựa trên hệ thống lưu trữ hồ sơ của công ty. Số liệu có từ nhiều nguồn như: điều tra trực tiếp, tham khảo ý kiến các chuyên gia và người có kinh nghiệm.

5- BỐ CỤC LUẬN VĂN

Luận văn gồm 3 chương chính như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực.

Chương 2: Thực trạng tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sơn Trường.

Chương 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sơn Trường

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

I. NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Tùy theo cách hiểu và cách tiếp cận khác nhau mà có cách nhìn nhận khác nhau về nguồn nhân lực. Theo giác độ vĩ mô thì nguồn nhân lực là dân số trong độ tuổi lao động có khả năng lao động. Tổng cục Thống kê khi tính toán nguồn nhân lực xã hội còn bao gồm cả những người ngoài tuổi lao động đang làm việc trong các ngành kinh tế quốc dân. Ở giác độ vi mô trong doanh nghiệp thì nguồn nhân lực là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp do doanh nghiệp trả lương. Từ hai giác độ vĩ mô và vi mô cho thấy nguồn nhân lực là tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội (kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo doanh nghiệp). Tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển doanh nghiệp. Nguồn nhân lực bao gồm kinh nghiệm, kỹ năng, trình độ đào tạo và những sự tận tâm, nỗ lực hay bất cứ đặc điểm nào khác tạo giá trị gia tăng và năng lực cạnh tranh cho tổ chức của những người lao động.

Trong kinh doanh, con người là yếu tố quan trọng hàng đầu để bảo đảm thành công. Nguồn lực con người là yếu tố quyết định ưu thế cạnh tranh, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp thương mại để cung ứng các dịch vụ cho khách hàng hiệu quả nhất. Nguồn lực về con người được thể hiện qua số lượng và chất lượng lao động của doanh nghiệp như trình độ học vấn, trình độ tay nghề, sức khỏe, văn hóa lao động... Doanh nghiệp có được tiềm lực về con người như có được đội ngũ lao động trung thành, trình độ chuyên môn cao v.v... từ đó năng suất lao động cao, cắt giảm chi phí, hạ giá thành sản phẩm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường.

1.1.2. Vai trò nguồn nhân lực

- *Nguồn nhân lực là nhân tố chủ yếu tạo lợi nhuận cho doanh nghiệp:*
Nguồn nhân lực đảm bảo mọi nguồn sáng tạo trong tổ chức. Chỉ có con người

mới sáng tạo ra các hàng hoá, dịch vụ và kiểm tra được quá trình sản xuất kinh doanh đó.. Mặc dù trang thiết bị, tài sản, nguồn tài chính là những nguồn tài nguyên mà các tổ chức đều cần phải có, nhưng trong đó tài nguyên nhân văn - con người lại đặc biệt quan trọng. Không có những con người làm việc hiệu quả thì tổ chức đó không thể nào đạt tới mục tiêu.

- *Nguồn nhân lực là nguồn lực mang tính chiến lược*: Trong điều kiện xã hội đang chuyển sang nền kinh tế tri thức, thì các nhân tố công nghệ, vốn, nguyên vật liệu đang giảm dần vai trò của nó. Bên cạnh đó, nhân tố tri thức của con người ngày càng chiếm vị trí quan trọng: Nguồn nhân lực có tính năng động, sáng tạo và hoạt động trí óc của con người ngày càng trở nên quan trọng.

- *Nguồn nhân lực là nguồn lực vô tận*: Xã hội không ngừng tiến lên, doanh nghiệp ngày càng phát triển và nguồn lực con người là vô tận. Nếu biết khai thác nguồn lực này đúng cách sẽ tạo ra nhiều của cải vật chất cho xã hội, thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của con người.

1.1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực

1.1.3.1. Môi trường bên ngoài

Môi trường bên ngoài là các yếu tố khung cảnh kinh tế, dân số/lực lượng lao động, luật lệ của Nhà nước, văn hóa xã hội, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật, khách hàng và chính trị.

- *Khung cảnh kinh tế*: Trong giai đoạn kinh tế suy thoái hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống, các công ty một mặt cần phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động. Công ty phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên nghỉ tạm, cho nghỉ việc hoặc cho giảm phúc lợi. Ngược lại khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định, công ty lại có nhu cầu phát triển lao động mới để mở rộng sản xuất, tăng cường đào tạo huấn luyện nhân viên. Việc mở rộng này đòi hỏi công ty phải tuyển thêm người có trình độ, đòi hỏi phải tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi và cải thiện điều kiện làm việc.

- *Dân số/Lực lượng lao động*: Nước ta là một nước nặng về nông nghiệp. Nền kinh tế đang dần hướng đến nền kinh tế thị trường trong khi đó dân số lại

phát triển rất nhanh. Lực lượng lao động hàng năm cần việc làm ngày càng đông. Việt Nam đang trong quá trình hội nhập nên thiếu nhiều lao động lành nghề, chuyên viên và cán bộ quản lý giỏi. Lao động nữ chiếm nhiều trong lực lượng lao động xã hội, tham gia hoạt động đông đảo ở tất cả các ngành kinh tế quốc dân. Lực lượng lao động nữ đi làm đông hơn ảnh hưởng đến doanh nghiệp. Ở đây không xét đến khả năng hay năng suất lao động, chỉ xét đến chế độ “con đau mẹ nghỉ”, hoặc cần xây dựng các dịch vụ cung cấp dịch vụ cho trẻ trong khi mẹ đang làm việc cũng là một vấn đề mà các nhà quản trị nguồn nhân lực cần quan tâm.

- *Luật lệ của Nhà nước*: Luật lao động của nước ta đã được ban hành và áp dụng. Chúng ta cũng có luật lao động đối với nhân viên Việt Nam làm trong các doanh nghiệp đầu tư, liên doanh hoặc 100% vốn nước ngoài. Rõ ràng là luật lệ của Nhà nước ảnh hưởng đến việc phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Các công ty không còn được tự do muốn làm gì thì làm nữa. Hệ thống pháp luật buộc các doanh nghiệp ngày càng phải quan tâm đến quyền lợi của nhân viên và môi trường sinh thái.

- *Văn hóa xã hội*: Văn hóa xã hội của một nước ảnh hưởng rất lớn đến phát triển nguồn nhân lực. Trong một nền văn hóa xã hội có quá nhiều đẳng cấp, nấc thang giá trị xã hội không theo kịp với đà phát triển của thời đại, rõ ràng nó kìm hãm, không cung cấp nhân tài cho các tổ chức. Tại Việt Nam, nhiều gia đình còn nặng về phong kiến, người chủ gia đình – thường là người đàn ông – hầu như quyết định mọi việc và người phụ nữ thường là người thụ động chấp nhận. Điều này đưa đến hậu quả là bầu không khí văn hóa công ty cũng khó lòng năng động được. Chính cách văn hóa tại các gia đình dẫn đến sự thụ động trong các công sở của Việt Nam.

- *Đối thủ cạnh tranh*: Trong nền kinh tế thị trường, nhà quản trị không phải chỉ cạnh tranh thị trường, cạnh tranh sản phẩm mà bỏ quên cạnh tranh về nguồn nhân lực. Rõ ràng hiện nay các doanh nghiệp chịu sự tác động bởi môi trường đầy cạnh tranh và thách thức. Để tồn tại và phát triển, không có con đường nào bằng con đường quản trị nguồn nhân lực một cách có hiệu quả.

Nhân lực là tài nguyên quý giá nhất, các công ty phải lo giữ, duy trì và phát triển. Để thực hiện được điều trên, các doanh nghiệp phải có các chính sách nhân sự hợp lý, phải biết lãnh đạo động viên, thăng thưởng hợp lý, phải tạo một bầu không khí văn hóa gắn bó v.v... Ngoài ra công ty phải có một chế độ chính sách lương bổng đủ để giữ nhân viên làm việc với mình, phải cải tiến môi trường làm việc và cải tiến các chế độ phúc lợi nếu không sẽ rất dễ mất nhân tài. Sự ra đi của nhân viên không chỉ thuần túy là vấn đề lương bổng, phúc lợi mà tổng hợp của rất nhiều vấn đề. Do đó để duy trì và phát triển nhân viên nhà quản trị phải biết quản trị một cách có hiệu quả.

- *Khoa học kỹ thuật*: Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ công nghiệp. Để đủ sức cạnh tranh trên thị trường, các công ty tại Việt Nam đã phải cải tiến kỹ thuật, cải tiến khoa học kỹ thuật và thiết bị. Sự thay đổi này ảnh hưởng rất lớn đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Trong vài thập niên sắp tới, lĩnh vực nhiều thách đố nhất đối với nhà quản trị là việc đào tạo huấn luyện nhân viên của mình theo kịp với đà phát triển quá nhanh của khoa học kỹ thuật hiện đại và cao cấp. Sự thay đổi khoa học kỹ thuật này đòi hỏi phải có thêm nhân viên mới có khả năng và việc tuyển mộ những người này không phải là chuyện dễ. Khi khoa học kỹ thuật thay đổi có một số công việc hoặc một số khả năng không còn cần thiết nữa. Do đó, công ty cần có phải đào tạo lại lực lượng lao động hiện tại của mình. Sự thay đổi khoa học kỹ thuật cũng đồng nghĩa với sự kiện là chỉ cần ít người hơn mà vẫn sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự nhưng chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị phải sắp xếp lại lực lượng lao động dư thừa.

- *Khách hàng*: Khách hàng là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Khách hàng mua sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là một yếu tố quan trọng đối với sự sống còn của một doanh nghiệp. Do đó các cấp quản trị phải bảo đảm rằng nhân viên của mình sản xuất ra các mặt hàng hoặc dịch vụ phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Chất lượng của hàng hóa hay dịch vụ rất quan trọng đối với khách hàng. Do đó nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu được rằng không có khách hàng

là không còn doanh nghiệp và họ không còn cơ hội làm việc nữa. Hoặc họ phải hiểu rằng doanh thu của công ty ảnh hưởng đến tiền lương của họ. Tóm lại khách hàng là trọng tâm của mọi hoạt động sản xuất kinh doanh và các nhà quản trị phải làm sao cho nguồn nhân lực của mình thỏa mãn khách hàng.

- *Chính quyền và các đoàn thể*: Các cơ quan của chính quyền hoặc các đoàn thể cũng ảnh hưởng đến nguồn nhân lực. Tại Việt Nam, Bộ Lao động Thương binh Xã hội, Sở Lao động Thương binh Xã hội, Liên đoàn Lao động, Hội Liên hiệp Phụ nữ v.v... cũng có ảnh hưởng nhất định đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp nhất là những vấn đề liên quan đến chế độ, chính sách, tuyển dụng và sa thải v.v...

1.1.3.2. Môi trường bên trong

Môi trường bên trong là các yếu tố bên trong công ty. Môi trường bên trong chủ yếu là sứ mạng, mục tiêu của công ty, chính sách và chiến lược của công ty và bầu không khí văn hóa của công ty. Cổ đông và công đoàn cũng có một ảnh hưởng không nhỏ.

- *Sứ mạng, mục tiêu của công ty*: Mỗi công ty đều có sứ mạng và mục đích riêng của mình. Mỗi cấp quản trị đều phải hiểu rõ sứ mạng của công ty mình. Trong thực tế, mỗi bộ phận phòng ban đều phải có mục tiêu của bộ phận mình. Mục đích hay sứ mạng của công ty là một yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, marketing, tài chính và quản trị nguồn nhân lực. Mỗi bộ phận chuyên môn này phải dựa vào định hướng viễn cảnh (vision) của công ty để đề ra mục tiêu của bộ phận mình. Chẳng hạn với một công ty bao giờ cũng đi tiên phong trong việc tung sản phẩm mới ra thị trường thì rất cần bầu không khí văn hóa sáng tạo để nuôi dưỡng, thúc đẩy sáng kiến mới. Do đó công ty này cần phải đào tạo cho công nhân có kỹ năng khoa học kỹ thuật cao để nuôi dưỡng và phát triển kỹ thuật cao. Công ty nên đặt trọng tâm vào việc đào tạo và huấn luyện để phát triển lực lượng lao động của mình. Công ty phải thiết kế và đề ra các chính sách lương bổng và tiền thưởng phù hợp để duy trì và động viên các nhân viên có năng suất lao động nhất và có nhiều sáng kiến. Ngược lại với công ty có chủ trương bảo thủ, ít dám

mạo hiểm thì hầu hết các quyết định đều do cấp cao làm ra. Vì thế người có nhiều sáng kiến mới có thể không phù hợp với công ty này. Chính vì thế mà các công ty này ít chú trọng phát triển các cấp quản trị cấp thấp. Chương trình lương bổng và đãi ngộ cũng theo yêu cầu của công ty mà ra.

- *Chính sách, chiến lược của công ty:* Chính sách của công ty thường thuộc về nguồn nhân lực. Các chính sách này là kim chỉ nam hướng dẫn, chứ không phải luật lệ cứng nhắc, do đó nó uyển chuyển, đòi hỏi cần phải giải thích và cân nhắc. Nó có một ảnh hưởng quan trọng đến cách hành xử công việc của các cấp quản trị. Chẳng hạn nếu công ty có chính sách “mở cửa” (open door) cho phép nhân viên đưa các vấn đề rắc rối lên cấp cao hơn nếu không được giải quyết ở cấp trực tiếp quản lý mình. Biết rằng cấp dưới có thể đưa vấn đề lên cấp cao hơn, các cấp quản trị trực tiếp cố gắng giải quyết vấn đề ở cấp mình cho xong.

- *Bầu không khí văn hóa của công ty:* Các cơ quan tổ chức đều có bầu không khí văn hóa. Nó điều khiển các thành viên của mình nên cư xử như thế nào. Trong mọi tổ chức đều có những hệ thống hoặc khuôn mẫu của các giá trị, các biểu tượng, nghi thức, huyền thoại và thực tiễn – tất cả đều phát triển theo thời gian. Những giá trị được chia sẻ này xác định, ở một mức độ lớn, những điều mà nhân viên thấy và xác định xem họ nên đáp ứng với thế giới của họ như thế nào. Khi đối phó hay trực diện với vấn đề khó khăn thì văn hóa của tổ chức sẽ giới hạn những điều mà nhân viên sẽ làm bằng cách gợi ra một phương thức đúng để tổng hợp, xác định, phân tích và giải quyết vấn đề. Bầu văn hóa công ty là bầu không khí xã hội và tâm lý của doanh nghiệp. Nó được định nghĩa như là một hệ thống các giá trị, các niềm tin và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, tác động vào cấu trúc chính quy tạo ra các chuẩn mực hành vi. Chẳng hạn nếu công ty có một bầu không khí khép kín. Các quyết định đều được cấp quản trị cao cấp làm ra, cấp quản trị và cấp dưới thiếu tin tưởng lẫn nhau, bí mật bao trùm, công nhân viên không được khuyến khích đề ra sáng kiến và tự mình giải quyết các vấn đề. Và nếu một ty có một bầu không khí văn hóa cởi mở hay thoáng mà các quyết định thường được các nhà quản trị cấp thấp đề ra, cấp trên và cấp dưới rất tin tưởng lẫn nhau, truyền thông mở rộng và công

nhân được khuyến khích đề ra sáng kiến và giải quyết các vấn đề. Vì thế chúng ta cần phải xác định ra bầu văn hóa của công ty bởi vì nó ảnh hưởng đến sự hoàn thành công tác trong khắp tổ chức và hậu quả là ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của công nhân viên cũng như ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của công ty.

- *Cổ đông, công đoàn*: Cổ công và công đoàn cũng có ảnh hưởng không nhỏ đến phát triển nguồn nhân lực. Cổ đông không phải là thành phần điều hành công ty nhưng lại tạo sức ép gây ảnh hưởng trong đại hội cổ đông bầu ra hội đồng quản trị, có quyền chất vấn hội đồng quản trị hoặc các cấp lãnh đạo trong cuộc họp cuối năm tài chính. Còn công đoàn nằm bên cạnh chính quyền và cấp ủy đảng nhưng độc lập hơn nhằm mục đích bảo vệ quyền lợi của người lao động. Vai trò của nó thường là kết hợp với chính quyền để chăm lo đời sống cán bộ công nhân viên trong công ty, được tham dự các cuộc họp liên quan đến vấn đề chia tiền lời, tiền thưởng, kỷ luật, tăng lương, hạ bậc lương, sa thải và các vấn đề liên quan đến tham ô.

1.1.3.3. Nhóm nhân tố quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển dụng, phát triển động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực thông qua tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức. Nhà quản trị nguồn nhân lực với tư cách cố vấn sẽ làm việc với các nhà quản trị khác liên quan đến nguồn nhân lực. Thách đố chủ yếu của các doanh nghiệp là duy trì năng suất lao động và tính hiệu quả cao của người lao động. Bộ phận quản trị nguồn nhân lực phải làm thế nào để thỏa mãn nhu cầu của người lao động. Các chính sách, chương trình và thực tiễn quản trị cần thiết lập và thực hiện sao cho có thể thỏa mãn cả nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên. Môi trường làm việc cần được thiết lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của họ.

1.1.4. Quản trị nhân lực

1.1.4.1. Khái niệm về quản trị nhân lực

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.

1.1.4.2. Mục tiêu của quản trị nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức, doanh nghiệp ở tầm vi mô có hai mục tiêu cơ bản.

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

+ Đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

1.1.4.3. Vai trò của quản trị nhân lực

Sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực: vốn, cơ sở vật chất, tiến bộ khoa học kỹ thuật, người lao động, các yếu tố này có mối quan hệ mật thiết với nhau và tác động lại với nhau. Những yếu tố 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 .

Con người, với khả năng sáng tạo, lao động cần cù siêng năng của mình, đã phát minh ra những dụng cụ từ ban đầu là thô sơ cho đến phát triển công nghệ cao, khoa học kỹ thuật cao như ngày nay đã phục vụ được nhu cầu bản thân và phát triển xã hội.

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.

1.1.4.4. Nội dung của quản trị nhân lực

1.1.4.4.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự

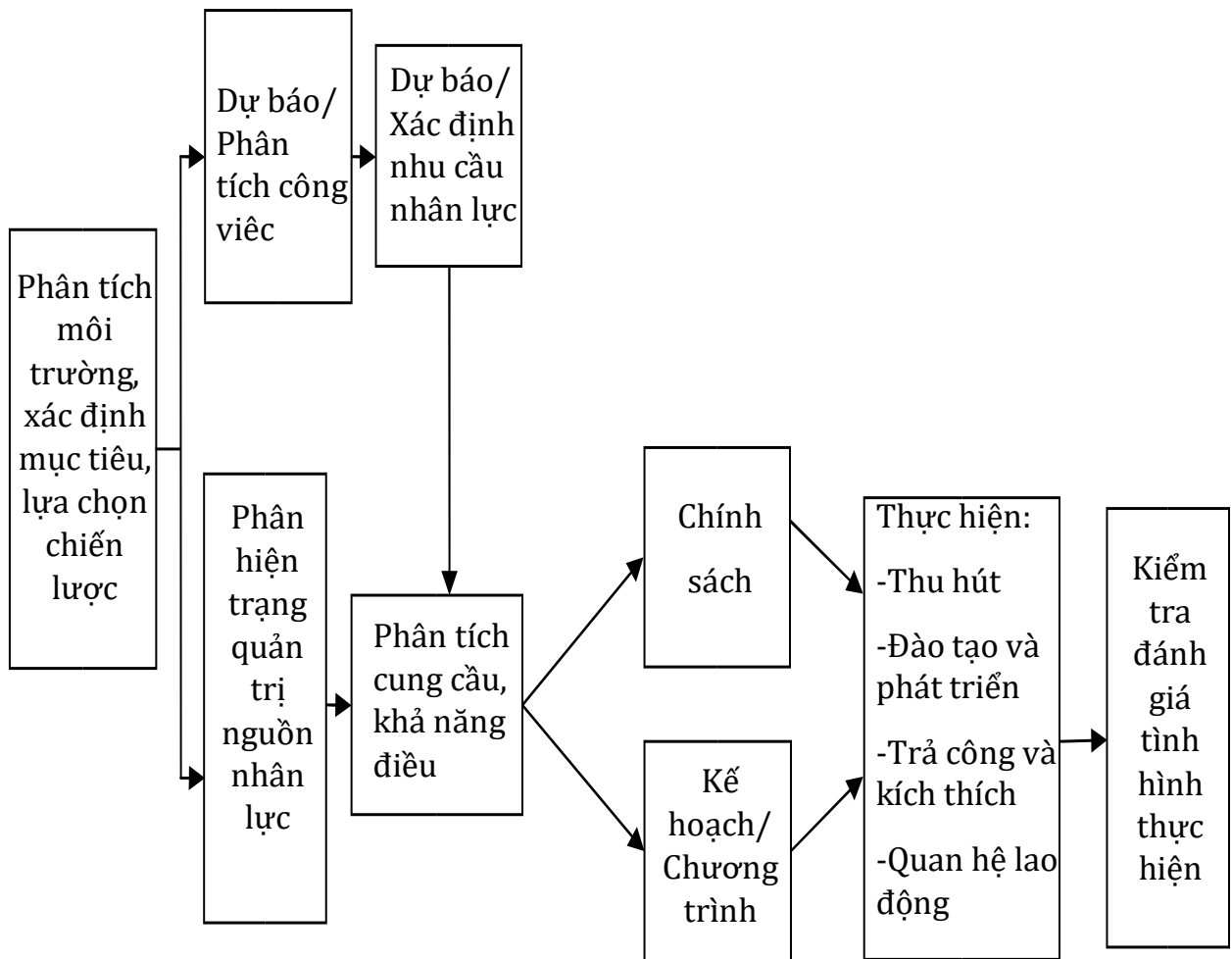
Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự là một tiến trình quản trị bao gồm việc phân tích các nhu cầu nhân sự của một tổ chức dưới những điều kiện thay đổi và sau đó triển khai các chính sách và các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu đó. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực cần được thực hiện trong mối liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh.

Thông thường quá trình hoạch định được thực hiện thông qua các bước sau:

- Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp.
- Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Dự báo khối lượng công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định khối lượng công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).
- Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).
- Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh và đề ra các chính sách, kế hoạch, chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
- Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

- Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện.

Sơ đồ 1.1.1. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực



1.1.4.4.2. Phân tích công việc

- *Phân tích công việc* là những công việc, thủ tục xác định quyền hạn, trách nhiệm, kỹ năng theo yêu cầu của công việc và làm cơ sở xác định cho việc quản trị nhân sự nhằm thực hiện công việc một cách tốt nhất.

- Phân tích công việc cung cấp các thông tin về yêu cầu, đặc điểm của công việc, làm cơ sở cho việc xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.

- Bảng mô tả công việc là văn bản liệt kê các quyền hạn trách nhiệm khi thực hiện công việc, các mối quan hệ trong báo cáo thực hiện công việc, các điều kiện làm việc, trách nhiệm thanh tra, giám sát các tiêu chuẩn cần đạt được trong quá trình thực hiện công việc.

- Bảng tiêu chuẩn công việc là văn bản tóm tắt những yêu cầu về phẩm chất cá nhân, những nét tiêu biểu và đặc điểm về trình độ học vấn, năng lực, nguyện vọng, sở thích... của người thực hiện công việc.

Bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc được sử dụng làm thông tin cơ sở cho việc tuyển lựa, chọn lọc và đào tạo nhân viên, đánh giá việc thực hiện công việc và trả công lao động

****Trình tự thực hiện phân tích công việc:***

Bước 1: Xác định mục đích của phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin phân tích hợp lý nhất.

Bước 2: Thu nhập các thông tin cơ bản trên cơ sở sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích yêu cầu, chức năng quyền hạn của công ty, phòng ban, phân xưởng, sơ đồ quy trình công nghệ và bảng mô tả công việc cũ (nếu có).

Bước 3: Chọn lựa các vị trí đặc trưng và những điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm thời gian và tiết kiệm hơn trong phân tích công việc, nhất là khi cần phân tích các công việc tương tự như nhau.

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập. Tùy theo dạng hoạt động và khả năng tài chính, có thể sử dụng một hoặc kết hợp nhiều phương pháp thu nhập thông tin sau đây: Quan sát, phỏng vấn, bảng câu hỏi.

Bước 5: Kiểm tra, xác minh lại tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu thập để phân tích công việc trong bước 4 cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác, đầy đủ bằng chính các nhân viên, công nhân thực hiện công việc và các giám thị, giám sát tình hình thực hiện công việc đó.

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

1.1.4.4.3. Định mức lao động

**** Khái niệm***

Định mức lao động là việc xác định số lượng công việc hay số sản phẩm làm ra trong một đơn vị thời gian nhất định hoặc lượng thời gian hao phí để hoàn thành một đơn vị công việc hay sản phẩm.

** Ý nghĩa, tác dụng của định mức lao động*

- Định mức lao động là điều kiện để tăng năng suất lao động, căn cứ để xác định số lượng lao động trong doanh nghiệp.

- Định mức lao động là cơ sở vững chắc để xây dựng các kế hoạch của doanh nghiệp(gồm kế hoạch sản xuất, kế hoạch lao động tiền lương, kế hoạch đánh giá sản phẩm...)

- Định mức lao động và định mức hao phí nguyên vật liệu, tiền vốn là cơ sở để xây dựng kế hoạch sản xuất kỹ thuật tài chính trong năm.

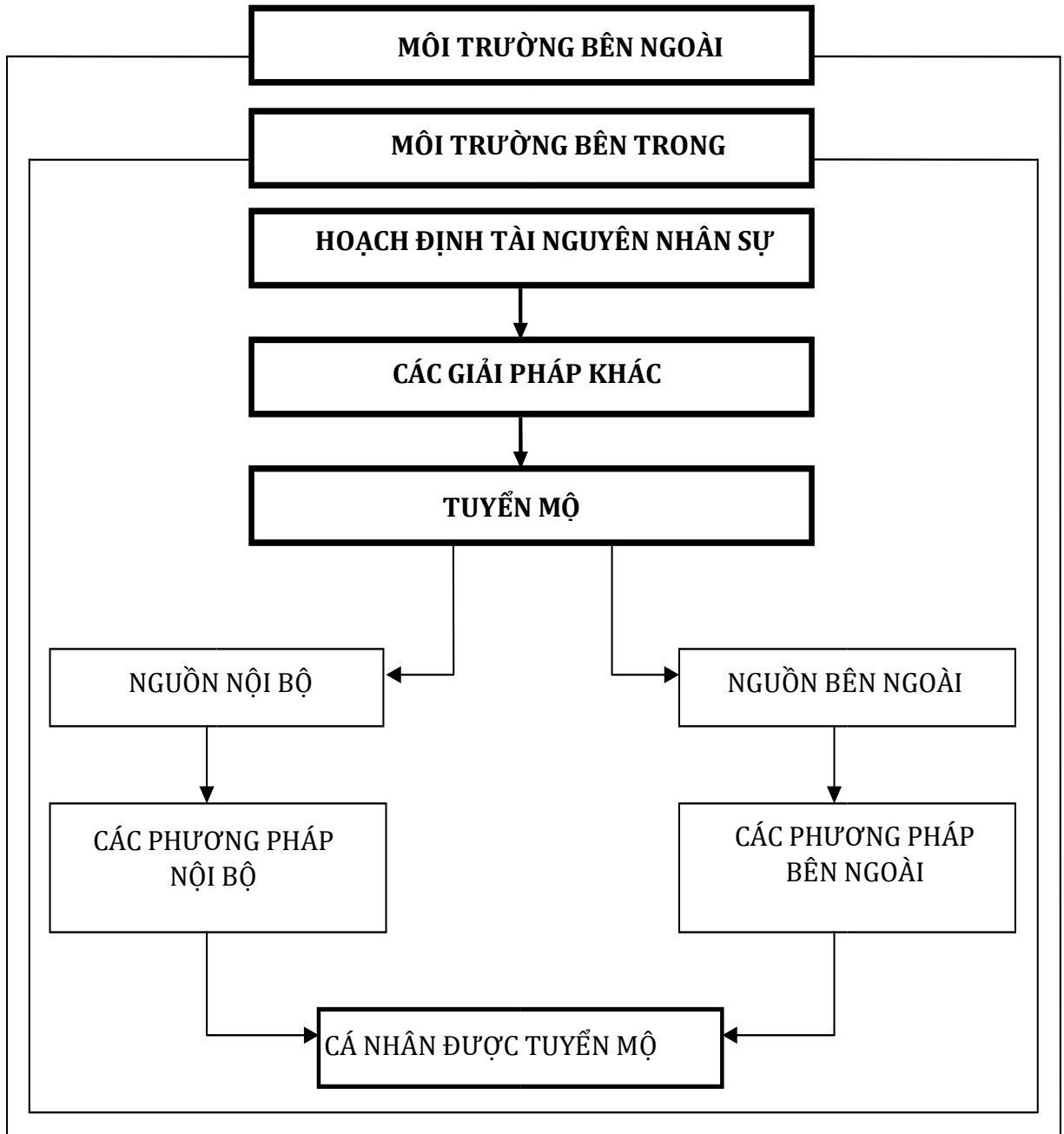
- Định mức lao động là cơ sở để phân công, tổ chức sản xuất, tổ chức lao động và cũng là cơ sở để theo dõi, kiểm tra, đánh giá kết quả của mỗi người lao động trong doanh nghiệp. Định mức lao động cùng với bậc công việc là căn cứ để trả công cho người lao động.

1.1.4.4.4. Tuyển mộ và tuyển chọn nguồn nhân lực

Tuyển dụng là quá trình tuyển và sử dụng nhân lực. Quá trình tuyển nhân lực bao gồm tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực.

Tuyển mộ là quá trình nhận dạng và thu hút một số ứng viên mong muốn làm việc và bản thân họ cảm nhận được sự thỏa mãn trong mối quan hệ làm việc tại công ty. Trong quá trình này việc trao đổi thông tin là chính yếu. Đối với các ứng viên họ cần có những thông tin cụ thể về công ty như thông tin về công việc, cơ hội thăng tiến, lương phúc lợi và các chính sách liên quan trực tiếp đến người lao động. Đối với công ty, họ cần có thông tin của các ứng viên về khả năng, kinh nghiệm, đạo đức và quy mô có thể đáp ứng yêu cầu công việc của công ty. Việc cung cấp thông tin của công ty là hoạt động nhằm thu hút nhân tài. Việc thu thập thông tin về các ứng viên là hoạt động phân tích mức cung lao động theo nhu cầu nhân sự của công ty.

Tuyển chọn là quá trình sàng lọc các ứng viên có được sau quá trình tuyển mộ theo các tiêu chuẩn cụ thể, phù hợp với yêu cầu công việc của công ty và quyết định sử dụng họ. Yêu cầu công việc được xác định cụ thể qua quá trình phân tích công việc và được thể hiện thông qua bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.

Sơ đồ 1.1.2. Tiến trình tuyển mộ nhân viên.***Nguồn tuyển dụng:****❖ Nguồn tuyển dụng từ trong nội bộ doanh nghiệp**

Bao gồm: tuyển trực tiếp từ các cán bộ, công nhân viên đang làm trực tiếp trong doanh nghiệp.

+ Ưu điểm:

- Nhân viên thấy Công ty luôn tạo cho họ cơ hội thăng tiến qua đó bó với công ty hơn, làm việc tích cực và có trách nhiệm hơn.

- Công ty đã đánh giá được khả năng của họ trong quá trình làm việc.

- Họ là người đã quen thuộc với môi trường làm việc, nội quy, chính sách và cơ cấu của Công ty nên dễ dàng tiếp cận hơn với công việc.

- Kích thích, động viên các nhân viên hiện tại làm việc tích cực, sáng tạo để đạt hiệu suất cao cũng như họ sẽ ít có khả năng rời bỏ công ty.

- Tuyển dụng từ nguồn này giúp tiết kiệm thời gian và chi phí phục vụ cho công tác tuyển dụng.

+ *Nhược điểm:*

- Gây ra hiện tượng làm việc dập khuôn, máy móc theo cách làm của cấp trên trước đây, không tạo được bầu không khí thi đua trong doanh nghiệp.

- Tạo ra hiệu ứng gợn sóng. Tức là, khi một vị trí trống được điền khuyết từ bên trong, vị trí trống thứ hai được tạo ra và nếu vị trí trống mới này cũng được điền khuyết từ bên trong thì vị trí trống khác sẽ xảy ra.

- Các nhân viên ứng cử vào một vị trí nào đó còn trống nhưng không được tuyển chọn sẽ có tâm lý không phục lãnh đạo, bất hợp tác với lãnh đạo mới, gây mất đoàn kết. Tiềm ẩn nhiều hiềm khích, tiêu cực giữa các nhân viên.

- Bỏ qua cơ hội tuyển dụng các nhân viên có năng lực từ bên ngoài do nguồn tuyển dụng bị hạn chế về mặt số lượng nên khó tuyển người có yêu cầu tương xứng với công việc.

- Nếu chỉ tuyển dụng nội bộ sẽ khó cải tổ được cách làm việc của nhân viên.

❖ ***Nguồn ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp***

Cách thức tuyển dụng từ bên ngoài bao gồm: thông qua tivi, báo, đài, các trung tâm cung ứng lao động v.v...

+ *Ưu điểm:*

- Tận dụng được nguồn chất xám bên ngoài doanh nghiệp.

- Nguồn tuyển dụng đa dạng, đáp ứng được nhu cầu đề ra do đó có thể lựa chọn được người có năng lực để thực hiện công việc một cách tốt nhất.

- Có thể tiết kiệm chi phí đào tạo khi thuê những nhân viên giàu kinh nghiệm từ các công ty khác, như vậy có thể giảm thiểu nhu cầu về các chương trình đào tạo và phát triển toàn diện.

- Có thể cập nhật được nguồn nhân lực mới và cải tổ được cách làm việc của nhân viên trong công ty.

+ *Nhược điểm:*

- Tốn nhiều thời gian và chi phí, có thể không tuyển được ứng viên đáp ứng được yêu cầu và tính chất công việc

- Nhân viên mới mất nhiều thời gian để hòa nhập với môi trường làm việc mới.

- Nhân viên chưa được thử thách về lòng trung thành và năng lực làm việc.

- Tỷ lệ bỏ việc cao.

1.1.4.4.5. Phân công lao động

Phân công lao động là sự phân chia công việc giữa những người tham gia sản xuất cho phù hợp với khả năng của họ về chức năng, nghề nghiệp, trình độ chuyên môn, giới tính, sở trường ... Nó là hình thức nhất định của mối quan hệ giữa người với người trong quá trình lao động.

Thực chất phân công lao động là chuyên môn hóa những hoạt động sản xuất khác nhau nhằm nâng cao năng suất lao động.

*** Mục tiêu của phân công lao động:**

- Phân công lao động đảm bảo đủ số lượng lao động, chất lượng lao động, đúng người, đúng việc đáp ứng được yêu cầu, tính chất của công việc.

- Phân công lao động đảm bảo cho công việc hoàn thành theo đúng thời hạn được giao, tạo được sự linh hoạt trong sử dụng lao động.

*** Nguyên tắc phân công lao động:**

- Khi thực hiện phân công lao động phải căn cứ vào năng lực, trình độ, nguyện vọng của người lao động.

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

- Phải xác định rõ quyền hạn và trách nhiệm của người lao động.

*** Các hình thức phân công lao động:**

- Phân công lao động theo công nghệ.

- Phân công lao động theo chức năng.

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

1.1.4.4.6. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên*** Mục đích đánh giá**

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là một hoạt động quan trọng của quản trị nhân sự, giúp doanh nghiệp có cơ sở để hoạch định, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân sự. Để đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị cần phải hiểu được mục đích của việc đánh giá:

- Nâng cao khả năng thực hiện công việc và cung cấp những thông tin phản hồi cho nhân viên biết được mức độ thực hiện công việc, từ đó có biện pháp nâng cao và hoàn thiện hiệu năng công tác.

- Đánh giá năng lực thực hiện công việc giúp doanh nghiệp có những dữ liệu cho biết khả năng thăng tiến của nhân viên. Nhờ sự đánh giá này doanh nghiệp có thể có cơ sở để hoạch định tài nguyên nhân sự.

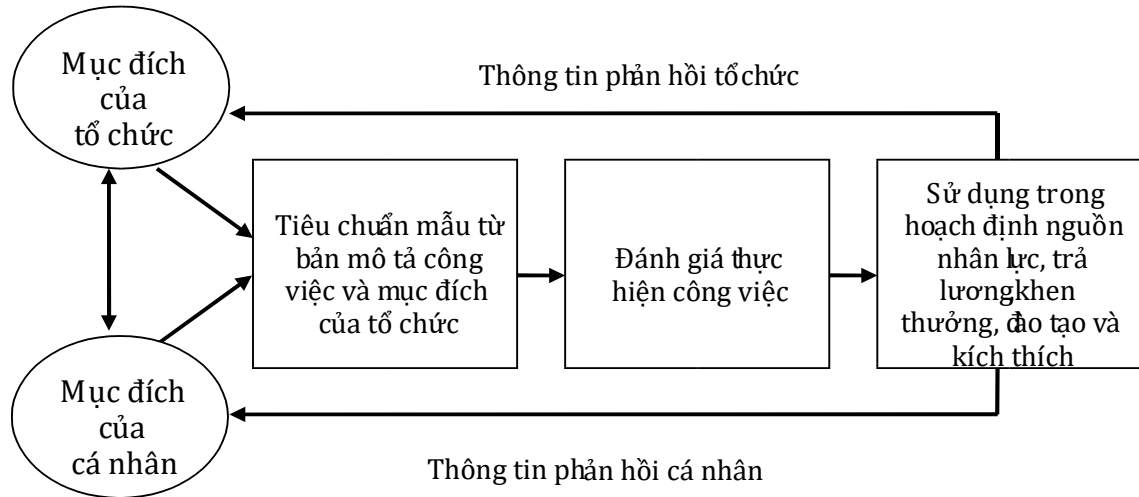
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc, đồng thời làm cơ sở để khuyến khích động viên họ.

- Đánh giá năng lực thực hiện công việc giúp cho doanh nghiệp có cơ sở dự báo về nhân sự trong tương lai, từ đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển nguồn nhân sự.

- Thông qua đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị có thể điều chỉnh việc bố trí sử dụng nhân viên cho phù hợp với công việc, phát hiện những tiềm năng còn ẩn giấu trong nhân viên giúp họ phát triển.

***Nội dung, trình tự thực hiện:**

Các doanh nghiệp thường áp dụng nhiều cách đánh giá khác nhau. Tuy nhiên phần lớn các doanh nghiệp thường thực hiện đánh giá theo trình tự sau :

Sơ đồ 1.1.3. Trình tự đánh giá năng lực

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

- Bước 1: Xác định các yêu cầu cần đánh giá.
- Bước 2: Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp.
- Bước 3: Huấn luyện kỹ năng đánh giá.
- Bước 4: Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá.
- Bước 5: Thực hiện đánh giá.
- Bước 6: Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá.
- Bước 7: Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên.

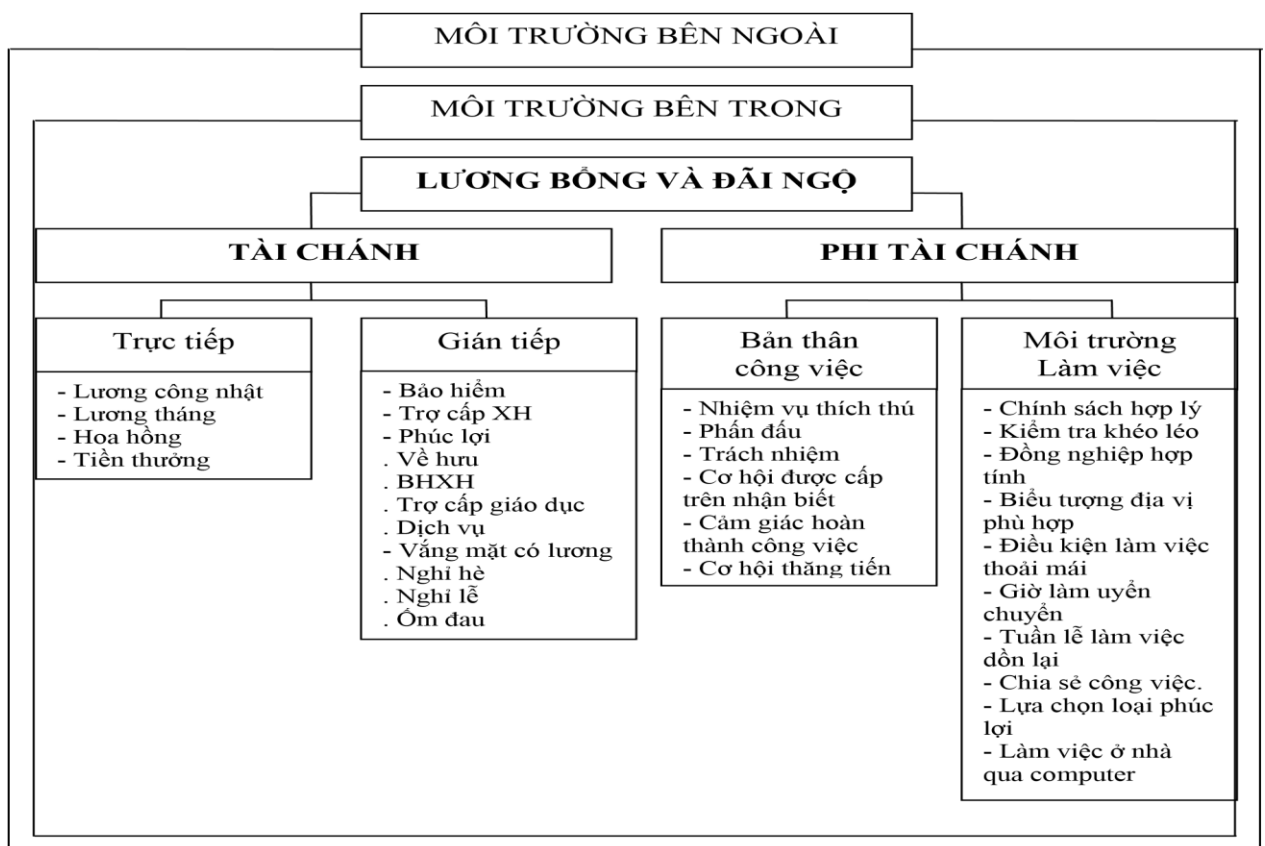
1.1.4.4.7. Trả lương và đãi ngộ

Lương bổng và đãi ngộ là công cụ để kích thích người lao động hăng say với công việc, làm việc có năng suất cao hơn, thu hút nhân tài và duy trì họ gắn bó với công ty. Tuy vậy nếu muốn trở thành một công cụ hữu hiệu như mong muốn và đạt được hiệu quả về chi phí và lợi thế cạnh tranh thì chế độ lương bổng và đãi ngộ của công ty phải được xây dựng trên cơ sở đảm bảo tính cạnh tranh với bên ngoài, đảm bảo sự công bằng (sự liên kết nội bộ và sự đóng góp của người lao động), sự đồng tình của người lao động, tuân thủ luật pháp và tính khả thi (quản lý và triển khai thực hiện). Ngược lại chế độ lương bổng và đãi ngộ sẽ là nguyên nhân thất bại của công ty. Nếu không đảm bảo tính cạnh tranh,

sự công bằng và sự đồng tình dẫn đến người lao động không thỏa mãn trong quan hệ việc làm kết quả là năng suất lao động thấp, muốn rời bỏ công ty (có thể mang cả công nghệ của công ty ra đi và thật sự bất lợi cho công ty nếu họ bị thu hút bởi các đối thủ cạnh tranh).

Lương bổng và đãi ngộ bao gồm hai phần: Phần lương bổng và đãi ngộ về mặt tài chính và phần về mặt phi tài chính. Các yếu tố của chương trình lương và bổng đãi ngộ toàn diện. Hình sau cho thấy chi tiết:

Sơ đồ 1.1.4. Các yếu tố trong chương trình lương và bổng đãi ngộ



1.1.4.4.8. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

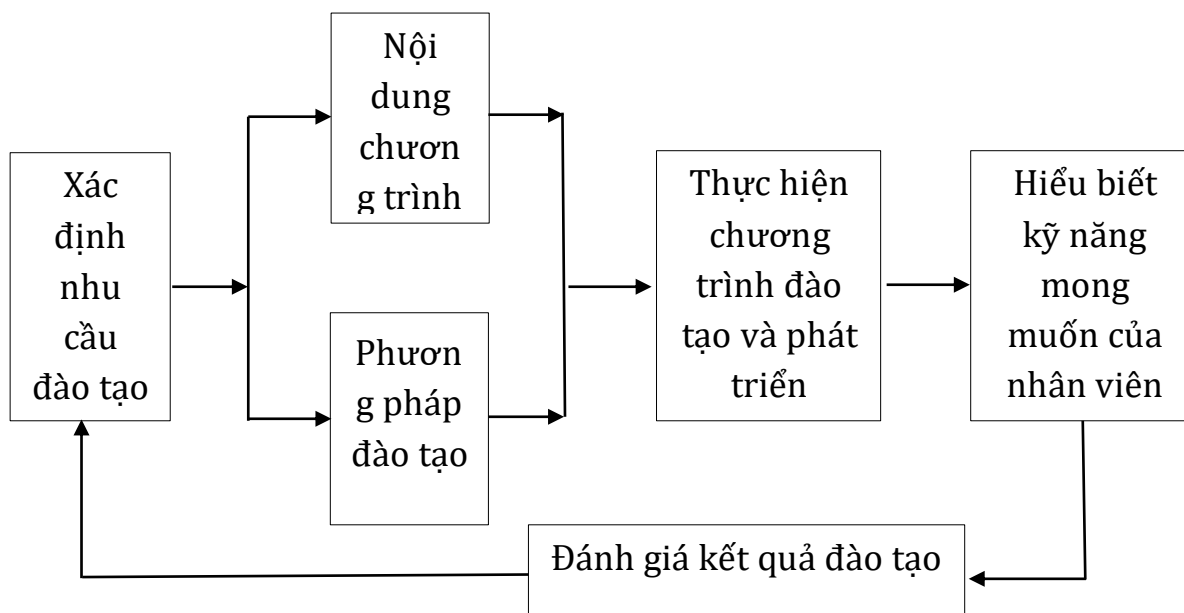
Đào tạo là một quá trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, những quy tắc, hành vi hay thái độ dẫn đến sự tương xứng tốt hơn giữa những đặc điểm của nhân viên và yêu cầu của công việc.

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

***Mục đích**

- Giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, nâng cao chất lượng và năng suất. Đáp ứng các nhu cầu của doanh nghiệp bằng cải tiến năng lực của đội ngũ nhân viên.
- Cập nhật các kỹ năng và kiến thức mới cho nhân viên. Huấn luyện cho nhân viên đưa vào những phương pháp làm việc mới. Cải thiện kiến thức kỹ thuật về công nghệ mới cho nhân viên. Về dài hạn, đào tạo điều kiện cho nhân viên thích nghi sâu sắc với một công nghệ mới.
- Tạo nên thái độ làm việc đúng đắn, trung thành với tổ chức.
- Phát huy tính chủ động và tinh thần trách nhiệm của nhân viên.
- Giải quyết các vấn đề về tổ chức như mâu thuẫn giữa nhân viên, giữa nhân viên với công đoàn... Xây dựng và củng cố nền văn hóa doanh nghiệp.
- Định hướng công việc mới cho nhân viên
- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý chuyên môn kế cận
- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.
- Giúp tổ chức thích ứng với sự thay đổi của môi trường.

***Nội dung, trình tự thực hiện**

Sơ đồ 1.1.5. Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

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

Nhu cầu đào tạo thường đặt ra khi nhân viên không có đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Vì vậy, khi xác định nhu cầu đào tạo và phát triển cần căn cứ vào các yếu tố cơ bản sau: chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, sự thay đổi công nghệ hiện có, kế hoạch nhân sự, trình độ năng lực chuyên môn và nguyện vọng của người lao động.

- **Bước 2:** Xác định mục tiêu đào tạo

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

- **Bước 3:** Lựa chọn phương pháp và phương tiện thích hợp

Các phương pháp đào tạo rất đa dạng và phong phú đối với từng đối tượng từ sinh viên thực tập, nhân viên trực tiếp sản xuất đến các cấp quản trị.

- **Bước 4:** Thực hiện chương trình đào tạo và phát triển

Sau khi xây dựng bản kế hoạch chi tiết thì tiến hành triển khai công tác đào tạo và phát triển theo đúng nội dung chương trình đề ra. Quá trình này thể

hiện rõ vai trò của tổ chức, cấp trên trực tiếp thực hiện công việc huấn luyện đào tạo.

- **Bước 5:** Đánh giá kết quả đào tạo và phát triển

Đánh giá kết quả là một bước quan trọng trong quá trình đào tạo. Qua đây giúp cho doanh nghiệp thấy rõ những mặt được và những mặt còn hạn chế trong quá trình đào tạo để rút kinh nghiệm.

II. MỘT SỐ CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

1.2.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động.

Hiệu quả là tiêu chuẩn để đánh giá mọi hoạt động kinh tế - xã hội, là chỉ tiêu kinh tế - xã hội tổng hợp để lựa chọn trong các phương án đưa ra phương án hoạt động tốt nhất trong mọi lĩnh vực. Hiệu quả sử dụng lao động là một trong những tiêu chí cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

Đánh giá được hiệu quả sử dụng lao động giúp cho doanh nghiệp đưa ra cách thức sử dụng lao động cho hợp lý và mang lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp.

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

☞ *Hiệu suất sử dụng lao động*

$$\text{Hiệu suất sử dụng lao động} = \frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Tổng số lao động bình quân trong kỳ}}$$

Ý nghĩa: chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu doanh thu trong một thời kỳ nhất định. Chỉ tiêu này càng cao cho thấy vấn đề sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả tốt.

☞ **Hiệu quả sử dụng lao động**

Lợi nhuận

$$\text{Tỷ suất lợi nhuận bình quân} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng số lao động bình quân trong kỳ}}$$

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

☞ **Mức đảm nhiệm lao động**

Tổng số lao động bình quân trong kỳ

$$\text{Mức đảm nhiệm lao động} = \frac{\text{Tổng số lao động bình quân trong kỳ}}{\text{Doanh thu thuần}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết 1 đồng doanh thu cần bao nhiêu lao động.

1.2.3. Sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp.

Có thể nói trong các yếu tố nguồn lực của doanh nghiệp thì yếu tố con người là khó sử dụng nhất. Phải làm như thế nào để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp là vấn đề nan giải của bất kỳ một doanh nghiệp nào. Trong doanh nghiệp, mục tiêu hàng đầu là đạt được hiệu quả kinh doanh cao. Và để hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp không bị giảm sút cần phải sử dụng lao động một cách hợp lý, khoa học. Nếu sử dụng nguồn lao động không hợp lý, việc bố trí lao động không đúng chức năng của từng người sẽ gây ra tâm lý chán nản, không nhiệt tình với công việc được giao dẫn đến hiệu quả kinh doanh thấp và sẽ dẫn tới sự giảm sút về tất cả các vấn đề khác của doanh nghiệp.

Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động sẽ góp phần tiết kiệm chi phí lao động sống, tiết kiệm thời gian lao động, giảm thời gian khấu hao tài sản của doanh nghiệp, tăng cường kỷ luật lao động... dẫn tới giảm giá thành sản xuất dẫn đến

tăng doanh thu và giúp doanh nghiệp mở rộng thị phần, cạnh tranh thành công trên thị trường.

Mặt khác, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là điều kiện đảm bảo không ngừng cải thiện và nâng cao đời sống của cán bộ công nhân viên, tạo điều kiện nâng cao trình độ tay nghề, khuyến khích năng lực sáng tạo của người lao động, thúc đẩy người lao động cả về mặt vật chất và tinh thần.

Con người là bộ phận chủ yếu để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh, mọi hoạt động sản xuất kinh doanh suy cho cùng cũng là để phục vụ lợi ích con người. Trong doanh nghiệp thương mại hiện nay, yếu tố con người đóng vai trò quyết định đối với sự thành bại của cả doanh nghiệp. Chính vì vậy đào tạo, phát triển và sử dụng lao động có hiệu quả yếu tố sống còn của mọi doanh nghiệp.

Nói đến sử dụng lao động là nói đến việc quản lý và sử dụng con người. Con người luôn phát triển và thay đổi có tư duy, hành động cụ thể trong từng hoàn cảnh cụ thể. Vì vậy, phải làm sao để nắm bắt được những thay đổi, tư duy, ý thức của con người hay nói cách khác là nắm bắt được nhu cầu của người lao động thì hoạt động sản xuất kinh doanh mới đạt hiệu quả cao.

Tóm lại, việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là việc làm hết sức quan trọng và cần thiết đối với tất cả các doanh nghiệp. Bởi vì sử dụng lao động có hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp làm ăn kinh doanh tốt, giảm chi phí sản xuất, khấu hao nhanh TSCĐ... điều đó sẽ giúp doanh nghiệp đứng vững trên thị trường và mở rộng thị phần tăng khả năng cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TÌNH HÌNH SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH SƠN TRƯỜNG

I. MỘT SỐ NÉT KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY TNHH SƠN TRƯỜNG

2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty CP TNHH Sơn Trường

Tên công ty : CÔNG TY TNHH SƠN TRƯỜNG

Mã số thuế : 0200414696

Tên giao dịch : SON TRUONG CO.,LTD

Giấy phép kinh doanh :09/06/2011

Ngày thành lập : 01/01/1991 (Đã hoạt động được 26 năm)

Điện thoại : (031)3850024 – (031)3850888

Tổng giám đốc : Tạ Quyết Thắng

Địa chỉ : Khu 6 – P.Quán Toan – Q.Hồng Bàng - Hải Phòng

Quá trình hình thành và phát triển

Quá trình hình thành của công ty có thể chia làm 3 giai đoạn chính như sau:

Giai đoạn 1: Từ 1991 đến 2000

Sau một thời gian bố trí sắp xếp và đào tạo nhân lực thì tháng 3 năm 1991 công ty chính thức đi vào sản xuất, là một trong những doanh nghiệp tư nhân đầu tiên của thành phố Hải Phòng. Giai đoạn đầu sản xuất, quy mô công ty còn nhỏ, với tổng số hơn 100 cán bộ công nhân viên và 2 xưởng sản xuất. Sản phẩm làm ra chưa đa dạng về chủng loại .

Giai đoạn 2: Từ 2001 đến 2009

Cùng với sự nỗ lực của ban giám đốc và cán bộ công nhân viên, quy mô công ty được mở rộng, tăng gấp 3 so với giai đoạn đầu. Hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty ngày càng khá hơn, tốc độ phát triển nhanh, giải quyết công ăn việc làm cho hơn 300 người lao động. Công ty Sơn Trường có đội ngũ cán bộ quản lý kỹ thuật và công nhân lành nghề với khả năng tiếp cận công nghệ mới.

Năm 2009, Công ty TNHH Sơn Trường, được xếp hạng là 1 trong 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam. Từ năm 2009, Minh Đức đã xây dựng và áp dụng thành công hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008.

Giai đoạn 3: Từ 2010 đến nay

Sau nhiều năm phát triển công ty TNHH Sơn Trường đã có hệ thống 3 nhà máy sản xuất cấu kiện bê tông đúc sẵn, 1 nhà máy bê tông thương phẩm và 1 nhà máy cơ khí tổng hợp. Năm 2010, Minh Đức cũng đưa Quy trình quản lý 5S của Nhật Bản - mô hình quản lý tiên tiến được các công ty hàng đầu thế giới áp dụng thành công - vào toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của mình, nhằm nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm. Năm 2011, công ty TNHH Sơn Trường đạt dc danh hiệu: ” Doanh nghiệp Việt Nam Vàng”, năm 2015 :” Biểu tượng Vàng vì sự phát triển doanh nghiệp và doanh nhân Việt Nam”.. Trong những năm qua, thương hiệu Sơn Trường đã được khẳng định tại nhiều dự án lớn, đặc biệt các dự án có vốn đầu tư nước ngoài như Nhật Bản , Hàn Quốc, Mỹ, EU...

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Công ty TNHH Sơn Trường

2.1.2.1. Chức năng.

CỌC BÊ TÔNG DƯỠ

Sản phẩm cọc bê tông ly tâm dự ứng lực của Sơn Trường được sản xuất theo tiêu chuẩn JIS của Nhật Bản và KFS của Hàn Quốc, thích hợp với các công trình dân dụng, công nghiệp và đặc biệt là các công trình cầu cảng. Với những lợi thế này, Sơn Trường đã giúp các nhà đầu tư tiết kiệm tới 20% chi phí nền móng và giảm tới 50% thời gian thi công.

Tính ưu việt của sản phẩm:

- Cường độ bê tông cao 60-80 Mpa cho phép tiết kiệm vật liệu mà vẫn đảm bảo khả năng chịu lực lớn. Kết cấu gọn nhẹ dễ thi công.
- Công nghệ quay ly tâm làm cho bê tông đặc chắc, giảm chỉ số nước/ximăng, làm tăng cường độ bê tông và tăng khả năng chống thấm, bảo vệ cốt thép, chống ăn mòn tốt hơn.

- Hệ thống hấp sấy hơi nước nhiệt độ cao, áp suất cao trong 9 giờ, cho phép đạt cường độ bê tông 75-80%, có thể cầu vận chuyển ngay sau khi đổ khuôn.

- Công nghệ dự ứng lực làm tăng khả năng chịu uốn của cọc, cọc đặc biệt thích hợp với các công trình có tải trọng ngang lớn. Sản phẩm có chiều dài lớn, giảm số lượng mối nối.

- Nối cọc nhanh chóng, kinh tế và đảm bảo khả năng chịu lực.
- Chất lượng ổn định nhờ sản xuất trên dây chuyền công nghiệp hiện đại.
- Giá thành sản phẩm rẻ hơn các loại cọc thông thường có cùng khả năng chịu lực.

CẦU CẢNG

Sơn Trường là nhà thầu chuyên nghiệp với hơn 16 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực thi công nền móng cho các công trình cầu cảng tại Việt Nam.

Các công trình tiêu biểu:

- Cảng xuất xi măng bao Nhà máy xi măng Hạ Long - Quảng Ninh
- Dự án Nhà máy xi măng Thăng Long 1 - Quảng Ninh
- Nhà máy xi măng Thăng Long 2 - Quảng Ninh
- Cầu cảng hàng lỏng Đình Vũ - Hải Phòng
- Bến số 2, bến số 4, bến số 5 và bến số 6 tại cảng Đình Vũ - Hải Phòng
- Cảng tổng hợp Lê Chân
- Bến nhập quặng thuộc Dự án Khu liên hợp sản xuất gang thép Hòa Phát - Kinh Môn - Hải Dương
- Trạm phân phối Xi măng Ninh Thủy - Nha Trang - Khánh Hòa
- Cảng dịch vụ dầu khí PTSC 20.000DWT tại Đình Vũ
- Dự án đầu tư xây dựng cầu cảng Khu công nghiệp Cái Lân
- Cầu cảng container hóa dầu VIPCO tại Đình Vũ - Hải Phòng
- Nhà máy sửa chữa tàu biển Nosco - Vinalines - Quảng Ninh
- Cầu cảng 10.000DWT - Cảng 128 - Quân chủng Hải quân
- Cầu cảng Nhà máy đóng tàu 189 - Bộ Quốc phòng

ÔNG CÔNG

Sản phẩm công tròn và công hộp được sản xuất trên dây chuyền thiết bị hiện đại theo công nghệ châu Âu. Sản phẩm tạo ra được kiểm soát hoàn toàn tự động từ khâu nạp liệu đầu vào đến khi ra sản phẩm.

Ưu điểm vượt trội:

- Năng lực sản xuất cao, đáp ứng được yêu cầu chất lượng và tiến độ của mọi công trình.

- Tiến độ thi công nhanh
- Giá thành sản phẩm hợp lý

Tâm sàn Hollow-core được sản xuất theo công nghệ Extruder trên dây chuyền thiết bị hiện đại của Italy. Sản phẩm đáp ứng tiêu chuẩn châu Âu Eurocode; tiêu chuẩn Mỹ cho riêng kết cấu tiền chế, đồng bộ với ACI, IBC; tiêu chuẩn Việt Nam về kết cấu lắp ghép.

Ưu điểm vượt trội của sản phẩm:

- Chất lượng cao và ổn định do được sản xuất trên dây chuyền thiết bị hiện đại

- Vượt nhịp dài, trọng lượng nhẹ
- Giá thành sản phẩm giảm
- Giảm chi phí nhân công và thời gian thi công tại các công trường.

2.1.2.2 Nhiệm vụ

Công ty TNHH Sơn Trường sản xuất cọc bê tông ly tâm dự ứng lực từ D300 tới D1000, cọc vuông dự ứng lực từ 200x200 tới 600x600mm và thi công xây dựng các công trình công nghiệp, dân dụng, giao thông và thủy lợi.

Luôn chú trọng đổi mới công nghệ, trang thiết bị, không ngừng học hỏi kinh nghiệm, kịp thời nắm bắt, áp dụng công nghệ mới vào mọi hoạt động sản xuất, thi công, quản lý,... Sơn Trường ngày càng khẳng định vị thế, uy tín trên thị trường, trở thành sự lựa chọn số 1 của các nhà đầu tư trong và ngoài nước.

Bên cạnh sản phẩm chủ lực là cọc bê tông, từ đầu năm 2016, Sơn Trường còn không ngừng mở rộng quy mô, xây dựng thêm các nhà máy mới, sản xuất các

dòng sản phẩm mới như ống cống (cống tròn và cống hộp), ... đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của thị trường.

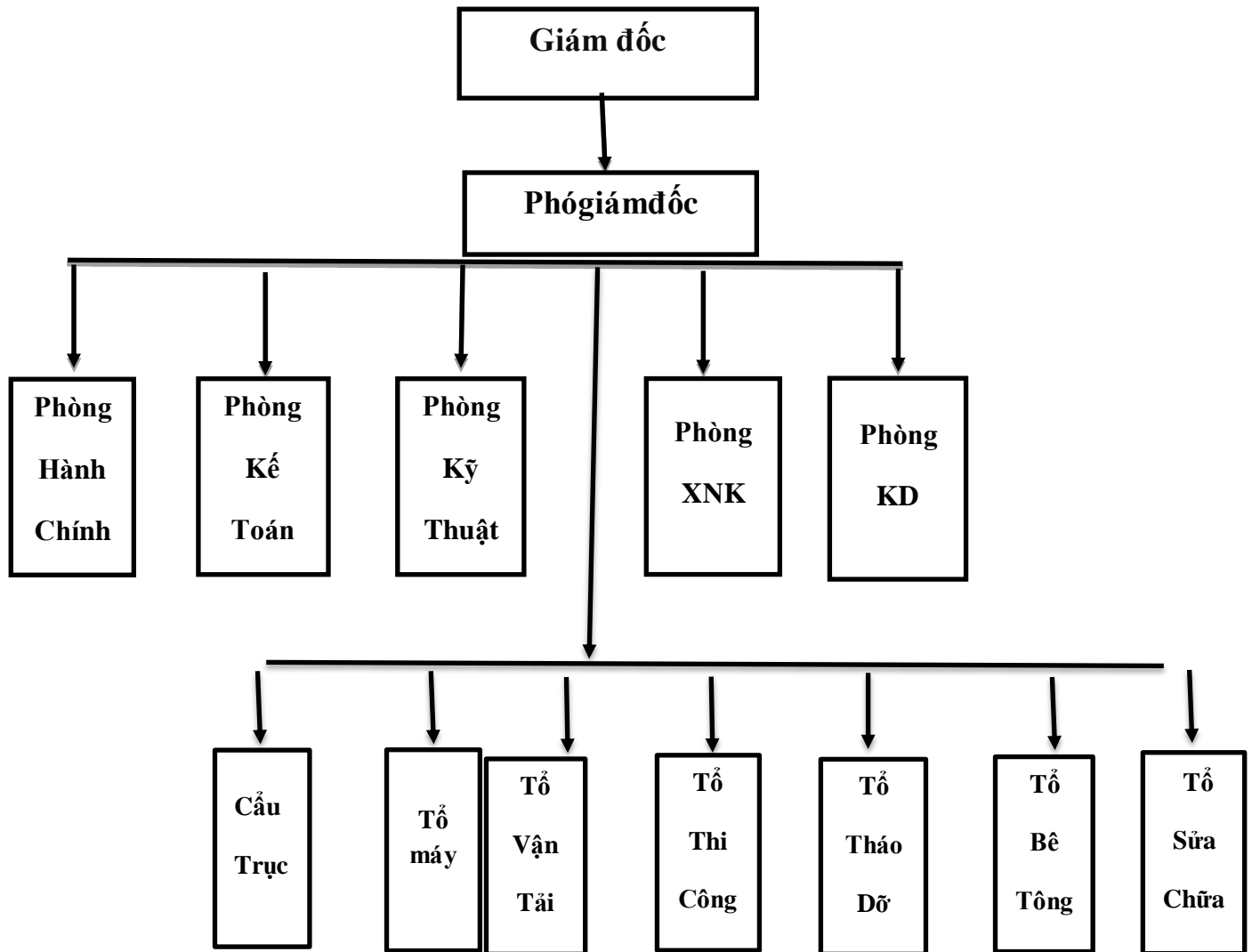
Với đội ngũ cán bộ quản lý giàu kinh nghiệm, năng động, sáng tạo và đội ngũ cán bộ, công nhân kỹ thuật lành nghề, cùng hệ thống máy móc, thiết bị hiện đại tiên tiến nhất hiện nay, Sơn Trường đã và đang đảm nhiệm cung cấp sản phẩm cọc bê tông và thi công nhiều dự án lớn trên cả nước, luôn đảm bảo hoàn thành đúng và vượt tiến độ, đáp ứng các yêu cầu khắt khe nhất về mặt chất lượng.

Các công trình tiêu biểu do Sơn Trường cung cấp và thi công cọc như: Khu liên hợp sản xuất gang thép Hòa Phát, Nhà máy Thép, Nhà máy đóng tàu 189 – Bộ Quốc Phòng, Công viên Yên Sở, Nhà máy sản xuất máy phát điện tuabin gió (do Tập đoàn GE của Mỹ đầu tư tại Hải Phòng), Nhà máy Xi măng Thăng Long, các khu đô thị như Garden City, Vincom Villages, Dịch Vọng,... Sơn Trường cũng tự hào khi được lựa chọn tham gia thi công các công trình cầu cảng hiện đại, góp phần thúc đẩy giao thương, đẩy nhanh quá trình công nghiệp hóa – hiện đại hóa đất nước như: Cảng Đình Vũ bến số 2, 3, 4 & 5, cầu cảng Khu công nghiệp Cái Lân, Cảng dịch vụ dầu khí PTSC, Cảng 128 – Quân chủng Hải Quân,...

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH Sơn Trường

2.1.3.1. Cơ cấu tổ chức

Cùng với việc thực hiện chức năng – nhiệm vụ của mình, Công ty đã hoàn thiện bộ máy quản lý nhân sự, quản lý kinh doanh cho phù hợp với đặc điểm kinh doanh và địa bàn hoạt động của đơn vị mình. Hiện nay, hoạt động và tổ chức của Công ty tuân thủ theo Luật Doanh nghiệp hiện hành và Điều lệ của Công ty, cụ thể như sau:



2.1.3.2. Chức năng và nhiệm vụ của từng bộ phận, phòng ban

- Giám đốc :

+ Bao quát toàn bộ các hoạt động trong công ty từ nhập khẩu đến phân phối hàng hóa, bán hàng và kết quả kinh doanh.

+ Chuẩn bị kế hoạch hoạt động của công ty cả năm để Hội đồng quản trị xem xét phê duyệt. Ký kết hợp đồng, đơn hàng mua - bán hàng hóa của công ty.

+ Chịu trách nhiệm trước pháp luật và tập thể cán bộ công nhân viên trong công ty, phê duyệt toàn bộ các chính sách, mục tiêu chất lượng.

+ Thực hiện hiện xem xét những tồn tại và phương pháp giải quyết.

+ Thực hiện quản lý hành chính đối với công tác tổ chức hành chính.

- Phó giám đốc :

+ Phụ trách thương mại và kế toán công ty.

+ Thực hiện việc nghiên cứu chiến lược thị trường và định hướng xuất nhập khẩu.

+ Chỉ đạo các hoạt động về công tác tài chính và hạch toán kế toán của công ty.

+ Chỉ đạo và tổ chức sản xuất.

+ Phụ trách sản xuất và chuẩn bị sản xuất hàng ngày của công ty.

+ Chỉ đạo lập và phê duyệt các kế toán sản xuất và cung ứng vật tư kỹ thuật ngắn hạn cho sản xuất và lập các báo cáo kết quả thực hiện kế hoạch sản xuất định kỳ cho tổng giám đốc.

- ***Phòng hành chính :***

Là phòng có nghiệp vụ tham mưu cho giám đốc các công việc hành chính, cụ thể như sau:

+ Quản lý ,bảo dưỡng, duy trì và đề xuất kế hoạch khai thác có hiệu quả cơ sở hạ tầng trang thiết bị của công ty như: trang thiết bị nội thất, thiết bị văn phòng, thiết bị thông tin liên lạc: lập kế hoạch mua sắm, thay thế các trang thiết bị.

+ Quản lý văn thư lưu trữ tổng hợp: tiếp nhận phân loại các văn bản đến và đi, tham mưu cho ban giám đốc xử lý các văn bản hành chính nhanh chóng, kịp thời quản lý con dấu, chữ ký theo quy định, cấp giấy giới thiệu, giấy công tác cho công ty ban hành và văn bản của cấp trên theo quy định của giám đốc công ty.

+ Quan hệ với các cơ quan chức năng địa phương để giúp cho hoạt động kinh doanh của công ty thuận lợi hơn.

Như vậy, công ty có một hệ thống tổ chức các phòng ban tương đối chặt chẽ, phối hợp hoạt động khá nhịp nhàng và hoạt động có hiệu quả giúp cho quá trình phát triển của công ty.

- ***Phòng kế toán:***

+ Chỉ đạo hệ thống kế toán thống nhất trong toàn công ty.

+ Thực hiện lệnh thu chi hàng ngày theo quy định của công ty giám sát công nợ, và chi tiêu trong hoạt động mua bán.

- + Tổ chức thu hồi vốn theo kế hoạch lập.
- + Lập các báo cáo tài chính kế toán định kỳ: báo cáo kết quả thực hiện kế hoạch giá thành, kế hoạch tài chính.
- + Chủ trì lập các báo cáo tài chính, giải trình kinh tế kỹ thuật để vay vốn ngân hàng và các tổ chức cho vay khác.
- **Phòng kỹ thuật :**
 - + Theo dõi công nghệ.
 - + Theo dõi máy móc công nghệ.
 - + Nghiên cứu chế thử.
 - + Sản xuất an toàn và hiệu quả sản phẩm trên dây chuyền sản xuất của kinh doanh vào kế hoạch kinh doanh định kì.
 - + Nghiên cứu đề xuất các giải pháp, các phương án kỹ thuật để không ngừng cải tiến nâng cao năng suất lao động, tăng sản lượng và giảm tiêu hao vật chất
 - + Thực hiện các công tác chuẩn bị sản xuất và bảo trì thiết bị hàng ngày và định kỳ
 - + Dự trù các vật tư kỹ thuật cần thiết cho sản xuất để chuyển kế hoạch kinh doanh vào kế hoạch kinh doanh định kỳ.
- **Phòng xuất nhập khẩu :**
 - + Thực hiện các hoạt động giao dịch, đàm phán, ký kết hợp đồng với khách hàng và nhà cung cấp...
 - + Hoàn tất các thủ tục và chứng từ xuất nhập khẩu hàng hóa như: Hợp đồng mua bán, bộ chứng từ vận chuyển, bộ chứng từ xuất nhập khẩu, các thủ tục thanh toán, các thủ tục giao nhận hàng hóa
 - + Kết hợp cùng với kế toán, thực hiện các hoạt động mở L/C, làm các bảo lãnh ngân hàng.
 - + Tiếp nhận, kiểm tra, đối chiếu, hồ sơ hàng hóa nhập khẩu, xuất khẩu với số lượng thực tế tại cửa khẩu trong quá trình làm hồ sơ thông quan hàng hóa.
 - + Quản lý, theo dõi các đơn hàng, hợp đồng. Phối hợp với các bộ phận có liên quan để đảm bảo đúng tiến độ giao hàng cũng như nhận hàng.
 - + Thực hiện việc tìm kiếm khách hàng mới, mở rộng thị trường xuất khẩu theo chiến lược công ty đã đề ra

+ Thường xuyên liên lạc, chăm sóc và duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng và nhà cung cấp. Thu thập và đánh giá thông tin phản hồi từ khách hàng, thị trường, đối thủ cạnh tranh.

+ Tham mưu cho Trưởng phòng kinh doanh chiến lược kinh doanh xuất nhập khẩu đồng thời Lập báo cáo nội bộ và báo cáo với các cơ quan nhà nước có liên quan...

- ***Phòng kinh doanh :***

+ Lập các kế hoạch định kỳ, các báo cáo về nhu cầu mua hàng, tình hình cung ứng vật tư kỹ thuật.

+ Quản lý các kho hàng và các hoạt động xuất nhập hàng hóa hàng ngày theo quy định chịu trách nhiệm quản lý các tài sản thuộc phạm vi trách nhiệm của phòng.

+ Thu thập các thông tin về tình hình thị trường và dự báo tình hình thị trường để lập các kế hoạch sản xuất định kỳ.

- ***Các đội thi công :***

+ Sản xuất an toàn và hiệu quả sản phẩm trên dây chuyền sản xuất của và định kỳ

+ Thực hiện các công tác chuẩn bị sản xuất và bảo trì thiết bị hàng ngày công ty theo kế hoạch được giao.

2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Sơn Trường

| Chỉ tiêu | Năm 2016 | Năm 2017 | Chênh lệch | |
|-------------------|----------------|----------------|----------------|--------|
| | | | Giá trị | Tỷ lệ |
| Tổng doanh thu | 34.682.574.979 | 46.374.324.005 | 11.691.749.026 | 33,71 |
| Tổng chi phí | 32.485.460.162 | 40.045.072.194 | 7.559.612.032 | 23,3 |
| Tổng lợi nhuận | 2.197.114.817 | 6.329.251.811 | 4.132.136.994 | 188,07 |
| Số lượng lao động | 280 | 320 | 40 | 14,29 |
| Lương trung bình | 5.750.000 | 6.500.000 | 750.000 | 13,04 |

Nhìn vào bảng kết quả kinh doanh của công ty năm 2016 – 2017 ta thấy được ngoại trừ khoản mục chi phí thì các chỉ tiêu năm sau đều tăng so với năm trước.

Với tổng doanh thu của công ty năm 2017 là 46.374.324.005 đồng cao hơn so với năm trước là 11.691.749.026 đồng tương ứng với tỷ lệ là 33,71%. Đồng thời thì tổng chi phí cũng tăng theo 40.045.072.194 đồng tương đương với tỷ lệ là 23,3%. Chính vì điều này đã làm cho tổng lợi nhuận của công ty tăng lên rất nhiều, tăng 4.132.136.994 đồng so với năm 2016 tương ứng với tỷ lệ là 188,07%. Điều này cho thấy công ty đang ngày càng nỗ lực để phát triển hơn.

Bên cạnh sự nỗ lực phát triển của công ty thì không thể không nói đến vai trò của lao động. Tổng doanh thu trong 2017 đã tăng cao tới 11.691.749.026 đồng so với năm 2016. Kéo theo lợi nhuận của công ty cũng tăng vượt trội lên tới 6.329.251.811 đồng và mức lương của lao động cũng đc cải thiện hơn. cụ thể trong năm 2016, mức lương trung bình của lao động là 5.750.000 đồng. và trong năm 2017 đã tăng lên 6.500.000 đồng tức là tăng 750.000 so với năm 2016. Đây là yếu tố quan trọng giúp cho lao động và công ty gắn kết hơn.

2.1.5. Những thuận lợi và khó khăn của doanh nghiệp

2.1.5.1. Thuận lợi

- Về mặt tài chính: Công ty có tiềm lực kinh tế mạnh, có mức độc lập và sự tự chủ về mặt tài chính cao, bên cạnh đó luôn có sự hỗ trợ, phối hợp tối đa của các đơn vị thành viên và các đối tác trong kinh doanh.

- Về mặt nhân sự: có sự hỗ trợ tích cực của cán bộ công nhân viên trong Công ty là những người có trình độ chuyên môn phù hợp với vị trí công tác, đặc biệt là từ Hội đồng quản trị đã có những định hướng đóng dẫn cho sự phát triển lâu dài của Công ty.

- Về mặt thị trường: ngoài những mảng thị trường có sẵn, Công ty luôn liên tục đi sâu nghiên cứu, khai thác những mảng thị trường tiềm năng khác trong khi các nhà đầu tư khác chưa để ý tới, mở rộng.

2.1.5.2. Khó khăn

- Chi phí vận chuyển: thay đổi thường xuyên do Nhà nước điều chỉnh giá xăng dầu, cầu đường nên việc điều chỉnh giá thiết bị, dịch vụ theo tương ứng còn gặp nhiều khó khăn ảnh hưởng đến lợi nhuận.
- Về cơ sở vật chất: điều kiện tại các bãi chứa chưa thực sự tốt, phương tiện hỗ trợ máy móc thiết bị hư hỏng làm ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ đồng thời cũng làm ảnh hưởng đến doanh thu.

II. THỰC TRẠNG TÌNH HÌNH SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH SƠN TRƯỜNG

2.2.1. Đặc điểm về lao động

Bảng 2.2.1. Cơ cấu lao động tại Công ty TNHH Sơn Trường

| Chỉ tiêu | Năm 2016 | | Năm 2017 | | So sánh 2017/2016 | |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------------|--------------|
| | Số người | Cơ cấu (%) | Số người | Cơ cấu (%) | Số người | Cơ cấu (%) |
| 1. Tổng số lao động | 280 | 100 | 320 | 100 | 40 | 14,29 |
| - Lao động gián tiếp | 32 | 11,42 | 45 | 14,1 | 13 | 40,63 |
| - Lao động trực tiếp | 248 | 88,58 | 275 | 85,9 | 27 | 10,9 |

(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự _ tiền lương)

Qua bảng trên ta thấy, số lao động trực tiếp và gián tiếp của công ty tăng 40 người, cho thấy sự hoạt động của công ty ngày càng được mở rộng. Cụ thể là lao động gián tiếp của công ty từ năm 2016 đến 2017 tăng 13 người tương đương 40,63%. Bên cạnh đó nguồn lao động trực tiếp cũng tăng lên 27 người, từ 248 người đến 275 người tương đương 10,9%. Nguyên nhân của việc số lượng lao động của công ty tăng cao là tổ sản xuất, thi công ... cần tuyển thêm

hiều lao động . Tuy nhiên điều này làm tiền lương chi trả cho lao động gián tiếp của công ty tăng .

2.2.2. Phân tích tình hình lao động trong doanh nghiệp

2.2.2.1. Phân tích theo độ tuổi

Bảng 2.2.2. Cơ cấu lao động theo tuổi

| STT | Chỉ tiêu | Năm 2016 | | Năm 2017 | | Chênh lệch | |
|---------|----------|------------------|--------------|------------------|--------------|----------------------|------------------|
| | | Số lượng (người) | Tỷ trọng (%) | Số lượng (người) | Tỷ trọng (%) | Số tuyệt đối (người) | Số tương đối (%) |
| 1 | 18- 34 | 165 | 58,9 | 189 | 59,1 | 24 | 14,54 |
| 2 | 35- 54 | 93 | 33,2 | 122 | 38,1 | 29 | 31,2 |
| 3 | 55- 60 | 22 | 7,9 | 9 | 2,8 | (13) | (41) |
| Tổng số | | 280 | 100 | 320 | 100 | 40 | 11 |

(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự _ tiền lương)

Độ tuổi của người lao động trong xí nghiệp từ 18 đến 60 tuổi. Lao động của công ty chủ yếu là lao động trẻ. Đây là một lợi thế cạnh tranh của công ty khi mà họ phát huy được những khả năng của mình như: nhanh nhẹn, có thể lực tốt, tiếp thu nhanh với sự phát triển của khoa học kỹ thuật. Tuy nhiên họ lại là những người thiếu kinh nghiệm trong quá trình làm việc:

+ Số lượng lao động trong độ tuổi từ 18-34 chiếm tỷ lệ cao nhất trong doanh nghiệp năm 2016 có 165 người chiếm 58,9% tổng số lao động trong công ty và năm 2017 có 189 người chiếm 59,1%.

+ Tiếp đến, số lượng lao động trong độ tuổi 35-54 năm 2016 là 93 người chiếm 33,2% tổng số lao động công ty và số lao động này tăng lên 122 người tương ứng tăng 38,1% trong năm 2017.

+ Lực lượng lao động trong độ tuổi 55-60 vẫn chiếm một tỉ lệ nhỏ năm 2016 là 7,9% và năm 2017 đã giảm từ 22 người xuống còn 9 người tương ứng với 2,8% toàn Doanh nghiệp. Trong đó có 3 lao động đã đến độ tuổi nghỉ hưu,

và 10 lao động được thay thế vì làm việc chưa hiệu quả, có tính gian lận trong công việc.

**Độ tuổi bình quân của nhân viên trong công ty*

Ta tính độ tuổi bình quân của nhân viên theo phương pháp tính số bình quân gia quyền:

$$X = (X_{\max} + X_{\min})/2$$

Công thức này có nghĩa khi lượng biến thiên thực hiện được phân bố theo khoảng thì cho số bình quân giá trị trung tâm

$$X_{(18-34)} = (18 + 34)/2 = 26 \text{ tuổi}$$

$$X_{(35-54)} = (35 + 54)/2 = 44,5 \text{ tuổi}$$

$$X_{(55-60)} = (55 + 60)/2 = 57,5 \text{ tuổi}$$

- Tuổi bình quân của nhân viên trong công ty năm 2016 là:

$$T_{2016} = \frac{26 \times 165 + 44,5 \times 93 + 57,5 \times 22}{28} = 34,62 \text{ tuổi}$$

- Tuổi bình quân của nhân viên trong công ty năm 2017 là:

$$T_{2017} = \frac{26 \times 189 + 44,5 \times 122 + 57,5 \times 9}{380} = 28,58 \text{ tuổi}$$

Qua đó cho thấy độ tuổi bình quân của nhân viên trong công ty năm 2017 giảm đáng kể so với năm 2016 khoảng 6,04 tuổi. Điều này cho thấy lực lượng lao động của công ty đang có xu hướng trẻ hóa. Công ty đã có chính sách “Trẻ hóa đội hình” nhằm tuyển những người trẻ tuổi có năng lực, sức khỏe, và tiếp thu tốt vào làm việc tại công ty.

2.2.2.2. Phân tích theo trình độ**Bảng 2.2.3. Cơ cấu lao động theo trình độ**

| STT | Chỉ tiêu | Năm 2016 | | Năm 2017 | | Chênh lệch | |
|----------------|--------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|----------------------|------------------|
| | | Số lượng (người) | Tỷ trọng (%) | Số lượng (người) | Tỷ trọng (%) | Số tuyệt đối (người) | Số tương đối (%) |
| 1 | Đại học | 45 | 16,07 | 55 | 17,18 | 10 | 22,23 |
| 2 | Cao đẳng | 2 | 0,71 | 2 | 0,63 | 0 | 0 |
| 3 | Trung cấp | 50 | 17,86 | 60 | 18,75 | 10 | 20 |
| 4 | Công nhân kỹ thuật | 55 | 19,64 | 80 | 25 | 25 | 45,46 |
| 5 | Lao động phổ thông | 128 | 45,72 | 123 | 38,44 | (5) | (6,1) |
| Tổng số | | 280 | 100 | 320 | 100 | 40 | 14,29 |

(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự _ tiền lương)

Trình độ lao Công ty chia làm 5 trình độ: đại học, cao đẳng, trung cấp, công nhân kỹ thuật và cuối cùng là lao động phổ thông.

Tỉ lệ lao động có trình độ Đại học năm 2016 là 45 người chiếm 16,07% toàn công ty, đến năm 2017 đã là 55 người chiếm 17,18 % toàn công ty. Lao động có trình độ Cao đẳng chiếm tỷ lệ thấp nhất và không thay đổi về số lượng . Điều này chứng tỏ ban lãnh đạo đã rất quan tâm đến việc tuyển những người có trình độ, trọng nhân tài để làm việc tại Công ty

Công nhân kỹ thuật cũng được công ty chú trọng rất cao năm 2016 là 55 người chiếm 19,64 % tổng số lao động toàn Công ty, đến năm 2017 đã tăng 25 người là 80 người tương ứng 45,46 % tổng số lao động của công ty. Dù là

những công việc phổ thông nhưng vẫn đạt yêu cầu được đào tạo tại những trường công nhân kỹ thuật. Đây là một hướng đi lâu dài, chiến lược của Doanh nghiệp để dần nâng cao chất lượng lao động, góp phần tăng năng suất lao động, đáp ứng yêu cầu trong tình hình mới.

Do môi trường làm việc của công ty cần số lượng lớn những lao động thủ công lên số lượng lao động phổ thông năm 2016 là 128 người chiếm tỷ lệ 45,72 % trên tổng số lao động toàn Công ty. Năm 2017 con số lao động đã giảm còn 123 người. Cho nên trong năm 2018 doanh nghiệp đã có nhiều phương hướng nhằm nâng cao tay nghề cho người lao động để cho công việc được hiệu quả hơn.

2.2.2.3. Phân tích theo giới tính

Bảng 2.2.4. Cơ cấu lao động theo giới tính

| Giới tính | Năm 2016 | | Năm 2017 | | Chênh lệch | |
|----------------|------------------|--------------|------------------|--------------|----------------------|------------------|
| | Số lượng (người) | Tỷ trọng (%) | Số lượng (người) | Tỷ trọng (%) | Số tuyệt đối (người) | Số tương đối (%) |
| Nam | 230 | 82,14 | 255 | 79,7 | 25 | 10,87 |
| Nữ | 50 | 17,86 | 65 | 20,3 | 15 | 30 |
| Tổng số | 280 | 100 | 320 | 100 | 40 | 14,29 |

(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự _ tiền lương)

Theo giới tính, lao động trong Công ty được chia theo nhóm là giới tính nam và giới tính nữ. Bảng trên cho thấy số lao động là nam giới nhiều hơn hẳn so với lao động là nữ giới. Xét về tỷ lệ, nam giới chiếm hơn 70% tổng số lao động toàn Công ty. Điều này có thể giải thích được là do đặc thù của Công ty hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, công việc mang tính nặng nhọc và nhiều yêu

cầu kỹ thuật nên phù hợp với lao động là nam giới hơn. Trong 2 năm gần đây tỷ lệ lao động có một vài sự thay đổi:

- Số lao động nam năm 2017 là 255 người tăng 25 người tương ứng 10,87 % so với năm 2016
- Số lao động nữ năm 2016 là 50 người chiếm 17,86% lao động toàn doanh nghiệp, đến năm 2017 đã tăng 15 người tương ứng tăng 30% so với năm 2016

Như vậy, trong thời gian từ năm 2016 đến năm 2017, tổng số lao động của Công ty đã tăng thêm 40 người tương ứng với 14,29% so với năm 2016.. Số lao động nữ tăng chậm, số lao động nam tăng nhanh, điều này đã làm nên thay đổi tỷ lệ giới tính trong Công ty.

2.2.3. Tình hình phân công lao

Bảng 2.2.5. Tình hình lao động trong các phòng ban của Công ty

| TT | Bộ phận | Năm 2016 | | Năm 2017 | | Chênh Lệch | |
|----------|------------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|--------------|
| | | SL | TT | SL | TT | SL | TT |
| 1 | Ban GD | 4 | 1,43 | 4 | 1,25 | 0 | 0 |
| 2 | Phòng HC | 7 | 2,5 | 8 | 2,5 | 1 | 14,28 |
| 3 | Phòng K.TOÁN | 15 | 5,36 | 17 | 5,31 | 2 | 13,34 |
| 4 | Phòng K.THUẬT | 25 | 8,9 | 27 | 9,6 | 2 | 0,8 |
| 5 | Phòng SX - KD | 23 | 8,2 | 25 | 7,8 | 2 | 8,7 |
| 6 | Phòng XNK | 20 | 7,1 | 25 | 7,8 | 5 | 25 |
| 7 | Các đội thi công | 186 | 66,4 | 231 | 72,1 | 45 | 24,2 |
| 8 | Tổng | 280 | 100.00 | 320 | 100.00 | 40 | 14,29 |

(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự _ tiền lương)

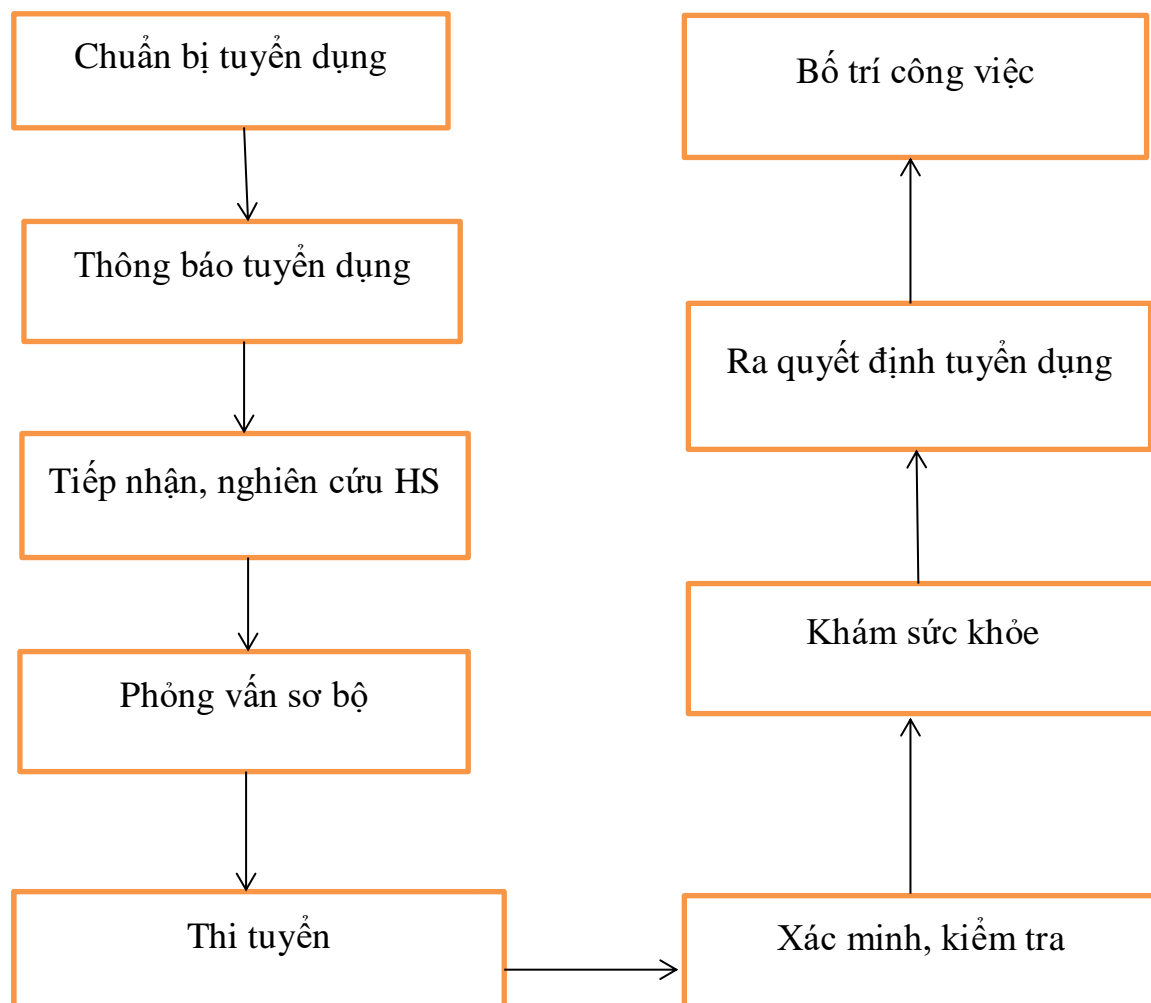
Công ty được chia ra làm 6 phòng ban lớn và các đội thi công. Số lượng lao động bố trí trong các phòng ban của Công ty không đều nhau, có phòng nhiều

nhân viên có phòng ít nhân viên là do mỗi phòng ban có nhiệm vụ khác nhau. Ban lãnh đạo chỉ có 4 người (1 Giám đốc, 3 phó Giám đốc). Trong giai đoạn 2016- 2017 số lượng lao động ở các phòng ban có xu hướng tăng lên, điều này chứng tỏ Công ty đang phát triển và cần thêm lao động để đảm bảo quá trình sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó, một số phòng ban lại không tuyển dụng thêm lao động như khu vực phân xưởng và kho.

Với sự phân bổ các phòng ban như vậy có các trưởng bộ phận là người giúp quản lý nhân viên cấp dưới, họ là những người trực tiếp quản lý nhân viên cấp dưới và cũng là cầu nối giữa nhân viên và cấp trên. Cán bộ quản lý sẽ theo dõi quá trình làm việc của người lao động, nếu người lao động đó làm tốt công việc của mình sẽ được cân nhắc khen thưởng, nếu họ không làm tốt công việc thì sẽ được luân chuyển sang làm công việc khác.

2.2.4. Tình hình tuyển dụng

Quy trình tuyển dụng tại Công ty



- Phân công người (thuộc phòng kinh doanh) chịu trách nhiệm cho tuyển dụng lao động.

- Nghiên cứu kỹ các văn bản của nhà nước, tổ chức và công ty liên quan đến tuyển dụng như: Bộ lao động, các quy định về hợp đồng lao động.

- Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng.

❖ Thông báo tuyển dụng:

- Quảng cáo trên báo, đài, băng zôn áp phích, mạng internet...

- Dán thông báo trước công doanh nghiệp.

- Các chức năng nhiệm vụ, trách nhiệm chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung được công việc mà họ định xin tuyển.

- Quyền lợi của ứng viên khi được tuyển như chế độ đãi ngộ, lương bổng, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc...

- Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với doanh nghiệp.

❖ Tiếp nhận nghiên cứu HS:

Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc. Người tuyển dụng phải nộp cho doanh nghiệp ứng tuyển những giấy tờ theo mẫu quy định

- Đơn xin tuyển dụng

- Bản khai sơ yếu lý lịch có chứng nhận của UBND xã phường, thị trấn nơi tham ra sinh sống.

- Giấy khám sức khỏe.

- Bản sao các văn bằng, chứng chỉ có liên quan theo yêu cầu.

Nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên nhằm ghi lại một số thông tin của ứng viên bao gồm:

- Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác.

- Sức khỏe.

- Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân.

❖ Phỏng vấn sơ bộ:

Phỏng vấn sơ bộ thường kéo dài từ 5 đến 10 phút, được sử dụng nhằm loại ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém rõ rệt hơn những ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

❖ Thi tuyển

Thi tuyển về kiến thức trình độ, kỹ năng và năng lực của ứng viên cũng như xác nhận lại mức độ kết quả công việc mà ứng viên đạt được trước đây

Đánh giá liệu ứng viên có đặc điểm tính cách cần thiết để đảm nhiệm tốt vị trí cần tuyển hay không và để đánh giá độ chín chắn và tính liêm chính của họ trước khi nhận.

❖ Xác minh điều tra+ khám sức khỏe

Đây là quá trình xác minh những thông tin chưa rõ đối với các ứng viên có triển vọng tốt, có triển vọng tốt, công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm những thông tin về trình độ, kinh nghiệm, tay nghề của ứng viên. Đối với những công việc đòi hỏi tính an ninh cao như thủ quỹ, kế toán... thì công tác xác minh có thể yêu cầu tìm hiểu thêm về nguồn gốc, lý lịch gia đình của ứng viên.

Các ứng viên cho dù có đầy đủ các yếu tố như sự thông minh, năng động có tư cách đạo đức... nhưng nếu khám sức khỏe không đảm bảo thì cũng không thể tuyển được.

❖ Ra quyết định tuyển dụng:

Ra quyết định tuyển dụng là bước quan trọng nhất trong quá trình tuyển dụng. Đây là bước ra quyết định tuyển dụng hoặc loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin, bản phân tích tóm tắt về các ứng viên.

❖ Bố trí công việc:

Các ứng viên sau khi được tuyển dụng sẽ được bố trí vào vị trí công việc thích hợp hoặc vị trí công việc khi doanh nghiệp ra thông báo tuyển dụng.

Khi kế hoạch tuyển dụng đã được doanh nghiệp và Giám đốc phê duyệt, công ty thông báo nhu cầu tiếp nhận, tuyển dụng lao động.

❖ **Công tác tuyển dụng của công ty được áp dụng theo hai hình thức: tuyển nội bộ và tuyển bên ngoài.**

- Tuyển nội bộ:

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

Ưu điểm của việc tuyển nội bộ:

Nhân viên đã quen với văn hóa, nội quy của công ty và có thể vận dụng ngay môi liên hệ với các phòng ban khác, lãnh đạo có thể hiện rõ tính cách – năng lực của nhân viên đó để giao phó công việc 1 cách hợp lý.

Nhược điểm của tuyển dụng nội bộ:

Việc tuyển dụng nội bộ dễ dẫn đến chuỗi đề bạt, làm cho doanh nghiệp vẫn thiếu lao động, dẫn đến cạnh tranh nội bộ không lành mạnh (cấu kết, bè phái, đấu đá), hay dẫn đến hiệu ứng kẻ thua cuộc (chán nản, bất mãn, chống đối) cũng như hạn chế số lượng ứng viên và ý tưởng mới.

- Tuyển bên ngoài :

Công ty tuyển dụng nguồn bên ngoài khi có nhu cầu tuyển lao động bằng các phương thức sau: Tuyển chọn qua các quảng cáo trên các phương tiện truyền thông đại chúng, mạng xã hội hoặc tuyển dụng trực tiếp từ các trường cao đẳng đại học.

Ưu điểm của việc tuyển dụng ra bên ngoài:

Tuyển dụng bên ngoài thu hút được số lượng lớn ứng viên tiềm năng, thu hút được những tư tưởng mới từ những ứng viên mới, tận dụng được khách hàng và các mối quan hệ mới, kiến thức mới và kinh nghiệm chuyên môn từ bên ngoài.

Nhược điểm của việc tuyển dụng ra bên ngoài:

Doanh nghiệp tốn thời gian cho công tác đào tạo nhân viên mới cũng như chi phí tuyển dụng nhân sự, giảm động cơ làm việc cho nhân viên hiện tại, tốn thời gian định hướng nhân viên mới...

Nguồn tuyển dụng của công ty ưu tiên việc tuyển dụng nội bộ rồi sau đó mới đến tuyển dụng bên ngoài.

Về cơ bản số lượng lao động trong công ty là phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Bảng 6: Lao động được tuyển thêm từ các nguồn của công ty năm 2016, 2017

(Đơn vị tính: Người)

| Năm | Tổng số lao động | Từ nguồn nội bộ | | Từ nguồn bên ngoài | |
|------|------------------|-----------------|-----------|--------------------|-----------|
| | | Số người | Tỷ lệ (%) | Số người | Tỷ lệ (%) |
| 2016 | 22 | 8 | 29,6% | 14 | 63,6% |
| 2017 | 62 | 15 | 24,2% | 47 | 75,8% |

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Qua bảng số liệu ta thấy, tỷ lệ tuyển dụng từ nguồn bên trong của công ty rất cao so với tuyển dụng ngoài. Tỷ lệ tuyển dụng từ nguồn nội bộ chiếm tỷ lệ khá cao, ví dụ năm 2017, tỷ lệ này chiếm 24,2% cho thấy công ty luôn ưu tiên những đối tượng là con em các cán bộ công nhân viên trong công ty. Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của cán bộ công nhân viên trong công ty. Và cũng là tạo cơ hội thăng tiến cho những nhân viên đang làm việc trong công ty. Bên cạnh đó, tuyển dụng từ nguồn bên ngoài vẫn luôn chiếm tỷ lệ cao. Do công ty cần nhiều lao động trực tiếp để phục vụ cho công việc.

| Chỉ tiêu | Năm 2016 | | Năm 2017 | | Chênh lệch | |
|--|----------|-------|----------|-------|------------|-------|
| | Số lượng | Tỷ lệ | Số lượng | Tỷ lệ | Số lượng | Tỷ lệ |
| Sa thải, nghỉ việc do hết hạn hợp đồng trong đó: | 18 | 100 | 22 | 100 | 4 | 22,2 |
| - Từ nguồn tuyển dụng nội bộ | 5 | 27,8 | 8 | 36,4 | 3 | 62,5 |
| - Từ nguồn tuyển dụng bên ngoài | 13 | 72,2 | 14 | 63,6 | 1 | 7,6 |

Tình hình sa thải, nghỉ việc của Công ty

Nhận xét:

Qua bảng trên ta thấy, số lao động bị Công ty sa thải và số lao động nghỉ việc do hết hạn hợp đồng năm 2017 tăng 4 người so với năm 2016. đồng thời sa thải 22 người do làm việc không hiệu quả và gian lận trong công việc .

Năm 2016 số lượng sa thải lao động là 18 người trong đó có 5 lao động thuộc tuyển dụng nội bộ, chỉ có 13 lao động là từ bên ngoài. Tương tự với năm 2017 thì số lao động bị sa thải, nghỉ việc là 22 người, trong đó có 8 lao động nội bộ và chỉ có 14 lao động tuyển dụng bên ngoài. Có thể thấy số lượng nhân viên bị sa thải, nghỉ việc chủ yếu nằm trong nhóm nhân viên tuyển dụng từ nguồn bên ngoài do không đủ năng lực và thiếu trách nhiệm trong công việc, chỉ có 1 lượng nhỏ lao động từ nguồn nội bộ bị sa thải , nguyên nhân chủ yếu của việc này thường là do nhân viên tuyển dụng có ý thức kém năng lực không đủ để đáp ứng nhu cầu công việc.

2.2.5. Tình hình đào tạo lao động

❖ Đào tạo đối với nhân sự mới:

Với nhân sự mới được tuyển dụng, mặc dù sau quá trình tuyển chọn năng lực làm của họ đã phù hợp với yêu cầu công việc. Tuy nhiên, sự phù hợp này chỉ ở mức độ tương đối. Khi phân tích công việc đã cho chúng ta biết những kỹ năng cần cho mỗi công việc cụ thể, và người mới tuyển dụng ít khi có đủ tất cả các kỹ năng yêu cầu. Vì thế họ vẫn cần phải được đào tạo thêm một số kỹ năng, tránh sai sót trong quá trình làm việc ngay từ đầu và ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của họ.

Với đặc điểm và tình hình hiện tại, công tác đào tạo của công ty chỉ giới hạn ở hoạt động đào tạo nhân viên mới thông qua các phương pháp như: dạy kèm đối với nhân viên kỹ thuật, đào tạo tại bàn giấy đối với nhân viên nghiệp vụ và văn phòng, đào tạo tại chỗ đối với công nhân tại công trường.

❖ ***Đào tạo và đào tạo lại đối với nhân sự hiện tại:***

Trong xu hướng phát triển, để tồn tại các công ty phải không ngừng cải tiến, đổi mới nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty. Do đó công ty đã có các chương trình đào tạo và đào tạo lại đội ngũ nhân viên, bổ sung cho họ kiến thức, kỹ năng để có thể sử dụng và khai thác những công nghệ được cải tiến và đổi mới đồng thời nâng cao khả năng thích ứng với những thay đổi trong quá trình làm việc bằng việc tổ chức các buổi đào tạo tại chỗ, tổ chức các cuộc thi tay nghề cho lao động.

- Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật

Công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật được công ty tiến hành đều đặn hàng năm cho các công nhân kỹ thuật bậc cao và các lao động phổ thông.

- Đào tạo nâng cao năng lực quản trị

Áp dụng với tất cả các cấp quản trị, từ quản trị viên cấp cao đến quản trị viên cấp cơ sở

Một số phương pháp áp dụng để nâng cao năng lực quản trị trong Công ty:

+ Cán bộ cao cấp trong Công ty được cử đi học các lớp nâng cao trình độ quản lý

+ Đưa kế toán trưởng đi học và tham gia các khóa học về kế toán để nắm bắt được thay đổi trong các luật thuế của Nhà nước.

2.2.6. Chế độ đãi ngộ người lao động

2.2.6.1. Đãi ngộ vật chất

Đãi ngộ vật chất trong Công ty được thể hiện qua: tiền lương, tiền thưởng và một số phụ cấp khác.

Công ty TNHH Sơn Trường có ban tổ chức tiền lương đều có trình độ đại học . Hiện nay Công ty đã sử dụng phần mềm quản lý nhân sự tiền lương FTS HRM (*FTS được thành lập bởi các đối tác gồm First Trust Holdings Pte Ltd (Công ty cung cấp dịch vụ Kế toán và Tài chính của Singapore)*). Phần mềm này giúp Công ty giải quyết được những khó khăn trong công tác quản lý nhân sự tiền lương.

*Giải quyết triệt để bài toán chấm công: Quản lý thời gian làm thêm, quản lý chi tiết từng ca làm việc của từng công nhân, từng phòng ban... Giúp cho doanh nghiệp tránh tình trạng tính thiếu công, sai cho người lao động.

* Quản lý chi tiết thông tin nhân viên, tiến trình lịch sử công tác, quá trình luân chuyển, mức lương qua từng giai đoạn, thời kỳ.

+Hệ thống thưởng, phạt chi tiết rõ ràng theo từng tháng, quý, năm.

+Hệ thống tính lương tự động, nhanh chóng tránh tình trạng sai sót trong quá trình tính lương. Với sự kết hợp module chấm công, đánh giá, bảo hiểm đảm bảo đồng bộ xuyên suốt quá trình quản lý nhân sự tiền lương, thưởng và chế độ cho nhân viên.

+Hỗ trợ các tiện ích về cảnh báo, hết hạn hợp đồng, sinh nhật, cảnh báo đến hạn gia tăng lương,...

2.2.6.1.1. Quy chế trả lương

• Tiền lương

Hiện nay Công ty đang áp dụng 2 hình thức trả lương là trả lương theo thời gian và trả lương khoán. Tùy từng loại đối tượng lao động mà Công ty áp dụng hình thức trả lương sao cho phù hợp nhất. Cụ thể là đối với khối lao động gián tiếp như tài chính – kế toán, trưởng phòng thì Công ty trả lương theo thời gian. Còn đối những công nhân lao động trực tiếp thì để khuyến khích người lao động quan tâm đến kết quả sản xuất của mình, cố gắng tăng năng suất lao động thì ngoài hình thức trả lương theo thời gian Công ty còn áp dụng hình thức trả lương khoán.

➤ **Trả lương theo thời gian:**

(Tiền lương chính + Phụ cấp, trợ cấp nếu có) * số ngày lv thực tế

$$\text{LƯƠNG} = \frac{\text{(Tiền lương chính + Phụ cấp, trợ cấp nếu có) * số ngày lv thực tế}}{\text{số ngày làm việc trong tháng.}}$$

Trong đó:

- Tiền lương chính được xác định thông qua thang bảng lương do doanh nghiệp xây dựng.
- Bậc lương được công ty xây dựng lương theo 7 bậc
- Lương cơ bản theo quy định của Nhà nước là 1.300.000 đồng

| Chức danh, vị trí công việc | Bậc lương | | | | | | |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| | I | II | III | IV | V | VI | VII |
| 1. Giám đốc | | | | | | | |
| Hệ số | 5.84 | 6.13 | 6.56 | 6.92 | 7.28 | 7.64 | 8.0 |
| Mức lương | 7.592.000 | 7.969.000 | 8.528.000 | 8.996.000 | 9.464.000 | 9.932.000 | 10.400.000 |
| 2. Phó Giám đốc, các Trưởng phòng | | | | | | | |
| Hệ số | 5.39 | 5.75 | 6.11 | 6.47 | 6.83 | 7.19 | 7.55 |
| Mức lương | 7.007.000 | 7.475.000 | 7.943.000 | 8.411.000 | 8.879.000 | 9.347.000 | 9.815.000 |
| 3. Nhân viên văn phòng, Đội trưởng | | | | | | | |
| Hệ số | 4.00 | 4.36 | 4.72 | 5.08 | 5.44 | 5.80 | 6.16 |
| Mức lương | 5.200.000 | 5.668.000 | 6.136.000 | 6.604.000 | 7.072.000 | 7.540.000 | 8.008.000 |
| 4. Công nhân lao động | | | | | | | |
| Hệ số | 3.19 | 3.55 | 3.91 | 4.27 | 4.63 | 4.99 | 5.35 |
| Mức lương | 4.150.000 | 4.615.000 | 5.083.000 | 5.551.000 | 6.019.000 | 6.487.000 | 6.955.000 |

Thang bảng lương của Công ty năm 2017

Phụ cấp

- Phụ cấp chức danh : Giám đốc , P.Giám đốc, Các trưởng phòng ,....

(ĐVT:đồng)

| Chức danh | Giám đốc | Phó giám đốc | Các trưởng phòng | Tổ đội trưởng |
|-------------------------------|------------|--------------|------------------|---------------|
| Mức hưởng phụ cấp trách nhiệm | 2.5000.000 | 1.750.000 | 1.500.000 | 1.000.000 |

Phụ cấp chức danh

(ĐVT: đồng)

| Chức danh | Phụ cấp mỗi tháng | | |
|------------------------------------|-------------------|------------|---------|
| | Ăn trưa | Điện thoại | Xăng xe |
| Giám đốc | 550.000 | 300.000 | 500.000 |
| Phó giám đốc | 550.000 | 300.000 | 450.000 |
| Các trưởng phòng | 550.000 | 200.000 | 300.000 |
| Nhân viên văn phòng, tổ đội trưởng | 550.000 | 150.000 | 250.000 |

Các phụ cấp của Công ty năm 2017

Tất cả người lao động chính thức ký hợp đồng lao động trên 3 tháng đều được hưởng các loại phụ cấp trên bao gồm phụ cấp ăn trưa, điện thoại , xăng xe ,.....

Ngoài ra , đối với lao động thường xuyên làm tại công trường sẽ được hưởng phụ cấp nhà ở .

Ví dụ anh Nguyễn Đình Lập là đội trưởng sẽ được trả mức lương :

$$\text{Tiền lương} = 5.200.000 + (1.000.000+550.000+250.000+250.000+1.500.000) * 26$$

26

$$= 8.650.000 \text{ đồng}$$

Ta xét trích đoạn bảng tính lương của Công ty tháng 2 năm 2017 sau:

| STT | Họ tên | Chức danh | Lương chính | Phụ cấp | | | | Trợ cấp nhà ở | Số ngày lv | Lương thực tế nhận được |
|-----|------------------|------------|-------------|-----------|---------|------------|---------|---------------|------------|-------------------------|
| | | | | Chức danh | Ăn trưa | Điện thoại | Xăng xe | | | |
| 1 | Nguyễn Đình Lập | Đội Trưởng | 5.200.000 | 1.000.000 | 550.000 | 150.000 | 250.000 | 1.500.000 | 26 | 8.650.000 |
| 2 | Nguyễn Đình Điệp | Công Nhân | 4.150.000 | | 550.000 | | 200.000 | 1.000.000 | 28 | 6.354.000 |
| 3 | Phạm Văn Nam | Công Nhân | 4.150.000 | | 550.000 | | 200.000 | 1.000.000 | 28 | 6.354.000 |
| 4 | Vũ Văn Hoàn | Công Nhân | 4.150.000 | | 550.000 | | 200.000 | 1.000.000 | 27 | 6.127.000 |
| 5 | Nguyễn Mạnh Giàu | Công Nhân | 4.150.000 | | 550.000 | | 200.000 | 1.000.000 | 28 | 6.354.000 |

(Đơn vị: Đồng)

Tiền lương tháng 2 các đội thi công của Công ty

(Phụ cấp nhà ở sẽ phụ thuộc vào từng công việc)

Hình thức trả lương LƯƠNG KHOẢN (dành cho lao động theo thời gian)

Là hình thức trả lương khi người lao động hoàn thành khối lượng công việc theo đúng chất lượng được giao. Hình thức trả lương khoán được áp dụng đối với những lao động làm việc trực tiếp tại các phân xưởng, công trình. Mức lương trả tùy thuộc vào chất lượng và khối lượng sản xuất, thi công của các lao động. Những lao động được tính theo hình thức trả lương khoán sẽ được đội trưởng của các tổ tính dựa vào “ Bảng chấm công”. Đây là hình thức trả lương gắn chặt năng suất lao động với thù lao lao động, có tác dụng khuyến khích lao động nâng cao năng suất đồng thời tăng về số lượng và chất lượng sản phẩm.

$$\text{Lương} = \text{Mức lương khoán} \times \text{Tỷ lệ \% hoàn thành công việc}$$

☞ Tiền lương trả cho những ngày nghỉ được hưởng lương

Ngày nghỉ theo Bộ luật Lao động bao gồm: ngày nghỉ lễ, nghỉ phép hàng năm, nghỉ việc riêng được hưởng lương. Thời gian nghỉ được hưởng lương cơ bản theo hệ số lương cấp bậc cá nhân quy định tại Nghị định số 205/2004/NĐ-CP của Chính phủ và mức lương tối thiểu chung do Nhà nước quy định theo công thức:

$$L_P = (H_{CB} * L_{tt} * N) / 22$$

Trong đó:

L_P : Tiền lương chi trả cho số ngày nghỉ theo quy định

H_{CB} : Hệ số lương cấp bậc cá nhân

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

N : Số ngày nghỉ theo quy định

Cán bộ công nhân viên nghỉ việc trong thời gian điều trị trần thương do tai nạn lao động: Tiền lương chi trả và hạch toán quỹ lương thực hiện theo nghị định số 153/2016/NĐ-CP ban hành ngày 14/11/2016 có hiệu lực thi hành kể từ ngày 01/01/2017, với mức lương tối thiểu chung do nhà nước quy định là 3.320.000 đồng/tháng

Cán bộ công nhân nghỉ 3 tháng trước khi nghỉ hưu: trước khi đủ tuổi nghỉ hưu theo Bộ luật Lao động, có nguyện vọng nghỉ 3 tháng được công ty giải quyết nghỉ hưởng lương 3 tháng trước khi nghỉ hưu được quy định tại công văn số 4208/QĐ- TCNS ngày 26/12/2011. Mức lương chi trả cho thời gian nghỉ theo hệ số lương cấp bậc cá nhân quy định tại Nghị định số 205/2004/NĐ- CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ. Mức lương tối thiểu chung được áp dụng kể từ ngày 01/01/2017 là 3.320.000 đồng.

☞ Tiền lương chi trả cho thời gian học tập, tham quan, nghỉ mát

Đối với khối lao động phục vụ: thời gian tham gia học tập, công tác được coi là thời gian trực tiếp sản xuất và hưởng lương theo quy chế tạm thời trả lương cán bộ công nhân viên phục vụ theo quy định của Tổng giám đốc.

Nhân viên được cử đi đào tạo, học tập nâng cao tay nghề, đi dự hội thảo, tham dự các lớp chính trị, lớp quản lý kinh tế, quản lý khoa học kỹ thuật, hành chính... trong thời gian học tập được hưởng mức lương như ngày công trực tiếp sản xuất bao gồm cả tiền thưởng khuyến khích.

☞ Tiền lương chi trả thời gian tham gia các hoạt động thể thao, văn hóa

Cán bộ công nhân viên được cử đi tham gia các hoạt động thi đấu thể thao, hội diễn văn hóa quần chúng, công tác Quốc phòng an ninh, huấn luyện tự vệ. Hình thức hạch toán tiền lương được trích từ quỹ lương của Công ty để chi trả. Chế độ chi trả, ngày công được thanh toán theo quy định tại quy chế trả lương số 137/QĐ- LĐTL, quy chế số 1441/QC- CNH và thông báo số 1229/TB- LĐTL.

☞ Các khoản thu nhập khác

* Tiền lương ngày lễ, tết, tiền thưởng thi đua quý...

Thực hiện theo nội quy Tổng giám đốc ban hành

Ví dụ: Tiền thưởng Tết Ất Mùi 2015 đối với các nhân viên là 1 tháng lương công tác.

* Tiền trợ cấp bảo hiểm xã hội

Cán bộ, công nhân viên nghỉ việc do ốm đau, thai sản,... được hưởng chế độ bảo hiểm xã hội theo quy định của Luật Bảo hiểm xã hội: Nghị định số 152/2006/NĐ-CP ngày 22/12/2006 của Chính phủ. Thông tư số 03/2007/TT-BLĐTBXH ngày 30/01/2007 của Bộ Lao Động Thương Binh Và Xã Hội hướng dẫn một số điều của Luật Bảo hiểm xã hội về bảo hiểm xã hội bắt buộc. Mức lương tối thiểu để trợ cấp cho bảo hiểm xã hội là 2.150.000 đồng. Các chế độ thanh toán và hình thức chi trả thực hiện theo nội quy số 299/2008/TCNS ngày 24/01/2008 hướng dẫn quản lý chế độ bảo hiểm xã hội tại công ty.

* Tiền lương làm thêm giờ:

Quy định về điều kiện làm thêm giờ: Việc làm thêm giờ chỉ được thanh toán tiền công khi thỏa mãn các điều kiện sau: Có bảng xác nhận của Trưởng phòng ban đề nghị thanh toán tiền làm thêm giờ cho những dự án cần phải hoàn thành đúng thời hạn do công việc phát sinh thêm, các công việc yêu cầu bắt buộc đúng thời gian như kiểm toán, quyết toán.

- Phương pháp trả lương ngoài giờ:

- + Vào ngày thường: mỗi giờ làm thêm được hưởng bằng 150% tiền lương giờ của ngày làm việc bình thường.
- + Vào ngày nghỉ hàng tuần: mỗi giờ làm thêm được hưởng bằng 200% tiền lương giờ của ngày làm việc bình thường.
- + Vào ngày lễ, ngày nghỉ có hưởng lương(quy định tại các điều 73, 74, 75 và 78 của Bộ luật lao động) mỗi giờ làm thêm được hưởng bằng 300% tiền lương giờ của ngày làm việc bình thường.
- + Tiền lương làm việc vào ban đêm quy định tại điều 70 của Bộ luật lao động: Mỗi giờ làm việc vào ban đêm được hưởng bằng 130% tiền lương giờ của ngày làm việc bình thường.
- + Tiền lương giờ được tính trên cơ sở một tháng 26 ngày làm việc, 1 ngày 8 giờ làm việc.

2.2.6.1.2. Quy chế thưởng

Đối tượng được xét thưởng là tập thể và CBCNV làm việc thường xuyên trong Công ty từ 01 năm trở lên, chấp hành tốt nội quy lao động, đóng góp vào kết quả kinh doanh của Công ty.

Mức tiền thưởng cho từng đơn vị, cá nhân sẽ do Tổng giám đốc Công ty quyết định:

- Thưởng định kỳ, thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng thi đua tháng: Tiền thưởng phụ thuộc vào mức độ hoàn thành kế hoạch và kết quả công việc thực tế của Công ty trong thời kỳ.
- Thưởng cuối năm
 - Tiền thâm niên = Số tháng thâm niên x Số tiền thâm niên 1 tháng
 - Phòng hành chính nhân sự có trách nhiệm lập tờ trình về số tiền thâm niên căn cứ vào kết quả kinh doanh hàng năm của doanh nghiệp.
- Thưởng đột xuất: Công ty thực hiện chế độ thưởng cho những thành tích nổi bật của tập thể và cá nhân. Mức thưởng cụ thể được quyết định trên cơ sở mức độ đóng góp và tác động của những thành tích đó đối với kết quả hoạt động, uy tín và thương hiệu của Công ty.
- Thưởng đặc biệt cho CBCNV làm việc tại Công ty từ 5 – 10 năm hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.

2.2.6.1.3. Chế độ phụ cấp

Phụ cấp là tiền trả công cho người lao động ngoài tiền lương cơ bản. Chế độ phụ cấp có tác dụng bù đắp, khuyến khích CBCNV thực hiện tốt công việc, gắn bó với Công ty.

- Phụ cấp độc hại: áp dụng đối với CBCNV đảm nhận những công việc trong môi trường độc hại theo quy định của Nhà nước.
- Tiền trợ cấp nghỉ việc: do Công ty không bố trí được việc làm, mỗi năm làm việc được trợ cấp 1 tháng lương tối thiểu
- Tiền trợ cấp nghỉ chờ việc:

- Trường hợp phải ngừng chờ việc không do lỗi của CBCNV. Công ty sẽ trợ cấp cho người lao động bằng 70% lương cơ bản của người lao động.
- Nếu do lỗi của CBCNV thì sẽ không được trợ cấp.
- Phụ cấp thâm niên công tác
 - CBCNV có thời gian công tác đủ từ 3 đến 5 năm: được hưởng phụ cấp 3% mức lương cơ bản đang hưởng.
 - CBCNV có thời gian công tác đủ từ 5 đến 8 năm: được hưởng phụ cấp 5% mức lương cơ bản đang hưởng.
 - CBCNV có thời gian công tác đủ từ 8 năm trở lên: được hưởng phụ cấp 7% mức lương cơ bản.

2.2.6.2.Đãi ngộ tinh thần

Công ty áp dụng một số phúc lợi tự nguyện nhằm động viên CBCNV an tâm công tác lâu dài với Công ty. Thường xuyên tổ chức các buổi biểu diễn văn nghệ, các giải thi đấu thể thao nội bộ như thi đấu cầu lông, bóng bàn, các chương trình chào mừng các ngày lễ như ngày 8/3, ngày 20/10...

Hàng năm Công ty trích quỹ phúc lợi đưa CBCNV đi du lịch, tham quan , nghỉ mát nhằm tạo cho CBCNV có những giờ phút nghỉ ngơi, thư giãn sau một thời gian làm việc căng thẳng, mệt mỏi, đồng thời làm tăng thêm sự đoàn kết tập thể CBCNV trong toàn Công ty.

Cuối năm, Công ty tổ chức buổi đánh giá, biểu dương những cá nhân, tập thể có thành tích công tác tốt để khuyến khích tinh thần làm việc của mọi người.

2.2.6.Phân tích môi trường làm việc

Trong một doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp có quy mô lớn như Công ty TNHH Sơn Trường, là một tập hợp những con người khác nhau về trình độ chuyên môn, trình độ văn hóa, mức độ nhận thức, quan hệ xã hội, vùng miền địa lý, tư tưởng văn hóa... chính sự khác nhau này tạo ra một môi trường làm việc đa dạng và phức tạp. Bên cạnh đó, với sự cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường và xu hướng toàn cầu hóa, buộc các doanh nghiệp để

tồn tại và phát triển phải liên tục tìm tòi những cái mới, sáng tạo và thay đổi cho phù hợp với thực tế. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng và duy trì một môi trường làm việc tốt phát huy được năng lực và thúc đẩy sự đóng góp của tất cả mọi người vào việc đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Sau đây là một số nét đặc trưng trong môi trường làm việc tại Công ty CP Thương mại XNK thiết bị Trường Thịnh:

- Công ty cung cấp đầy đủ mọi trang thiết bị công nghệ, máy móc ... phục vụ cho CBCNV làm việc đạt hiệu quả cao nhất trong hiện tại cũng như về lâu dài.

- Công ty có quy định rõ ràng về đồng phục tại trụ sở làm việc và quần áo bảo hộ, thiết bị bảo vệ cho lao động trực tiếp; đảm bảo sự chuyên nghiệp, lịch sự, tôn trọng lẫn nhau cũng như tôn trọng khách hàng.

- Công ty xây dựng đội ngũ ban lãnh đạo, giám đốc, các trưởng bộ phận quản lý nhân viên theo tiêu chí trao quyền nhằm tạo sự tin tưởng nhân viên và sẵn sàng chấp nhận cùng họ vượt qua thử thách.

- Các cấp quản lý được đào tạo cách khen chê nhân viên một cách hiệu quả, đặc biệt không nhắc đi nhắc lại những lỗi lầm của nhân viên trong quá khứ.

- Công ty tặng quà cho nhân viên dưới nhiều hình thức: tiền mặt, phiếu mua hàng, tặng phẩm, ...

- Nhằm thu hẹp lại khoảng cách giữa các thành viên nhóm, công ty phụ cấp hàng tháng một khoản tiền để các phòng ban sắp xếp một buổi đi chơi nhóm hoặc liên hoan cùng nhau .

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp giữa các thành viên của công ty, làm cho công ty trở thành một cộng đồng làm việc trên tinh thần hợp tác, tin cậy, gần bó, thân thiết và tiến thủ.

- Công ty xây dựng môi trường làm việc dựa trên ba yếu tố chính: Chân thật, Tin cậy và Công bằng Trên cơ sở đó hình thành tâm lý chung và lòng tin vào sự thành công của công ty.

Bảng 2.3. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

| ST T | Chỉ tiêu | Đơn vị | Năm 2016 | Năm 2017 | Chênh lệch | |
|---------|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------------|--------------|
| | | | | | Tỷ trọng | Tỷ lệ (%) |
| 1 | Doanh thu | Đồng | 34.682.574.979 | 46.374.324.005 | 11.691.749.02 6 | 33,71 |
| 2 | Lợi nhuận | Đồng | 2.197.114.817 | 6.329.251.811 | 4.132.136.994 | 188,07 |
| 3 | Số lượng lao động | Người | 280 | 320 | 40 | 3,45 |
| 4 | Hiệu suất sử dụng lao động(1/3) | Đồng/ người | 123.866.340 | 144.919.763 | 21.053.423 | 16,9 |
| 5 | Hiệu quả sử dụng lao động(2/3) | Đồng/ người | 7.846.839 | 19.778.912 | 11.932.073 | 152,06 |

Qua bảng trên ta nhận thấy:

- Hiệu suất sử dụng lao động năm 2016 của Công ty là đồng/người/năm, điều này chứng tỏ trong năm 2017 một lao động của Công ty tạo ra 123.866.340 đồng cho doanh thu. Nhưng đến năm 2017 con số này tăng lên là 144.919.763 đồng/người/năm. Như vậy, hiệu suất sử dụng lao động của Công ty trong năm 2017 đã tăng so với năm 2016. Cụ thể, hiệu suất sử dụng lao động năm 2017 tăng so với năm 2016 là 21.053.423 đồng/người/năm tương đương với 16,9%.

- Năm 2016, hiệu quả sử dụng lao động của Công ty là 7.846.839 đồng/người/năm, điều này chứng tỏ năm 2016 một lao động của Công ty tạo ra 7.846.839 triệu đồng lợi nhuận. Đến năm 2016 con số này là 19.778.912 đồng/người/năm. Như vậy, hiệu quả sử dụng lao động năm 2017 so với năm 2016 đã có sự tăng lên đáng kể. Cụ thể, hiệu quả sử dụng lao động năm 2017 tăng lên 21.053.423 đồng/người/năm tương đương với 16,9 % so với năm 2016.

Công ty TNHH Sơn Trường đã áp dụng nhiều biện pháp quản lý mang lại những kết quả đáng kể. Việc tuyển dụng và đào tạo, khuyến khích người lao động đã được Công ty quan tâm làm cho hiệu quả sử dụng nhân sự ở công ty tăng lên. Song bên cạnh những điểm đã đạt được, vẫn còn tồn tại một số ít mặt hạn chế:

❖ *Ưu điểm*

- Cơ cấu tổ chức những năm gần đây đã thay đổi đáng kể và dần dần hoàn thiện hơn nhằm phù hợp hơn với nền kinh tế thị trường cùng với sự phát triển của đất nước. Hiện nay công ty đã tạo cho mình thế đứng trên thị trường và là một trong những công ty đạt doanh thu và thu nhập bình quân đầu người cao nhất. Bộ máy lãnh đạo và các phòng ban trong công ty ngày càng phát huy tốt chức năng nhiệm vụ, ý thức kỷ luật và trách nhiệm luôn luôn được đánh giá tốt. Công ty đã phát huy được sự hợp tác giữa các cá nhân trong công việc, giữa cấp dưới với cấp trên, qua đó chất lượng công việc ngày càng cao.
- Đời sống vật chất, tinh thần và môi trường làm việc ngày càng được cải thiện giúp cho người lao động nâng cao tinh thần trách nhiệm đối với công việc, tinh thần hăng say lao động được nâng lên, hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh không ngừng tăng lên.
- Công tác đào tạo và phát triển nhân viên nhận được sự ủng hộ nhiệt tình của CBCNV. Đây là điều kiện tốt để Công ty phát triển bền vững, nâng cao hiệu quả sản xuất.
- Cán bộ quản lý lãnh đạo của Công ty được chú trọng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ để đạt hiệu quả công việc cao hơn.
- Người lao động có cơ hội thể hiện mình, bộc lộ hết tài năng trí tuệ thực sự của mình, trình độ được nâng cao.

❖ Hạn chế

Bên cạnh những kết quả đạt được trong thời gian qua, Công ty cũng không thể tránh khỏi những thiếu sót, khiếm khuyết trong công tác quản lý công việc, thể hiện ở mặt sau đây:

- Một số CBCNV mới có trình độ chuyên môn còn non kém, chất lượng làm việc chưa đáp ứng được nhu cầu hiện tại của Công ty, ý thức trách nhiệm trong công việc chưa cao.
- Việc trả lương thông qua hệ số công việc chưa phản ánh hết được hiệu quả làm việc của người lao động. Chưa tạo ra được tính cạnh tranh trong công việc, dễ làm người lao động cảm thấy nhàm chán với những việc làm lặp đi lặp lại.
- Mọi quan hệ giữa các đơn vị cũng như các phòng ban chức năng còn chưa chặt chẽ.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CP THƯƠNG MẠI XNK THIẾT BỊ TRƯỜNG THỊNH

❖ Phương hướng hoạt động của công ty trong tương lai.

Trong cơ chế thị trường cạnh tranh khốc liệt, cuộc suy thoái trên toàn thế giới diễn ra khó lường, không ít các doanh nghiệp không trụ được đã bị giải thể thì Công ty TNHH Sơn Trường lại càng khẳng định mình với việc mở rộng hợp tác với nhiều nước trên thế giới, ngày càng được sự tín nhiệm của bạn hàng.

Để hoàn thành kế hoạch công ty đã xác định khó khăn cần khắc phục, những thách thức cần vượt qua đồng thời vạch ra phương hướng cụ thể trong thời gian tới như sau:

Tiếp tục duy trì và mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm của công ty

Tăng cường công tác quản lý, sử dụng vốn vốn có hiệu quả. Củng cố và nâng cao hiệu quả kinh doanh, nâng cao sức cạnh tranh.

Tập trung phát triển các sản phẩm của công ty có chất lượng cao, giá trị lớn, có khả năng xuất khẩu cao ra thị trường nước ngoài.

Tăng cường công tác đánh giá lựa chọn và thẩm định dự án đầu tư thực sự có thị trường tiêu thụ sản phẩm đầu ra với hiệu quả kinh tế cao.

Chủ động thực hiện chào hàng sang các thị trường mới thông qua những đại diện trực tiếp hay các đối tượng trung gian.

Đẩy mạnh hơn nữa công tác marketing và tiếp cận các đối tượng khách hàng khác nhau, các cơ quan thương vụ Việt Nam ở nước ngoài và một số văn phòng xúc tiến xây dựng và phát triển tại Việt Nam.

Xây dựng thương hiệu uy tín của công ty trên thị trường trong nước và vươn ra thế giới. Đồng thời nâng cao trình độ cho đội ngũ cán bộ có kiến thức, năng lực, giỏi ngoại ngữ, tự tin trong các mối quan hệ đối ngoại.

Trên cơ sở kết quả hoạt động xuất khẩu trong các năm trước, kết quả nghiên cứu thị trường đồng thời đánh giá điều kiện thuận lợi và khó khăn của công ty cùng với việc mở rộng đầu tư xây dựng thêm nhà xưởng để tiếp tục phát huy thế mạnh của mình và góp phần cùng với các doanh nghiệp trong toàn ngành thực hiện chiến lược

tăng tốc phát triển hoạt động xuất khẩu hàng văn phòng phẩm công ty phấn đấu từ nay đến hết năm 2025 thực hiện tốt các chỉ tiêu sau:

3.1. Đào tạo cán bộ nhân viên của công ty

❖ Cơ sở của giải pháp:

Để có thể nâng cao hiệu quả kinh doanh đáp ứng được nhu cầu thị trường thì Công ty cần phải nâng cao tay nghề, chuẩn hóa lao động giúp cho lao động tự tin với năng lực bản thân, nâng cao chuyên môn và hiệu quả công việc. Từ đó giúp cho quá trình hội nhập của công ty được thuận lợi.

- Nguồn lao động trực tiếp của doanh nghiệp chủ yếu là lao động phổ thông còn thiếu nhiều lao động kỹ thuật cao.

Nội dung:

Đào tạo khối lao động gián tiếp:

- Trưởng phòng Marketing
- SCPS (Chuyên viên Bán hàng chuyên nghiệp)
- Thời gian học 6-12 tháng.
- Chi phí 5,300,000/tháng

Chương trình này được chuẩn hóa quốc tế (bằng tiếng Anh), đào tạo theo hướng thực hành, tổng kết những trải nghiệm thực tế giúp cho người học :

- a. Tự tin với năng lực bản thân
- b. Nâng cao chuyên môn
- c. Nâng cao thành quả công việc
- d. Tăng uy tín trong nghề nghiệp

➤ Đào tạo cán bộ kỹ thuật:

- + Cử Trưởng phòng kỹ thuật đi học và tìm hiểu về công nghệ mới tại nước ngoài trong thời gian 3 tháng

Bảng 3.3.2: Dự kiến số lượng người đào tạo và kinh phí đào tạo

| Chỉ tiêu | Thực hiện KH | Thời gian | Kinh phí (đồng) |
|-----------------|---------------------|------------------|------------------------|
| Cán bộ Kỹ thuật | 1 | 3 tháng | 125.900.000 |
| CSE | 1 | 6 tháng | 31.800.000 |
| SCPS | 1 | 12 tháng | 63.600.000 |
| Tổng | 3 | | 221.300.000 |

Đào tạo khối lao động trực tiếp:

+ Tổ chức thi tay nghề cho đội ngũ lao động 6 tháng / lần.

Đây là một hình thức nâng cao tay nghề cho lao động không thể bỏ qua của công ty trong những năm gần đây và cần được phát triển hơn. Đồng thời là sân chơi kỹ thuật dành cho các kỹ sư, người lao động công nhân kỹ thuật tham gia để khẳng định bản thân cũng như để giao lưu, học hỏi và nâng cao tay nghề hoàn thiện kỹ năng của mình.

Ví dụ :

Thi tay nghề cho lao động tổ hàn :

a) Lí thuyết :

- Nắm được kiến thức thông thường về điện và đọc được chỉ số trên các đồng hồ của máy hàn một chiều, máy hàn xoay chiều.
- Phân biệt được mối hàn ngẫu hay không ngẫu, tốt hay xấu.
- Biết tên và công dụng của các loại dụng cụ chính dùng trong nghề và dụng cụ phòng hộ cá nhân.
- Biết tính chất nguy hiểm của dòng điện và biện pháp phòng ngừa tai nạn.
- Nắm được sơ lược các phương pháp chống biến dạng khi hàn.
- Biết sử dụng các biện pháp cần thiết trước khi hàn để giảm tối đa biến dạng và ứng suất sau khi hàn.
- Biết phương pháp xử lý nhiệt trước khi hàn.

- Biết cấu tạo, nguyên lý làm việc của thiết bị hàn tự động, hàn bán tự động, hàn bấm, hàn đối đầu.

- Biết các phương pháp cơ bản kiểm tra chất lượng mối hàn.

b) Thực hành

- Điều chỉnh được dòng điện hàn cho phù hợp với đường kính que hàn, chiều dày vật hàn.

- Hàn được các bộ máy với chiều dày tôn đến 12 mm ở vị trí hàn bằng.

- Hàn nối kín nước được các loại ống với nhau, ống với mặt bích của kết cấu chịu áp lực thấp.

- Xử lý được một số biến dạng sau khi hàn.

- Hàn được thép không gỉ đảm bảo yêu cầu kỹ thuật.

- Sửa chữa được các khuyết tật mối hàn.

*Bảng 3.3.3 Dự kiến kinh phí tổ chức thi tuyển cho lao động tổ hàn
100% tham gia*

| Bậc | Số lượng | Nâng bậc | Số lượng | Chi phí thi | | Tổng |
|----------------|----------|----------------|----------|-------------|------------|------------|
| | | | | Lí thuyết | Thực hành | |
| Tay nghề bậc 1 | 7 | Tay nghề bậc 2 | 7 | 1.400.000 | 3.500.000 | 4.900.000 |
| Tay nghề bậc 2 | 12 | Tay nghề bậc 3 | 12 | 1.400.000 | 9.000.000 | 10.400.000 |
| Tay nghề bậc 3 | 10 | Tay nghề bậc 4 | 10 | 1.400.000 | 15.000.000 | 16.400.000 |
| Tổng | | | | 4.200.000 | 27.500.000 | 31.700.000 |

Ví dụ :

DT sau giải pháp là : $46.374.324.005 \times (1+10\%) = 51.011.756.410\text{VNĐ}$

CP sau giải pháp là: $40.045.072.194 \times (1+10\%)+221.300.000 +31.700.000$
 $=44.302.579.410 \text{ VNĐ}$

Dự kiến kết quả với kì vọng tăng 10% doanh thu sau đào tạo ta có :

| Chỉ tiêu | Trước giải pháp | Sau giải pháp | Chênh lệch | |
|------------------|-----------------|----------------|---------------|-------|
| | | | Tỷ trọng | Tỷ lệ |
| Doanh Thu | 46.374.324.005 | 51.011.756.410 | 4.637.432.405 | 10% |
| Chi Phí | 40.045.072.194 | 44.302.579.410 | 4.257.507.216 | 10,6% |
| Lợi Nhuận | 6.329.251.811 | 6.709.176.996 | 379.925.185 | 6,1% |
| Doanh thu / SLLĐ | 144.919.763 | 159.411.739 | 14.491.976 | 10% |
| Lợi nhuận/SLLĐ | 19.778.912 | 20.966.178 | 1.187.266 | 6,1% |

ĐVT : đồng

Qua bảng dự kiến trên ta có thể thấy rằng sau khi đào tạo nâng cao tay nghề cho lao động thì doanh thu của Công ty sẽ tăng 51.011.756.410 đồng tức là tăng 4.637.432.405 đồng tương đương 10% so với trước giải pháp. Đồng thời Lợi nhuận của doanh nghiệp cũng sẽ tăng lên 379.925.185 đồng tương đương 6,1% Hiệu suất sử dụng lao động của công ty năm 2017 là 144.919.763 đồng , nhưng sau khi hoàn thành giải pháp đã tăng lên 159.411.739 đồng tức là tăng 14.491.976 đồng tương đương 10% .Điều này cho thấy lao động đang ngày càng tích cực hơn. Ngoài ra , lợi nhuận từ hiệu quả sử dụng lao động cũng tăng theo . Trong năm 2017 , thì hiệu quả sử dụng lao động của công ty là 19.778.912 đồng. Sau giải pháp, con số đã lên đến 20.966.178 đồng tức tăng 1.187.266 đồng.

Bên cạnh đó đào tạo tại chỗ cần có đánh giá xếp loại sau từng đợt đào tạo . Nên giao cho cấp trên trực tiếp của người lao động trực tiếp phụ trách công tác đánh giá, xếp loại. Ở các bộ phận lao động gián tiếp thì người thực hiện đánh giá là các trưởng ban hoặc phó ban, ở các bộ phận lao động trực tiếp thì người thực hiện đánh giá là các trưởng ban hoặc phó ban (hoặc tổ trưởng, tổ phó). Bởi đây là những người thường xuyên tiếp xúc với người lao động có thể nắm bắt và hiểu rõ công việc mà người lao động đã thực hiện. Do đó khi bổ nhiệm vào vị trí

trường các bộ phận ngoài năng lực cũng cần phải cân nhắc về đạo đức và sự tín nhiệm của cấp dưới để đảm bảo cho công tác đánh giá lao động đạt hiệu quả. Tổ chức tập huấn đào tạo về công tác đánh giá lao động cho toàn thể các chức danh quản lý trong công ty, những người sẽ trực tiếp thực thi công tác này. Phổ biến đánh giá thực hiện công việc đến từng người lao động trong toàn công ty. Người lao động cần phải nắm được những thông tin cần thiết về công tác đánh giá thực hiện công việc như: biểu mẫu đánh giá, tiêu chí đánh giá, mức đánh giá, thời gian bắt đầu thực hiện... Nếu cần thiết có thể in thành văn bản phổ biến cho toàn bộ nhân viên. Lãnh đạo trực tiếp có nhiệm vụ giải đáp mọi thắc mắc của người lao động về công tác đánh giá của công ty.

1.2 Nâng cao chất lượng nguồn tuyển dụng

a) Căn cứ

Công ty hiện nay vẫn đang áp dụng 2 hình thức tuyển dụng bên trong và bên ngoài. Nhưng do đặc thù của doanh nghiệp vẫn còn ưu tiên tuyển dụng theo nguồn nội bộ.

ĐVT : (Người,%)

| Nội dung | Năm 2017 | Tỷ trọng |
|---------------------------|----------|----------|
| Số lao động tuyển dụng | 62 | 100 |
| - Nguồn nội bộ | 15 | 24,2 |
| - Nguồn bên ngoài | 47 | 75,8 |
| Số lượng lao động sa thải | 22 | 100 |
| - Nguồn nội bộ | 8 | 36,4 |
| - Nguồn bên ngoài | 14 | 63,6 |

Qua bảng trên ta có thể thấy rằng trong năm 2017 thì nguồn tuyển dụng nội bộ của công ty đã tuyển 15 người chiếm tỷ trọng khá lớn là 24,2% so với tổng số lao động cần tuyển dụng. Trong khi đó, tổng số lao động bị sa thải là 22 lao động và số lượng lao động bị sa thải từ nguồn nội bộ là 8 lao động tương đương 36,4%. Nguyên nhân dẫn đến số lượng lao động tuyển nội bộ bị sa thải nhiều như vậy là do trình độ tay nghề thấp, không tuân theo quy tắc của công ty.

b) Nội dung

Công ty cần phải đa dạng hóa nguồn tuyển dụng để thu hút được nhiều ứng viên hơn nữa để từ đó có thể lựa chọn ra được những lao động có năng lực và trình độ tốt,... phù hợp với yêu cầu của công việc. Để đa dạng hóa nguồn tuyển dụng thì Công ty nên chú ý các nguồn sau:

- *Từ người thân, người quen của các cán bộ công nhân viên trong công ty:* Công ty có thể vẫn lựa chọn nguồn tuyển dụng chủ yếu là con em của cán bộ công nhân viên trong công ty, nhưng công ty nên phát huy tối đa những ưu điểm của nguồn này bằng cách công ty có thể khuyến khích con em cán bộ công nhân viên trong công ty theo học các trường của ngành thì sẽ được hưởng những lợi ích về vật chất lẫn tinh thần. Sau đó công ty có thể thỏa thuận với ứng viên trong tương lai của mình bằng một bản hợp đồng ghi rõ công ty sẽ chấp nhận chi trả những chi phí đào tạo trong thời gian ứng viên đi học nhưng với điều kiện ứng viên phải đạt đến một trình độ nào đó, và sau khi kết thúc khóa học phải làm việc cho công ty theo đúng những yêu cầu mà công ty đưa ra. Tuy nhiên làm theo cách này công ty phải bỏ ra một khoản tiền tương đối lớn và phải mất thời gian dài mới có thể nhận được kết quả đầu tư, đây là hình thức mới và đã được một số công ty áp dụng để giành chiến thắng trong cạnh tranh nguồn nhân sự của mình. Nếu công ty có những chiến lược hoạch định cho tương lai về đội ngũ nhân sự của mình thì công ty sẽ có một đội ngũ nhân sự làm việc thực sự có hiệu quả và hết lòng trung thành với sự phát triển chung của công ty.

- *Tuyển nhân viên từ các cơ sở đào tạo:* Các trường đại học, cao đẳng và trung học chuyên nghiệp ngày càng trở thành nơi cung cấp nhân lực quan trọng đối với hầu hết các công ty. Tuy nhiên trong thời gian qua, công ty chưa chú trọng và quan tâm tới nguồn này. Đây là nguồn tuyển dụng lớn và đang có xu hướng phát triển, nên sẽ cung cấp cho doanh nghiệp những lao động có chất lượng ngày một cao hơn. Các sinh viên, học viên của các trường này thường được đào tạo khá bài bản, khoa học và có hệ thống. Mặc dù họ chưa đủ kinh nghiệm để làm việc nhưng họ lại có sức trẻ, sự nhiệt tình, năng động, sáng tạo,

tinh thần ham học hỏi và cầu tiến, khả năng thích ứng nhanh chóng với sự thay đổi của môi trường.

- *Từ các trung tâm giới thiệu việc làm:* công ty đã sử dụng nguồn này thông qua việc nhờ các tổ chức chuyên nghiệp tuyển dụng giúp. Tuy nhiên công ty cần chú ý khi tuyển dụng từ nguồn này là công ty cần có những biện pháp kiểm tra chặt chẽ và kỹ lưỡng chất lượng của các ứng viên được giới thiệu.

Dự tính chi phí tuyển dụng sẽ làm tăng 0,05% tổng chi phí và tổng doanh thu sau khi thực hiện biện pháp sẽ tăng 1%. Cụ thể như sau:

Bảng dự tính chất lượng tuyển dụng sau giải pháp

| Chỉ tiêu | ĐVT | Trước biện pháp | Sau biện pháp | Chênh lệch | |
|-------------------------------------|------------|-----------------|----------------|-------------|-------|
| | | | | Giá trị | Tỷ lệ |
| 1. Tổng doanh thu | đồng | 46.374.324.005 | 46.838.067.250 | 463.743.240 | 1 |
| 2. Tổng chi phí | đồng | 40.045.072.194 | 40.065.094.730 | 20.022.536 | 0,05 |
| 3. Tổng lợi nhuận | đồng | 6.329.251.811 | 6.772.972.520 | 443.720.709 | 0,7 |
| 4. Số lượng lao động | người | 320 | 320 | 0 | 0 |
| 5. Hiệu suất sử dụng lao động (1/4) | đồng/người | 144.919.763 | 146.368.960 | 1.449.197 | 0,09 |
| 6. Hiệu quả sử dụng lao động (3/4) | đồng/người | 19.778.912 | 21.165.540 | 1.387.228 | 0,7 |

Nhận xét:

Qua bảng trên ta thấy sau khi thực hiện biện pháp thì hiệu suất sử dụng lao động của Công ty tăng 1.449.197 đồng/ người, tương đương với mức tăng là 0,09%. Còn hiệu quả sử dụng lao động của Công ty cũng tăng lên 1.387.228 đồng/ người, tương ứng với mức tăng 0,07%. Việc đa dạng hóa nguồn tuyển dụng cũng như siết chặt hơn công tác tuyển dụng nguồn nhân lực đã giúp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty.

*** Kiến nghị, đề xuất khác****1.3 Xây dựng văn hóa doanh nghiệp.***a. Căn cứ đưa ra giải pháp:*

Chính sách đãi ngộ vật chất của công ty không giữ chân được nhân viên. Việc nâng cao đãi ngộ không thể ngày một ngày hai do còn phụ thuộc vào kết quả kinh doanh, ngoài ra việc tăng lương, thưởng cũng không phải là một biện pháp hay do nếu lạm dụng có thể gây tác dụng không tốt. Ngoài ra môi trường làm việc cũng chưa tạo được sự gắn bó với người lao động. Lãnh đạo của doanh nghiệp chưa khuyến khích được tinh thần người lao động và lôi kéo được họ tin tưởng vào sự thành công của doanh nghiệp.

Năng lực thông qua yếu tố con người thường mang tính bền vững vì nó không thể xác lập trong một thời gian ngắn. Nó liên quan đến văn hóa của tổ chức. Đây chính là các chuẩn mực bất thành văn, trở thành nếp sống và ứng xử giữa các thành viên trong tổ chức. Văn hóa còn đề cập đến các giá trị mà những người nhân viên trong công ty đề cao, suy tôn và cả cách thức mà họ chia sẻ thông tin cho nhau trong tổ chức. Muốn cải thiện nguồn nhân lực thì trước hết phải cải thiện môi trường văn hóa công ty, và điều này không phải dễ và mất rất nhiều thời gian và khá tốn kém. Rõ ràng nền tảng các khía cạnh thể hiện ở trên thường gắn với văn hóa công ty và rất khó hình thành trong ngày một ngày hai. Việc khảo sát, nghiên cứu về văn hóa công ty là một vấn đề lớn không thể nói hết chỉ trong mục nhỏ của luận văn. Do vậy, luận văn chỉ đề xuất các giải pháp xây dựng văn hóa công ty có thể thực hiện được tại công ty trong thời gian tới như sau:

- Tạo dựng nhân lực cao cấp nên quan tâm hàng đầu. Người lãnh đạo cần nhắc người tài cố gắng không làm tổn mỗi hòa khí trong nội bộ công ty. Việc cất nhắc phải làm sao chúng tỏ cho những người còn lại phải “tâm phục khẩu phục”. Và những người còn lại phải phấn đấu hơn nữa để được cất nhắc lên vị trí cao hơn.

- Nhân viên lớn tuổi là lực lượng đã gắn bó với công ty từ khi mới thành lập. Trong quá trình sản xuất và làm việc, một số lao động lớn tuổi không còn phù hợp đã được công ty giải quyết thôi việc. Những người còn lại là lực lượng rất quan trọng trong việc tạo nên giá trị tăng thêm cho công ty. Họ là những người có kinh nghiệm luôn làm việc chăm chỉ, tuân thủ theo giờ giấc công ty. Họ có sự tỉ mỉ, kỹ lưỡng và chu đáo. Luôn lắng nghe, có sự cẩn thận, chín chắn để làm gương cho các nhân viên trẻ. Vì vậy việc động viên thăm hỏi gia cảnh, con cái, sức khỏe v.v... đối với họ là một khích lệ rất lớn.

- Việc giữ chân các nhân viên giỏi cũng là một vấn đề mà công ty phải quan tâm trong giai đoạn hiện nay. Ngoài lương bổng phải công bằng và có tính cạnh tranh với bên ngoài, công ty phải luôn tạo công việc thú vị để tránh sự nhàm chán đối với họ. Nhân viên cần biết được các thông tin về mục tiêu kinh doanh của công ty, sự đánh giá của công ty về mình. Để nhân viên cùng tham gia vào giải quyết công việc và các vấn đề liên quan đến họ. Để họ độc lập trong công tác tránh sự kèm cặp quá sát. Cần tăng cường tính minh bạch hơn nữa để giúp họ thoải mái không có sự đổ kỵ trong công tác.

- Ban lãnh đạo công ty nên quan tâm đến yếu tố giao tiếp nội bộ. Giao tiếp nội bộ ở đây được coi là những quan hệ trong và ngoài công việc tại công ty. Giao tiếp nội bộ tốt không những giúp công ty hạn chế được những xung đột xảy ra mà còn làm tăng tính hợp tác giữa các đồng nghiệp và các nhà quản lý. Lắng nghe ý kiến của nhân viên để họ cùng tham gia vào công tác quản lý của công ty hoàn toàn không làm giảm uy tín của nhà quản lý mà trái lại sẽ làm nhân viên thêm gần gũi, yên tâm và kính phục cấp trên của mình hơn.

b. Nội dung thực hiện

Ngoài việc áp dụng chính sách đánh giá và đãi ngộ mới về thưởng được đưa ra ở trên góp phần vào việc làm nhân viên lao động tích cực và gắn bó với doanh nghiệp thì công ty nên áp dụng thêm các biện pháp sau đây:

- Năng lực thông qua yếu tố con người thường mang tính bền vững vì nó không thể xác lập trong một thời gian ngắn. Nó liên quan đến văn hóa của tổ chức. Đây chính là các chuẩn mực bất thành văn, trở thành nếp sống và ứng xử giữa các thành viên trong tổ chức.

- ***Lãnh đạo là người đi đầu trong mọi đường lối chính sách của công ty.***

Các lãnh đạo tối cao của doanh nghiệp phải tham gia dẫn dắt các hoạt động doanh nghiệp, chủ doanh nghiệp phải là gương mẫu trong các chính sách mới của công ty, tôn trọng, đảm bảo thực hiện những hứa hẹn của mình với nhân viên tạo ra sự tin tưởng của cấp dưới với cấp trên. Ứng xử tốt với nhân viên, đưa ra những cách giải quyết vấn đề hợp lý và sáng suốt, sẵn lòng để bảo vệ các nhân viên của mình, giữ thể diện cho họ. Nếu họ không gương mẫu thì thật khó duy trì giá trị nền tảng của văn hóa doanh nghiệp. Vì những nhân viên dưới quyền thường có xu hướng coi lãnh đạo của họ như tấm gương xuất phát từ mong muốn thành đạt như lãnh đạo của họ. Xây dựng mục tiêu, sứ mệnh, chiến lược cho toàn bộ tổ chức. Lãnh đạo cần xây dựng sứ mệnh, chiến lược, cam kết thực hiện từ đó tạo lập ra niềm tin của toàn bộ tập thể vào sứ mệnh, chiến lược đặt ra. Niềm tin là thứ có sức mạnh rất to lớn đặc biệt với các doanh nghiệp vừa và nhỏ mới thành lập. Nếu không có được sự tin tưởng vững trắc vào thành công của tổ chức thì doanh nghiệp khó có thể tập trung được nguồn lực lao động và tạo được sức mạnh đoàn kết, hợp tác trong tập thể. Nhân viên phải được thông tin về định hướng chiến lược của doanh nghiệp với các mức độ khác nhau tùy theo từng cấp độ của nhân viên. Đối với các cấp độ nhân viên thừa hành, để dễ đi vào lòng người, lãnh đạo nên cụ thể hóa, trực quan sinh động các chiến lược này, lồng vào các buổi họp, các cuộc tập huấn... Mục tiêu cuối cùng, là trách nhiệm thực hiện các chiến lược chung phải được san sẻ cho cả tập thể gánh vác, mỗi người một việc. Mỗi nhân viên đều tự cảm thấy rõ mình có vai trò trong

doanh nghiệp, có trọng trách, nghĩa vụ phải hoàn thành. Đó không chỉ là nhiệm vụ đó còn là sự cam kết và tự nguyện ràng buộc dài lâu, chứ không còn là tâm trạng thả lỏng, dễ dàng. Khi đó, nhân viên đương nhiên tự hào và luôn gắng làm việc hết mình.

- ***Xây dựng bầu không khí văn hóa trong doanh nghiệp.***

Tạo ra môi trường làm việc đoàn kết, gắn bó, vui vẻ, thoải mái, lấy hiệu quả làm trọng. Trong đó các nhân viên được lắng nghe, được tôn trọng, được thể hiện mình, đó là một điều kiện làm việc lý tưởng mà bất cứ người nào cũng mơ ước. Mọi cơ chế phải được công khai, minh bạch, có công phải được thưởng, có tội phải bị phạt. Như vậy hệ thống lương, thưởng trong doanh nghiệp cũng được chi phối bởi nét văn hóa này. Chính sách và cách hành xử rõ ràng cũng tạo ra được cảm giác an toàn, cảm giác được tôn trọng và tạo động lực làm việc cho các nhân viên. Các biện pháp có thể áp dụng: thời gian biểu linh hoạt, xây dựng hệ thống đánh giá thành tích qua tính điểm, tích điểm thưởng cho những hoạt động tích cực của nhân viên. Điểm thưởng có thể được quy đổi thành các phần thưởng nhỏ hoặc quyền lợi đặc biệt. Thường xuyên tổ chức các bữa tiệc mừng các dịp đặc biệt... Chăm lo đời sống tốt cho nhân viên là một trong những yếu tố đóng góp vai trò thành công của doanh nghiệp, bởi khi đời sống tinh thần của nhân viên được đảm bảo, họ sẽ đem hết sức lực của mình để làm việc, khi ấy công ty sẽ kinh doanh hiệu quả và phát triển trong tương lai. Biện pháp này cần chú ý tới hai vấn đề nữa:

- Thái độ trong ứng xử thường không có trong nội quy công ty nhưng là một phần quan trọng trong việc xây dựng văn hóa của một doanh nghiệp. Thái độ ứng xử được xây dựng bằng thái độ vui vẻ khi tới công sở, nghiêm túc trong công việc, thân thiện trong cuộc sống, lãnh đạo tâm lý, nhân viên tích cực, không thù hằn, nói xấu...

- Hành vi giao tiếp là thứ gây ấn tượng trong cuộc gặp đầu tiên. Do vậy cần có một số quy định thống nhất về hành vi ứng xử trong nội bộ, với khách hàng, bạn hàng, cơ quan quản lý nhà nước. Ví dụ: cấm hút thuốc lá trong phòng làm việc

chung, cấm sử dụng đồ uống có cồn tại công sở trừ trường hợp ngoại giao, cấm quảng cáo thương mại...

c. Dự kiến kết quả đạt được:

- Trong ngắn hạn: Nâng cao ý thức, trách nhiệm của nhân viên. Giảm hẳn tình trạng đi muộn về sớm. Từ đó tăng năng suất lao động cho doanh nghiệp.
- Trong dài hạn: Nâng cao năng lực, năng suất lao động trong sản xuất kinh doanh. Khi thực hiện tốt công việc này, bầu không khí thi đua trong doanh nghiệp sẽ tăng cao hơn, người lao động tích cực hơn, hăng say với công việc hơn, năng suất tăng hơn so với trước. Bên cạnh đó, người lao động sẽ cảm thấy hài lòng khi nỗ lực trong công việc của họ được đền đáp một cách xứng đáng.

KẾT LUẬN

Con người là bộ phận chủ yếu để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh, mọi hoạt động sản xuất kinh doanh suy cho cùng cũng là để phục vụ lợi ích con người. Trong doanh nghiệp thương mại hiện nay, yếu tố con người đóng vai trò quyết định đối với sự thành bại của cả doanh nghiệp. Chính vì sử dụng lao động có hiệu quả yếu tố sống còn của mọi doanh nghiệp.

Nói đến sử dụng lao động là nói đến việc quản lý và sử dụng con người. Con người luôn phát triển và thay đổi có tư duy, hành động cụ thể trong từng hoàn cảnh cụ thể. Vì vậy, phải làm sao để nắm bắt được những thay đổi, tư duy, ý thức của con người hay nói cách khác là nắm bắt được nhu cầu của người lao động thì hoạt động sản xuất kinh doanh mới đạt hiệu quả cao.

Tóm lại, việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là việc làm hết sức quan trọng và cần thiết đối với tất cả các doanh nghiệp. Bởi vì sử dụng lao động có hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp làm ăn kinh doanh tốt, giảm chi phí sản xuất, khấu hao nhanh tài sản cố định... điều đó sẽ giúp doanh nghiệp đứng vững trên thị trường và mở rộng thị phần tăng khả năng cạnh tranh với các đối thủ.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phòng kế toán tài chính Công ty TNHH Sơn Trường.
Báo cáo tài chính của doanh nghiệp 2016.
2. Phòng kế toán tài chính Công ty TNHH Sơn Trường. *Báo cáo tài chính của doanh nghiệp 2017.*
3. Nguyễn Hải Sản (2012), *Quản trị doanh nghiệp* , NXB Lao động – Xã hội.
4. TS.Nguyễn Thanh Liêm (2014),*Quản trị tài chính*, NXB Tài chính.
5. GS.TS Phạm Quang Trung (2012), *Giáo trình quản trị doanh nghiệp*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.