

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



ISO 9001:2015

PHẠM THỊ QUYÊN

**LUẬN VĂN THẠC SĨ
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Hải Phòng - 2018

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

PHẠM THỊ QUYÊN

QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG GIAO NHẬN HÀNG HÓA XUẤT
NHẬP KHẨU TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẠI LÝ HÀNG HẢI
VIỆT NAM - CHI NHÁNH HẢI PHÒNG

LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 60 34 01 02

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

PGS.TS ĐÀO VĂN HIỆP

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bản luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của tôi, được thực hiện dưới sự hướng dẫn của PGS.TS Đào Văn Hiệp.

Các số liệu, những kết luận nghiên cứu được trình bày trong luận văn này là trung thực và chưa từng được công bố dưới bất kỳ hình thức nào.

Tôi xin chịu trách nhiệm về nghiên cứu của mình./.

Học viên

Phạm Thị Quyên

LỜI CẢM ƠN

Luận văn tốt nghiệp được hoàn thành tại trường Đại học Dân lập Hải Phòng. Có được Bản luận văn tốt nghiệp này em xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành và sâu sắc tới trường Đại học Dân lập Hải Phòng đặc biệt là PGS.TS Đào Văn Hiệp đã trực tiếp hướng dẫn, dìu dắt em với những chỉ dẫn khoa học quý giá trong suốt quá trình triển khai, nghiên cứu và hoàn thành đề tài “***Một số giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng***”.

Xin chân thành cảm ơn các thầy cô đã trực tiếp giảng dạy, truyền đạt những kiến thức khoa học chuyên ngành Quản trị kinh doanh cho bản thân em trong suốt hai năm học qua.

Xin gửi tới Ban lãnh đạo, các phòng ban đơn vị của Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng tạo mọi điều kiện thuận lợi giúp em thu thập các số liệu cũng như các tài liệu cần thiết liên quan đến đề tài tốt nghiệp.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn các đơn vị và cá nhân đã hết lòng quan tâm, giúp đỡ, rất mong được sự đóng góp quý báu của các thầy cô để em có thể hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

Hải Phòng, ngày 15 tháng 11 năm 2018

Học viên

Phạm Thị Quyên

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC 3

1.1 Tổng quan về Quản trị nguồn nhân lực.....	3
1.1.1 Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực	3
1.1.2. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực	5
1.2 Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực	7
1.2.1 Phân tích công việc.	7
1.2.2 Kế hoạch hóa nguồn nhân lực	11
1.2.3 Tuyển dụng lao động.....	15
1.2.4 Bố trí nhân lực.....	18
1.2.5 Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	21
1.2.6 Đánh giá thực hiện công việc	24
1.2.7 Thù lao lao động.....	28
1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến Quản trị nguồn nhân lực	32
1.3.1 Các nhân tố môi trường bên ngoài	32
1.3.2 Các nhân tố thuộc về tổ chức	33
1.3.3 Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động.....	34

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KINH DOANH NƯỚC SẠCH SỐ 2 HẢI PHÒNG..... 35

2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng ..	35
2.1.1 Giới thiệu chung về Công ty	35
2.1.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng	37
2.1.3 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh.....	44

2.2 Phân tích thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng.	50
2.2.1 Phân tích công việc	50
2.2.2 Tuyển dụng lao động.....	52
2.2.3. Bố trí nhân lực.....	56
2.2.4 Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	58
2.2.5 Đánh giá thực hiện công việc	62
2.2.6 Thù lao lao động.....	64
2.3 Đánh giá chung hoạt động Quản trị nguồn nhân lực	69
2.3.1 Điểm mạnh trong công tác hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại công ty.	69
2.3.2 Điểm yếu trong công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty	70
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KINH DOANH NƯỚC SẠCH SỐ 2 HẢI PHÒNG	71
3.1. Mục tiêu, phương hướng hoạt động của Công ty.....	71
3.1.1 Phương hướng hoạt động chung.....	71
3.1.2 Mục tiêu hoạt động của công ty.	71
3.2 Một số giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực Công ty.	75
3.2.1 Hoàn thiện công tác phân tích công việc	75
3.2.2 Xây dựng kế hoạch hóa nguồn nhân lực	77
3.2.3 Hoàn thiện các bước trong quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.	79
3.2.4 Lượng hóa các tiêu thức để đánh giá thực hiện công việc	82
3.2.5 Hoàn thiện công tác tuyển dụng.	87
PHẦN KẾT LUẬN	
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU PHỤ LỤC

Sơ đồ 2.1: Quy trình hoạt động sản xuất nước.

Sơ đồ 2.2: Bộ máy tổ chức Công ty.

Bảng 2.1 : Cơ cấu lao động theo độ tuổi, loại lao động.

Bảng 2.2: Tổng hợp sản lượng nước sản xuất giai đoạn 2013 -2017.

Bảng 2.3: Tổng hợp sản lượng nước tiêu thụ giai đoạn 2013 -2017.

Bảng 2.4: Tổng hợp doanh thu giai đoạn 2013 -2017.

Bảng 2.5: Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2013 -2017.

Bảng 2.6: Tình hình tuyển dụng tại Công ty giai đoạn 2013 – 2017.

Bảng 2.7: Nhu cầu đào tạo của Công ty giai đoạn 2015 – 2017.

Bảng 3.1: Bảng câu hỏi xác định nhu cầu đào tạo của người lao động

Phụ lục 1: Chức năng, nhiệm vụ phòng Tài chính kế toán

Phụ lục 2: Bản mô tả công việc vị trí Kế toán trưởng

Phụ lục 3: Thông báo tuyển dụng

Phụ lục 4: Quy chế lương, thưởng, chế độ cho người lao động.

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong nền kinh tế thị trường phát triển mạnh mẽ như hiện nay, các doanh nghiệp luôn tìm mọi cách để nâng cao năng lực và vị thế cạnh tranh của mình. Và một trong những vị thế cạnh tranh đó chính là nguồn nhân lực của tổ chức. Nền kinh tế càng hội nhập, thì môi trường hoạt động kinh doanh càng phức tạp. Doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển bền vững trong sự cạnh tranh gay gắt của thị trường thì phải có nguồn nhân lực đảm bảo cả về số lượng và chất lượng để kịp thời thích ứng với sự thay đổi, hội nhập. Muốn có nguồn nhân lực đó các doanh nghiệp phải trú trọng tới hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức.

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực bao gồm tất cả các hoạt động của tổ chức để thu hút, sử dụng, phát triển, đánh giá và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu của công việc, mục tiêu của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng. Quản lý các nguồn lực khác sẽ không hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nguồn nhân lực.

Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng với nhiệm vụ là sản xuất và cung cấp nước sạch cho khách hàng khu vực phía Tây Bắc Thành phố Hải Phòng bao gồm các phường Quán Toan, Hùng Vương thuộc quận Hồng Bàng, các xã, thị trấn thuộc huyện An Dương và các khu công nghiệp NOMU-RA, Tràng Duệ, Thâm Quyến... Tiền thân là xí nghiệp Sản xuất nước Vệ Cách thuộc Công ty TNHH MTV Cấp nước Hải Phòng (doanh nghiệp 100% vốn nhà nước). Đến năm 2009, sau khi cổ phần hóa tách ra thành Công ty cổ phần có vốn góp chi phối của nhà nước. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty chưa thực sự đạt hiệu quả.

Mặt khác, hiện nay chưa có một đề tài nghiên cứu nào về thực trạng cũng như giải pháp nâng cao hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng.

Xuất phát từ nhận thức trên, tôi đã chọn đề tài: “*Một số giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng*”

2. Mục đích nghiên cứu

- Hệ thống cơ sở lý luận về Quản trị nguồn nhân lực.
- Phân tích và đánh giá thực trạng các hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng.
- Phạm vi nghiên cứu: Hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng giai đoạn 2013 – 2017.

4. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng nghiên cứu lý luận kết hợp với điều tra khảo sát, phân tích và tổng hợp theo các nội dung lớn và sử dụng công cụ xuất báo cáo của excel để tổng hợp kết quả.

5. Nội dung của Luận văn

Bao gồm phần mở đầu và 3 chương với các phần chính sau đây:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực

Chương 2: Thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng.

Chương 3: Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1.1 Tổng quan về Quản trị nguồn nhân lực

1.1.1 Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực

Nhân lực là nguồn lực của mỗi con người, trong đó bao gồm cả thể lực và trí lực. Thể lực là trạng thái sức khỏe của mỗi con người phụ thuộc vào tình trạng sức khỏe, tầm vóc, chế độ ăn uống, sinh hoạt, mức sống, thu nhập, tuổi tác, giới tính... là điều kiện để con người phát triển, trưởng thành một cách bình thường, đáp ứng được yêu cầu về sự hao phí sức lực, cơ bắp trong lao động. Trí lực thể hiện ở sự hiểu biết, trí tuệ, tiếp thu kiến thức, kỹ năng, năng khiếu, nhân cách, tác phong... ảnh hưởng lớn tới khả năng lao động sáng tạo của con người. Trí lực là yếu tố quan trọng của nguồn lực con người bởi mọi hành động của con người đều phải thông qua đầu óc của họ. Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, việc tận dụng các tiềm năng về thể lực được khai thác gần như tối đa, không bị lãng quên tuy nhiên việc khai thác về tiềm năng trí lực lại chưa bao giờ bị cạn kiệt bởi nó là kho tàng tiềm ẩn của mỗi con người. Khai thác và phát huy tiềm năng trí tuệ của con người có vai trò quan trọng trong việc sử dụng và phát triển nguồn nhân lực con người. Tuy nhiên, trí lực chỉ có thể đóng vai trò quyết định trong sự phát triển nguồn nhân lực trên nền thể lực khỏe mạnh.

Hiện nay, thuật ngữ “Nguồn nhân lực” được sử dụng rộng rãi, phổ biến, mang tính khoa học về con người với sự phát triển về số lượng, chất lượng. Số lượng nguồn nhân lực thể hiện là lực lượng lao động và khả năng cung cấp lực lượng lao động, phụ thuộc vào quy mô dân số, cơ cấu giới tính, tuổi tác, sự phân bố dân cư, tốc độ sinh đẻ, tỷ lệ tử vong.... Chất lượng nguồn nhân lực bao gồm những nét đặc trưng về trạng thái thể lực, trí lực, nhân cách, tác phong con người.

Do cách tiếp cận khác nhau, nên ngày nay có nhiều quan điểm khác nhau về nguồn nhân lực. Theo Ngân hàng thế giới (WB) “*Nguồn nhân lực là toàn bộ vốn con người bao gồm thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp... của mỗi cá nhân*”⁽¹⁾, nguồn lực con người ở đây được coi như một nguồn vốn bên cạnh các nguồn vốn vật chất khác như vốn công nghệ, vốn tiền tệ, vốn tài nguyên, khác biệt là nguồn lực con người được sử dụng để khai thác, sử dụng, duy trì các nguồn lực khác.

Liên Hiệp Quốc đã chỉ ra “*Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước*”⁽²⁾. Quan điểm này đã chỉ ra những đặc trưng của nguồn nhân lực cũng như các tiêu chí để đánh giá nguồn nhân lực. Mặc khác, để phát triển nguồn nhân lực thì phải đào tạo, sử dụng tiềm năng của con người thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội.

Tổ chức lao động quốc tế thì cho rằng “*Nguồn nhân lực của một quốc gia là toàn bộ những người trong độ tuổi có khả năng tham gia lao động*”⁽³⁾. Theo nghĩa rộng thì nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho sản xuất toàn xã hội, cho sự phát triển của xã hội. Theo nghĩa hẹp, nguồn nhân lực là khả năng lao động của xã hội bao gồm những người trong độ tuổi lao động, có khả năng lao động, là tổng thể về trí lực, thể lực được huy động vào quá trình lao động.

ThS. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân nhận định “*Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực*”⁽⁴⁾.

Qua những nhận định, đánh giá trên có thể thấy rằng, nguồn nhân lực của xã hội là toàn bộ con người trong xã hội không phân biệt về độ tuổi, phạm vi có thể dùng thể lực và trí lực để cống hiến cho xã hội. Còn nguồn nhân lực trong tổ chức bao gồm tất cả những người đang làm việc trong tổ chức theo luật định, đó

là những cá nhân, cán bộ, công nhân viên, những người trong độ tuổi lao động và trên độ tuổi lao động bằng thể lực và sức lực của mình làm việc và cống hiến cho doanh nghiệp. Trong phạm vi của đề tài, em chỉ đi vào nghiên cứu nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Quản trị nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động của tổ chức để thu hút, xây dựng, sử dụng, đánh giá, phát triển và giữ gìn lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu cả về mặt số lượng và chất lượng của tổ chức giúp cho tổ chức có thể tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh. Là hệ thống các quan điểm, chính sách, biện pháp và hoạt động thực tiễn được sử dụng trong quản trị con người nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức đồng thời đạt được mục tiêu của cá nhân và xã hội.

Dưới góc độ là chức năng cơ bản của quản trị tổ chức thì quản trị nguồn nhân lực là việc hoạch định, tổ chức và kiểm soát các hoạt động để thu hút, sử dụng và bảo toàn con người nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Hay chính là việc phân tích công việc, tuyển mộ, tuyển chọn, bố trí, đào tạo, sử dụng, tạo động lực, khuyến khích nhân lực trong tổ chức.

1.1.2. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực là bộ phận cấu thành và không thể thiếu của quản trị tổ chức bởi các nguồn lực khác như máy móc, thiết bị, công nghệ... đều có thể mua được, sao chép được nhưng nguồn nhân lực thì không thể. Và một doanh nghiệp dù có nguồn tài nguyên phong phú, nguồn tài chính dồi dào, trang thiết bị nhà xưởng hiện đại cũng trở nên không có giá trị nếu không biết quản trị nguồn nhân lực. Con người là yếu tố cấu thành lên tổ chức, vận hành tổ chức. Mặt khác, mỗi cá nhân đều có đặc điểm, năng lực, trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm khác nhau và liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Chính vì vậy, phát triển con người, quản trị nguồn nhân lực chiếm vị trí trung tâm trong

hệ thống quản trị các nguồn lực và nó quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trên thị trường.

Hiện nay, trên thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt nên các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển thì phải tổ chức bộ máy của mình theo hướng tinh giảm, gọn nhẹ, năng động trong đó yếu tố con người mang tính quyết định đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao. Quản trị nguồn nhân lực tốt sẽ giúp doanh nghiệp tìm kiếm được đủ và đúng người, sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu đề ra, tiết kiệm được các chi phí đồng thời phát triển những tiềm năng, tài năng của chính bản thân người lao động.

Quản trị nguồn nhân lực giúp các nhà quản trị biết cách lôi kéo nhân viên để họ say mê với công việc, đánh giá nhân viên chính xác, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa các năng lực, tiềm năng để sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và đạt được mục tiêu cá nhân và tổ chức.

Hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực theo 3 nhóm chức năng:

+Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực: giúp cho tổ chức có đủ số lượng nhân viên với những đặc điểm phù hợp với yêu cầu của công việc. Căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, phương hướng, mục tiêu đề ra, doanh nghiệp xác định được nhu cầu về nguồn nhân lực. Việc phân tích công việc sẽ giúp doanh nghiệp biết được nhu cầu tuyển dụng, số lượng tuyển, yêu cầu, tiêu chuẩn ứng viên. Từ đó, áp dụng các phương pháp, kỹ năng trong tuyển dụng để lựa chọn được những ứng viên phù hợp nhất.

+Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Nhóm chức năng này chú trọng tới việc nâng cao năng lực của nhân viên để nhân viên có đủ các kỹ năng, trình độ cần thiết thực hiện tốt công việc cũng như phát triển tối đa năng lực cá nhân. Để nhân viên mới có thể làm quen với công việc, doanh nghiệp áp dụng các chương trình hướng nghiệp, đào tạo kèm cặp, hướng dẫn nhân viên mới. Đồng thời, doanh nghiệp cũng có các hoạt động nhằm đào tạo lại

nhân viên khi có sự thay đổi nhu cầu sản xuất kinh doanh hay thay đổi quy trình công nghệ cũng như cập nhật kiến thức quản lý, chuyên môn thường xuyên.

+Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực: nhóm chức năng này bao gồm các hoạt động nhằm duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực của tổ chức. Đó là đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động, duy trì và phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong tổ chức.

Đánh giá thực hiện công việc giúp nhà quản lý đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn. Hệ thống thù lao lao động công bằng, các chính sách phúc lợi tốt sẽ khuyến khích, động viên nhân viên làm việc hăng say, có ý thức trách nhiệm góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công việc. Mặt khác, đây là một trong những biện pháp hữu hiệu để thu hút nhân tài, đội ngũ lao động lành nghề, nguồn nhân lực chất lượng cao. Các hoạt động duy trì và phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp vừa tạo ra môi trường làm việc lành mạnh, bầu không khí vui vẻ giúp nhân viên thoải mái với công việc vừa tạo lên văn hoá doanh nghiệp.

1.2 Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực

1.2.1 Phân tích công việc.

1.2.1.1 Khái niệm phân tích công việc

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc, thu thập các tư liệu và phân tích, đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc.

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu để xác định cụ thể nhiệm vụ, trách nhiệm của người lao động đối với từng công việc, họ phải thực hiện các hoạt động nào, tại sao phải thực hiện và thực hiện như thế nào, điều kiện làm việc cụ thể, họ được sử dụng các trang thiết bị, công cụ dụng cụ nào, mối tương tác với các cá nhân và tổ chức khác trong đơn vị, những yêu cầu về trình độ chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm cần thiết để thực hiện các công việc đó. Đó

cũng là quá trình xác định và ghi chép lại các thông tin liên quan đến bản chất của mỗi công việc cụ thể.

1.2.1.2 Vai trò phân tích công việc

Phân tích công việc có vai trò quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực. Là cơ sở để các nhà tuyển dụng có thể lựa chọn được các ứng cử viên phù hợp nhất, lên kế hoạch để nhà quản trị ra quyết định bổ nhiệm, chuyển công tác cho nhân viên, hoàn thiện hệ thống thù lao lao động, đánh giá thực hiện công việc, loại bỏ sự bình đẳng của mỗi nhân viên từ đó tạo động lực cho người lao động, nâng cao hiệu quả công việc. Nhờ có phân tích công việc mà tổ chức có thể hoàn thiện các biện pháp cải thiện điều kiện làm việc, nâng cao sức khỏe người lao động, xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của tổ chức. Đặc biệt, phân tích công việc có vai trò quan trọng đối với tổ chức mới được thành lập, khi tổ chức có công việc mới hay khi công việc thay đổi do việc áp dụng khoa học kỹ thuật mới.

Nhờ phân tích công việc mà các nhà quản lý xác định được kỳ vọng của mình đối với nhân viên đồng thời giúp họ hiểu được các kỳ vọng đó, hiểu được chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm cũng như yêu cầu của công việc. Bên cạnh đó, phân tích công việc là cơ sở, điều kiện để thực hiện các hoạt động quản trị nguồn nhân lực đúng đắn và có hiệu quả dựa trên các tiêu thức liên quan tới công việc chứ không phải mang tính chất chủ quan.

1.2.1.3 Các nguồn và phương pháp thu thập thông tin

Mỗi một công việc có các thông tin quan trọng, liên quan khác nhau. Tùy thuộc vào mục đích sử dụng các thông tin đó để thu thập các loại thông tin

Thông tin được thu thập từ người thực hiện công việc, người cấp trên trực tiếp quản lý, người phân tích công việc được đào tạo và khách hàng.

Các phương pháp thu thập thông tin:

–*Phương pháp quan sát*: là phương pháp trong đó người quan sát sẽ quan sát 1 người hoặc 1 nhóm người lao động thực hiện công việc và ghi lại đầy đủ các hoạt động thực hiện, tại sao phải thực hiện và thực hiện như thế nào vào mẫu phiếu được xây dựng trước.

–*Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng*: Người nghiên cứu sẽ ghi chép lại các hành vi thực hiện công việc của những nhân viên làm việc không hiệu quả và những nhân viên làm việc hiệu quả. Sau đó khái quát và phân loại các đặc trưng cơ bản của công việc cũng như các đòi hỏi, yêu cầu của công việc.

–*Phương pháp nhật ký công việc*: Người lao động tự ghi chép lại các hoạt động của mình trong khi thực hiện công việc. Phương pháp này có ưu điểm là thông tin được ghi lại theo sự kiện thực tế, tuy nhiên độ chính xác lại không cao, việc ghi chép khó đảm bảo được liên tục và nhất quán.

–*Phương pháp phỏng vấn*: Đối với công việc liên quan đến hoạt động nghiên cứu, trí não, chuyên môn, kỹ thuật không biểu hiện nhiều các hành vi ra bên ngoài để quan sát thì có thể áp dụng phương pháp phỏng vấn. Thông qua phỏng vấn, người phân tích sẽ biết được những nhiệm vụ nào cần được thực hiện, tại sao phải thực hiện và thực hiện như thế nào.

–*Phương pháp sử dụng bảng câu hỏi thiết kế sẵn (phiếu điều tra)*: Người lao động nhận được phiếu điều tra bao gồm các câu hỏi đã được thiết kế sẵn về nhiệm vụ, hành vi, kỹ năng, trình độ, điều kiện có liên quan tới công việc. Người lao động có trách nhiệm trả lời các câu hỏi theo hướng dẫn của người phát phiếu.

–*Phương pháp hội thảo các chuyên gia*: Các chuyên gia là người am hiểu về công việc, công nhân lành nghề, người quản lý được mời dự cuộc hội thảo để thảo luận về những công việc cần tìm hiểu. Các thành viên sẽ làm sáng tỏ và bổ sung thêm những thông tin mà người nghiên cứu không thu được từ các phương pháp trên. Tuy nhiên phương pháp này tốn nhiều chi phí và thời gian.

1.2.1.4 Quy trình phân tích công việc

Bước 1: Xác định công việc cần phân tích.

Phân tích công việc thường được tiến hành khi: Tổ chức mới được thành lập và phân tích công việc lần đầu tiên được thực hiện; Công việc có sự thay đổi đáng kể về nội dung hay quy trình công nghệ, áp dụng khoa học công nghệ mới; Tổ chức xuất hiện các công việc mới hoặc định kỳ rà soát lại tất cả công việc.

Bước 2: Lựa chọn các phương pháp thu thập thông tin

Sau khi xác định được công việc cần phân tích ta lựa chọn phương pháp thu thập thông tin hợp lý để đạt được kết quả tốt nhất.

Bước 3: Tiến hành thu thập thông tin

Khi đã lựa chọn được phương pháp thu thập thông tin hợp lý thì tiến hành thu thập và xử lý thông tin.

Bước 4: Sử dụng thông tin thu thập

Thông tin thu thập được tổng hợp và xử lý sẽ được sử dụng vào mục đích khác nhau như kế hoạch hoá nguồn nhân lực, xây dựng bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc, nhu cầu đào tạo...

Bước 5: Đánh giá và cập nhật thường xuyên.

1.2.1.5 Kết quả phân tích công việc

Bản mô tả công việc: là văn bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc, các mối quan hệ trong công việc và những vấn đề có liên quan tới một công việc cụ thể.

Bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện: là văn bản liệt kê những yêu cầu của công việc đối với người thực hiện về trình độ chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm công tác, đặc điểm cá nhân và một số các yêu cầu khác. Các yêu cầu này là những đòi hỏi ở mức chấp nhận được, không nên đòi hỏi quá

cao mà không cần thiết để thực hiện và cũng không nên quá thấp để sàng lọc ứng viên đạt hiệu quả công việc cao.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: là hệ thống các tiêu chí, chỉ tiêu để hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc về số lượng và chất lượng. Đối với công việc sản xuất đó là các định mức lao động và thường gắn liền với hệ thống khuyến khích sự thực hiện vượt mức. Còn đối với các công việc quản lý, chuyên môn thì sử dụng các câu diễn đạt định lượng khó khăn hơn, có thể sử dụng câu diễn đạt định tính thể hiện tiêu chuẩn cần đạt được.

1.2.2 Kế hoạch hóa nguồn nhân lực

1.2.2.1 Khái niệm của kế hoạch hoá nguồn nhân lực

Kế hoạch hoá nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, đánh giá và xác định nhu cầu nguồn nhân lực từ đó đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực về số lượng và chất lượng để thực hiện công việc, đáp ứng mục tiêu của tổ chức.

Kế hoạch hoá nguồn nhân lực thực chất là ước lượng xem doanh nghiệp cần bao nhiêu người có trình độ lành nghề để đáp ứng với yêu cầu công việc, mục tiêu của tổ chức và xác định xem có bao nhiêu người sẵn sàng làm việc cho tổ chức. Từ đó lựa chọn được giải pháp tối ưu để cân đối cung nhân lực và cầu nhân lực của tổ chức trong tương lai.

1.2.2.2 Vai trò của kế hoạch hoá nguồn nhân lực

Kế hoạch hoá nguồn nhân lực giữ vai trò trung tâm trong quản lý chiến lược nguồn nhân lực. Bất kỳ tổ chức nào muốn tồn tại, phát triển và đứng vững trên thị trường ngày càng cạnh tranh gay gắt thì phải tiến hành kế hoạch hoá chiến lược nguồn nhân lực và nguồn nhân lực có trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm của tổ chức ngày được nhận biết, đã, đang và sẽ trở thành lợi thế cạnh tranh. Kế

hoạch hoá nguồn nhân lực được đánh giá có vai trò quan trọng như kế hoạch hoá về vốn và các nguồn tài chính của tổ chức.

Kế hoạch hoá chiến lược nguồn nhân lực sẽ giúp cho tổ chức đạt được mục tiêu của công việc, tổ chức. Đó là quá trình xây dựng và thiết lập các chương trình, các chiến thuật để thực hiện chiến lược nguồn nhân lực đó. Và khi nó được xây dựng và thực hiện đúng sẽ giúp cho tổ chức chủ động trước những khó khăn và tìm được giải pháp khắc phục, xác định rõ khả năng hiện tại và định hướng cho tương lai, nhận biết được những hạn chế và cơ hội nguồn nhân lực của tổ chức. Từ đó sẽ mang lại nhiều lợi ích trực tiếp và gián tiếp cho tổ chức.

Ngoài ra, kế hoạch hoá nguồn nhân lực còn là cơ sở cho các hoạt động biên chế nguồn nhân lực, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực và điều hoà các hoạt động nguồn nhân lực. Căn cứ vào kế hoạch, mục tiêu của tổ chức, công việc xác định được số lượng nhân viên cần thiết phải bổ sung để thực hiện công việc cũng như nguồn cung ứng nhân lực, có thể từ nội bộ công ty hay nguồn bên ngoài qua trung tâm giới thiệu việc làm, đăng tuyển.... Sau đó tiến hành tuyển mộ, tuyển chọn những ứng cử viên phù hợp, đào tạo và phát triển đáp ứng yêu cầu của công việc.

1.2.2.3 Các loại kế hoạch nguồn nhân lực

- Kế hoạch nguồn nhân lực dài hạn (từ 3 năm trở lên): Dự đoán cơ cấu nhân lực trong tương lai thông qua kiểm tra, rà soát môi trường bên trong và bên ngoài của tổ chức, phân tích cơ cấu lao động, những thay đổi về cung nhân lực.

- Kế hoạch nguồn nhân lực trung hạn (2 – 3 năm): Dự tính số lượng nhân lực cần thiết để thực hiện cho mỗi loại công việc, số lượng lao động chuyển, năng suất lao động cũng được xem xét thì nó sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực của tổ chức.

- Kế hoạch nguồn nhân lực ngắn hạn (≤ 1 năm): Dự tính số người theo mỗi loại kỹ năng, trình độ cần thiết để đạt được mục tiêu công việc. Người quản

lý đưa ra các yêu cầu của bộ phận mình về số lượng lao động, loại lao động. Đối với công việc không đòi hỏi đào tạo hay mang tính mùa vụ thì tổ chức thường xác định kế hoạch nhân lực ngắn hạn vì cung nhân lực nhiều.

1.2.2.4 Quá trình kế hoạch hoá nguồn nhân lực

Bước 1: Phân tích môi trường

Phân tích các yếu tố từ môi trường bên ngoài như chính sách, pháp luật của nhà nước, tình hình kinh tế - chính trị, thị trường lao động, khách hàng, đối thủ cạnh tranh.... và các yếu tố từ môi trường bên trong tổ chức như phương hướng, mục tiêu của doanh nghiệp, văn hóa công ty, tư tưởng, quan điểm phong cách của lãnh đạo.

Bước 2: Phân tích hiện trạng quản trị nhân lực của tổ chức.

Hiện trạng quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp bao gồm các yếu tố:

- + Nguồn nhân lực: số lượng nhân lực, cơ cấu độ tuổi, giới tính, trình độ chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm...
- + Cơ cấu tổ chức: chức năng, nghiệp vụ quyền hạn các phòng ban, đơn vị, loại hình tổ chức doanh nghiệp.
- + Quy chế, quy định, chính sách: chính sách tiền lương, tuyển dụng, đào tạo và phát triển...

Bước 3: Dự báo cầu nhân lực

Cầu nhân lực là số lượng, cơ cấu nhân lực cần thiết để hoàn thành số lượng sản phẩm, dịch vụ hoặc khối lượng công việc của tổ chức trong một thời kỳ nhất định dựa trên việc phân tích các yếu tố bên trong cũng như bên ngoài của tổ chức, hiện trạng nguồn nhân lực.

Dự báo cầu nhân lực chia làm hai loại: cầu nhân lực ngắn hạn (thời hạn khoảng 1 năm hoặc ngắn hơn) và cầu nhân lực dài hạn (có thể từ 3 – 5 năm hoặc 7 năm).

Bước 4: Dự đoán cung nhân lực

Phân tích, đánh giá, dự báo khả năng trên thị trường có bao nhiêu người sẵn sàng làm việc cho tổ chức từ đó đưa ra các hoạt động, biện pháp nhằm thu hút, sử dụng lao động có trình độ, kinh nghiệm, nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Có hai nguồn cung nhân lực, đó là cung nhân lực từ bên trong tổ chức (lực lượng lao động đang làm việc cho tổ chức) và cung nhân lực từ bên ngoài tổ chức (thị trường lao động bên ngoài).

Bước 5: Cân đối cung – cầu nhân lực, các giải pháp khắc phục mất cân đối cung – cầu.

Trường hợp cầu nhân lực lớn hơn cung nhân lực: Đưa ra các giải pháp để thu hút, chiêu mộ nhân lực từ nguồn nội bộ, bên ngoài tổ chức như Tuyển mộ, tuyển chọn người lao động từ thị trường lao động; Bồi dưỡng, đào tạo lại lao động để họ có thể thực hiện được công việc mới mà không cần tuyển mới; Đề bạt, bổ nhiệm người lao động trong tổ chức để họ có thể hoàn thành công việc, nhiệm vụ ở vị trí cao hơn; Ký hợp đồng thuê lại lao động của đơn vị có chức năng cho thuê lại lao động hoặc ký hợp đồng phụ với các tổ chức khác để gia công sản phẩm; Huy động người lao động làm thêm giờ.

- Trường hợp cung nhân lực lớn hơn cầu nhân lực dẫn tới tình trạng dư thừa lao động thì phải chuyển lao động từ bộ phận thừa sang bộ phận thiếu nhân lực hoặc giảm giờ làm việc, nghỉ luân phiên, cho tổ chức khác thuê lại lao động, vận động người lao động thoả thuận chấm dứt hợp đồng lao động.

- Trường hợp cung nhân lực bằng cầu nhân lực: trong trường hợp này, tổ chức đã có đủ lượng nhân lực cần thiết để hoàn thành công việc, do đó cần thực hiện có chương trình để duy trì và phát triển, nâng cao kỹ năng, tay nghề và dự phòng nguồn nhân lực để thay thế lao động nghỉ tạm thời hoặc nghỉ việc.

Bước 6: Thực hiện kế hoạch hoá nguồn nhân lực.

Sau khi phân tích, dự báo cung nhân lực, cầu nhân lực và các giải pháp trong trường hợp mất cân đối cung cầu, tổ chức tiến hành thực hiện kế hoạch hóa nguồn nhân lực.

1.2.3 Tuyển dụng lao động

1.2.3.1 Khái niệm tuyển dụng lao động

Là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ, kỹ năng phù hợp với yêu cầu của công việc từ lực lượng lao động bên trong tổ chức, ngoài xã hội và đánh giá các ứng cử viên đó để lựa chọn được đúng người đáp ứng được yêu cầu của công việc.

1.2.3.2 Vai trò của tuyển dụng lao động

Tuyển dụng lao động có vai trò quan trọng, ảnh hưởng lớn tới chất lượng nguồn nhân lực. Chất lượng nguồn nhân lực sẽ kém nếu quá trình thu hút các ứng cử viên không tốt, những người lao động có trình độ, chuyên môn không biết được những thông tin tuyển dụng hoặc không có cơ hội nộp đơn xin việc. Ngoài ra, nếu yêu cầu tuyển dụng thấp thì chất lượng nguồn nhân lực thường không cao.

Quá trình tuyển dụng tốt sẽ giúp các nhà quản trị có thể đưa ra quyết định quản trị đúng đắn, tuyển được những người phù hợp với công việc từ đó giảm chi phí đào tạo lại nhân viên, chi phí tuyển mới cũng như tránh được rủi ro trong quá trình thực hiện công việc, nâng cao hiệu quả công việc.

1.2.3.3 Quy trình tuyển dụng lao động

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng

Trước khi tiến hành tuyển dụng thì tổ chức phải thành lập Ban tuyển dụng hoặc hội đồng tuyển dụng quy định rõ về thành phần, nhiệm vụ và quyền hạn của từng thành viên. Hội đồng tuyển dụng thường gồm người làm công tác nhân

sự, người quản lý của vị trí công việc cần tuyển, người sử dụng lao động và một số thành phần khác tùy theo mỗi đơn vị.

Xác định các tiêu chuẩn để tuyển chọn dựa vào bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện.

Bước 2: Xác định nguồn và thông báo tuyển dụng

Căn cứ vào tiêu chuẩn tuyển chọn, nguồn nhân lực để tuyển chọn từ bên trong tổ chức hay bên ngoài thị trường lao động để tiến hành thông báo tuyển dụng.

Đối với nguồn tuyển dụng từ bên ngoài tổ chức: Tuyển dụng thông qua các trung tâm giới thiệu việc làm, hội chợ việc làm, trên các phương tiện truyền thông, qua sự giới thiệu của bạn bè, cán bộ công nhân viên trong công ty, liên kết với các trường Đại học, cao đẳng, trung cấp dạy nghề có đào tạo ngành nghề liên quan tới công việc cần tuyển dụng.

Đối với nguồn tuyển dụng bên trong tổ chức: Thông báo các vị trí công việc cần tuyển dụng tới tất cả cán bộ công nhân viên công ty hoặc thông qua sự giới thiệu của bạn bè, công nhân viên công ty.

Thông báo tuyển dụng yêu cầu phải gọn gàng, súc tích, thể hiện đầy đủ thông tin về công việc, yêu cầu tuyển dụng, quyền lợi được hưởng và phần liên hệ, nộp hồ sơ.

Bước 3: Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ

Sau khi tiếp nhận hồ sơ xin việc của các ứng cử viên, bộ phận tiếp nhận hồ sơ có trách nhiệm nghiên cứu và phân loại hồ sơ theo các tiêu chí khác nhau để thuận tiện trong việc sàng lọc và tuyển dụng ở các bước tiếp theo.

Nghiên cứu và phân tích hồ sơ sẽ loại bỏ một số ứng cử viên không đáp ứng được yêu cầu theo tiêu chuẩn tuyển dụng.

Bước 4. Phỏng vấn sơ bộ

Là buổi gặp gỡ đầu tiên giữa nhà tuyển dụng và ứng viên. Tại buổi phỏng vấn, nhà tuyển dụng sẽ loại bỏ được ứng cử viên không đạt tiêu chuẩn mà nghiên cứu hồ sơ không phát hiện ra bởi hồ sơ xin việc thì ứng cử viên thường chỉ nói những mặt tốt mà né tránh những mặt hạn chế.

Không nên dùng các yếu tố về giới tính, tuổi để loại bỏ ứng viên mà nên dựa vào các tiêu chuẩn như kinh nghiệm, trình độ, kỹ năng giải quyết vấn đề...

Bước 5: Kiểm tra trắc nghiệm nhân sự.

Sử dụng hình thức kiểm tra trắc nghiệm nhằm chọn ra các ứng cử viên phù hợp mà các thông tin nhân sự từ các bước trước không cho ta biết được một cách chính xác và đầy đủ. Kết quả trắc nghiệm thường khách quan giúp cho việc tìm hiểu các đặc trưng trong thực hiện công việc của từng cá nhân có tính đặc thù.

Tuy nhiên cần lưu ý sự trung thực trong kết quả trắc nghiệm và sự áp đặt cao trong khi thực hiện trắc nghiệm, nên thiết kế các câu hỏi có thể ở dạng mở, phát triển.

Bước 6. Phỏng vấn tuyển chọn (phỏng vấn lần 2)

Là quá trình giao tiếp bằng lời nói giữa người tuyển dụng và các ứng cử viên để thu thập các thông tin mà việc nghiên cứu hồ sơ hay trả lời trắc nghiệm chưa thể hiện rõ ràng, đầy đủ.

Qua phỏng vấn, các ứng cử viên có thể phản hồi về những thông tin chưa hiểu về tổ chức, công việc đồng thời cũng trao đổi được tâm tư, nguyện vọng của mình.

Việc phỏng vấn có thể dựa vào các câu hỏi được chuẩn bị sẵn hoặc phỏng vấn theo tình huống, theo mục tiêu, theo nhóm, theo hội đồng...

Bước 7: Khám sức khỏe, đánh giá thể lực

Nhân lực là nguồn lực của mỗi người được thể hiện qua thể lực và trí lực. Sức khỏe là tiêu chí để đánh giá thể lực của người lao động. Chính vì vậy, các ứng cử viên phải có sức khỏe đảm bảo. Ở các tổ chức lớn, có người chuyên trách về công tác y tế thì khâu này do người phụ trách y tế đảm nhận còn ở một số tổ chức nhỏ thường đánh giá qua kết quả khám sức khỏe của người lao động tại cơ sở có thẩm quyền.

Bước 8: Thẩm tra thông tin thu thập

Để xác minh độ tin cậy của các thông tin thu thập được trong các bước tuyển dụng thông qua việc trao đổi với tổ chức cũ nơi ứng cử viên từng công tác đã được cung cấp trong đơn xin việc hoặc thông qua trường, lớp, thầy cô, bạn bè nơi ứng cử viên từng tham gia học, đào tạo.

Bước 9: Ra quyết định tuyển dụng

Sau khi đã có được các thông tin chính xác, đầy đủ của các ứng cử viên, tìm được các ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc nhất thì hội đồng tuyển dụng sẽ báo cáo lãnh đạo để ra quyết định tuyển dụng đối với những người trúng tuyển. Khi đó người lao động và người sử dụng lao động sẽ xác lập quan hệ lao động thông qua hợp đồng lao động ký kết.

1.2.4 Bố trí nhân lực

1.2.4.1 Khái niệm bố trí nhân lực

Là các hoạt động giúp người lao động làm quen với công việc mới, bố trí lại lao động thông qua chuyển chuyên, đề bạt, bổ nhiệm, cách chức.

1.2.4.2 Vai trò của bố trí nhân lực

Bố trí nhân lực giúp các hoạt động nguồn nhân lực hoạt động thống nhất, phát huy được những tài năng, sở trường của mỗi người từ đó nâng cao năng suất lao động, đạt được mục tiêu đề ra.

Khi người lao động được bố trí đúng công việc, phù hợp với trình độ, khả năng sẽ tạo động lực cho người lao động, khuyến khích họ hăng say làm việc đạt hiệu quả cao đồng thời tạo sự gắn bó lâu dài với tổ chức.

1.2.4.3 Các hoạt động của bố trí nhân lực

a) Hoạt động định hướng

Hay chính là hoạt động giúp người lao động làm quen, hòa nhập với công việc mới, vị trí mới. Việc định hướng tốt sẽ giúp người lao động làm quen với công việc nhanh từ đó rút ngắn được thời gian và giảm chi phí cho doanh nghiệp, người lao động làm việc hiệu quả hơn, tỷ lệ bỏ việc trong những tháng đầu làm việc giảm.

Chương trình định hướng nên bao gồm các thông tin về:

- +Nội quy quy định của công ty, thỏa ước lao động tập thể;
- +Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp;
- +Hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức, văn hóa doanh nghiệp;
- +Chế độ làm việc, nghỉ ngơi;
- +Thù lao lao động, tiền thưởng, phúc lợi và các quyền lợi khác;
- +Chức năng, nhiệm vụ phải thực hiện.

Các thông tin này cần được quy định bằng văn bản kết hợp với giải thích, trao đổi bằng miệng để người lao động có thể hiểu rõ hơn. Thời gian thực hiện định hướng tùy thuộc từng công việc, có thể kéo dài vài ngày, vài tháng.

b) Thuyên chuyển

Là việc chuyển người lao động từ bộ phận này sang bộ phận khác, công việc này sang công việc khác hoặc địa dư này sang địa dư khác thuộc quyền quản lý của tổ chức.

Thuyên chuyển có thể do sự điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh từ phía doanh nghiệp hoặc từ đề xuất của người lao động và được lãnh đạo chấp nhận.

Thuyên chuyển để điều hòa nhân lực giữa các bộ phận trong công ty, cắt giảm chi phí ở những bộ phận mà công việc sản xuất kinh doanh bị suy giảm. Hoặc thuyên chuyển để thay thế những nhân sự nghỉ hưởng chế độ thai sản, ốm đau, chết, nghỉ hưu, chấm dứt hợp đồng lao động. Cũng có thể thuyên chuyển để sắp xếp lại nhân lực cho phù hợp với trình độ, kỹ năng của người lao động.

Thuyên chuyển gồm có: thuyên chuyển tạm thời và thuyên chuyển lâu dài

+Thuyên chuyển tạm thời: thuyên chuyển có thời hạn, hết thời hạn trở lại vị trí công việc cũ. Áp dụng cho trường hợp thay thế người lao động nghỉ thai sản, ốm đau hoặc chấm dứt hợp đồng mà chưa tuyển được người thay thế...

+Thuyên chuyển lâu dài: thuyên chuyển hẳn người lao động sang vị trí mới. Áp dụng trong trường hợp mở rộng sản xuất kinh doanh, khắc phục sai sót trong bố trí lao động, tận dụng năng lực của người lao động...

c) Đề bạt

Là việc đưa người lao động từ vị trí làm việc thấp lên vị trí làm việc cao hơn với mức lương, quyền lợi, trách nhiệm, cơ hội phát triển lớn hơn.

Vị trí công việc mới này là vị trí đang còn trống và được doanh nghiệp đánh giá là có giá trị cao hơn vị trí cũ, đáp ứng nhu cầu phát triển của doanh nghiệp và cá nhân người lao động.

Đề bạt có hai dạng:

+Đề bạt ngang: chuyển người lao động từ vị trí việc làm của bộ phận này sang vị trí việc làm có cấp bậc cao hơn ở bộ phận khác.

+Đề bạt thăng: chuyển người lao động từ vị trí việc làm hiện tại lên vị trí việc làm cao hơn trong cùng một bộ phận.

Việc đề bạt đúng, công bằng sẽ đáp ứng được nhu cầu về nhân lực của tổ chức, khuyến khích người lao động cống hiến cho doanh nghiệp, đồng thời góp phần giữ chân các nhân tài, lao động giỏi. Để làm được việc đó, doanh nghiệp phải có chính sách hợp lý, thủ tục đề bạt rõ ràng, nhất quán.

d) Cách chức

Là việc đưa người lao động từ vị trí việc làm có cương vị, trách nhiệm, tiền lương cao xuống vị trí có cương vị, trách nhiệm, tiền lương, cơ hội ít hơn.

Cách chức thường là kết quả của việc thay đổi cơ cấu, công nghệ của doanh nghiệp hoặc người lao động vi phạm kỷ luật lao động.

Việc cách chức được thực hiện dựa vào quy trình, thủ tục chặt chẽ, phải được quy định trong pháp luật, thỏa ước lao động tập thể hoặc nội quy lao động.

e) Nghi việc

Là việc chấm dứt hợp đồng lao động giữa người lao động và người sử dụng lao động theo quy định của pháp luật do sáp nhập, giảm quy mô, người lao động bị sa thải do vi phạm kỷ luật lao động, nghi việc hưởng chế độ bảo hiểm xã hội (nghỉ hưu) hoặc do thỏa thuận của 2 bên.

1.2.5 Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

1.2.5.1 Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là các hoạt động nhằm duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là quá trình cung cấp kiến thức, hoàn thiện kỹ năng, phẩm chất đạo đức nghề nghiệp nhằm đáp ứng yêu cầu của công việc ở hiện tại hoặc tương lai.

Đó là toàn bộ những hoạt động học tập được tổ chức bởi doanh nghiệp, do doanh nghiệp cung cấp cho người lao động được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định có thể vài giờ, vài ngày hoặc vài năm nhằm tạo ra sự thay đổi về hành vi nghề nghiệp của người lao động.

1.2.5.2 Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có vai trò to lớn đối với tổ chức trong nền kinh tế thị trường, công nghiệp hóa – hiện đại hóa, khoa học công nghệ phát triển. Bởi máy móc, trang thiết bị, công nghệ có hiện đại mà con người không được đào tạo để vận hành thì cũng không có tác dụng, máy móc trở nên không có giá trị.

Việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp người lao động có thể hoàn thành được công việc, nhiệm vụ hiện tại cũng như tương lai theo kế hoạch của tổ chức từ đó giảm bớt sự giám sát, hạn chế tai nạn lao động xảy ra. Từ đó tạo sự ổn định về nhân lực, năng động trước sự thay đổi, nâng cao năng suất lao động, góp phần đạt mục tiêu đề ra, đảm bảo sự tồn tại và phát triển của tổ chức.

1.2.5.3 Các phương pháp đào tạo và phát triển

a) Đào tạo trong công việc

Là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc trong đó những người lao động lành nghề sẽ hướng dẫn, kèm cặp những người học về kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc.

Các phương pháp đào tạo trong công việc: Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc; Đào tạo theo kiểu học nghề; Kèm cặp và chỉ bảo; Luân chuyển và thuyên chuyển công tác.

b) Đào tạo ngoài công việc

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

Các phương pháp đào tạo ngoài công việc: Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp; Cử đi học tại các trường lớp chính quy; Các bài giảng, hội nghị và hội thảo; Đào tạo theo kiểu chương trình hóa, với sự trợ giúp của máy tính; Đào tạo theo phương thức từ xa; Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm; Mô hình hóa hành vi; Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ.

1.2.5.3 Quy trình đào tạo và phát triển

Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo

Nhu cầu đào tạo được đặt ra khi người lao động không đủ trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm để thực hiện hay để định hướng cho tương lai. Do vậy, khi xác định nhu cầu đào tạo cần căn cứ vào phân tích công việc, việc đánh giá tình hình thực hiện công việc, cơ cấu tổ chức, kế hoạch về nhân lực, trình độ, năng lực và nguyện vọng của người lao động để xác định số lượng, loại lao động, các kiến thức, kỹ năng cần đào tạo.

Có nhiều phương pháp thu thập thông tin để xác định nhu cầu đào tạo như phương pháp phỏng vấn, sử dụng bảng câu hỏi hoặc qua quan sát việc thực hiện công việc, nghiên cứu tài liệu có sẵn thông qua kết quả đánh giá thực hiện công việc.

Bước 2: Xác định mục tiêu đào tạo

Sau khi xác định nhu cầu đào tạo, cần xây dựng mục tiêu đào tạo là kết quả cần đạt được sau khi đào tạo về kỹ năng cụ thể cần được đào tạo, trình độ có được sau đào tạo, số lượng, cơ cấu học viên, thời gian đào tạo.

Bước 3: Lựa chọn đối tượng đào tạo

Dựa trên nghiên cứu nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo sẽ lựa chọn ra đối tượng cụ thể sẽ tham gia đào tạo.

Bước 4: Xây dựng chương trình đào tạo

Là hệ thống các kiến thức, nội dung của môn học, bài học được dạy và thời gian của từng nội dung. Từ đó xây dựng phương pháp đào tạo cụ thể, tiến độ thực hiện

Bước 5: Dự tính chi phí đào tạo

Tùy thuộc vào phương pháp đào tạo, số lượng và thời gian đào tạo, bao gồm: chi phí về tài liệu học, chi phí giảng dạy, chi phí tiền công của người lao động trong thời gian không làm việc để đào tạo...

Bước 6: Lựa chọn và đào tạo giáo viên

Giáo viên có thể là người trong tổ chức có trình độ, chuyên môn cao, có khả năng truyền đạt và hướng dẫn đào tạo hoặc thuê giáo viên bên ngoài ở các trung tâm đào tạo, trường cao đẳng, đại học, trung tâm dạy nghề có kinh nghiệm tùy thuộc vào phương pháp đào tạo.

Bước 7: Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo

Là một khâu quan trọng trong chương trình đào tạo bởi nó giúp cho doanh nghiệp đánh giá được những điểm mạnh, điểm yếu cũng như hiệu quả của việc đào tạo, so sánh các chi phí bỏ ra với lợi ích đạt được sau khi đào tạo.

Đánh giá sự nhận thức, thỏa mãn của người học với chương trình, khả năng vận dụng kiến thức đào tạo vào công việc, sự thay đổi hành vi của người lao động, đánh giá sự thực hiện công việc.

1.2.6 Đánh giá thực hiện công việc

1.2.6.1 Khái niệm đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động.

Tính hệ thống thể hiện ở việc sử dụng một hệ thống gồm các chỉ tiêu liên quan tới nhau chứ không phải chỉ tiêu đơn lẻ, đánh giá theo chu kỳ nhất định có thể 1

tháng 1 quý hoặc 1 năm và được đánh giá theo một quy trình chặt chẽ, thống nhất.

Tính chính thức thể hiện thông qua việc đánh giá công khai bằng các văn bản và kết quả được gửi về cho người lao động, người quản lý trực tiếp để người lao động phản hồi lại thông tin.

1.2.6.2 Vai trò của đánh giá thực hiện công việc.

Đánh giá thực hiện công việc có vai trò quan trọng, luôn tồn tại trong tất cả tổ chức và tác động lên cả người lao động cũng như tổ chức. Nó cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết được mức độ thực hiện công việc của mình so với tiêu chuẩn công việc và các nhân viên khác để giúp họ điều chỉnh hành vi, sửa chữa những sai sót đồng thời đánh giá công việc được thực hiện một cách đúng đắn còn tạo động lực, khuyến khích người lao động hăng say làm việc, cống hiến cho doanh nghiệp.

Ngoài ra, đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để người quản lý đưa ra những quyết định nhân sự đúng đắn trong đào tạo, phát triển nguồn nhân lực, công tác thù lao lao động, khen thưởng, kỷ luật, đề bạt...

Mặt khác, đánh giá thực hiện công việc còn phản ánh kết quả của đào tạo, tuyển dụng lao động từ đó đưa ra các phương hướng điều chỉnh cho phù hợp.

1.2.6.3 Các lỗi cần tránh trong đánh giá

Lỗi thiên vị: Người đánh giá ưa thích một người lao động nào đó hơn những người khác.

Lỗi xu hướng trung bình: Người đánh giá ngại mất lòng người khác nên có xu hướng đánh giá tất cả mọi người ở mức độ trung bình.

Lỗi thái cực: Người đánh giá quá dễ dãi hoặc quá nghiêm khắc trong đánh giá thực hiện công việc.

Lỗi định kiến do tập quán văn hóa: kết quả đánh giá có thể bị sai lệch do ảnh hưởng tập quán văn hóa của người đánh giá.

Lỗi thành kiến: lỗi này xảy ra do người đánh giá không ưa thích một tầng lớp hay một nhóm người lao động nào đó dẫn tới không khách quan trong đánh giá.

Lỗi ảnh hưởng sự kiện gần nhất: người đánh giá bị chi phối bởi những hành vi mới xảy ra, gần nhất của người lao động.

1.2.6.4 Phương pháp đánh giá thực hiện công việc

Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa: Đây là phương pháp được sử dụng phổ biến nhất. Với phương pháp này, người đánh giá dựa vào ý kiến chủ quan của mình để cho ý kiến về việc thực hiện công việc của người được đánh giá theo một thang đo từ thấp lên cao. Các tiêu thức đánh giá có thể liên quan trực tiếp đến công việc hoặc không nhưng phải dựa trên cơ sở các đặc trưng có liên quan tới hiệu quả của tổ chức và được thiết kế dưới dạng thang đo liên tục hoặc rời rạc.

Phương pháp danh mục kiểm tra: Thiết kế một danh mục các câu hỏi mô tả về hành vi và thái độ thực hiện công việc của người lao động vào mẫu phiếu và người đánh giá sẽ đánh dấu vào những câu mà họ thấy đúng. Đánh trọng số cho mỗi câu mô tả thể hiện sự quan trọng khác nhau để kết quả đánh giá được chuẩn xác.

Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng: Trong phương pháp này, người đánh giá sẽ ghi chép lại những hành vi có hiệu quả và không hiệu quả theo từng yếu tố công việc trong thực hiện công việc của người lao động. Phương pháp này thường được sử dụng kết hợp với các phương pháp khác.

Phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi: Đây là phương pháp kết hợp giữa phương pháp thang đo đánh giá đồ họa và ghi chép các sự kiện quan trọng. Người đánh giá sẽ cho ý kiến (cho điểm) đánh giá về sự thực hiện

công việc của đối tượng đánh giá theo một thang đo được mô tả bởi các hành vi cụ thể.

Phương pháp so sánh: Người đánh giá sẽ so sánh sự thực hiện công việc của người được đánh giá với những người khác làm cùng công việc trong bộ phận. Thường thì người đánh giá trong trường hợp này là người quản lý trực tiếp.

Phương pháp bản tường thuật: Đây là phương pháp trong đó người đánh giá sẽ viết một văn bản tường thuật về tình hình thực hiện công việc của nhân viên, điểm mạnh, điểm yếu cũng như các biện pháp nhằm hoàn thiện sự thực hiện của họ.

Phương pháp quản lý bằng mục tiêu: Đó là phương pháp mà người lãnh đạo cùng với nhân viên của họ xây dựng các mục tiêu thực hiện công việc cho từng thời kỳ và dựa vào các mục tiêu đó, người lãnh đạo sẽ đánh giá sự đóng góp, nỗ lực của nhân viên và cung cấp các thông tin phản hồi của họ. Phương pháp này quan tâm tới kết quả nhiều hơn là các hành vi thực hiện.

1.2.6.5 Nội dung và trình tự đánh giá thực hiện công việc

Bước 1: Xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá

Người lãnh đạo xác định những lĩnh vực, công việc, tiêu chuẩn cần đánh giá và những yếu tố này có ảnh hưởng như nào tới mục tiêu của doanh nghiệp. Thông thường, những yêu cầu này dựa vào bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Ngoài ra, phải xác định chu kỳ đánh giá là một tháng, một quý hay một năm. Thông thường thì một tháng đánh giá một lần.

Bước 2: Lựa chọn phương pháp đánh giá

Người đánh giá có thể lựa chọn 1 hoặc kết hợp nhiều phương pháp đánh giá tùy thuộc vào mục đích đánh giá, yêu cầu cần đánh giá và mục tiêu của doanh nghiệp.

Bước 3: Lựa chọn và huấn luyện người đánh giá

Thông thường người quản lý trực tiếp là người đánh giá chủ yếu tuy nhiên để đảm bảo khách quan thì có thể kết hợp với cán bộ làm công tác nhân sự, khách hàng, lãnh đạo cấp trên trong đó ý kiến đánh giá của người quản lý trực tiếp mang tính quyết định.

Để đảm bảo hiệu quả của đánh giá phải đào tạo người đánh giá am hiểu về hệ thống đánh giá, mục đích, phương pháp, tiêu thức đánh giá, đặc biệt là phải nhất quán trong đánh giá thông qua hình thức tổ chức các lớp đào tạo hoặc ban hành các văn bản hướng dẫn.

Bước 4: Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá

Trước khi tiến hành thực hiện đánh giá, người lãnh đạo thông báo cho nhân viên của họ biết về tiêu chuẩn, nội dung và phạm vi đánh giá, chu kỳ đánh giá và tầm quan trọng của việc đánh giá với mục tiêu của tổ chức.

Bước 5: Thực hiện đánh giá

Sau khi đã lựa chọn được phương pháp đánh giá, đào tạo người đánh giá và thảo luận với nhân viên về nội dung và phạm vi đánh giá thì người đánh giá sẽ tiến hành đánh giá theo tiêu chuẩn trong thực hiện công việc.

Bước 6: Phỏng vấn đánh giá

Thực chất là cuộc nói chuyện, thảo luận giữa người quản lý trực tiếp và nhân viên để xem xét lại toàn bộ hành vi thực hiện công việc, cung cấp thông tin về kết quả đánh giá thực hiện công việc, giải pháp khắc phục những thiếu sót.

1.2.7 Thù lao lao động

1.2.7.1 Khái niệm thù lao lao động

Thù lao lao động là tất cả các khoản gồm cả giá trị vật chất và phi vật chất mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa họ và tổ chức.

Thù lao gồm 2 thành phần là thù lao tài chính và thù lao phi tài chính:

- Thù lao tài chính: là những khoản mang giá trị vật chất mà người lao động nhận được trong quan hệ lao động.

+Thù lao cơ bản: phần thù lao cố định mà người lao động nhận được định kỳ dưới dạng tiền công, tiền lương, được trả dựa vào vị trí công việc, trình độ, thâm niên công tác.

+Các khuyến khích: khoản thù lao ngoài tiền công, tiền lương để trả cho những người lao động thực hiện tốt công việc hay chính là tiền thưởng.

+Các loại phúc lợi: Phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, thất nghiệp, các chương trình tham quan du lịch, phương tiện đi lại...

- Thù lao phi tài chính: Đó là các yếu tố thuộc nội dung công việc như mức độ hấp dẫn, cơ hội thăng tiến, yêu cầu trách nhiệm và các yếu tố thuộc về môi trường làm việc như điều kiện làm việc, văn hóa doanh nghiệp, quan hệ với đồng nghiệp...

1.2.7.2 Vai trò của thù lao lao động

Thù lao lao động có vai trò đặc biệt quan trọng trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực, nó không chỉ tác động lên tổ chức mà còn tác động tới cả người lao động. Đối với người lao động, thù lao là phần cơ bản nhất trong thu nhập của người lao động giúp cho họ và gia đình trang trải chi phí hàng ngày, chi tiêu, sinh hoạt cần thiết, thể hiện địa vị của họ trong xã hội, gia đình và đồng nghiệp. Còn đối với tổ chức thì thù lao là một phần chi phí sản xuất, thù lao tăng sẽ ảnh hưởng tới lợi nhuận, giá cả và khả năng cạnh tranh.

Thù lao lao động còn là công cụ hữu hiệu để thu hút nhân tài, chất lượng nguồn nhân lực cao, đáp ứng yêu cầu của công việc đạt được mục tiêu đề ra.

Mặt khác thù lao lao động trong đó thể hiện cơ bản qua tiền công tiền lương có ảnh hưởng tới xã hội bởi ở đâu có người lao động nhận tiền lương cao thì sức mua cũng tăng từ đó làm tăng sự thịnh vượng, phát triển của xã hội. Tuy nhiên, mức tăng này cũng làm cho giá cả tăng và giảm mức sống của những người có thu nhập thấp. Ngoài ra, thù lao cao sẽ đóng góp một phần vào thu nhập quốc dân thông qua đóng thuế thu nhập doanh nghiệp.

1.2.7.3 Các hình thức trả công

a) Hình thức trả công theo thời gian

Là hình thức trả công dựa trên cơ sở mức tiền công đã được xác định cho công việc và số đơn vị thời gian (giờ hoặc ngày) thực tế làm việc theo tiêu chuẩn thực hiện công việc tối thiểu đã được xây dựng trước mà không tính đến sự đóng góp lao động của họ trong một chu kỳ thời gian cụ thể.

Thường áp dụng cho các công việc sản xuất nhưng khó định mức được cụ thể, công việc đòi hỏi chất lượng cao, năng suất và chất lượng sản phẩm phụ thuộc nhiều vào máy móc, thiết bị hoặc các công việc sản xuất thủ.

Ưu điểm: dễ quản lý, dễ tính toán và theo dõi

Nhược điểm: không khuyến khích nhiều người lao động.

b) Hình thức trả công theo sản phẩm

Là hình thức trả công phụ thuộc vào số lượng đơn vị sản phẩm được sản xuất ra và đơn giá cho một đơn vị sản phẩm. Áp dụng cho công việc mà dây chuyền đảm bảo được tính liên tục, tính được định mức và công việc mang tính giản đơn lặp đi lặp lại.

Ưu điểm: Khuyến khích, tạo động lực cho người lao động làm việc góp phần tăng năng suất lao động. Việc tính toán tiền công cũng đơn giản

Nhược điểm: người lao động quan tâm tới số lượng hơn là chất lượng sản phẩm, gây lãng phí nguyên vật liệu.

1.2.7.4 Các chương trình khuyến khích tài chính

a) Tăng lương tương xứng với thực hiện công việc.

Phương pháp này được dùng sau khi có kết quả đánh giá thực hiện công việc của tất cả mọi người và tỷ lệ tăng lương tương ứng với hiệu quả công việc.

Khi thực hiện tăng lương tương xứng thì cần chú ý:

- + Phải đo lường được sự khác nhau về thực hiện công việc của các cá nhân.
- + Khoảng cách giữa 2 bậc lương đủ lớn để cho phép sự tương xứng chênh lệch tiền lương dựa trên sự thực hiện công việc.
- + Người đánh giá phải có đủ năng lực để đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên và cung cấp thông tin phản hồi.

b) Tiền thưởng

Là một hình thức của khuyến khích tài chính được chi trả một lần vào cuối tháng, quý hoặc năm sau khi có kết quả đánh giá thực hiện công việc xuất sắc, vượt kế hoạch. Hoặc chi thưởng đột xuất do đạt thành tích trong hoàn thành dự án công việc trước thời hạn, cải tiến sáng kiến kỹ thuật, tiết kiệm được chi phí.

c) Phần thưởng

Được trả một lần cho thành tích xuất sắc của người lao động nhưng dưới dạng là một kỳ nghỉ, vé du lịch,....

1.2.7.5 Các loại phúc lợi

- Phúc lợi bắt buộc: Đó là các khoản phúc lợi phải thực hiện theo quy định của pháp luật như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp.

- Phúc lợi tự nguyện: tùy thuộc khả năng kinh tế của tổ chức mà đưa ra các chính sách phúc lợi tự nguyện như bảo hiểm nhân thọ, phụ cấp đi công tác, hỗ trợ tiền xăng xe, tiền trả cho những thời gian không làm việc.

1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến Quản trị nguồn nhân lực

1.3.1 Các nhân tố môi trường bên ngoài

–*Nhà nước và các chính sách pháp luật*: Bất cứ một tổ chức nào hoạt động cũng phải tuân thủ các quy định của nhà nước, chính sách của pháp luật. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực chịu tác động mạnh mẽ của Luật lao động, Nghị định của Chính phủ, Thông tư của Bộ lao động thương binh và xã hội về chính sách hoạt động nguồn nhân lực.

–*Thị trường lao động*: Là nguồn cung ứng số lượng, chất lượng nguồn nhân lực cho tổ chức từ đó ảnh hưởng tới chính sách thu hút, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cũng như chính sách thù lao lao động.

–*Tình hình kinh tế - chính trị*: Ảnh hưởng lớn tới các hoạt động của doanh nghiệp trong đó có hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Nếu nền kinh tế phát triển, doanh nghiệp có nhu cầu mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh đòi hỏi phải tăng cường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có trình độ, kỹ năng đồng thời phải thu hút thêm nhân tài bằng các chính sách về thù lao lao động, môi trường làm việc. Nếu nền kinh tế bị suy thoái, tổ chức có nguy cơ phải thu hẹp sản xuất kinh doanh, một mặt phải giảm biên chế, giảm chi phí mặt khác vẫn phải duy trì đội ngũ nhân viên có tay nghề.

–*Khoa học công nghệ*: Khoa học công nghệ càng phát triển thì người lao động phải được đào tạo, nâng cao kỹ năng, kiến thức mới để vận hành đồng thời chất lượng lao động tuyển mới được đòi hỏi khắt khe hơn.

–*Khách hàng*: Là người tạo ra doanh thu cho tổ chức, tạo nên sự sống còn của doanh nghiệp. Do vậy, sản phẩm dịch vụ phải đáp ứng được yêu cầu của khách hàng. Qua đó, nhà quản trị phải có các chính sách đảm bảo nhân viên của mình sản xuất ra những mặt hàng phù hợp với thị yếu người tiêu dùng.

–*Đối thủ cạnh tranh*: Nhân sự là cốt lõi của quản trị, của tổ chức do đó các doanh nghiệp luôn tìm cách để thu hút được những nhân tài từ thị trường lao động, cũng như từ các tổ chức khác. Thu hút nhân tài bởi chính sách thù lao lao động, bởi văn hóa công ty, môi trường làm việc và một số các yếu tố khác. Do đó để giữ chân được nhân tài cũng như thu hút nhân lực chất lượng cao thì tổ chức phải tổ chức các hoạt động quản trị nguồn nhân lực tốt hơn các tổ chức khác.

–Bên cạnh đó, các yếu tố bên ngoài tổ chức tác động đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực còn là văn hóa – xã hội, phong cách quản trị nhân sự trong các loại hình doanh nghiệp.

1.3.2 Các nhân tố thuộc về tổ chức

–*Sứ mạng, mục tiêu của tổ chức*: Mỗi tổ chức có sứ mạng, mục tiêu khác nhau. Từ mục tiêu chung của tổ chức thì mỗi bộ phận, phòng ban, đơn vị lại có chức năng, nhiệm vụ, mục tiêu riêng. Và để hoàn thành mục tiêu riêng này thì mỗi nhà quản trị, cấp quản trị lại có phương án quản lý nguồn nhân lực khác nhau.

–*Chính sách, quan điểm, tư tưởng của nhà lãnh đạo*: là kim chỉ nam hướng dẫn, thực hiện các hoạt động quản trị nhân lực. Chẳng hạn, nếu một công ty mà người lãnh đạo chỉ coi trọng hiệu quả công việc mà không quan tâm tới cách thức hoạt động, việc thực hiện thời giờ làm việc thì những người quản lý trực tiếp người lao động cũng có thể buông lỏng việc chấp hành nội quy về thời gian làm việc. Và ngược lại, nếu người lãnh đạo công ty coi việc chấp hành nội quy về thời giờ làm việc, nghỉ ngơi tạo hình ảnh công ty, phải thực hiện theo thì nhà quản lý trực tiếp phải có biện pháp, quyết định để nhân viên của mình thực hiện tốt, không đi muộn, về sớm và người lao động cũng tuân thủ tốt hơn.

–*Văn hóa doanh nghiệp*: chính là bầu không khí xã hội và tâm lý của tổ chức, là hệ thống các giá trị, niềm tin, thói quen được chia sẻ trong tổ chức, tạo

ra chuẩn mực hành vi. Văn hóa doanh nghiệp tốt là một trong những yếu tố tạo sự gắn bó lâu dài của người lao động, tạo động lực, thúc đẩy hăng say làm việc.

–*Công đoàn cơ sở*: là tổ chức đại diện và bảo vệ quyền lợi cho người lao động, tham gia trong việc xây dựng thỏa ước lao động tập thể, nội quy lao động, chăm lo đời sống, tham dự các cuộc họp để xây dựng hệ thống thang bảng lương, phúc lợi cũng như xử lý kỷ luật người lao động.

–Ngoài ra còn một các yếu tố khác như: Khả năng tài chính của doanh nghiệp ảnh hưởng quan trọng tới việc thực hiện chính sách lương thưởng, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực. Yếu tố về công nghệ, kỹ thuật thay đổi, đòi hỏi người lao động phải được đào tạo, trang bị những kiến thức, kỹ năng mới để sử dụng, vận hành có hiệu quả. Đặc điểm, bản chất của từng bộ phận, công việc bởi mỗi bộ phận lại có yêu cầu riêng đòi hỏi nhân viên phải đáp ứng cũng như mỗi công việc có chức năng, nhiệm vụ tiêu chuẩn khác nhau.

1.3.3 Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động.

–*Trình độ chuyên môn, kỹ năng*: Thể hiện chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức. Thường người lao động có trình độ chuyên môn, kỹ năng cao sẽ hoàn thành công việc tốt hơn, nhận thức vấn đề tốt hơn những người có trình độ chuyên môn, kỹ năng thấp. Mặt khác, trình độ chuyên môn là yếu tố quan trọng quyết định thù lao lao động, cơ hội thăng tiến.

–*Mục đích làm việc*: Có người làm việc vì tiền lương cao, vì môi trường làm việc tốt nhưng cũng có người chỉ vì có công việc để làm. Tùy mục đích làm việc của người lao động mà nhà quản trị đưa ra các quyết định nhân sự phù hợp khi muốn giữ chân hay loại bỏ lao động đó.

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KINH DOANH NƯỚC SẠCH SỐ 2 HẢI PHÒNG

2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng

2.1.1 Giới thiệu chung về Công ty

2.1.1.1 Giới thiệu chung

Tên công ty: Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng

Tên viết tắt: Công ty Cấp nước số 2 Hải Phòng

Tên tiếng anh: HAI PHONG NUMBER TWO WATER BUSINESS JOINT STOCK COMPANY

Địa chỉ trụ sở chính: Thôn Do Nha, xã Tân Tiến, huyện An Dương, TP Hải Phòng.

Điện thoại: 0225 3871 589 fax: 0225 3743 206

Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0200933035, đăng ký lần đầu ngày 05/06/2009, đăng ký thay đổi lần 5 ngày 26/04/2018.

Loại hình doanh nghiệp: Công ty cổ phần có vốn góp chi phối của Nhà nước (vốn điều lệ 58,8 tỷ).

Lĩnh vực hoạt động chính: Khai thác, xử lý và cung cấp nước sạch.

2.1.1.2 Quá trình hình thành và phát triển

Công ty cổ phần kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng (tiền thân là Xí nghiệp sản xuất nước Vật Cách) được xây dựng năm 1987 trực thuộc Công ty TNHH MTV Cấp nước Hải Phòng (nay là Công ty Cổ phần Cấp nước Hải Phòng). Công ty đã góp phần không nhỏ trong sự nghiệp an sinh xã hội và phát triển của thành phố Hải Phòng. Là đơn vị có bề dày truyền thống về sản xuất và cung cấp nước sạch phục vụ khách hàng, nhiều năm liền được trao thưởng giấy khen và bằng khen. Đặc biệt năm 2003, đơn vị được Bộ Xây dựng tặng Bằng khen “Đã hoàn thành tốt nhiệm vụ kế hoạch công tác năm 2003”

Theo lộ trình cổ phần hóa doanh nghiệp Nhà nước, ngày 28/5/2009 Xí nghiệp sản xuất nước Vệ Cách được tách ra, cổ phần hóa và thành lập Công ty theo quyết định số 969/QĐ - UBND của UBND thành phố Hải Phòng với tên gọi Công ty Cổ phần Cấp nước Vệ Cách Hải Phòng.

Ngày 22/06/2012, Công ty đổi tên theo Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp của Sở kế hoạch và đầu tư Hải Phòng thành Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng

2.1.1.2 Chức năng, nhiệm vụ

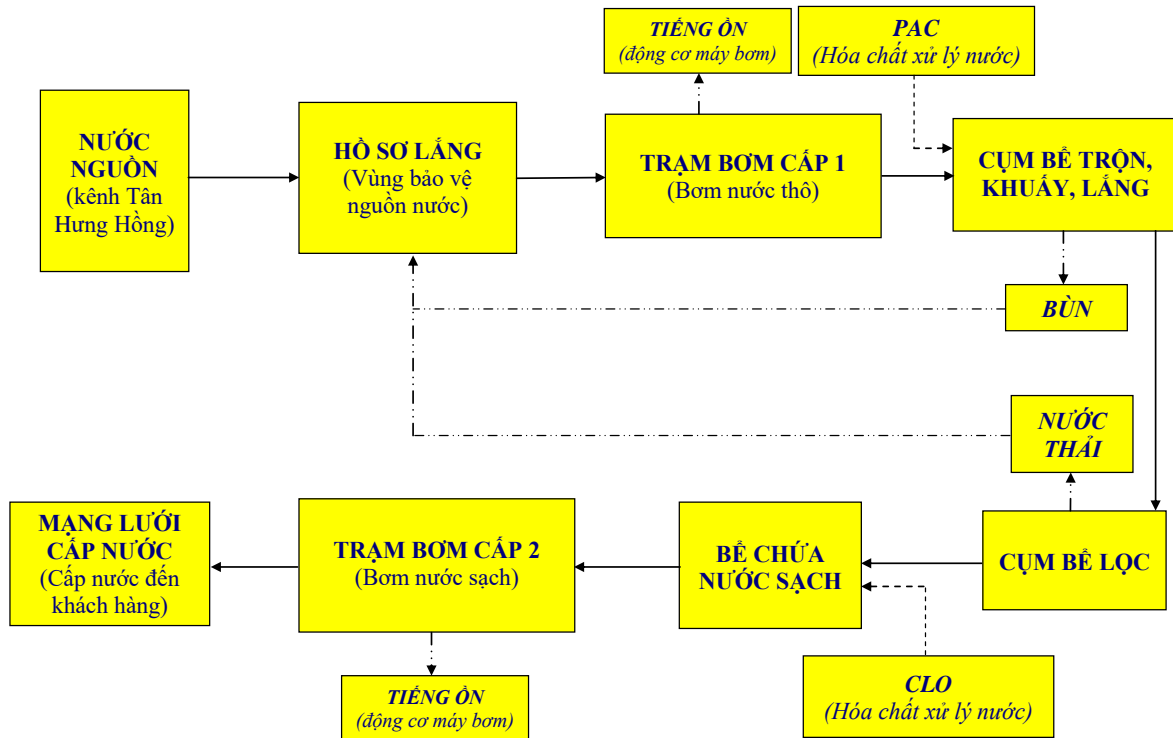
Hoạt động chính của Công ty là sản xuất và cung cấp nước sạch cho khách hàng khu vực phía Tây Bắc Thành phố Hải Phòng bao gồm các phường Quán Toan, Hùng Vương thuộc quận Hồng Bàng, các xã, thị trấn thuộc huyện An Dương và các khu công nghiệp NOMURA, Tràng Duệ, Thâm Quyến... Ngoài ra Công ty còn có chức năng thiết kế công trình cấp thoát nước, lắp đặt hệ thống cấp thoát nước, xây dựng công trình cấp thoát nước.

Cho đến thời điểm hiện tại, Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng bình quân vận hành sản xuất đạt trên 25.000 m³/ngày đêm (thiết kế ban đầu là 11.000 m³/ngày đêm), đảm bảo sản xuất và cung cấp nước 24/24h đáp ứng đủ cho nhu cầu sử dụng nước sạch của trên 25.000 khách hàng (tương ứng với hơn 94.000 người sử dụng nước sạch do Công ty sản xuất) trong vùng phục vụ. Hệ thống đường ống truyền dẫn D300 – D600 dài 18 km, hệ thống đường ống phân phối D100 – D250 dài khoảng 45 km, đường ống dịch vụ DN32 – DN75 dài khoảng 300 km. Hằng năm, Công ty triển khai phát triển khách hàng, mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh phù hợp với quy hoạch phát triển trên địa bàn.

2.1.2.3 Đặc điểm sản phẩm và dây truyền sản xuất của Công ty.

Sản phẩm chủ yếu của Công ty là nước sạch sinh hoạt, đảm bảo chất lượng nước cấp phù hợp tiêu chuẩn TCVN 5502:2003 nước cấp sinh hoạt, tiêu

chuẩn QCVN 01:2009/BYT Quy chuẩn kỹ thuật quốc gia về chất lượng nước ăn uống của Bộ Y Tế, được Trung tâm Y tế dự phòng và Trung tâm Quan trắc – phân tích môi trường Biển, Viện Sức khỏe nghề nghiệp và môi trường chứng nhận đạt tiêu chuẩn.

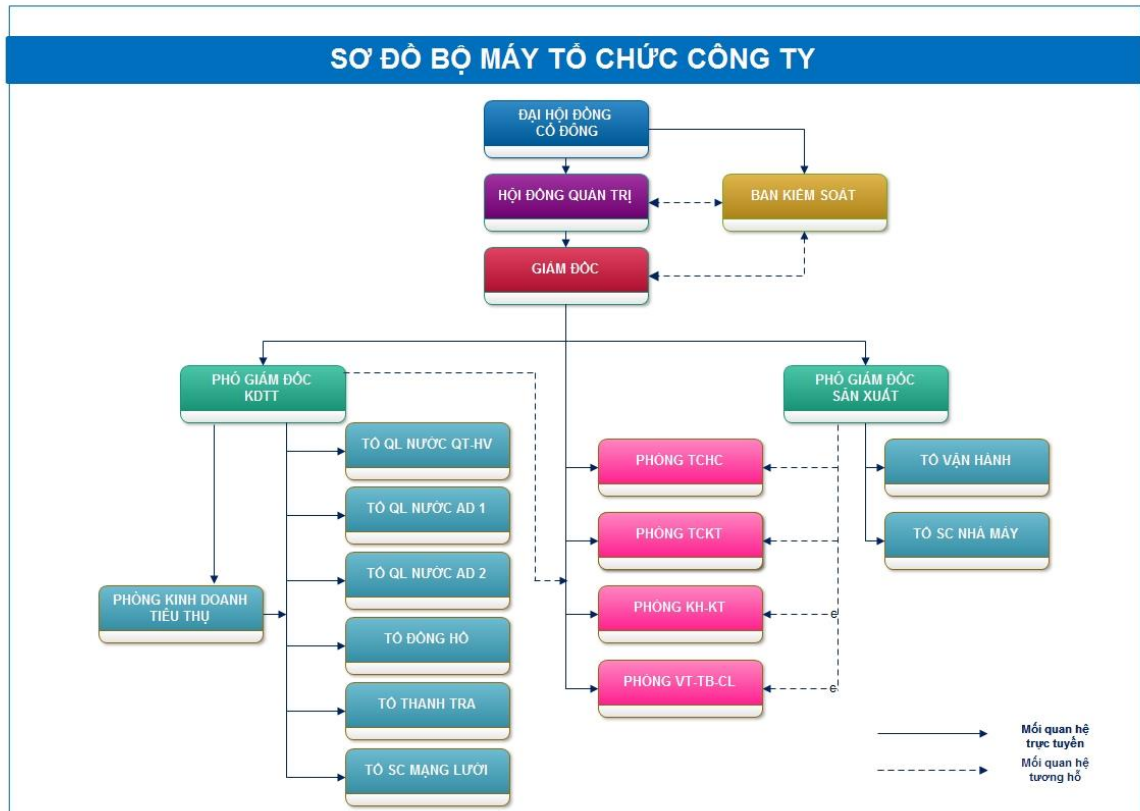


Sơ đồ 2.1: Quy trình hoạt động sản xuất nước sạch

Nguồn: Phòng Kế hoạch kỹ thuật

2.1.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng

2.1.2.1 Sơ đồ bộ máy tổ chức Công ty



Sơ đồ 2.2: Bộ máy tổ chức Công ty

Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính

Cơ cấu tổ chức quản lý của Công ty bao gồm:

- Đại hội đồng Cổ đông;
- Hội đồng quản trị;
- Ban kiểm soát;
- Giám đốc.

2.1.2.2 Chức năng, nhiệm vụ các bộ phận

–**Hội đồng quản trị:** là cơ quan quản lý Công ty, có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng Cổ đông. Số thành viên của hội đồng quản trị là 5 người gồm 1 chủ tịch, 1 thành viên kiêm Giám đốc và 3 thành viên khác.

–**Ban kiểm soát:** là cơ quan do Đại hội đồng Cổ đông bầu ra, thay mặt cổ đông để kiểm soát một cách độc lập, khách quan và trung thực mọi hoạt động sản xuất, kinh doanh, quản trị và điều hành của Công ty. Ban Kiểm soát có 03 thành viên trong đó có 1 trưởng ban kiểm soát chuyên trách và 2 kiểm soát viên kiêm nhiệm.

–**Giám đốc Công ty:** Là do Hội đồng thành viên bổ nhiệm hoặc thuê người khác làm Giám đốc và quy định mức lương, thù lao và các quyền lợi khác. Giám đốc là người trực tiếp điều hành mọi công việc hàng ngày của Công ty và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị về các quyết định của mình.

–**Phó Giám đốc sản xuất:** Quản lý và chỉ đạo các hoạt động của Khối sản xuất, chất lượng nước Công ty. Trực tiếp quản lý Tổ Sản xuất và Tổ Sửa chữa nhà máy.

–**Phó Giám đốc kinh doanh:** Quản lý và chỉ đạo hoạt động của Khối tiêu thụ. Điều hành hoạt động của Tổ quản lý nước An Dương 1, An Dương 2, Quán Toan – Hùng Vương, Tổ thanh tra, Tổ Đồng hồ, Tổ Sửa chữa mạng lưới.

–**Phòng Tổ chức hành chính:** Phụ trách các hoạt động về tổ chức, lao động, tiền lương, tuyển dụng, đào tạo, công tác BHXH, BHYT, BHTN, bảo hộ lao động, an toàn vệ sinh lao động, công tác hành chính và bảo vệ.

–**Phòng Tài chính kế toán:** Phụ trách các hoạt động về tài chính, kế toán, thống kê. Quản lý và phát hành hóa đơn. Theo dõi, phản ánh sự vận động vốn kinh doanh của Công ty. kê khai và nộp các loại thuế, phí. Quản lý thu, chi tiền mặt. Kiểm tra, theo dõi bộ hồ sơ thanh quyết toán các công trình. Tập hợp chi phí sản xuất kinh doanh trong kỳ. Theo dõi, kiểm kê và thanh lý tài sản cố định, công cụ dụng cụ, nguyên vật liệu. Quản lý máy chủ và phần mềm kế toán (sửa chữa, thay thế, bảo mật thông tin). Lập báo cáo tài chính, báo cáo quản trị theo yêu cầu.

–**Phòng Kế hoạch kỹ thuật:** Phụ trách công tác kế hoạch sản xuất kinh doanh, kỹ thuật và lập dự án của Công ty. Lập kế hoạch, theo dõi và thực hiện kế hoạch về sản xuất kinh doanh. Tổng hợp báo cáo, nhận xét, đánh giá hàng tháng, quý, năm về tình hình sản xuất kinh doanh. Tổng hợp sự cố cấp nước an toàn hàng tháng, quý, năm. Lập và quản lý dự án đầu tư xây dựng. Lập hồ sơ khảo sát, thiết kế các công trình sửa chữa, bảo dưỡng mạng lưới. Nghiên cứu các ứng dụng khoa học kỹ thuật. Phụ trách các vấn đề liên quan đến môi trường của Công ty. Giám sát và tổ chức thi công công trình xây dựng, xin giấy phép thi công. Quản lý hồ sơ kỹ thuật Công ty.

–**Phòng Vật tư TBCL:** Phụ trách công tác vật tư, máy móc thiết bị, xây dựng, sửa chữa trong khu vực của Công ty. Quản lý, theo dõi, chỉ đạo công tác sửa chữa, bảo dưỡng, khắc phục kịp thời các sự cố về máy móc, thiết bị trong dây chuyền sản xuất nước, sự cố về điện đảm bảo thiết bị hoạt động tốt đáp ứng yêu cầu sản xuất. Thiết kế, lập dự toán sửa chữa, bảo dưỡng, lắp đặt mới công trình nội bộ trong Công ty; lắp đặt máy móc thiết bị phục vụ công tác sản xuất và nâng cao năng lực sản xuất. Tổ chức, giám sát thi công công trình lắp đặt, sửa chữa, bảo dưỡng nội bộ Công ty và giám sát công trình khác theo yêu cầu. Tổ chức đấu thầu, ký kết hợp đồng, thanh lý hợp đồng mua bán vật tư, thiết bị, hóa chất phục vụ công tác sản xuất và thi công công trình theo yêu cầu. Cấp phát hóa chất phục vụ sản xuất nước; vật tư thi công các công trình và các kho vật tư. Kiểm tra chất lượng nước của Công ty tại nhà máy cũng như ngoài mạng lưới. Phân tích thí nghiệm các chỉ tiêu hóa, lý và vi sinh các mẫu nước.

–**Phòng Kinh doanh tiêu thụ:** Quản lý công tác kinh doanh tiêu thụ của Công ty. Quản lý và chỉ đạo công việc của các tổ Quản lý nước, tổ Thanh tra, tổ Đồng hồ và tổ Sửa chữa mạng lưới. Giao dịch với khách hàng và giải quyết các thắc mắc khiếu nại của khách hàng. Giải quyết các vi phạm về mua bán, sử dụng nước máy theo hợp đồng dịch vụ cấp nước và các quy định liên quan. Sắp xếp bố trí công việc, lao động thuộc quyền quản lý phù hợp với yêu cầu của các

chức danh lao động theo quy định của Công ty. Thanh quyết toán các công trình, hạng mục công việc của tổ Sửa chữa mạng lưới, tổ Đồng hồ và phòng Kinh doanh – Tiêu thụ. Tổ chức và giám sát thi công công trình lắp đặt, sửa chữa, bảo dưỡng nội bộ Công ty, giám sát các công trình khác theo yêu cầu. Tính thất thoát các đồng hồ khối. Vẽ và in hợp đồng dịch vụ cấp nước cho khách hàng. Quản lý khách hàng và tài sản ngoài mạng lưới của Công ty. Thực hiện công tác phát triển khách hàng. Nghiên cứu, đề xuất các khu vực cần phát triển.

–**Tổ Vận hành:** Quản lý và vận hành dây chuyền công nghệ sản xuất nước theo yêu cầu và đảm bảo an toàn máy móc, thiết bị, con người. Theo dõi chất lượng nước nguồn, nước phát và các yếu tố ảnh hưởng chất lượng nước. Điều tiết áp lực mạng lưới theo yêu cầu Công ty. Xả rửa bùn, vệ sinh bể trộn, phản ứng, lắng, lọc theo yêu cầu của Công ty.

–**Tổ Sửa chữa nhà máy:** Phụ trách công tác sửa chữa, bảo dưỡng trong nhà máy và máy bơm Javen, clo tự động ngoài mạng lưới. Kiểm tra và sửa chữa hệ thống điện, đảm bảo an toàn phòng chống cháy nổ. Thực hiện vệ sinh công nghiệp trong và ngoài Công ty. Kiểm tra, bảo dưỡng họng cứu hỏa, van xả khí.

–**Tổ Đồng hồ:** Phụ trách công tác kỹ thuật đồng hồ và bảo dưỡng, sửa chữa hệ thống cấp nước. Bảo dưỡng và thay thế đồng hồ. Sửa chữa các sự cố và bảo dưỡng hệ thống cấp nước.

–**Tổ Sửa chữa mạng lưới:** Phụ trách công tác lắp đặt máy nước và thi công, bảo dưỡng, sửa chữa hệ thống cấp nước. Thông, xả các tuyến ống cấp nước được giao.

–**Tổ Quản lý nước:** Phụ trách công tác kinh doanh tiêu thụ trên địa bàn quản lý. Quản lý toàn bộ khách hàng và tài sản ngoài mạng lưới trên địa bàn quản lý đã được Công ty giao cho.

–**Tổ Thanh tra:** Phụ trách công tác kiểm tra hệ thống cấp nước và giải quyết các vi phạm về quản lý, bảo vệ công trình cấp nước, nguồn nước, các vi phạm

về mua bán sử dụng nước máy theo Hợp đồng dịch vụ cấp nước và các quy định liên quan.

2.1.2.3 Tình hình sử dụng lao động.

- Cơ cấu lao động theo giới tính, loại lao động:

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động theo độ tuổi, loại lao động

	Năm 2015			Năm 2016			Năm 2017		
	Nam	Nữ	Tổng	Nam	Nữ	Tổng	Nam	Nữ	Tổng
Lao động quản lý	4		4	4	1	5	4	1	5
Lao động chuyên môn, nghiệp vụ	12	12	24	13	13	26	14	13	27
Lao động trực tiếp	52	10	62	52	10	62	51	12	63
Tổng	68	22	90	69	24	93	69	26	95

Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính

Tổng số cán bộ công nhân viên năm 2017 là 95 người trong đó nữ 26 người chiếm 27,37%, nam là 69 người chiếm 72,63%, cao hơn năm 2016 là 2 người và hơn năm 2015 là 5 người. Số lượng cũng như cơ cấu theo giới tính của lao động tại Công ty nhìn chung không biến đổi nhiều. Do đặc thù loại hình sản xuất kinh doanh, khu vực khách hàng được khoanh vùng, số lượng khách hàng tăng không đáng kể nên nhân sự tương đối ổn định qua các năm.

Tuy nhiên do sự phát triển của khoa học công nghệ, Công ty áp dụng phần mềm đọc số bằng smartphone và in hóa đơn điện tử để thay thế cho

phương pháp đọc số thủ công (ghi chép và nhập số vào phần mềm) từ năm 2018 nên số lượng lao động trực tiếp sẽ có xu hướng giảm trong những năm tiếp theo.

– Theo độ tuổi: tính đến tháng 31/12/2017

+Dưới 25 tuổi: 2 người;

+Từ 25 đến dưới 35 tuổi: 63 người

+Trên 35 tuổi: 29 người

Cơ cấu lao động theo độ tuổi được phân bổ nhìn chung hợp lý. Lao động trong độ tuổi 25 – 35 chiếm tỷ trọng nhiều nhất 67,02 % tương ứng 63 người, trong khi lao động trên 35 tuổi có 29 người chiếm 30,85%, lao động dưới 25 tuổi có 02 người, chiếm 2,13 %. Lao động nhiều tuổi được phân bổ chủ yếu ở lãnh đạo, quản lý cấp trung và một số người công nhân vận hành. Điều này cho thấy, Công ty thu hút được lượng lớn lao động trẻ tuổi, năng động phù hợp với đặc thù công việc là vận hành dây chuyền sản xuất tự động hóa, công việc biên đọc, thu ngân, sửa chữa cần lao động năng động, có sức khỏe. Mặt khác, do Công ty có chính sách thù lao lao động động tốt, môi trường làm việc lành mạnh.

– Trình độ chuyên môn: (tính đến tháng 31/12/2017)

+Thạc sĩ: 03 người

+ Cao đẳng, Đại học: 30 người

+Công nhân kỹ thuật, trung cấp chuyên nghiệp: 61 người.

Lao động tại Công ty có trình độ từ trung cấp trở lên là do yêu cầu của công việc có mức độ phức tạp tương đối nên trong chỉ tiêu xét tuyển đòi hỏi các ứng cử viên phải có trình độ từ trung cấp trở lên. Qua bảng số liệu ta thấy lao động có trình độ trung cấp chiếm tỷ lệ cao nhất 64,89% tương ứng 61 người và tập trung ở lao động trực tiếp. Lao động trình độ đại học, cao đẳng là 30 người

chiếm tỷ lệ 31,91 %, lực lượng lao động này tập trung ở các phòng ban chức năng còn thực sĩ chủ yếu là lãnh đạo quản lý. Do yêu cầu về trình độ chuyên môn gắn liền với vị trí công việc, tiêu chuẩn để xét tuyển lao động chuyên môn nghiệp vụ là tốt nghiệp cao đẳng tại các trường chính quy trở lên, còn lao động trực tiếp tốt nghiệp trung cấp. Chính vì vậy, cơ cấu lao động theo trình độ tương ứng cơ cấu lao động theo loại lao động. Số lượng và tỷ trọng các loại lao động ổn định qua các năm nên tỷ trọng lao động theo trình độ chuyên môn này cũng ít thay đổi qua các năm.

2.1.3 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

2.1.3.1 Sản lượng nước sản xuất, nước tiêu thụ

Bảng 2.2: Tổng hợp sản lượng nước sản xuất giai đoạn 2013 – 2017

Đơn vị: m³

	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Kế hoạch năm 2018
Tháng 1	386.775	392.980	469.069	545.472	435.214	620.172
Tháng 2	337.908	454.473	411.351	463.509	600.457	541.126
Tháng 3	406.049	462.996	502.426	536.181	581.227	643.660
Tháng 4	414.894	467.215	500.618	552.403	568.710	630.877
Tháng 5	470.629	555.396	579.931	600.892	674.855	694.281
Tháng 6	469.191	542.399	562.757	620.779	624.892	713.972
Tháng 7	473.698	538.847	598.101	629.917	696.590	701.608
Tháng 8	473.258	520.938	566.390	630.473	695.111	704.574
Tháng 9	457.903	487.283	454.162	617.437	661.042	669.974
Tháng 10	512.056	521.686	579.100	651.198	676.961	694.472
Tháng 11	478.393	486.827	579.890	565.456	606.175	659.194
Tháng 12	440.498	480.550	547.605	614.472	569.198	681.168
Tổng	5.321.252	5.911.590	6.315.400	7.028.189	7.390.432	7.955.077

Nguồn: Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật.

Bảng 2.3: Tổng hợp sản lượng nước tiêu thụ giai đoạn 2013 – 2017*Đơn vị: m³*

	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Kế hoạch năm 2018
Tháng 1	361.865	371.608	452.466	496.966	477.912	637.207
Tháng 2	315.621	427.791	387.965	432.575	598.050	497.480
Tháng 3	388.892	436.460	474.814	514.374	596.720	554.868
Tháng 4	386.052	448.646	481.594	536.154	601.965	591.495
Tháng 5	436.591	523.902	548.154	577.000	647.959	636.690
Tháng 6	439.239	528.459	545.156	600.423	675.751	663.999
Tháng 7	442.336	512.678	571.139,	609.230	672.704	656.354
Tháng 8	444.455	504.548	551.379	610.461	682.830	666.234
Tháng 9	428.548	454.805	527.129	586.696	638.684	623.161
Tháng 10	481.174	498.299	556.179	632.199	661.185	652.010
Tháng 11	449.663	461.506	542.043	596.008	646.214	637.247
Tháng 12	433.026	458.195	510.693	620.047	623.170	614.527
Tổng	5.007.462	5.626.897	6.148.711	6.812.133	7.523.143	7.431.272

Nguồn: Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật

Sản phẩm của việc sản xuất và cung cấp nước sạch rất đặc thù, không có sản phẩm tồn kho. Do đó sản lượng nước tiêu thụ tăng hay giảm sẽ kéo theo sản lượng nước sản xuất tăng hoặc giảm với cùng nguyên nhân, bản chất như nhau và đều thể hiện khả năng, năng lực sản xuất kinh doanh của Công ty.

Qua bảng số liệu trên ta thấy sản lượng nước sản xuất, nước tiêu thụ của Công ty có xu hướng tăng theo từng năm cùng thời kỳ trong đó tháng 1 và tháng

2 có xu hướng tăng giảm thất thường là do lịch nghỉ Tết truyền thống của người Việt Nam thường vào 2 tháng này, khi nghỉ Tết sẽ đồng thời với việc các khu công nghiệp, các doanh nghiệp sẽ ngừng hoặc giảm mạnh sản xuất do đó lượng nước tiêu thụ giảm kéo theo nước sản xuất giảm. Do đó, lịch nghỉ Tết trùng vào tháng nào thì tại tháng đó có sản lượng nước thấp hơn.

Sản lượng nước sản xuất, tiêu thụ của Công ty trong cùng một năm sẽ tăng giảm theo quy luật tháng 1,2,3,4,12 thấp hơn các tháng còn lại trong đó cao nhất thường vào tháng 10. Việc tăng hay giảm sản lượng phụ thuộc mức độ sử dụng nước sạch của khách hàng. Mà khi trời nóng thì mức độ sử dụng nhiều hơn khi thời tiết lạnh hoặc mưa.

2.1.3.2 Doanh thu

Bảng 2.4: Tổng hợp doanh thu giai đoạn 2013 – 2017

Đơn vị: 1.000 đồng

	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Kế hoạch năm 2018
Tháng 1	3.246.958	3.351.771	5.021.445	5486.386	6.099.107	8.186.356
Tháng 2	2.728.987	3.759.137	4.180.496	4.642.708	7.525.809	6.391.244
Tháng 3	3.457.126	3.930.077	5.262.179	5.644.446	7.708.456	7.128.518
Tháng 4	3.389.286	4.015.897	5.312.725	5.864.437	7.742.288	7.591.163
Tháng 5	3.847.549	4.643.257	6.031.941	6.291.156	8.383.231	8.171.191
Tháng 6	3.900.312	4.689.258	5.991.208	6.556.575	8.801.831	8.521.666
Tháng 7	3.938.667	5.562.791	6.284.157	6.646.663	8.729.288	8.512.685
Tháng 8	3.964.859	5.549.653	6.099.486	6.681.751	8.899.237	8.640.823
Tháng 9	3.847.093	5.009.361	5.833.213	6.441.546	8.288.535	8.082.181
Tháng 10	4.366.027	5.510.435	6.165.607	6.97.593	8.625.075	8.342.391
Tháng 11	4.072.263	5.140.391	6.004.190	6.552.935	8.434.963	8.153.497
Tháng 12	3.920.981	5.095.261	5.637.549	6.858.767	8.173.055	7.862.794
Tổng	44.680.108	56.257.289	67.824.196	74.604.963	97.410.875	95.584.510

Nguồn: Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật

Doanh thu của Công ty từ 3 nguồn là doanh thu từ hoạt động bán hàng, từ hoạt động tài chính và hoạt động khác trong đó doanh thu từ việc bán hàng là

chính chiếm hơn 90%. Mà doanh thu bán hàng lại phụ thuộc vào sản lượng nước tiêu thụ và giá bán. Do sản phẩm đặc thù, giá bán nước của công ty do Sở công thương và tài chính quy định và thường có xu hướng tăng với chu kỳ 2 năm/lần. Chính vì vậy, doanh thu của năm sau cao hơn năm trước với mức tăng khoảng 20%. Tuy nhiên dự kiến doanh thu năm 2018 lại giảm là do khu công nghiệp Trảng Duệ là khách hàng tiêu thụ lượng nước lớn đã xây dựng nhà máy sản xuất nước nên sản lượng nước tiêu thụ năm 2018 dự kiến sẽ giảm kéo theo doanh thu giảm.

2.1.3.3 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

Bảng 2.5: Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2013 - 2017

Chỉ tiêu	Mã số	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	4				5
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	[01]	51.381.589.645	59.999.746.531	70.942.717.490	77.534.412.797	100.810.432.801
2. Các khoản giảm trừ	[02]					
3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ (10 = 01 - 02)	[10]	51.381.589.645	59.999.746.531	70.942.717.490	77.534.412.797	100.810.432.801
4. Giá vốn hàng bán	[11]	26.520.902.694	29.272.806.147	32.555.871.750	32.144.036.453	42.633.121.568
5. Lợi nhuận gộp bán hàng và cung cấp dịch vụ (20 = 10 - 11)	[20]	24.860.686.951	30.726.940.384	38.386.845.740	45.390.376.344	58.177.311.233
6. Doanh thu hoạt động tài chính	[21]	1.249.719.362	517.997.412	508.994.430	858.818.590	760.528.841
7. Chi phí tài chính	[22]	633.347.070	481.343.773	329.340.477	177.337.179	31.667.354
8. Chi phí bán hàng	[24]	7.050.967.986	8.239.309.325	10.328.732.621	11.713.693.764	13.996.001.993
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	[25]	7.560.008.402	10.042.727.335	17.678.724.047	20.567.158.298	25.458.292.249
10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh {30 = 20 + (21 - 22) - (24 + 25)}	[30]	10.866.082.855	12.481.557.363	10.559.043.025	13.791.005.693	19.451.878.478
11. Thu nhập khác	[31]	33.276.818	112.755.636	128.471.276	16.525.820	986.166.817
12. Chi phí khác	[32]		74.432.793	1.200.000	5.953.746	875.939.988
13. Lợi nhuận khác (40 = 31 - 32)	[40]	33.276.818	38.322.843	127.271.276	10.572.074	110.226.829
14. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	[50]	10.899.359.673	12.519.880.206	10.686.314.301	13.801.577.767	19.562.105.307
15. Chi phí thuế TNDN hiện hành	[51]	2.724.839.918	2.754.373.645	2.350.989.146	2.761.506.303	4.025.574.903
16. Chi phí thuế TNDN hoãn lại	[52]					
17. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (60 = 50 - 51 - 52)	[60]	8.174.519.755	9.765.506.561	8.335.325.155	11.040.071.464	15.536.530.404

Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán

Qua bảng số liệu trên ta thấy, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty có xu hướng năm sau cao năm trước, tỷ lệ tăng tương đối cao, mức tăng của doanh thu trên 10% trong đó doanh thu năm 2017 tăng 30,79%. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp năm 2014 tăng 19,46% so với năm 2013, năm 2016 tăng 32,50% so với năm 2015, năm 2017 tăng 40,72%, riêng năm 2015 lợi nhuận sau thuế thu nhập lại giảm so với 2014 là 1,430 tỷ tương ứng 14,64% nguyên nhân là do giá vốn bán hàng tăng 3,28 tỷ từ việc tăng giá bán nước thô

Doanh thu của Công ty từ 3 nguồn là doanh thu bán hàng, doanh thu từ hoạt động tài chính và doanh thu khác trong đó doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2017 là hơn 100.810 triệu đồng tăng 23.276 triệu đồng so với năm 2016 tương ứng 30,02%, doanh thu tài chính năm 2017 là 760 triệu đồng giảm 98 triệu đồng tương ứng 11,44% và doanh thu khác là 986 triệu đồng tăng 969 triệu đồng. Do đặc thù ngành nghề của công ty là cung cấp nước sạch, giá do Sở công thương quyết định và tăng giá bán nước từ tháng trong khi sản lượng nước tiêu thụ gia tăng nên doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ tăng và sẽ có xu hướng tăng. Doanh thu từ hoạt động tài chính của công ty chủ yếu do lãi tiền gửi ngân hàng. Còn doanh thu khác tăng mạnh từ 16 triệu lên 986 triệu đồng là do theo quy định của Sở tài chính, từ năm 2017 công ty thu hộ giá dịch vụ thoát nước 10% trên tiền bán nước và được hưởng 6,5% trong tổng số tiền giá dịch vụ thoát nước thu hộ.

Chi phí gồm Giá vốn hàng bán, chi phí tài chính, chi phí bán hàng, chi phí quản lý doanh nghiệp. Giá vốn hàng bán năm 2017 tăng 10.489 triệu đồng là do sản lượng nước tiêu thụ tăng đồng thời sản lượng nước sản xuất, nước thô dùng cho sản xuất cũng tăng. Chi phí tài chính giảm mạnh từ 177 triệu đồng xuống còn 31 triệu đồng (giảm 82%) và tỷ trọng không đáng kể so với các chi phí còn lại trong khi chi phí bán hàng, chi phí quản lý doanh nghiệp tăng nhẹ. Chi phí khác là chi phí do chi tiền giá dịch vụ thoát nước theo quy định của Sở tài chính cũng giống như doanh thu khác. Việc tăng chi phí này thể hiện thu nhập của người lao động được tăng lên, đời sống người lao động được nâng cao.

Chỉ tiêu thuế TNDN năm 2017 là 4.025 triệu đồng tăng 45,78% và tăng dần qua các năm, điều này cho thấy mức độ hoàn thành nghĩa vụ của công ty đối với nhà nước cũng tăng. Công ty áp dụng đầy đủ và chính xác các chính sách của pháp luật nhà nước về chính sách thuế, phí.

Tuy bảng kết quả sản xuất kinh doanh không thể hiện cổ tức đại chúng, tuy nhiên qua số liệu thực tế ta thấy năm 2015 công ty chi trả cổ tức bằng tiền 20%

tương ứng 6.720 triệu đồng, bằng cổ phiếu 25%. Năm 2016 chi trả cổ tức 20% tương ứng 8.400 triệu đồng. Năm 2017 chi trả cổ tức bằng tiền mặt 15% tương ứng 7.134 triệu đồng và cổ phiếu thưởng 40%. Lãi suất cổ tức khá cao cho thấy hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty tốt, lợi nhuận sau thuế năm 2017 là 15.536 triệu đồng tăng 40,72% so với năm 2016, tăng 83,39% so với năm 2015. Công ty nên duy trì và phát huy kết quả sản xuất kinh doanh này .

2.2 Phân tích thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng.

2.2.1 Phân tích công việc

Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng đã thực hiện công tác phân tích công việc thông qua bản chức năng, nhiệm vụ các phòng ban, bản mô tả công việc và yêu cầu của công việc đối với người thực hiện. Định kỳ năm một lần, công ty tiến hành rà soát, sửa đổi và bổ sung để phù hợp với thực tế.

Để tiến hành thu thập thông tin phân tích công việc, công ty sử dụng phương pháp quan sát. Người quản lý trực tiếp sẽ quan sát việc thực hiện công việc của tất cả cán bộ công nhân viên trong phòng và ghi lại đầy đủ các hoạt động thực hiện theo mẫu do phòng Tổ chức hành chính xây dựng về chức năng, nhiệm vụ của phòng, của từng vị trí công việc. Bằng những kiến thức, chuyên môn, nghiệp vụ của mình, bằng những kinh nghiệm làm việc của bản thân cũng như quan sát làm việc hàng ngày của nhân viên trong phòng, các trưởng phòng, trưởng bộ phận thu thập được các thông tin cần thiết và gửi về phòng Tổ chức hành chính để tổng hợp và báo cáo trong cuộc họp bao gồm Ban Giám đốc, trưởng các phòng ban, đơn vị để bổ sung và hoàn thiện. Sau khi thống nhất, Giám đốc sẽ ra quyết định ban hành Bộ chức năng, nhiệm vụ các phòng ban đơn vị và bản mô tả công việc, yêu cầu của công việc đối với người thực hiện của từng vị trí công việc gửi cho tất cả cán bộ công nhân viên trong công việc biết và thực hiện.

Mỗi phòng ban, đơn vị tại Công ty được quy định rõ các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của trưởng, phó các đơn vị và các thành viên cũng như sự phối hợp với các bộ phận, phòng ban khác. Trưởng các đơn vị căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ chung được giao để phân công công việc cho các thành viên trong đơn vị và đưa ra phương án hoạt động để hoàn thành mục tiêu công ty giao. Mặt khác, từng thành viên trong đơn vị sau khi được phân công công việc sẽ căn cứ vào bản mô tả công việc để thực hiện công việc.

Công ty gộp bản mô tả công việc và bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện vào thành một văn bản là Bản mô tả công việc. Tại đây thể hiện rõ chức danh công việc, chức danh của người quản lý trực tiếp, số ngạch lương, chức năng, nhiệm vụ cụ thể cũng như yêu cầu về trình độ chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm để thực hiện công việc.

Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng đã thực hiện hoạt động phân tích công việc cho thấy rõ chức năng, nhiệm vụ của từng phòng ban, đơn vị cũng như nhiệm vụ phải thực hiện của từng vị trí công việc để người lao động có thể nắm được, hiểu rõ mình và những người khác sẽ phải làm gì, làm như thế nào, giới hạn quyền hạn ra sao. Từ đó giảm thiểu các trường hợp chồng chéo trong công việc, đùn đẩy trách nhiệm, thực hiện những công việc vượt quá quyền hạn của mình. Việc quản lý và điều hành mọi hoạt động của công ty thuận lợi, xuyên suốt từ trên xuống dưới. Tuy nhiên công tác phân tích công việc vẫn còn nhiều mặt hạn chế như:

+ Công ty mới chú trọng vào chức năng, nhiệm vụ các phòng ban, bản mô tả công việc mà chưa xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Do đó, kết quả phân tích công việc chưa phát huy được hiệu quả tối đa trong công tác quản lý và điều hành trong công ty. Với chức năng, nhiệm vụ đã giao cho từng đơn vị, cá nhân, Công ty sẽ dựa vào từng tiêu chí để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của cá nhân, phòng ban tuy nhiên chỉ mang tính chất tham khảo bởi không

có định lượng cụ thể cho từng tiêu chí. Ngoài ra thông tin trong bản mô tả công việc còn được sử dụng để ra thông báo tuyển dụng, tiêu chí tuyển dụng người lao động. Tuy nhiên, việc áp dụng kết quả phân tích công việc vào chi trả thù lao lao động gặp nhiều khó khăn do các chỉ tiêu mới chỉ mang tính định tính mà chưa được lượng hóa.

+Người được lựa chọn tiến hành phân tích là trưởng các phòng, bộ phận chưa được đào tạo về kiến thức chuyên môn hoạt động quản lý nhân sự trong phân tích công việc nên không nắm rõ quy trình để phân tích công việc dẫn tới tình trạng không đồng nhất giữa các phòng ban, chức năng.

+Kết quả của phương pháp thu thập thông tin dễ bị ảnh hưởng bởi chủ quan của người quản lý trực tiếp.

+Phân tích công việc còn mang tính hình thức, các thông tin liên quan tới công việc có thể bị bỏ sót do chưa tham khảo ý kiến của người có chuyên môn phân tích công việc và phản hồi của người lao động. Do đó, ảnh hưởng tới kết quả đánh giá thực hiện công việc và chế độ chi trả thù lao lao động.

2.2.2 Tuyển dụng lao động

Để tuyển được đủ số lượng và chất lượng nhân lực vào vị trí việc làm còn thiếu, Công ty sử dụng nguồn nhân lực từ bên trong và bên ngoài tổ chức tùy từng trường hợp cụ thể. Trong đó, công ty ưu tiên tuyển dụng thông qua sự giới thiệu của những người quản lý, cán bộ công nhân viên công ty. Khi có vị trí tuyển dụng, công ty gửi thông báo tuyển dụng (vị trí cần tuyển, số lượng, chức năng, nhiệm vụ, yêu cầu về trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm, thời gian nhận hồ sơ, thời gian xét tuyển, thông tin liên hệ...) tới từng phòng ban, đơn vị được biết. Sau đó, cán bộ công nhân viên hoặc ứng cử viên được giới thiệu sẽ gửi hồ sơ về phòng Tổ chức hành chính của Công ty.

Đối với vị trí công tác quản lý, lãnh đạo, Công ty chú trọng tới phương pháp thu hút căn cứ vào các thông tin trong “Danh mục các kỹ năng” mà tổ chức

lưu trữ trong phần mềm quản lý nhân sự của Công ty hoặc đề bạt của quản lý trực tiếp. Khi có nhu cầu tuyển dụng vị trí quản lý, Công ty sẽ rà soát các thông tin lưu trữ tại phòng Tổ chức hành chính cũng như tham khảo ý kiến đề bạt của quản lý trực tiếp của vị trí đó và lập danh sách Cán bộ công nhân viên đáp ứng yêu cầu.

Trong Thỏa ước lao động tập thể của Công ty cũng quy định rõ về đối tượng tuyển dụng và yêu cầu về trình độ chuyên môn:

Đối tượng tuyển dụng: Là người lao động trong độ tuổi từ 20 – 30 tuổi đảm bảo đủ sức khỏe và trình độ đáp ứng yêu cầu của công việc. Ưu tiên với con của cán bộ công nhân viên (*chưa có con làm việc tại Công ty*) làm việc lâu năm tại công ty và nam 55 tuổi đủ 25 năm, nữ 50 tuổi đủ 20 năm công tác tự nguyện xin nghỉ hưu trước tuổi ít nhất 03 năm.

Yêu cầu về trình độ chuyên môn: Đối với công nhân tại các tổ thì tốt nghiệp các trường trung cấp từ 18 tháng trở lên các ngành nghề mà công ty yêu cầu. Đối với nhân viên tại các phòng ban (trừ lái xe) thì phải tốt nghiệp từ Cao đẳng trở lên hệ chính quy và đúng trình độ ngành nghề mà công ty có yêu cầu. Ưu tiên những người đã có kinh nghiệm trong lĩnh vực tuyển.

Bảng 2.6 : Tình hình tuyển dụng tại Công ty giai đoạn 2013 – 2017

	Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
	Tuyển	Nghỉ	Tuyển	Nghỉ	Tuyển	Nghỉ	Tuyển	Nghỉ	Tuyển	Nghỉ
Quản lý							1			
Chuyên môn, nghiệp vụ	2	1	0	0	1	0	3	1	3	2
Lao động trực tiếp	6	6	2	2	3	3	3	3	4	3

Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính

Nhìn chung số lượng lao động tuyển mới và nghỉ việc không nhiều, thường thì tuyển mới để thay thế cho lao động nghỉ hưu, chuyên công tác do quy mô sản xuất ổn định qua các năm. Năm 2013, tổng số lao động tuyển mới là 8 người thay thế cho 7 người nghỉ việc, năm 2014 cả tuyển mới và nghỉ việc đều là 2 người. Năm 2015, 4 lao động tuyển mới trong khi lao động nghỉ việc là 3 người. Năm 2017, có 7 người được tuyển mới và 5 người nghỉ việc. Riêng năm 2016 tuyển thêm 01 lao động quản lý nữ vào tháng 5 là do quy định của pháp luật thay đổi đối với công ty cổ phần có vốn góp chi phối của nhà nước thì trưởng ban kiểm soát phải là cán bộ chuyên trách do đó công ty biên chế thêm 1 lao động quản lý từ cán bộ kiêm nhiệm sang chuyên trách.

Do loại hình doanh nghiệp là công ty cổ phần có vốn góp chi phối của Nhà nước được tách ra từ công ty có 100% vốn nhà nước, sản xuất kinh doanh sản phẩm đặc thù nên các nguồn tuyển dụng và quy trình tuyển dụng vẫn bị ảnh hưởng bởi quan điểm, tư tưởng của các nhà lãnh đạo trước đây. Công ty chưa xây dựng được kế hoạch, quy trình tuyển dụng và đánh giá sau tuyển dụng. Tuy nhiên tuyển dụng nhân lực vẫn được tiến hành theo các bước sau:

Bước 1: Thông báo tuyển dụng

Khi có nhu cầu tuyển dụng (thay thế người nghỉ hưu, nghỉ việc, xuất hiện công việc, vị trí mới), phòng Tổ chức hành chính soạn thảo thông báo tuyển dụng theo yêu cầu của Giám đốc công ty rồi gửi tới cán bộ công nhân viên trong công ty.

Bước 2: Thành lập Hội đồng tuyển dụng

Thành viên Hội đồng tuyển dụng của công ty gồm Ban Giám đốc, người quản lý trực tiếp của vị trí cần tuyển và phó phòng Tổ chức hành chính (phụ trách phòng).

Bước 3: Tiếp nhận hồ sơ

Cán bộ phòng Tổ chức hành chính tiến hành tiếp nhận hồ sơ, kiểm tra, sàng lọc hồ sơ và báo cáo tổng hợp hồ sơ ứng cử viên phù hợp với yêu cầu (giới tính, tuổi, trình độ chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm) cả về số lượng và chất lượng. Sau đó gửi lên Hội đồng tuyển dụng để xem xét, đánh giá và lựa chọn người phù hợp nhất

Bước 4: Tiến hành phỏng vấn

Thực chất là cuộc nói chuyện, trao đổi giữa Hội đồng tuyển dụng và ứng cử viên để trao đổi thêm về các thông tin liên quan tới công việc và bản thân ứng cử viên.

Bước 5: Hoàn thiện thủ tục, ký hợp đồng lao động.

Phòng Tổ chức hành chính có trách nhiệm phải hoàn thiện các thủ tục cần thiết để tuyển dụng người lao động và ký hợp đồng lao động.

Công ty ký hợp đồng lao động xác định thời hạn 12 tháng trong lần ký đầu tiên trong đó có thời gian thử việc 60 ngày đối với lao động chuyên môn, nghiệp vụ, 30 ngày với lao động trực tiếp và được hưởng 85% lương chính thức, được hưởng các quyền lợi như lao động chính thức.

Đối tượng tuyển dụng của công ty đòi hỏi trình độ đào tạo khá cao (lao động gián tiếp tốt nghiệp cao đẳng trở lên, lao động trực tiếp tốt nghiệp trung cấp trở lên) và độ tuổi lao động trẻ từ 20 – 30 do đó đội ngũ lao động tuyển mới là những người trẻ, khỏe, có trình độ cụ thể lao động trong độ tuổi 25 – 35 tuổi là 63 người chiếm 67,02%, lao động có trình độ từ cao đẳng trở lên là 33 người chiếm 35,10%. Mặt khác nguồn tuyển dụng chủ yếu thông qua sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên trong công ty nên phần nào các ứng cử viên có thể hiểu về công ty, môi trường làm việc, vị trí công việc từ đó thấy mình có phù hợp, đáp ứng được công việc hay không để ứng tuyển nên các ứng cử viên khi trúng tuyển có tỷ lệ số người được tiếp nhận chính thức trên số người thử việc là

100% và các ứng cử viên thường xác định gắn bó lâu dài với công ty, góp phần tạo lên sự ổn định trong các hoạt động của tổ chức.

Tuy nhiên quy trình tuyển dụng còn sơ sài, các bước tuyển dụng đơn giản, thường chỉ qua bước tiếp nhận hồ sơ và gặp gỡ ban đầu đã có quyết định tuyển dụng mà không tổ chức kiểm tra trắc nghiệm hay phỏng vấn chuyên sâu để hiểu rõ hơn về những kỹ năng, tác phong, kinh nghiệm công tác của ứng viên. Bên cạnh đó, phương pháp tuyển dụng qua sự giới thiệu của nhân viên trong công ty sẽ dẫn tới tình trạng đánh giá các ứng cử viên không chính xác, khách quan, công bằng vì nó bị chi phối bởi các mối quan hệ quen biết. Do đó, với quy trình tuyển dụng này, công ty tiết kiệm được khá nhiều chi phí tuyển dụng nhưng chất lượng nguồn nhân lực tuyển lại không cao, thường chỉ đáp ứng được yêu cầu tối thiểu của công việc hoặc có một số trường hợp sau khi đã trúng tuyển thì hiệu quả công việc lại giảm sút, không thu hút được nhiều nguồn nhân lực chất lượng cao từ lực lượng lao động bên ngoài.

2.2.3. Bố trí nhân lực

Người lao động được tuyển dụng vào công ty sau khi ký hợp đồng lao động, Cán bộ phòng Tổ chức hành chính sẽ làm thủ tục và hướng dẫn ban đầu để người lao động hiểu hơn về doanh nghiệp, vị trí công việc.

Trong ngày đầu tiên, người lao động sẽ được cho mượn một bộ tài liệu về văn hóa doanh nghiệp, nội quy lao động, thỏa ước lao động tập thể để nghiên cứu, tìm hiểu về công ty, những nội quy quy định về thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, hình thức trả lương, kỷ luật lao động, quy định về trang phục, tác phong làm việc, chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, các nghĩa vụ và quyền lợi khác của người lao động. Nếu phần nội dung nào chưa hiểu, chưa rõ sẽ được cán bộ phòng Tổ chức hành chính giải thích, hướng dẫn.

Sau khi nghiên cứu tài liệu, người lao động sẽ được cán bộ tuyển dụng dẫn đi tới các đơn vị phòng ban để giới thiệu làm quen với mọi người. Cuối

cùng người lao động sẽ được đưa về bộ phận, đơn vị mình được phân công công việc để người quản lý trực tiếp trao đổi, hướng dẫn công việc cho người lao động.

Để bố trí, sắp xếp lại lao động, Công ty cổ phần kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng còn sử dụng các hình thức khác như:

+Điều chuyển người lao động từ bộ phận này sang bộ phận khác: áp dụng đối với các trường hợp người lao động không hoàn thành hoặc hoàn thành không tốt công việc của mình. Các trường hợp này rất ít khi xảy ra. Thường thì điều chuyển lao động để tăng cường cho bộ phận có lao động nghỉ tạm thời như nghỉ thai sản, ốm đau mà bộ phận này thiếu nhân lực sẽ không hoàn thành được công việc và hay xảy ra đối với nhân viên biên đọc, thu ngân bởi thời gian để thực hiện công tác đọc số và thu tiền được thực hiện 1 khoảng thời gian nhất định và mỗi người chỉ có thể hoàn thành được 1 khối lượng công việc nhất định nên khi nhân viên biên đọc, thu ngân mà nghỉ làm từ 2 tháng trở lên thì phải điều chuyển thêm người từ bộ phận khác sang.

+Đề bạt: Tại Công ty, việc đề bạt người lao động sang một vị trí làm việc còn trống và có giá trị cao hơn vị trí cũ thường được tiến hành bởi người lãnh đạo sau khi tham khảo ý kiến của Ban giám đốc và xin ý kiến của Hội đồng quản trị.

+Xuống chức: từ khi thành lập đến nay, công ty chỉ có 1 trường hợp duy nhất xuống chức là do nguyện vọng của cá nhân xin được xuống chức. Đó là trường hợp Tổ trưởng Tổ Sửa chữa mạng lưới.

+Sa thải: Việc sa thải tại Công ty ít khi xảy ra, từ năm 2015 trở lại đây không có trường hợp nào bị sa thải. Và nguyên nhân người lao động bị sa thải là do không hoàn thành nhiệm vụ và nghỉ việc quá 5 ngày cộng dồn trong 1 tháng hoặc 20 ngày cộng dồn trong 1 năm. Trình tự tiến hành xử lý kỷ luật cũng được công ty tiến hành chặt chẽ. Người lao động vi phạm kỷ luật sẽ được ghi chép

trong biên bản họp đơn vị có chữ ký của tất cả các thành viên trong đơn vị. Sau đó, Hội đồng xét duyệt thi đua khen thưởng (xử lý kỷ luật) sẽ tiến hành họp 3 bên là người sử dụng lao động, người lao động và công đoàn cơ sở. Cuối cùng mới ban hành quyết định xử lý kỷ luật.

+Tự thôi việc: Từ năm 2017 trở về trước không có trường hợp tự thôi việc nhưng đến năm 2018 có 3 trường hợp người lao động có nguyện vọng nghỉ việc vì lý do thay đổi nơi cư trú và không phù hợp với công việc hiện tại.

+Hưu trí: Người lao động trong công ty được nghỉ việc hưởng chế độ hưu trí theo đúng quy định của pháp luật.

2.2.4 Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Công ty coi trọng vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Hằng năm, phòng Tổ chức hành chính có trách nhiệm xây dựng kế hoạch đào tạo bao gồm các lĩnh vực, nội dung, chi phí và thời gian dự kiến thực hiện dựa trên đề xuất của các trưởng bộ phận, phòng ban. Kế hoạch này sẽ được quy định trong kế hoạch công tác hàng năm được chủ tịch Hội đồng quản trị phê duyệt.

Đối với lao động mới được tuyển dụng, người quản lý trực tiếp và công nhân ở vị trí tương ứng có tay nghề cao sẽ hướng dẫn, kèm cặp, chỉ bảo để thực hiện công việc trong thời gian 2 tháng đối với lao động chuyên môn nghiệp vụ và 6 tháng đối với lao động trực tiếp. Trong thời gian này, người lao động không phải chịu trách nhiệm về công việc, được hưởng nguyên lương và 85% tiền hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Đối với lao động đã làm việc tại công ty từ 1 năm trở lên sẽ được tham dự các lớp đào tạo, tập huấn theo kế hoạch của công ty đề ra. Thường thì cá nhân người lao động sẽ tự tìm các lớp học, đào tạo phù hợp sau đó báo cáo với lãnh đạo trực tiếp để đề xuất với Giám đốc hoặc do Phòng tổ chức hành chính đề xuất. Trong thời gian tham dự các khóa học thì người lao động vẫn được chi trả đầy đủ tiền lương, hiệu quả sản xuất kinh doanh, quyền lợi khác.

Người lao động được xem xét cử đi học các lớp đào tạo dài hạn tại các trường đại học, cao đẳng chính quy để nâng cao trình độ nếu có thời gian làm việc tại công ty từ 03 năm trở lên, hoàn thành tốt các công việc được giao, không vi phạm kỷ luật lao động và cam kết bằng văn bản sau khi tốt nghiệp phải ở lại Công ty làm việc (thời gian cam kết ở lại làm việc do Giám đốc Công ty quyết định). Sau khi đào tạo về công ty làm việc mà người lao động có nguyện vọng chấm dứt hợp đồng lao động thì phải bồi hoàn chi phí đào tạo cho công ty (bao gồm chi phí tiền lương, thưởng chi trả trong thời gian đi học, tiền học phí).

Nếu người lao động xin nghỉ tự túc để đi học các lớp đào tạo dài hạn với mục đích nâng cao trình độ tay nghề (Công ty không có nhu cầu đào tạo) thì phải cam kết không ảnh hưởng tới thời gian làm việc theo quy định của Công ty và tự lo kinh phí. Trường hợp này, Công ty không có trách nhiệm phải bố trí chỗ làm mới cho nhân viên sau khi học xong và không phải xếp lương theo trình độ theo học.

Ngoài ra công ty còn đào tạo và phát triển nhân lực thông qua việc cử cán bộ đi công tác, học tập trao đổi kinh nghiệm tại các công ty bạn cùng ngành ở trong nước cũng như ngoài nước. Do tính đặc thù trong loại hình sản xuất kinh doanh, mỗi doanh nghiệp trong cùng được phân cấp vùng, khu vực mạng lưới cấp nước nên tính cạnh tranh giữa các công ty cấp nước gần như là không có. Nên hình thức đào tạo thông qua việc học tập tại các công ty bạn cùng ngành có hiệu quả cao, học hỏi được những cái mới trong dây chuyền sản xuất, trong ứng dụng khoa học công nghệ, phần mềm.

Nhìn chung, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty đã được Ban lãnh đạo tạo mọi điều kiện thuận lợi để thực hiện tuy nhiên chưa xây dựng được quy trình đào tạo và phát triển một cách khoa học. Việc xác định nhu cầu đào tạo mới được thể hiện bằng việc trưởng các phòng ban xây dựng kế hoạch dự kiến cần đào tạo của đơn vị mình dựa trên việc phân tích bản mô tả

công việc xem trình độ người lao động đạt được và những công việc họ cần thực hiện chứ chưa dựa trên tiêu chuẩn thực hiện công việc, không xác định khoảng cách trình độ giữa tiêu chuẩn thực hiện công việc với người lao động cũng như điểm mạnh, điểm yếu của họ để xác định những kiến thức, kỹ năng gì trong công việc. Đồng thời, đối tượng được lựa chọn đào tạo có thể chưa đúng do bị ảnh hưởng với yếu tố chủ quan của người quản lý trực tiếp mà những người này chưa được đào tạo qua trường lớp hay khóa học về quản trị nhân sự, chưa chú ý nhiều từ phía người lao động. Do đó kết quả của công tác đào tạo chưa thực sự hiệu quả, có thể dẫn tới lãng phí chi phí và thời gian.

Bảng 2.7: Nhu cầu đào tạo của Công ty giai đoạn 2015 - 2017

Năm Chi tiêu	2015		2016		2017	
	Số lượng (lượt)	%	Số lượng (lượt)	%	Số lượng (lượt)	%
1. Tổng số LĐ	90		93		95	
2. Nhu cầu cần ĐT						
a. Theo chức năng	161	100	95	100	155	100
+ Gián tiếp	91	56,52	70	73,68	95	61,29
+ trực tiếp	70	43,48	25	26,32	60	38,71
b. Theo trình độ	161	100	95	100	155	100
Trên đại học	2	1,24	1	1,05	0	0
Cao đẳng, đại học	92	57,14	71	74,74	99	63,87
Trung cấp	67	41,62	23	24,21	56	36,13
c. Theo nội dung	161	100	95	100	155	100
Học tập, trao đổi kinh nghiệm tại Công ty ngành nước	33	20,50	20	21,05	25	16,13
Quản trị nhân sự	4	2,49	2	2,11	2	1,29
Chuyên môn xét nghiệm	5	3,10	3	3,16	2	1,29

nước						
Nghiệp vụ tài chính KT	2	1,24	4	4,21	3	1,93
Giao tiếp khách hàng	0	0	15	15,79	5	3,24
Tập huấn PCCC, ATLĐ	112	69,57	36	37,89	115	74,19
Nghiệp vụ QLDA, công trình	0	0	15	15,79	3	1,93
Đào tạo ngắn hạn khác.	5	3,10	0	0	0	0

Nguồn: Phòng Kế hoạch kỹ thuật

Qua bảng số liệu trên ta thấy nhu cầu đào tạo của công ty thay đổi qua các năm. Năm 2016 nhu cầu đào tạo giảm 66 người tương ứng 40,9% so với năm 2015 tuy nhiên đến năm 2017 nhu cầu đào tạo lại tăng 60 người tương ứng 63,15%. Có sự thay đổi này là do nội dung đào tạo về phòng cháy chữa cháy, an toàn lao động định kỳ 2 năm một lần (năm 2015, 2017) tổ chức tập huấn cho toàn bộ cán bộ công nhân viên thuộc các nhóm phải đào tạo và năm 1 lần cho 1 số người thuộc công tác an toàn chung nên năm 2016 nhóm nội dung đào tạo này giảm khoảng hơn 70 người. Mặt khác, đối tượng đào tạo tập trung nhiều ở lao động gián tiếp (có trình độ từ cao đẳng trở lên). Cơ cấu lao động trực tiếp (có trình độ từ cao đẳng trở lên) chiếm tỷ lệ khoảng 30% trong tổng số lao động của công ty, trong khi đó tỷ lệ nhu cầu đào tạo của lao động gián tiếp (có trình độ từ cao đẳng trở lên) chiếm gần 60% trở lên. Nguyên nhân là do lao động gián tiếp trên văn phòng thường xuyên phải nâng cao trình độ kỹ năng đặc biệt phải học hỏi, trao đổi kinh nghiệm ở các công ty cấp nước trong và ngoài nước về dây chuyền công nghệ, kỹ năng quản lý, vận hành các hoạt động của công ty.

Mặt khác việc chưa xây dựng chương trình đào tạo dẫn tới công tác đào tạo của doanh nghiệp bị thụ động về cách thức cũng như nội dung để đào tạo, chưa tiến hành đánh giá kết quả đào tạo để biết được hiệu quả của công tác đào tạo, những lợi ích đạt được so với chi phí mà doanh nghiệp phải bỏ ra. Từ đó có kế hoạch xây dựng kế hoạch đào tạo cho năm sau.

2.2.5 Đánh giá thực hiện công việc

Việc đánh giá thực hiện công việc tại công ty được thực hiện qua việc bình xét thi đua hàng tháng. Công ty xây dựng và ban hành quy chế bình xét thi đua hàng tháng. Ngày cuối cùng của tháng, các đơn vị sẽ họp bình xét thi đua của đơn vị và cá nhân từng thành viên sau đó gửi biên bản họp về phòng tổ chức hành chính. Nội dung của Biên bản bao gồm các công việc đã thực hiện trong tháng, kế hoạch công việc trong tháng tiếp theo, xếp loại phòng và cá nhân người lao động theo các tiêu thức đã quy định trong quy chế quy định các chỉ tiêu bình bầu hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Tiếp theo, phòng Tổ chức hành chính sẽ tổng hợp của các đơn vị phòng ban. Trước ngày 13 hàng tháng sẽ tiến hành họp Hội đồng xét duyệt thi đua khen thưởng (Hội đồng xét duyệt thi đua khen thưởng gồm Ban giám đốc, Trưởng các phòng, cán bộ làm công tác tiền lương). Tại cuộc họp, trưởng các bộ phận sẽ đưa ra những nhận xét của mình về việc thực hiện công việc của từng người lao động trong bộ phận và đề xuất, kiến nghị xếp loại. Giám đốc công ty quyết định căn cứ vào biên bản họp các đơn vị và ý kiến của trưởng các bộ phận sẽ quyết định xếp loại thi đua khen thưởng của từng người lao động.

Cuối cùng cán bộ tiền lương – Phòng Tổ chức hành chính sẽ viết biên bản cuộc họp và ban hành gửi từng bộ phận tham khảo và phản hồi ý kiến.

Chu kỳ đánh giá là 1 lần/tháng là phù hợp, đánh giá sát quá trình làm việc của người lao động, kịp thời phát hiện và điều chỉnh hành vi, sự thực hiện công việc, khuyến khích được người lao động hăng say làm việc. Tuy nhiên tiêu chí để đánh giá thực hiện công việc chưa cụ thể cho từng đối tượng, tiêu chuẩn mang tính chung chung, xây dựng chung cho tất cả cán bộ công nhân viên, các chỉ tiêu đánh giá cũng chỉ mang tính định tính mà chưa được lượng hóa cụ thể, rõ ràng dẫn tới kết quả đánh giá không chính xác. Đồng thời các tiêu chí không được cập nhật thường xuyên nên đôi khi bị lỗi thời, không phù hợp với thực tế.

Đối với lao động gián tiếp công nhân đạt loại 6 (hưởng 100% hiệu quả sản xuất kinh doanh) cũng chỉ thể hiện ở việc không vi phạm nội quy lao động, đi làm đầy đủ các ngày công, hoàn thành tốt công việc chứ không quy định cụ thể là hoàn thành công việc ở mức độ cụ thể như thế nào. Do đó, ít nhiều tác động tới động lực lao động bởi người hoàn thành nhiều cũng như người hoàn thành ít khiến họ chỉ làm việc theo kiểu chống đối, cho xong.

Người đánh giá được lựa chọn là quản lý trực tiếp của người lao động, không có sự tự đánh giá của họ nên kết quả đánh giá bị ảnh hưởng bởi yếu tố chủ quan của người đánh giá, kết quả đánh giá không thể hiện đúng năng lực, khả năng lao động của cán bộ công nhân viên. Do đó chế độ chi trả thù lao sẽ không công bằng dẫn tới hiệu quả công việc không cao. Một số cá nhân kém lại được đánh giá tốt sẽ khiến họ làm việc không cố gắng, nghĩ rằng không cần chăm chỉ, không cần làm tốt vẫn được hưởng lương cao. Trong khi những cá nhân làm việc hiệu quả lại bị đánh giá kém, lương thưởng thấp sẽ triệt tiêu động lực làm việc của họ, khiến họ có tâm lý bất mãn, không tin tưởng vào lãnh đạo cũng như công ty, từ đó làm việc kém thậm chí tuyên truyền không tốt về Công ty.

Hiệu quả ứng dụng của hoạt động đánh giá thực hiện công việc vào các hoạt động quản trị nguồn nhân lực khác chưa cao. Công ty mới chỉ sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc hàng tháng để tính thưởng hiệu quả sản xuất kinh doanh hàng tháng, quý, năm.

Công ty không có cuộc phỏng vấn đánh giá chính thức với người lao động mà chỉ có cuộc họp trao đổi thông tin giữa trưởng các bộ phận và ban lãnh đạo, thiếu thông tin phản hồi kết quả đánh giá từ phía người lao động. Mặt khác, một số quản lý trực tiếp lại ngại đối đầu với cán bộ công nhân viên mình vì các mối quan hệ. Điều này ảnh hưởng lớn tới kết quả đánh giá, tạo lên hạn chế trong việc đưa ra các quyết định nhân sự.

2.2.6 Thù lao lao động

Công ty thực hiện chính sách tiền lương, phúc lợi theo đúng quy định của pháp luật.

Mức lương tối thiểu hiện công ty đang chi trả cho người lao động là 7.275.000 đồng/người cao hơn mức lương tối thiểu vùng áp dụng cho khu vực huyện An Dương là 3.980.000 đồng theo Nghị định 141/2017/NĐ – CP ngày 07/12/2017 quy định mức lương tối thiểu vùng đối với người lao động làm việc theo hợp đồng lao động.

Công ty Cổ phần kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng là doanh nghiệp cổ phần có vốn góp chi phối của nhà nước. Trước đây được áp dụng theo thang, bảng lương của Nghị định 205/2004/NĐ – CP, không cần phải xây dựng. Hiện nay, công ty đã xây dựng và đăng ký thang bảng lương với phòng Lao động thương binh và xã hội huyện An Dương theo quy định của Nghị định 49/2013/NĐ – CP ngày 14/05/2013 và thông tư 17/2015/NĐ – CP ngày 20/04/2015 thay đổi lại toàn bộ mức lương của các vị trí, chức danh.

Người lao động làm việc tại Công ty được hưởng các chế độ thù lao lao động sau:

+Mức lương: Theo thang bảng lương đã đăng ký với phòng lao động thương binh xã hội huyện An Dương. Hệ thống thang bảng lương công ty gồm 5 bảng lương (bảng lương Giám đốc, phó Giám đốc, kế toán trưởng, trưởng Ban kiểm soát; bảng lương chức vụ trưởng phòng, phó phòng; bảng lương chức vụ tổ trưởng, tổ phó; bảng lương nhân viên chuyên môn, nghiệp vụ; bảng lương công nhân lái xe) và 1 thang lương (thang lương lao động trực tiếp sản xuất, kinh doanh). Đảm bảo theo đúng quy định của pháp luật.

+Các khoản bổ sung khác: Đó chính là tiền hiệu quả sản xuất kinh doanh hàng tháng, quý, năm, tiền hiệu quả từ việc chống thất thoát, các tiền lương bổ sung các ngày lễ, tết (nếu có).

+Các chế độ phúc lợi: Công ty cũng đánh giá cao tác dụng của việc chi trả các chế độ cho người lao động. Đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp cao và đủ thời gian, đóng cả cho những người lao động trong thời gian thử việc. Hàng năm, công ty tổ chức cho cán bộ công nhân viên tham quan 1 lần/năm, cho toàn bộ cán bộ công nhân viên cùng con của cán bộ công nhân viên đi nghỉ mát 1 lần/năm. Trao tặng phần thưởng cho các cháu đạt thành tích xuất sắc trong năm học.

Ngoài ra công ty còn chi trả cho người lao động các khoản phụ cấp khác như: Tiền phí dịch vụ thoát nước (theo quy định của bộ tài chính), tiền hỗ trợ xăng xe, điện thoại, văn phòng phẩm...

Người lao động nghỉ việc hưởng chế độ hưu trí được công ty trợ cấp một lần trước khi nghỉ việc là 6 tháng lương cơ bản của tháng liền kề trước tháng nghỉ việc.

Công ty đang áp dụng 2 hình thức trả lương: đó là trả lương khoán và lương thời gian

–*Tiền lương khoán*: Căn cứ tính chất công việc, mức độ phức tạp và chỉ tiêu thực hiện để giao khoán (có quy chế khoán trong xây dựng cơ bản và một số công tác khác). Thực hiện chi trả cho 2 tổ đồng hồ và sửa chữa mạng lưới

– *Tiền lương thời gian*: chi trả cho các vị trí, chức danh còn lại và được tính theo công thức

$$TL_T = ML_{CB} + PC_L + K_{BS}$$

Trong đó:

TL_T : Tiền lương tháng của người lao động

ML_{CB} : Mức lương cơ bản

PC_L : Phụ cấp lương

K_{BS} : Các khoản bổ sung

Đơn giá một ngày lương

$$ĐG_{1 \text{ ngày}} = \frac{\text{Hệ số lương x mức lương tối thiểu công ty}}{22 \text{ ngày}}$$

Hệ số lương: quy định trong hệ thống thang bảng lương Công ty đăng ký với Phòng lao động Thương binh xã hội huyện.

Mức lương tối thiểu Công ty: do Giám đốc Công ty quyết định và thay đổi theo từng thời kỳ.

Mức lương cơ bản

$$ML_{CB} = ĐG_{1 \text{ ngày}} \times \left(\begin{array}{l} \text{Số ngày} \\ \text{làm việc thực tế} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Số ngày nghỉ} \\ \text{hưởng nguyên lương} \end{array} \right)$$

Hình thức trả lương áp dụng tại Công ty là khá phù hợp. Đối với 2 Tổ đồng hồ và tổ sửa chữa mạng lưới thực hiện các công việc chính như thi công các hạng mục về lắp đặt máy nước, sửa chữa ống vỡ, bảo dưỡng, thay thế đồng hồ. Các hạng mục này được lập các dự toán và cần được triển khai với tiến độ càng sớm càng tốt. Do đó, việc thực hiện chi trả lương bằng hình thức lương khoán đối với 2 Tổ này đã góp phần thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, tích cực làm việc vào các ngày nghỉ và hưởng thù lao cao. Thực tế, qua tìm hiểu tại Công ty, trong những năm gần đây, thu nhập bình quân của 2 Tổ này cao hơn lao động cùng cấp bậc khoảng 3 – 5 triệu đồng.

Ngoài ra, đối với các vị trí tại các phòng ban, đơn vị khác thì thực hiện công việc mang tính chất thường xuyên, lặp đi lặp lại, thời gian kết thúc công việc có thể kéo dài nên chọn hình thức chi trả lương thời gian. Việc tính đơn giá một ngày công trên cơ sở 22 ngày, đơn giá này không thay đổi (cùng một hệ thống thang bảng lương) nên lương tháng của mỗi người là con số không cố định. Nếu ngày công chuẩn trong tháng là 22 ngày thì lương tháng sẽ bằng lương cấp bậc trong thang bảng lương, nếu ngày công chuẩn là 21 ngày thì lương tháng thấp hơn lương cấp bậc trong thang bảng lương và ngược lại. Việc chọn cách tính này giúp cho việc quản lý và tính lương trong những ngày nghỉ, lương nghỉ phép, lương thêm giờ dễ dàng, là con số cố định. Đồng thời, tránh được tình trạng người lao động đồng loạt chọn các ngày nghỉ vào các tháng có tiền lương trong những ngày nghỉ thấp. Từ đó, không bị ảnh hưởng tới quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh. Mặt khác, trả lương theo thời gian sẽ khuyến khích người lao động quan tâm nhiều hơn đến chất lượng công việc nhưng một mặt lại không khuyến khích người lao động nâng cao năng suất, có thể dẫn tới tình trạng ty nạn nhau, gây mất đoàn kết đặc biệt với vị trí nhân viên biên đọc thu ngân. Mỗi một nhân viên biên đọc, thu ngân được giao cho đọc số và thu tiền một lượng khách hàng nhất định, tương đương nhau và hưởng mức lương

thời gian gần bằng nhau, trong số đó có một số cá nhân có thể hoàn thành vượt mức nhưng do lương trả theo thời gian nên họ chỉ làm việc bình thường, chỉ vừa hoàn thành công việc. Hoặc trong tổ có cá nhân vì một vài lý do mà phải giảm lương khách hàng và những người khác phải tăng lương đọc số, thu tiền trong khi lương lại không tăng dẫn tới sự không đoàn kết và không thúc đẩy người lao động nâng cao năng suất.

Nhìn chung hệ thống thù lao lao động của công ty được thực hiện khá tốt bởi quan điểm của các cấp quản lý, lãnh đạo là tạo mọi điều kiện có lợi nhất cho người lao động và thực hiện đúng theo quy định của pháp luật. Mức lương tối thiểu của công ty là 7.275.000 đồng cao hơn rất nhiều mức lương tối thiểu vùng cho khu vực I do Nhà nước quy định là 3.980.000 đồng. Bên cạnh đó, Công ty quan tâm tới các chế độ phúc lợi khác như tổ chức tham quan du lịch, sinh nhật, hỗ trợ xăng xe, thăm hỏi động viên, phát động hoạt động phong trào. Qua đó thấy được mức thu nhập của người lao động khá cao, đời sống được nâng cao là động lực thúc đẩy, khuyến khích người lao động hăng say làm việc, cống hiến và gắn bó với Công ty. Hệ thống thù lao lao động đã phát huy tốt vai trò là đòn bẩy để người lao động hoàn thành tốt công việc, đạt được mục tiêu đề ra. Từ đó thúc đẩy các hoạt động quản trị nguồn nhân lực khác đặc biệt là công tác tuyển dụng, thu hút được đội ngũ lao động có trình độ, chuyên môn cao.

Công ty cũng đã xây dựng quy chế trả lương rõ ràng, chi tiết, công khai tới từng người lao động đặc biệt đó là nội dung được thảo luận trong các cuộc đối thoại định kỳ tại doanh nghiệp để người lao động nắm được các quyền lợi mà mình được hưởng. Từ đó người lao động tích cực làm việc hơn, tạo bầu không khí vui vẻ, đoàn kết, cùng nhau thực hiện mục tiêu chung của tổ chức.

2.3 Đánh giá chung hoạt động Quản trị nguồn nhân lực

2.3.1 Điểm mạnh trong công tác hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại công ty.

Bộ máy điều hành quản lý của công ty có trình độ, kỹ năng đặc biệt là kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực ngành nước lâu năm nên am hiểu công việc, có những chính sách hoạt động nguồn nhân lực hiệu quả.

Cán bộ công nhân viên công ty đa số là lao động trẻ trong độ tuổi từ 25 – 35 tuổi, nhiệt huyết, năng động, có ý thức trách nhiệm cao trong công việc cũng như tạo môi trường làm việc năng động, vui vẻ, hòa đồng. Trình độ chuyên môn cao, lao động gián tiếp có trình độ từ cao đẳng trở lên, lao động trực tiếp tốt nghiệp trung cấp trở lên góp phần nâng cao hiệu quả trong các hoạt động của công ty đặc biệt giúp cho việc quản trị nguồn nhân lực cũng thuận lợi hơn.

Công ty đã nhận thức rõ vai trò của nguồn nhân lực trong toàn bộ hoạt động của công ty, đặc biệt trong môi trường công nghệ ngày càng hiện đại hóa. Do vậy, công ty tạo điều kiện và đầu tư cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, cử các đoàn cán bộ đi học hỏi trao đổi kinh nghiệm tại các công ty cùng ngành trong và ngoài nước.

Hoạt động phân tích công việc được công ty thực hiện tương đối tốt, đã có bản phân công công việc, nhiệm vụ rõ ràng giữa các bộ phận, phòng ban, sự phối kết hợp giữa các đơn vị cũng như bản mô tả công việc thể hiện rõ chức năng, nhiệm vụ của từng người phải thực hiện.

Mặc khác, công ty chú trọng công tác tiền lương, phúc lợi cho người lao động, đảm bảo thu nhập năm sau cao hơn năm trước không những chỉ đảm bảo cuộc sống cho người lao động mà còn đáp ứng một phần cho người thân của người lao động.

Ngoài ra, đời sống người lao động, các chế độ, quyền lợi của người lao động được công ty hết sức quan tâm, tạo mọi điều kiện thuận lợi nhất cho người

lao động như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, tham quan, nghỉ mát, hoạt động văn hóa thể thao, khám sức khỏe định kỳ cho toàn bộ người lao động, khám chuyên khoa cho nữ cán bộ công nhân viên...

Bên cạnh đó, Công ty không ngừng áp dụng khoa học công nghệ, kỹ thuật tiên tiến vào dây chuyền sản xuất, trang bị máy móc thiết bị nhằm giảm sức lao động, cải tạo và nâng cao điều kiện làm việc cho cán bộ công nhân viên Công ty, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, đảm bảo thu nhập cho người lao động, tạo sự yên tâm trong công tác và nâng cao ý thức trách nhiệm của người lao động với Công ty, từ đó tạo cho họ gắn bó với Công ty hơn.

2.3.2 Điểm yếu trong công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty

Công ty mới được tách ra, cổ phần hóa từ năm 2009 trong đó trên 50% vốn của nhà nước giao cho Công ty Cổ phần Cấp nước Hải Phòng nắm giữ và chủ tịch Hội đồng quản trị của công ty là Tổng giám đốc của Công ty Cổ phần Cấp nước Hải Phòng nên phần nào hoạt động quản trị nguồn nhân lực cũng bị ảnh hưởng bởi chính sách quản trị nhân lực của công ty Cổ phần cấp nước Hải Phòng.

Công ty chưa xây dựng chương trình hoạch định nguồn nhân lực bởi các vị trí công việc, cơ cấu lao động thường ổn định qua các năm, quy mô sản xuất không thay đổi nhiều, biến động nhân sự không lớn.

Quy trình tuyển dụng còn sơ sài, quyết định tuyển dụng nhân sự bị ảnh hưởng nhiều bởi ý kiến chủ quan của người lãnh đạo. Nguồn tuyển dụng hạn chế nên chất lượng nguồn nhân lực phần nào đó không cao.

Công ty cũng đã có quy chế đánh giá thực hiện công việc tuy nhiên các tiêu chí để đánh giá chỉ mang tính chất định tính, chung chung. Đánh giá vẫn mang tính chất chủ quan, nể nang, né tránh, sợ làm mất lòng nên chưa đánh giá một cách hiệu quả.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KINH DOANH NƯỚC SẠCH SỐ 2 HẢI PHÒNG

3.1. Mục tiêu, phương hướng hoạt động của Công ty

3.1.1 Phương hướng hoạt động chung

–Liên tục hiện đại hóa sản xuất và quản lý kinh doanh, mở rộng mạng lưới cấp nước, giảm thiểu sự cố, đảm bảo cấp nước liên tục, chất lượng, đủ áp lực, thỏa mãn mọi nhu cầu về nước sạch cho mọi người dân trong khu vực quản lý.

–Xây dựng hệ thống các chỉ tiêu cho các lĩnh vực: Tổ chức – hành chính, đầu tư và phát triển, sản xuất – kinh doanh nước sạch; xây lắp; tài chính – kế toán có hiệu quả cao, đồng thời thực hiện các nhiệm vụ chính trị không thể tách rời đó là cấp nước an toàn và ổn định. Bên cạnh đó, cung cấp dịch vụ có chất lượng cao nhất và giá cả hợp lý.

–Phân tích hệ thống cơ sở dữ liệu thống kê hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong nhiều năm; đánh giá mức độ hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch, dự báo nhu cầu khách hàng đến năm 2020. Xác định các nguồn lực hiện có và các cơ hội, thách thức của môi trường kinh doanh bên ngoài.

–Đảm bảo sự phát triển bền vững, thân thiện hài hòa với môi trường thiên nhiên.

–Xây dựng văn hóa doanh nghiệp tạo lập hình ảnh Công ty là niềm tự hào của cán bộ công nhân viên. Xây dựng vị thế Công ty ngày một nâng cao, trở thành một trong những Công ty cấp nước lớn mạnh ở Việt Nam.

3.1.2 Mục tiêu hoạt động của công ty.

–*Ổn định, đồng thời không ngừng nâng cao năng lực sản xuất và chất lượng nước:* Đảm bảo sản xuất nước sạch ổn định, đáp ứng đầy đủ, liên tục nhu cầu

dùng nước của khu vực với chất lượng nước phù hợp tiêu chuẩn TCVN 5502:2003; QCVN 01/2009/BYT và một số chỉ tiêu của tổ chức Y tế thế giới WHO. Phân đầu ngang bằng và tốt hơn chất lượng nước cung ứng của các khu vực, áp lực nước tại các khu vực cuối nguồn trên đường ống chính 2,5 bar (tương đương 25 mét cột nước). Duy trì hiệu quả hoạt động và xây dựng, triển khai áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2008. Đồng thời ứng dụng công nghệ tiên tiến để có thể kiểm soát chặt chẽ mọi hoạt động Công ty và mạng lưới cấp nước.

–*Phát triển tổ chức và quản lý nhân sự*: Bảo đảm cân đối lao động giữa các ngành nghề, bộ phận trực tiếp và gián tiếp, quan tâm đào tạo cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật và kinh tế có trình độ chuyên môn cao, giỏi ngoại ngữ, thông thạo chuyên môn ngành trong lĩnh vực phù hợp với sự phát triển của Công ty.

–*Nâng cao hiệu quả chi phí vận hành và bảo dưỡng*: Nâng công suất hệ thống bằng cải tiến kỹ thuật, kết hợp với mở rộng mạng lưới cấp nước đáp ứng kịp thời nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng. Thúc đẩy hoạt động **Chương trình mục tiêu Quốc gia về Nước sạch và Vệ sinh môi trường nông thôn**. Phân đầu cấp nước sạch cho 100% số hộ trong khu vực.

–*Phát triển môi trường kinh doanh*: Phát triển một cơ chế thích hợp với phương châm lấy khách hàng làm mục tiêu phục vụ. Đảm bảo cung cấp các dịch vụ tốt nhất, tiếp tục thực hiện có hiệu quả công tác cải cách hành chính.

–*Chiến lược quản lý tài chính*: Lập các kế hoạch kinh doanh, kế hoạch sử dụng nguồn tài chính, tài sản cố định và nhu cầu nhân công trong tương lai nhằm tăng lãi cổ tức của cổ đông. Sử dụng các thông tin phản ánh chính xác tình trạng tài chính của Công ty để phân tích điểm mạnh, điểm yếu, đồng thời quản lý có hiệu quả vốn hoạt động thực của công ty.

–*Những vấn đề trọng yếu trong quản lý nước thất thoát*: Quản lý tốt rò rỉ, xây dựng chiến lược, kế hoạch hành động. Xác định nguyên nhân gây thất thoát

do và không do rò rỉ. Tổ chức đào tạo nâng cao công tác vận hành và sửa chữa. Quản lý, giám sát chặt chẽ trong công tác xây dựng, lắp đặt các công trình mới.

–*Phát triển quan hệ khách hàng*: Tiếp cận và giao tiếp với khách hàng một cách có hệ thống và hiệu quả, quản lý các thông tin khách hàng nhằm phục vụ khách hàng tốt hơn. Phát triển hệ thống quan hệ khách hàng, thông tin của khách hàng sẽ được cập nhật và được lưu trữ trong hệ thống quản lý cơ sở dữ liệu. Nhờ đó có thể phân tích, hình thành danh sách khách hàng tiềm năng và lâu năm để đề ra những chiến lược hợp lý, xử lý các vấn đề vướng mắc của khách hàng một cách nhanh chóng và hiệu quả. Xây dựng chiến lược đào tạo nhân viên, điều chỉnh phương pháp kinh doanh và áp dụng một hệ thống công nghệ thông tin phù hợp. Lựa chọn giải pháp quan hệ khách hàng hợp lý, quan tâm tới nhu cầu của khách hàng nhằm đạt được mục đích là duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng và đạt được lợi nhuận tối đa.

–*Kế hoạch nguồn nước thô*: Theo dõi, kiểm tra, giám sát chặt chẽ để bảo vệ nguồn nước và hệ thống dẫn nước thô, thông báo kịp thời chất lượng nước nguồn với Công ty TNHH MTV Khai thác công trình thủy lợi An Hải đảm bảo chất lượng nước nguồn được ổn định, không ô nhiễm. Phát hiện và báo cáo kịp thời với các cơ quan chức năng để giải quyết triệt để các hoạt động, hành vi có nguy cơ gây ô nhiễm nguồn nước.

–*Kế hoạch đầu tư và phát triển khách hàng*: Xây dựng các kế hoạch đầu tư dự án phát triển khách hàng, dự án đầu tư nâng cao công suất sản xuất và chất lượng nước để đảm bảo thực hiện các mục tiêu:

+Đủ năng lực cung cấp đến 30.000 m³/ngày đêm;

+Đảm bảo cấp nước đầy đủ, liên tục cho các khu CN Tràng Duệ, Thâm Quyến, Nomura;

+Chất lượng nước đảm bảo tiêu chuẩn TCVN 5502 – 2003; quy chuẩn QCVN 01/2009 – BYT;

+Các dự án phát triển khách hàng đến các thôn xã vùng sâu, vùng xa thuộc địa bàn quản lý.

–*Kế hoạch xây dựng vị thế của Công ty*: Phần đầu đạt thành tích xứng đáng trong ngành sản xuất – kinh doanh nước sạch đô thị. Tạo dựng văn hóa, hình ảnh đẹp cho Công ty, tham gia và hòa nhập với các thành viên hội Cấp thoát nước Việt Nam. Chủ động hợp tác, hội nhập để phát triển bền vững.

3.1.3 Một số chỉ tiêu kế hoạch năm 2018

–Tổng khối lượng nước sản xuất năm 2018 dự kiến 7,948 triệu m³, đáp ứng đủ, liên tục, an toàn, ổn định yêu cầu cấp nước tại các vùng phục vụ.

–Công suất vận hành đạt 25.000 m³.

–Đảm bảo chất lượng nước phù hợp tiêu chuẩn TCVN 5502 – 2003; QCVN 01:2009/BYT.

–Áp lực cuối mạng truyền dẫn luôn đạt trên 2,5 bar (tương đương 25m cột nước). Theo dõi liên tục áp lực 10 điểm cuối nguồn trên các khu vực Thị trấn An Dương, Hùng Vương, Bến Kiền, Lê Lợi, Hồng Phong bằng hệ thống theo dõi tín hiệu từ xa.

–Phần đầu giảm tỷ lệ thất thoát nước $\leq 6,5\%$.

–Phát triển khách hàng thêm 1.130 khách hàng trong năm 2018 theo phát triển tự nhiên và dự án.

–Doanh thu hoạt động sản xuất kinh doanh đạt 95,584 tỷ đồng.

–Phần đầu đạt và vượt chỉ tiêu giá bình quân nước sạch 12.862 đ/m³.

–Bảo toàn và phát triển nguồn vốn của nhà nước và doanh nghiệp. Phần đầu tỷ lệ trả cổ tức cao hơn năm trước.

–Duy trì, kết hợp với các đơn vị liên quan để bảo vệ nguồn nước thô bền vững, hạn chế ô nhiễm, tuyên truyền cộng đồng bảo vệ nguồn nước.

–Tiếp tục mở rộng mạng lưới cấp nước xã Hồng Phong, xã An Hòa, xã Nam Sơn, xã Tân Tiến, xã Đại Bản, xã Lê Thiện, xã An Hồng của huyện An Dương.

–Nâng cao năng lực truyền dẫn của mạng lưới cấp nước.

–Áp dụng công nghệ và tiến bộ khoa học, tự động hóa vào quản lý hệ thống cấp nước.

3.2 Một số giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực Công ty.

3.2.1 Hoàn thiện công tác phân tích công việc

Để nâng cao hiệu quả công tác phân tích của Công ty, cần quy định rõ vai trò, trách nhiệm của từng cá nhân có liên quan trong phân tích công việc đặc biệt là vai trò của cán bộ phòng Tổ chức hành chính phụ trách phân tích công việc, phối hợp giữa phòng Tổ chức hành chính và trưởng các phòng cũng như trao đổi, phản hồi với người lao động để kết quả phân tích công việc đảm bảo đầy đủ, chính xác cả về nội dung và hình thức....

Nâng cao năng lực của người tham gia phân tích công việc: Đào tạo cán bộ chuyên trách thực hiện phân tích công việc. Điều kiện tiên quyết để công tác phân tích công việc có hiệu quả thì cán bộ thực hiện phân tích công việc phải được đào tạo về chuyên môn, các kỹ năng cần thiết thông qua các cuộc hội thảo hoặc các trường chính quy về phân tích công việc.

Hiện nay, Công ty mới phân tích công việc thông qua đánh giá của trưởng các bộ phận. Do đó Phòng Tổ chức hành chính cần xây dựng mẫu chung cho văn bản phân tích công việc tạo điều kiện dễ dàng cho việc quản lý tài liệu, so sánh văn bản phân tích công việc giữa các công việc cũng như thống nhất xuyên suốt giữa các vị trí công việc, giữa các phòng ban chức năng.

Cần xây dựng quy trình phân tích công việc để hệ thống hóa, triển khai một cách thống nhất toàn Công ty thông qua các bước thực hiện cụ thể, sắp xếp rõ ràng để cán bộ phòng Tổ chức hành chính và người quản lý trực tiếp biết được phải làm những gì, theo trình tự như thế nào để đạt được kết quả chính xác và đầy đủ nhất. Căn cứ vào thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại công ty, đề xuất Quy trình Phân tích công việc như sau:

Bước 1: Xác định chức danh, công việc cần phân tích

Bước này thường do Phòng Tổ chức hành chính đề xuất với Giám đốc công ty sau khi tham khảo ý kiến của trưởng các bộ phận.

Bước 2: Chuẩn bị phân tích công việc

Cán bộ phòng Tổ chức hành chính cần trao đổi với quản lý lao động trực tiếp về kế hoạch, cách thức triển khai để thực hiện phân tích công việc. Sau đó trình với Giám đốc để phê duyệt kế hoạch thực hiện cũng như các đơn vị, cá nhân liên quan thực hiện.

Bước 3: Phân tích công việc

Phòng Tổ chức hành chính sẽ xây dựng mẫu phiếu chung gửi trưởng các phòng ban, bộ phận để tiến hành thu thập thông tin liên quan tới công việc, những nhiệm vụ cụ thể được thực hiện như thế nào. Đồng thời xây dựng phiếu điều tra bao gồm các câu hỏi được thiết kế sẵn về nhiệm vụ, hành vi, kỹ năng, kinh nghiệm, các điều kiện liên quan tới thực hiện công việc gửi cho người thực hiện vị trí công việc cần phân tích.

Sau đó thu thập các mẫu phiếu từ người quản lý trực tiếp, người lao động để tổng hợp, phân tích các thông tin trên phiếu.

Soạn thảo Bản mô tả công việc thông qua các thông tin thu thập được gửi cho trưởng các đơn vị soát xét trước khi trình Giám đốc duyệt và ban hành.

Bước 4: Ban hành và lưu trữ hồ sơ

Sau khi Giám đốc Công ty phê duyệt, phòng Tổ chức hành chính có trách nhiệm phát hành tới từng đơn vị để thực hiện đồng thời lưu trữ vào tài liệu của công ty.

Sử dụng kết quả phân tích công việc này vào các hoạt động quản trị nguồn nhân lực khác của tổ chức như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá thực hiện công việc, công tác thù lao lao động để đạt được hiệu quả tốt nhất.

3.2.2 Kế hoạch hóa nguồn nhân lực

Hiện nay, công ty chưa xây dựng kế hoạch hóa nguồn nhân lực do đó không xác định được nhu cầu về nguồn nhân lực để thực hiện mục tiêu của tổ chức ở hiện tại và tương lai.

Cần xây dựng kế hoạch hóa nguồn nhân lực gắn liền với kế hoạch sản xuất kinh doanh ngắn hạn, trung hạn, dài hạn để đảm bảo đủ số lượng và chất lượng nguồn nhân lực thực hiện công việc, đáp ứng mục tiêu của tổ chức.

Các bước xây dựng kế hoạch hoá nguồn nhân lực:

Bước 1: Phân tích hiện trạng quản trị nhân lực của tổ chức.

Nguồn nhân lực của Công ty hiện nay có số lượng lao động trẻ đông, chủ yếu trong độ tuổi từ 25 – 35 tuổi, có trình độ đào tạo cao. Mặt khác, quy mô sản xuất của Công ty ổn định nên nhu cầu về nhân lực trong thời gian ngắn là không nhiều.

Mặt khác, chế độ thù lao lao động của Công ty khá tốt, cơ hội nghề nghiệp ổn định là tiêu chí để thu hút được đội ngũ lao động có trình độ, tay nghề.

Tuy nhiên, theo quy chế của công ty, Thỏa ước lao động có quy định về đối tượng tuyển dụng trong độ tuổi từ 20 – 30 tuổi, trình độ đào tạo từ cao đẳng trở lên. Đồng thời nguồn tuyển mộ chủ yếu từ nội bộ công ty nên nguồn lao động này một phần bị giới hạn.

Bước 2: Dự báo cầu nhân lực

Phân tích, xác định nhu cầu về nhân lực của từng vị trí chức danh, phòng ban, tổ chức theo từng thời kỳ nhất định. Căn cứ vào mục tiêu hoạt động sản xuất kinh doanh từ đó xác định được số lượng, cơ cấu nhân lực cần thiết.

Bước 3: Dự đoán cung nhân lực

Hiện nay, công ty chỉ sử dụng nguồn tuyển mộ thông qua sự giới thiệu của lãnh đạo, cán bộ công nhân viên trong công ty nên nguồn cung ứng lao động này sẽ bị hạn chế một phần, không được dồi dào và có thể bị động

Bước 4: Giải pháp khắc phục mất cân đối cung – cầu.

Từ việc phân tích, dự đoán cung và cầu nhân lực của tổ chức đưa ra một số giải pháp cụ thể để đảm bảo số lượng, chất lượng nguồn nhân lực cho tổ chức.

- Trường hợp thiếu lao động thì:

+Bồi dưỡng, đào tạo lại lao động để họ có thể thực hiện được công việc mới mà không cần tuyển mới.

+Đề bạt, bổ nhiệm người lao động trong tổ chức để họ có thể hoàn thành công việc, nhiệm vụ ở vị trí cao hơn;

+Huy động người lao động làm thêm giờ.

- Trường hợp thừa lao động:

+Thuyên chuyển lao động từ bộ phận thừa sang bộ phận thiếu nhân lực:

Tuy nhiên, trước khi thuyên chuyển, Công ty vận động, phân tích cho người lao động để người lao động đồng ý thuyên chuyển, thông báo cho người lao động biết trước 03 ngày làm việc. Đồng thời hai bên tiến hành sửa đổi nội dung về công việc trong bản Hợp đồng lao động, công ty tổ chức tập huấn, đào tạo lại lao động.

+Giảm giờ làm việc trong ngày, tuần, tháng.

- + Vận động người lao động về hưu sớm
- + Vận động người lao động thoả thuận chấm dứt hợp đồng lao động.
- Trường hợp nguồn nhân lực đủ đáp ứng thì:
 - + Thực hiện chương trình đào tạo, phát triển và nâng cao chuyên môn, kỹ năng cho người lao động để có thể đáp ứng với sự thay đổi của khoa học công nghệ;
 - + Bố trí, sắp xếp lại nhân viên để đạt được hiệu quả cao hơn;
 - + Bổ nhiệm, thăng chức cho nhân viên có năng lực và phẩm chất;

3.2.3 Hoàn thiện các bước trong quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo: hiện nay công ty mới xác định nhu cầu đào tạo dựa vào đề xuất của các trưởng phòng mà chưa quan tâm tới nhu cầu, nguyện vọng từ phía người lao động nên hiệu quả đào tạo chưa cao. Do đó để công tác đào tạo mang lại hiệu quả tốt hơn thì công ty cần xem xét đến nhu cầu đào tạo của người lao động thông qua phỏng vấn trực tiếp người lao động hoặc xây dựng bảng câu hỏi về nhu cầu đào tạo rồi gửi cho cán bộ công nhân viên trong công ty. Có thể xây dựng bảng câu hỏi như sau:

Bảng 3.1: Phiếu điều tra nhu cầu đào tạo của người lao động

UBND THÀNH PHỐ HẢI PHÒNG CÔNG TY CP KD NƯỚC SẠCH SỐ 2 HP	
PHIẾU ĐIỀU TRA NHU CẦU ĐÀO TẠO CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG	
<p>Để nâng cao chất lượng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty, phòng Tổ chức hành chính tiến hành thăm dò nhu cầu đào tạo của tất cả cán bộ công nhân viên trong công ty.</p>	
<p>Ông/bà xin vui lòng khoanh tròn vào câu trả lời phù hợp với bản thân nhất.</p>	
<p>Thông tin chung:</p>	
<p>Họ và tên:.....</p>	
<p>Chức danh.....</p>	
<p>Đơn vị công tác:.....</p>	
<p>Trình độ chuyên môn:.....</p>	
<p>Năm công tác:.....</p>	
<p>Câu 1: Ông/bà hài lòng về công việc của mình không?</p>	
1. Rất hài lòng	3. Ít hài lòng
2. Hài lòng	4. Không hài lòng
<p>Câu 2: Ông/ bà có quan tâm tới các khóa đào tạo, lớp tập huấn của công ty không?</p>	
1. Rất quan tâm	3. Bình thường.
2. Quan tâm	4. Không quan tâm.
<p>Câu 3: Ông/ bà muốn tham dự các lớp đào tạo về?</p>	
1. Quản trị nhân sự	4. Tài chính, kế toán, thuế.
2. Chất lượng nước	5. Giao tiếp khách hàng
3. Nghiệp vụ dự án, công trình	6. Khác:.....
<p>Câu 4: Ông/bà muốn đào tạo để?</p>	
1. Thực hiện công việc tốt hơn	3. Nâng cao kỹ năng, trình độ mong muốn
2. Tăng lương	4. Khác:.....
<p>Câu 5: Ông/bà muốn đào tạo theo phương pháp nào?</p>	
1. Tham dự các lớp tập huấn, hội nghị.	
2. Đi học tại các trường chính quy.	
3. Tổ chức các lớp học tại doanh nghiệp.	
4. Khác:.....	
<p>Câu 6: Thời gian đào tạo bao lâu?</p>	
1. 1 – 2 ngày	3. Vài tháng
2. 1 – 2 tuần	4. Khác.....

Bên cạnh đó, công ty cần có chính sách chiến lược chi tiết rõ ràng về công tác đào tạo để xác định được cụ thể đối tượng sẽ tham gia đào tạo với số lượng, cơ cấu như nào, thời gian là bao lâu để từ đó huy động nguồn tài chính để chuẩn bị cho chương trình đào tạo.

Đối với những khóa học dài hạn, công ty có thể xem xét, hỗ trợ một phần chi phí cho quá trình học như tiền học phí, để khuyến khích người lao động nâng cao trình độ, chuyên môn, kỹ năng nghề từ đó nâng cao năng suất lao động. Tuy nhiên chỉ nên áp dụng cho đối tượng là lao động quản lý.

Công ty cần bổ sung đánh giá chương trình và kết quả đào tạo để biết được kết quả học tập của người lao động như thế nào, áp dụng vào việc thực hiện kết quả công việc ra sao. Để việc đánh giá được chính xác có thể sử dụng các biện pháp:

- +Phỏng vấn, sử dụng bảng câu hỏi để người lao động tự đánh giá chương trình đào tạo, mức độ tiếp thu kiến thức của mình sau khóa học, buổi học.
- +Theo dõi, tổng hợp, đánh giá việc thực hiện công việc, năng suất lao động, khả năng xử lý công việc của người lao động trước và sau khi được đào tạo.
- +So sánh quá trình và kết quả lao động của những người lao động chưa được đào tạo và đã được đào tạo để thấy được sự chênh lệch. Trong trường hợp phải so sánh với những người cùng thực hiện công việc.

Ngoài ra để công tác đào tạo được sử dụng một cách có hiệu quả, Công ty cần đưa ra kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo để tận dụng được nguồn nhân lực phù hợp với công việc, đem lại hiệu quả cao đồng thời tạo động lực cho người lao động tìm tòi, học hỏi, nâng cao trình độ, tay nghề đặc biệt là đối với người lao động tham gia khóa đào tạo dài hạn, tại các trường chính quy.

Để khuyến khích người lao động tham gia các khóa học thì Công ty phải tạo điều kiện tốt hơn nữa cho cán bộ công nhân viên tham gia các khóa học đạt

kết quả cao như: Hưởng nguyên lương và các chế độ khác trong thời gian tham gia khóa học, bố trí thời gian học tập hợp lý, hạn chế mức tối đa các buổi học vào các ngày nghỉ, có thể bố trí người lao động sau khi đào tạo vào vị trí có trách nhiệm cao hơn, mức lương tốt hơn, đúng với chuyên môn, nguyện vọng của họ. Đồng thời cũng ra quy chế thưởng đối với người hoàn thành tốt chương trình đào tạo và phạt cho những ai không hoàn thành chương trình để nâng cao chất lượng đào tạo.

3.2.4 Lượng hóa các tiêu thức để đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là một vấn đề nhạy cảm, ảnh hưởng tới việc chi trả tiền lương, tiền thưởng, cơ hội thăng tiến, kỷ luật, sa thải cũng như kế hoạch đào tạo và phát triển. Việc đánh giá không đúng sẽ dẫn tới sự chán nản, không có động lực làm việc từ đó không hoàn thành công việc, thậm chí gây mất đoàn kết. Do đó cần phải xây dựng bộ chỉ số cụ thể cho từng vị trí công việc để đánh giá một cách chính xác, công bằng.

Đề xuất xây dựng chỉ số KPI (KPI – Key Performance Indicator: chỉ số đánh giá hiệu suất cốt yếu) trong đánh giá thực hiện công việc. Sau đây là ví dụ về việc xây dựng KPI trong đánh giá thực hiện công việc của phòng Tổ chức hành chính.

Bước 1: Xác định mục tiêu của phòng ban, bộ phận căn cứ trên mục tiêu, chiến lược phát triển từng thời kỳ của công ty.

Căn cứ vào mục tiêu của Công ty, xác định mục tiêu của Phòng Tổ chức hành chính bao gồm:

–Đảm bảo 100% người lao động được cấp phát đầy đủ, kịp thời phương tiện bảo vệ cá nhân.

–Đảm bảo 100% các chế độ lương, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và 90% chế độ phúc lợi, chính sách của người lao động được thực hiện đúng.

–Đáp ứng trên 80% nhu cầu nhân sự cả về số lượng và chất lượng.

–Đảm bảo 100% các hoạt động hành chính của công ty diễn ra thông suốt, không để tình trạng lỗi mạng, hệ thống điện thoại, trang thiết bị ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh.

Bước 2: Xác định người xây dựng KPI

Để đảm bảo sự khách quan và chính xác nên chọn người xây dựng là trưởng bộ phận, phòng ban kết hợp với cán bộ phòng Tổ chức hành chính và phải tổ chức hướng dẫn, đào tạo cho những người được lựa chọn cách thức và triển khai xây dựng KPI trước khi đi vào thực hiện. Đồng thời cần phổ biến và giải thích cho nhân viên, bộ phận biết về quy trình cũng như mục đích xây dựng. Trong trường hợp này, người xây dựng KPI chính là phó phòng Tổ chức hành chính (phụ trách phòng) và cán bộ của phòng phụ trách công tác đánh giá thực hiện công việc.

Bước 3: Xác định trách nhiệm chính của vị trí chức danh cần xây dựng KPI

Với mỗi vị trí chức danh thì người xây dựng KPI cần chỉ ra một số trách nhiệm chính mà người đảm nhận vị trí công việc này phải thực hiện (mô tả công việc). Các trách nhiệm chính này là cơ sở để xây dựng hệ thống chỉ số KPI. Do đó, các trách nhiệm nêu ra phải rõ ràng, cụ thể và có thể thực hiện được.

Hiện tại, phòng Tổ chức hành chính có 04 vị trí chức danh: Phó phòng phụ trách phòng, nhân viên nhân sự, lái xe và nhân viên lễ tân hành chính .

Dựa vào bản mô tả công việc xác định các nhiệm vụ chính của các chức danh cần xây dựng. Ở đây đề cập tới chức danh: Nhân viên nhân sự.

Nhân viên nhân sự phải thực hiện các nhiệm vụ: Xây dựng, giám sát việc thực hiện các quy chế, nội quy về công tác tổ chức lao động; Xây dựng kế hoạch, quy chế, phương án phân phối, sử dụng quỹ tiền lương, quỹ khen thưởng và quỹ phúc lợi; Lập kế hoạch nguồn nhân lực và thực hiện công tác tuyển dụng,

đào tạo cho các bộ phận của Công ty; Đối chiếu tăng giảm, làm thủ tục thanh toán tiền đóng BHXH, BHYT, BHTN hàng tháng; Giải quyết chế độ cho người lao động.

Bước 4: Xác định các chỉ số KPI (chỉ số đánh giá)

Trước hết phải xác định được mức độ kỳ vọng về sự hoàn thành công việc và những trọng tâm trong công việc cần đánh giá. Từ đó lựa chọn, sàng lọc các chỉ số đánh giá thực hiện công việc.

Việc đánh giá thực hiện công việc của mỗi vị trí chức danh bao gồm đánh giá công việc chuyên môn và đánh giá ý thức kỷ luật. Tương ứng với nó là 2 nhóm KPI đánh giá thực hiện công việc chuyên môn và KPI đánh giá ý thức kỷ luật.

Nhóm KPI đánh giá thực hiện công việc chuyên môn: Ở bước 3 ta xác định được các nhiệm vụ chính của vị trí nhân viên nhân sự, qua đó xác định trọng tâm cần đánh giá.

Ví dụ: Nhiệm vụ tuyển dụng, ta xác định trọng tâm cần đánh giá là khả năng đáp ứng yêu cầu của ứng cử viên cả về số lượng, chất lượng. Bên cạnh đó, dựa vào mục tiêu của phòng là đáp ứng trên 80% nhu cầu nhân sự cả về số lượng và chất lượng. Từ đó, lựa chọn chỉ số đánh giá là:

Tỷ lệ đáp ứng yêu cầu tuyển dụng về số lượng = Số lao động thực tế / số lao động định biên của các bộ phận.

Tỷ lệ nhân viên hoàn thành thử việc = số lao động được ký hợp đồng sau khi thử việc / tổng số lao động trúng tuyển.

Nhóm KPI đánh giá ý thức kỷ luật dựa vào việc thực hiện các nội quy lao động, thỏa ước lao động tập thể. Chỉ số đánh giá của nhóm này có thể áp dụng cho nhiều vị trí chức danh công việc. Dựa vào mức độ ảnh hưởng của những sai phạm về chấp hành nội quy ví dụ như tỷ lệ đi muộn về sớm trong kỳ = số lần vi

phạm của cá nhân/tổng số vi phạm của bộ phận; tỷ lệ vi phạm = tổng số vi phạm của cá nhân/tổng số vi phạm của bộ phận trong kỳ đánh giá.

Tương tự ta tiến hành với các nhiệm vụ khác

Bước 5: Xác định mức độ điểm số cho các kết quả đạt được và các ngưỡng mục tiêu/hiệu quả hoạt động.

Sau khi xác định được hệ thống chỉ số đánh giá, sẽ xác định các mức độ điểm cần đạt được cho từng chỉ số và các ngưỡng mục tiêu cụ thể. Mỗi một mức độ hoàn thành công việc có thể chia ra thành 2 – 5 mức độ điểm số. Việc chia nhỏ các mức độ điểm số giúp đánh giá một cách khách quan nhưng cũng gặp khó khăn trong việc xác định điểm số.

Với chức danh, nhiệm vụ lựa chọn minh họa ở bước 4, lựa chọn thang điểm từ 1 đến 5 theo mức độ hoàn thành công việc tăng dần. Mức điểm 3 là hoàn thành công việc theo chỉ tiêu được giao, mức 1 và 2 dùng để đánh giá mức độ không hoàn thành công việc, mức 4 và 5 đánh giá mức độ hoàn thành công việc vượt chỉ tiêu giao.

Sau đó xác định trọng số giữa các nhóm công việc của mỗi chức danh căn cứ vào khối lượng công việc, mức độ ảnh hưởng của công việc đó tới kết quả thực hiện công việc, mục tiêu của phòng của tổ chức. Ví dụ nhân viên nhân sự: tỷ trọng của nhiệm vụ đào tạo và tuyển dụng là 15% (do nhân sự tại công ty là những người có kinh nghiệm, trình độ, biến động nhân sự không nhiều nên nhu cầu tuyển dụng và đào tạo ít), nhiệm vụ về lương, thưởng, phúc lợi chiếm khối lượng công việc nhiều, có vai trò quan trọng trong công tác quản trị nhân lực nên chiếm tỷ trọng 40%...

Việc xác định trọng số cho nhóm KPI phụ thuộc vào tính chất và tình hình thực hiện công việc thực tế.

Tính điểm cho các chỉ số đánh giá

Điểm trọng số = điểm tuyệt đối x trọng số tương ứng của chỉ số

(điểm tuyệt đối là các điểm từ 1 – 5 được xác định bằng cách so sánh kết quả thực hiện công việc so với chỉ tiêu được giao).

Tổng hợp các điểm trọng số của các chỉ số đánh giá, ta xác định được tổng điểm cho vị trí công việc.

Ví dụ: Tổng điểm công việc của nhân viên nhân sự = Điểm tuyển dụng + điểm đào tạo + điểm lương, thưởng + điểm BHXH, BHYT, BHTN.

Tổng điểm cuối cùng = tổng điểm ý thức kỷ luật + tổng điểm công việc chuyên môn. Căn cứ vào mức xếp loại điểm theo thứ hạng để đánh giá kết quả thực hiện công việc.

Loại 1: Có điểm bình quân từ 1 đến 2 điểm

Loại 2: Có điểm bình quân từ 2 đến 3 điểm

Loại 3: Có điểm bình quân từ 3 đến 3,5 điểm

Loại 4: Có điểm bình quân từ 3,5 đến 4,5 điểm

Loại 5: Có điểm bình quân từ 4 đến 5 điểm

Bước 6: Liên hệ giữa kết quả đánh giá KPI và lương, thưởng

Với mỗi khung điểm số cụ thể người xây dựng hệ thống KPI sẽ xác định mối liên hệ giữa kết quả đánh giá và các mức đãi ngộ cụ thể.

- Cá nhân đạt kết quả KPI loại 5 được hưởng 140% lương hiệu quả.
- Cá nhân đạt kết quả KPI loại 4 được hưởng 120% lương hiệu quả.
- Cá nhân đạt kết quả KPI loại 3 được hưởng 100% lương hiệu quả.
- Cá nhân đạt kết quả KPI loại 2 hưởng 70% lương hiệu quả.
- Cá nhân đạt kết quả KPI loại 1 hưởng 50% lương hiệu quả.

3.2.5 Hoàn thiện công tác tuyển dụng.

Hiện nay nguồn tuyển mộ của doanh nghiệp mới chỉ lấy từ nguồn nội bộ, thông qua sự giới thiệu của lãnh đạo công ty, cán bộ công nhân viên trong tổ chức. Do đó, để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thì công ty cần đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng đặc biệt nguồn tuyển dụng từ bên ngoài tổ chức để nâng cao chất lượng nguồn tuyển dụng.

Việc xác định, lựa chọn nguồn tuyển dụng đa dạng, đúng đắn là yếu tố giúp tổ chức có được lượng ứng viên lớn và đáp ứng được yêu cầu về trình độ, kỹ năng. Sau mỗi đợt tuyển dụng cần xem xét đánh giá hiệu quả từ các nguồn tuyển mộ từ đó xác định và duy trì nguồn cung cấp ứng cử viên chất lượng từ đó giảm chi phí, thời gian tuyển dụng.

Song song với việc đa dạng hóa các nguồn tuyển mộ là việc đa dạng hóa các hình thức thông báo tuyển dụng qua truyền thông, qua trang báo, mạng, trung tâm giới thiệu việc làm. Đây là những kênh thu hút khá nhiều ứng cử viên có trình độ, chuyên môn cao

Trong quy trình tuyển dụng cần bổ sung thêm bước thi trắc nghiệm và phỏng vấn chuyên sâu để có thể đánh giá và lựa chọn được ứng cử viên đáp ứng được trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm làm việc phù hợp nhất. Đồng thời bổ sung thêm khâu đánh giá sau tuyển dụng để thấy được những ưu và nhược trong công tác tuyển dụng để từ đó điều chỉnh cho phù hợp, đem lại hiệu quả trong khâu tuyển dụng cung cấp cho Công ty một đội ngũ lao động đủ về số lượng và chất lượng.

Bên cạnh đó, để hoàn thiện công tác tuyển dụng, Công ty cần bổ sung và đào tạo cán bộ tuyển dụng. Việc tuyển dụng của công ty hiện nay chủ yếu do lãnh đạo công ty thực hiện, phòng Tổ chức hành chính có trách nhiệm tổng hợp và báo cáo hồ sơ nhân sự của các ứng cử viên. Do đó, hiệu quả của công tác tuyển dụng chưa cao. Cần bổ sung thêm cán bộ phòng Tổ chức hành chính,

người quản lý trực tiếp của vị trí tuyển dụng hoặc lao động lành nghề để thực hiện công tác tuyển dụng thì chất lượng nguồn lao động tuyển mới được đảm bảo, đáp ứng được yêu cầu của công việc.

Cải thiện điều kiện vật chất, môi trường làm việc là một yếu tố ảnh hưởng không nhỏ đến kết quả tuyển dụng. Một tổ chức có cơ sở hạ tầng khang trang, sạch đẹp, trang thiết bị hiện đại sẽ tạo những hình ảnh đẹp trong mắt các ứng cử viên từ đó thu hút được nhiều ứng cử viên hơn.

PHẦN KẾT LUẬN

Mỗi doanh nghiệp tồn tại và phát triển bao gồm rất nhiều hoạt động như hoạt động sản xuất, hoạt động tài chính, hoạt động quản lý khách hàng, hoạt động quản trị nguồn nhân lực... trong đó hoạt động quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng, tác động lên các hoạt động khác để hoàn thành mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp.

Quản trị nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động để thu hút, xây dựng, phát triển, giữ gìn lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu của tổ chức về mặt số lượng và chất lượng như hoạt động kế hoạch hóa nguồn nhân lực, phân tích công việc, tuyển dụng lao động, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, bố trí nhân lực, thù lao lao động.

Qua nghiên cứu thực tế tại Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng, ta thấy công ty đã chú trọng công tác nguồn nhân lực như phân tích công việc, hệ thống thù lao lao động với các chế độ, chính sách có lợi cho người lao động, môi trường làm việc năng động, lành mạnh. Bên cạnh đó, vẫn còn hạn chế về công tác hoạch định nguồn nhân lực, chưa xây dựng chương trình dự báo cung – cầu nhân lực cũng như đưa ra kế hoạch giải pháp để thực hiện trong trường hợp thừa, thiếu lao động. Công tác tuyển dụng chưa hiệu quả do nguồn tuyển mộ còn hạn chế. Từ những mặt còn hạn chế đó, đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Sinh Cúc (2014). Nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực. *Tạp chí lý luận chính trị số 02 -2014*.
2. Trần Kim Dung (2006). *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản thống kê, Hà Nội
3. ThS. Nguyễn Văn Điềm, PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2007). *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.
4. Thân Nguyễn Thanh Hiền (2016). *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Xăng dầu Hà Bắc*, luận văn Thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Lao động – Xã hội.
5. Nghiêm Thị Thúy (2014). *Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Nhiệt điện Phả Lại*, luận văn Thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Quốc Dân.
6. Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng, Phòng Tài chính kế toán, *Báo cáo tài chính*.
7. Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng, Phòng Tổ chức hành chính (2018), *Báo cáo nhân sự*.
8. Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng, Phòng Tổ chức hành chính (2018), *Chức năng, nhiệm vụ các phòng ban, đơn vị*.
9. Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng, Phòng Tổ chức hành chính (2015), *Điều lệ Công ty*.
10. Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng, Phòng Tổ chức hành chính (2017), *Thỏa ước lao động tập thể*.
11. Công ty Cổ phần Kinh doanh nước sạch số 2 Hải Phòng, Phòng Kế hoạch kỹ thuật (2018), *Kế hoạch công tác*.
12. <https://nuocsach2hp.com.vn>