BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

HẢI PHÒNG - 2022

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN 189

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên: Nguyễn Hữu Hải

Giảng viên hướng dẫn: Th.S Cao Thị Thu

HẢI PHÒNG - 2022

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Nguyễn Hữu Hải Mã SV: 1712402023

Lớp : QT2102N

Ngành : Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Một thành viên 189.

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp

- Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, quản trị nguồn nhân sự và hệ thống các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

- Phân tích thực trạng công tác quản lý nguồn nhân sự tại công ty TNHH Một thành viên 189.

- Giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH MTV 189.

Các số liệu cần thiết để phân tích, tính toán.

2. Các tài liệu, số liệu cần thiết

- Lịch sử hình thành, phát triển của công ty TNHH Một thành viên 189.

- Sơ đồ tổ chức của công ty TNHH MTV 189.

- Số liệu về nhân lực và các công tác sử dụng nguồn nhân sự tại công ty TNHH Một thành viên 189.

- Báo cáo kết quả kinh doanh năm 2020 – 2021 của công ty TNHH MTV 189.

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp

Công ty TNHH Một thành viên 189.

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Họ và tên: Cao Thị Thu

Học hàm, học vị: Thạc sĩ

Cơ quan công tác : Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Nghiên cứu các biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Một thành viên 189.

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày tháng năm 2022

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 22 tháng 10 năm 2022

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN	Đã giao nhiệm vụ ĐTTN
Sinh viên	*Giảng viên hướng dẫn*

Hải Phòng, ngày tháng năm 2022

XÁC NHẬN CỦA KHOA

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU 1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC, QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN SỰ 3
1.1. Nguồn nhân lực 3
1.1.1. Khái niệm về nhân lực 3
1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực 3
1.1.3. Các đặc trưng cơ bản về nguồn nhân lực 4
1.2. Quản trị nguồn nhân lực 5
1.2.1. Khái niệm của quản trị nguồn nhân lực 5
1.2.2. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực 5
1.2.3. Vai trò của quản lý nguồn nhân lực 6
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đối với quản trị nguồn nhân lực 6
1.3.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài 6
1.3.2. Các nhân tố thực môi trường bên trong 7
1.4. Nội dung quản trị nguồn nhân lực 7
1.4.1. Hoạch định nguồn nhân lực 7
1.4.2. Phân tích công việc 9
1.4.3. Tuyển dụng nhân viên 11
1.4.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực 15
1.4.5. Đánh giá nhân viên 17
1.4.6.Trả công lao động 18
2.1. Vấn đề thu nhập của người lao động 19
2.2. Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực 19
1.2.1.Khái niệm hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực 19
1.2.3. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực 20
CHƯƠNG II: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH MTV 189 22
2.1. Khái quát về công ty TNHH Một thành viên 189. 22
2.1.1 Giới thiệu chung 22
2.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển 22

2.1.3 Chức năng nhiệm vụ của doanh nghiệp.....24
2.1.4 Cơ cấu tổ chức.....25
2.2. Thực trạng sử dụng và quản lý nguồn nhân lực của công ty TNHH Một thành viên 189.....30
2.2.1. Đặc điểm về lao động.....30
2.2.2. Phân tích tình hình lao động trong doanh nghiệp.....32
2.2.3. Tình hình tuyển dụng.....36
2.2.4. Tình hình đào tạo và đào tạo lại lao động.....39
2.2.5. Chế độ đãi ngộ đối với người lao động.....40
2.2.6. Phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....43
2.3. Đánh giá về tình hình sử dụng lao động tại Công ty TNHH Một thành viên 189.....44
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH MTV 189.....47
3.1. Giải pháp 1: Bố trí, sắp xếp cán bộ nhân viên phù hợp với từng bộ phận.....47
3.1.1. Cơ sở của giải pháp.....47
3.1.2. Nội dung của biện pháp.....47
3.1.3. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....47
3.1.5. Dự kiến nhân sự thay đổi theo của biện pháp.....48
3.1.6. Dự kiến kết quả đạt được khi thực hiện biện pháp.....49
3.2. Giải pháp2: Nâng cao chất lượng nguồn tuyển dụng.....50
3.2.1. Căn cứ đưa ra giải pháp.....50
3.2.2. Mục đích của giải pháp:.....51
3.2.3. Nội dung thực hiện giải pháp.....51
3.2.4. Kết quả của giải pháp.....52
KẾT LUẬN.....54
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....55

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH Một thành viên 189 25
Biểu đồ 1.2: Trách nhiệm thực hiện phân tích công việc 10
Biểu đồ 1.3: Trình tự tuyển dụng lao động 13
Biểu đồ 1.4: cấu chúc đào tạo nguồn nhân lực 16
Bảng 2.1: Phân tích người lao động theo tính chất 31
Bảng 2.2: Phân tích người lao động theo giới tính 32
Biểu đồ 2.2: Quy trình tuyển dụng 36
Bảng 2.3: Phân tích người lao động theo trình độ 33
Bảng 2.4: Phân tích người lao động theo độ tuổi 34
Bảng 2.5: Số lượng lao động ứng tuyển 39
Bảng 2.6: Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực 43
Bảng 3.2: Dự kiến kết quả của giải pháp 49
Bảng3.3: Tình hình tuyển dụng, nghỉ việc năm 2021 tại Công ty 50
Bảng 3.4: Kếtt quả dự kiến giải pháp 2 52

LỜI CẢM ƠN

Trong thời gian học tập và nghiên cứu, em đã nhận được sự giảng dạy, giúp đỡ tận tình của các thầy cô giáo nên em đã tiếp thu được nhiều những kiến thức căn bản và quan trọng trong nghiên cứu khoa học, giúp em nâng cao và hoàn thiện kỹ năng chuyên môn và năng lực công tác của bản thân.

Trước hết, em xin gửi lời tri ân tới Ban Giám hiệu trường Đại học quản lý và công nghệ Hải Phòng và toàn thể các thầy cô giáo đã trực tiếp tham gia giảng dạy, đã tạo điều kiện cho em hoàn thành tốt khóa luận này.

Đặc biệt, em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới Th.S. Cao Thị Thu - người cô đã tận tình hướng dẫn giúp đỡ em trong quá trình nghiên cứu và thực hiện khóa luận.

Em xin trân trọng cảm ơn lãnh đạo Công ty TNHH MTV 189 và các phòng ban chức năng Công ty đã quan tâm tạo mọi điều kiện thuận lợi và cung cấp thông tin tư liệu để em hoàn thành luận văn này.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng, song chắc chắn luận văn còn có nhiều thiếu sót. Rất mong nhận được sự góp ý của các thầy cô giáo và các bạn đồng nghiệp để luận văn được hoàn chỉnh hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

PHẦN MỞ ĐẦU

1 – TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI

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

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

Trong thời gian thực tập tại Công ty TNHH một thành viên 189, em đã được tiếp cận với công việc và quan trọng hơn là em có cơ hội để áp dụng những kiến thức của mình vào thực tế. Qua quá trình thực tế tại công ty, em đã đi sâu tìm hiểu, nghiên cứu và lựa chọn đề tài: ***"Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân sự tại Công ty TNHH một thành viên 189"*** làm luận văn tốt nghiệp của mình.

2 – MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

Trên cơ sở hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về nguồn nhân lực, trên cơ sở phân tích thực tiễn và xu hướng cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Công ty TNHH một thành viên 189 nói riêng, từ đó đưa ra những giải pháp, đề xuất để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty.

3 – PHẠM VI NGHIÊN CỨU

- Đối tượng nghiên cứu là nghành công nghiệp đóng tàu

- Phạm vi nghiên cứu của đề tài là phân tích đánh giá về nguồn nhân lực hiện tại của Công ty TNHH Một thành viên 189.

4 – PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Khóa luận được thực hiện bằng các phương pháp chủ yếu là thống kế, điều tra, phân tích và tổng hợp.

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

5 – BỐ CỤC LUẬN VĂN

Khóa luận gồm có 03 chương:

- Chương 1. Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

- Chương 2. Phân tích thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH Một thành viên 189.

- Chương 3. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Một thành viên 189.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN SỰ, QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. Nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm về nhân lực

Nhân lực trong một doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ khả năng về trí lực và thể lực của con người được vận dụng trong quá trình sản xuất kinh doanh. Con người được xem là sức lao động của con người, một nguồn lực quý giá nhấtt trong các yếu tố sản xuất của bất cứ một doanh nghiệp nào. (Theo sách Quản trị nhân sự - Ph giáo sư - Tiến sĩ Nguyễn Hữu Thân)

1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực

Sự phát triển của kinh tế xã hội của mọi quốc gia cùng mọi doanh nghiệp đều phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác, quản lý và sử dụng hợp lý, hiệu quả các nguồn lực của đất nước như tài nguyên thiên nhiên, trình độ khoa học kỹ thuật và công nghệ, nguồn vốn, tiềm lực về con người hay nguồn nhân lực. Nhưng trong đó, nguồn lực có vai trò quan trọng nhất và mang tính quyết định chính là nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực là yếu tố của sự phát triển và mục tiêu cuối cùng của sự phát triển là phục vụ ngày càng tốt hơn con người, nâng cao chất lượng cuộc sống cho con người. Như vậy, con người vừa là mục tiêu vừa là động lực của sự phát triển xã hội.

Để không ngừng thỏa mãn những nhu cầu về vật chất, tinh thần ngày càng được nâng cao về số lượng và chất lượng trong điều kiện các nguồn lực khác đều có hạn, con người ngày càng phải phát huy đầy đủ hơn khả năng về mặt thể lực và trí lực cho sự phát triển không ngừng của xã hội. Sự phát triển của nền kinh tế - xã hội không thể thiếu đội ngũ lao động lành nghề, những nhà khoa học kỹ thuật với trình độ cao.

Qua thực tế phát triển của các nước đều đã khẳng định vai trò của nguồn nhân lực có tính quyết định đối với phát triển kinh tế - xã hội và đặc biệt với quá trình công nghiệp hóa - hiện đại hóa.

Thực tế công cuộc đổi mới của nước ta trong những năm qua cho thấy, Đảng và nhà nước ta có chủ trương, chính sách và các biện pháp thiết thực quan tâm, phát huy nhân tố con người, giải phóng mọi nguồn lực và tiềm năng sáng tạo, đem lại những thành công bước đầu rất quan trọng cả về kinh tế và xã hội.

1.1.3. Các đặc trưng cơ bản về nguồn nhân lực

1.1.3.1. Số lượng nguồn nhân lực

Số lượng nguồn nhân lực được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực. Các chỉ tiêu này có quan hệ mật thiết với chỉ tiêu quymô và tốc độ tăng dân số.

1.1.3.2. Chất lượng nguồn nhân lực

- Thể lực nguồn nhân lực.

Một trong những tiêu chí nói lên chấtt lượng nguồn nhân lực là tình trạng thể lực của người lao động, bao gồm các yếu tố như chiều cao, cân nặng, sức khỏe. Các yếu tố này phụ thuộc chặt chẽ vào các điều kiện như: Mức sống, thu nhập, nghỉ ngơi, chăm sóc y tế và các dịch vụ khác.

Trình độ học vấn của nguồn nhân lực.

Chỉ tiêu quan trọng nhất để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực là trình độ học vấn của người lao động. Trình độ học vấn là nền tảng cho việc tiếp thucác kiến thức khoa học kỹ thuật, đào tạo và tái đào tạo nghề nghiệp.

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của người lao động.

Là trình độ hiểu biết, khả năng vận dụng, áp dụng khoa học kĩ thuật tiến bộ về một số chuyên môn nào đó và hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động cho tổ chức đó. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của. Người lao động được thể hiện thông qua cơ cau lao động được đào tạo ở các cap bậc khác nhau.

1.1.3.3. Cơ cấu nguồn nhân lực

Cơ cấu cấp bậc nguồn nhân lực: bao gồm số lượng nhân lực được phân chia từ cấp cao đến cấp thấp và đến nhân viên, người lao động trong tổ chức. Cơ cấu này phản ánh các bước thăng tiến nghề nghiệp của nguồn lực trong tổ chức.

Cơ cấu tuổi nguồn nhân lực: được biểu thị bằng số lượng nhân lực ở những độtuổi khác nhau.

Theo Tổng cục Thống kê, hiện nay Việt Nam có cơ cấu lao động rất trẻ, 50% dưới độ tuổi 25. Năm 2010, lực lượng lao động trong độ tuổi từ 15 trở lên là hơn 50,5 triệu người, tăng 2,68% so với năm 2009; trong đó lực lượng lao động trong độ tuổi lao động là hơn 46,2 triệu người, tăng 2,12%, tuy nhiên chất lượng còn thấp và tỉ lệ thất nghiệp còn khá cao. Tỷ lệ thất nghiệp năm

2010 của lao động trong độ tuổi là 2,88%. Công nhân có trình độ cao đẳng, đại học ở nước ta chiếm khoảng 3,3% đội ngũ công nhân nói chung. Tỉ lệ này khiến chúng ta phải suy nghĩ. Chính vì trình độ văn hoá tay nghề thấp nên đa số công nhân không đáp ứng tốt yêu cầu công việc. Điều này dẫn đến sự mất cân đối về lao động ở các doanh nghiệp. Doanh nghiệp không thiếu người nhưng lại thiếu những công nhân có tay nghề để đảm bảo những khâu kỹ thuật quan trọng trong dây chuyền sản xuất.

1.2. Quản trị nguồn nhân lực

1.2.1. Khái niệm của quản trị nguồn nhân lực

Theo Phó giáo sư - Tiến sĩ Nguyễn Hữu Thân, quản trị nguồn nhân lực là phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển dụng, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực thông qua tổ chức, nhằm đạt mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh củatổ chức.

1.2.2. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực

1.2.2.1. Mục tiêu kinh tế

Nhằm mục đích sử dụng có hiệu quả nhất sức lao động từ đó mà tăng doanh thu giảm chi phí trong quản lý. Thoả mãn nhu cầu trang trải chi phí, tái tạosản xuất giản đơn và mở rộng sức lao động, ổn định kinh tế gia đình.

1.2.2.2. Mục tiêu xã hội

Nhằm tạo công ăn việc làm, giáo dục và động viên người lao động phát triển phù hợp với tiến bộ xã hội. Thông qua quản lý nguồn nhân lực thực hiện trách nhiệm của Nhà Nước, của tổ chức với người lao động. Để đạt được mục tiêu này cần có các hoạt động hỗ trợ.

1.2.2.3. Mục tiêu con người và phát triển tổ chức

Quản trị nhân lực là nhân tố để khẳng định về tình hình của tổ chức, tình hình mục tiêu kinh doanh. Để đạt được mục tiêu cần thực hiện các hoạt động bổ trợ như: kế hoạch hoá nguồn nhân lực, tuyển chọn, đánh giá, đào tạo, phân công, bố trí, phát triển nhân lực và thực hiện kiểm tra giám sát.

1.2.2.4. Mục tiêu thực hiện các chúc năng, nhiệm vụ các tổ chức

Hiệu lực của bộ máy tổ chức phụ thuộc chủ yếu vào năng lực, trình độ tổ chức của các quản trị gia cấp cao, cấp trung bình và cả cấp cơ sở. Chỉ qua hoạtđộng quản trị nguồn nhân lực mới đáp ứng nhu cầu quản lý này.

1.2.2.5. Chúc năng của quản lý nguồn nhân lực

Một là nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực: chú trọng đảm bảo đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc. Nhóm này có các hoạt động: hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu trữ và sử lý các thông tin về nguồn nhân lực.

Hai là nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: chú trọng các hoạt động nâng cao năng lực của nhân viên. Nhóm này thực hiện: hướng nghiệp, huấn luyện, bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ.

Ba là nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực: chú trọng đến việc duy trì và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực trong tổ chức. Hoạt động này bao gồm: ký kết hợp đồng lao động, thoả ước hợp đồng lao động tập thể, giải quyết các tranh chấp, bất bình trong lao động, giải quyết kỉ luật lao động, cải thiện điều kiện làm việc, chăm sóc y tế, bảo hiểm và an toàn lao động.

1.2.3. Vai trò của quản lý nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các tổ chức và giúp cho các tổ chức tồn tại và phát triển trên thị trường. Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của tổ chức nên quản lý nguồn nhân lực chính là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong một tổ chức. Mặt khác quản lý các mặt sẽ không hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nguồn lực, vì suy đến cùng thì mọi hoạt động quản lý đều được thực hiện bởi con người.

Vai trò của quản lý nguồn nhân lực đối với doanh nghiệp thể hiện qua các mặt: xác định những cơ hội tốt và những trở ngại trong thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, đưa ra tầm nhìn rộng cho nhà quản lý cũng như đội ngũ cán bộ công nhân viên của công ty, kích thích cách suy nghĩ mới mẻ, những ý tưởng sáng tạo mới trước những vấn đề trước mắt, bồi dưỡng tinh thần khẩn trương và tích cực hoạt động của nhân viên trong công ty, kiểm tra quá trình đầu tư vào hoạt động quản lý, xây dựng phương châm hoạt động lâu dài nham vào những vấn đề trọng điểm trong từng giai đoạn, đưa ra điểm chiến lược trong quản lý doanh nghiệp và khai thác sử dụng nhân viên.

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đối với quản trị nguồn nhân lực

1.3.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài

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

- Mức sống của dân cư: yếu tố này liên quan tới chính sách lương, thưởng, phụ cấp, … cho nhân viên.

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

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

- Yếu tố văn hóa xã hội: bao gồm sở thích, thói quen, chuẩn mực đạo đức, các quan điểm về mức sống, vấn đề lao động nữ, …

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

1.3.2. Các nhân tố thực môi trường bên trong

Môi trường bên trong doanh nghiệp bao gồm: văn hóa của doanh nghiệp: quan điểm, ý thức và thái độ của đội ngũ lao động đối với công việc và mục tiêu của doanh nghiệp; cơ chế làm việc; khả năng tài chính và các kết quả kinh doanh Môi trường bên trong doanh nghiệp bao gồm: văn hóa của doanh nghiệp: quan điểm, ý thức và thái độ của đội ngũ lao động đối với công việc và mục tiêu của doanh nghiệp; cơ chế làm việc; khả năng tài chính và các kết quả kinh doanh.

1.4. Nội dung quản trị nguồn nhân lực

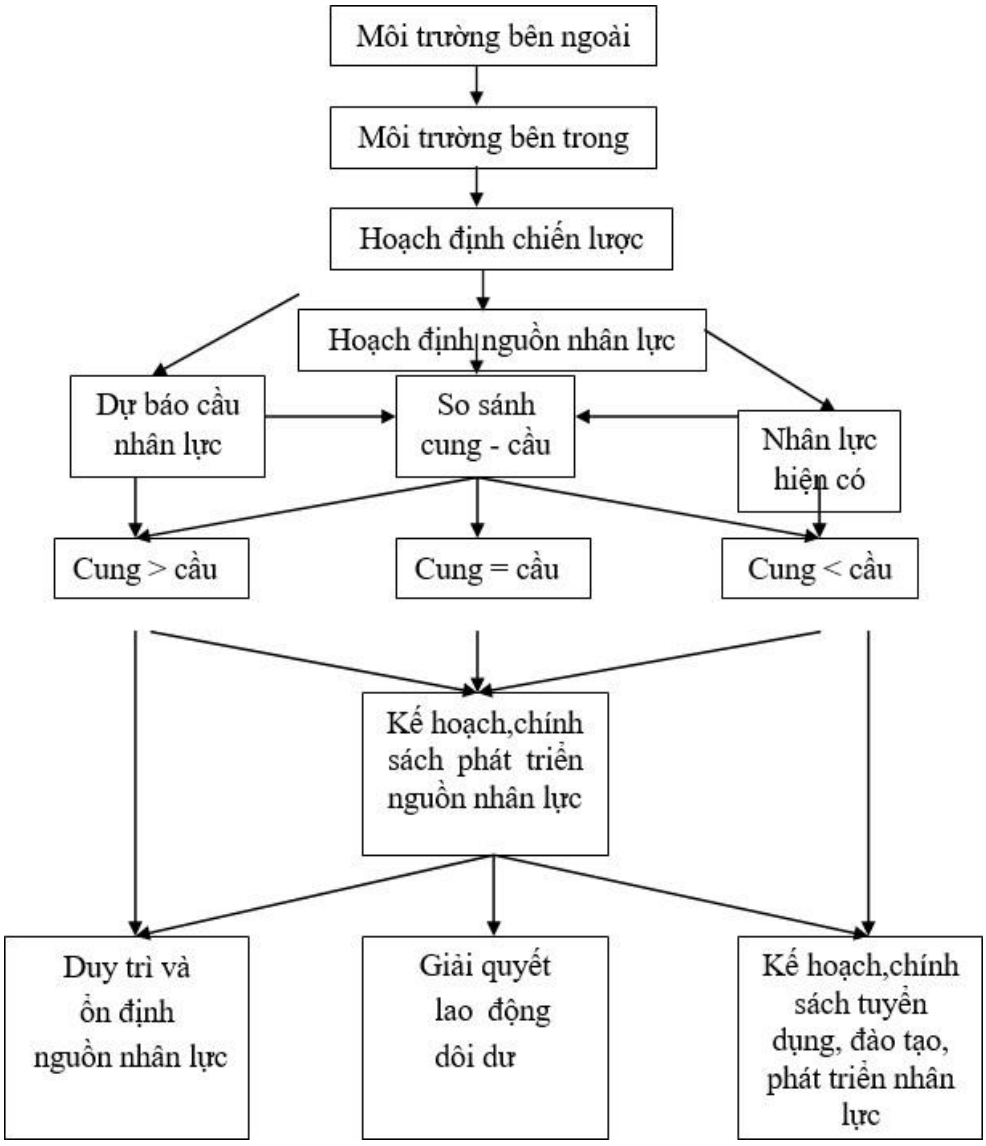
1.4.1. Hoạch định nguồn nhân lực

1.4.1.1. Khái niệm hoạch định nguồn nhân lực

Là tiến trình quản trị bao gồm việc phân tích các nhu cầu và khả năng cung ứng lao động cho một tổ chức dưới những điều kiện thay đổi, sau đó triển khai các chính sách và biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu đó. (Theo sáchQuản trị nhân sự, Phó giáo sư - Tiến sĩ Nguyễn Hữu Thân).

1.4.1.2. Tiến trình hoạch định nguồn nhân lực

Biểu đồ 1.1: Mục tiêu kinh tế



Tiến trình hoạch định nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bắt đầu bằng việc xem xét các kế hoạch chiến lược của toàn doanh nghiệp. Sau khi thông qua kế hoạch doanh số, trưởng các bộ phận chuyên môn sẽ đề ra kế hoạch chuyên môn và kế hoạch về nhân lực cho bộ phận mình. Giám đốc hoặc trưởng phòng nhân sự sẽ từ đó hoạch định chiến lược cho toàn doanh nghiệp. Khi hoạch định nguồn nhân lực nhà quản trị cần tiến hành bốn bước sau:

Bước thứ nhất là dự báo nhu cầu, dự báo về khả năng sẵn có của doanh nghiệp về nhân lực và phân tích quan hệ cung - cầu, khả năng điều chỉnh hệ thống quản lý nhân lực. Khi dự báo, nhà quản trị phải dựa vào nhiều yếu tố khác nhau như các kế hoạch sản xuất và các thay đổi về năng suất. Phải xác định số lượng nhân viên cũng như các kỹ năng cần thiết theo nhu cầu. Tới bước thứ hai, nhà quản trị sẽ đề ra các chính sách và các chương

trình cụ thể để cấp trên xét duyệt. Sang bước thứ ba, giám đốc hay trưởng phòng nhân sự sẽ phối hợp với nhà quản trị của các bộ phận khác thực hiện các chương trình cụ thể. Nếu thiếu lao động, nhà quản trị sẽ tiến hành thuyên chuyển, thăng chức hoặc giáng chức để đạt được nhu cầu nhân sự trong tương lai. Nếu thay còn thiếu, nhà quản trị phải tiến hành tuyển dụng, tuyển chọn từ nguồn bên ngoài. Nhưng nếu dư thừa lao động, công ty có thể giảm bớt giờ làm việc, hạn chế việc tuyển dụng lại, cho về hưu sớm hoặc cho nghỉ tạm thời. Và sau cùng nhà quản trị phải kiểm tra và đánh giá các kế hoạch.

1.4.2. Phân tích công việc

1.4.2.1. Khái niệm phân tích công việc

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc. (Theo sách Quản trị nhân sự của Phó giáo sư - Tiến sĩ Nguyễn HữuThân)

1.4.2.2. Nội dung, tránh nhiệm thực hiện phân tích công việc

Biểu đồ 1.2: Trách nhiệm thực hiện phân tích công việc

Bước 1: Xác định mục đích của phân tích công việc. Cần phải xác định được mục đích phân tích công việc để xác định thông tin một cách chính xác.

Bước 2: Xác định các thông tin cần thu thập: cần thu thập các thông tin thật sự cần thiết, tránh các sai lầm: thông tin quá chung chung; thông tin khôngcần thiết; thông tin thiếu tập trung, không đầy đủ hoặ chưa chính xác.

Bước 3: Thiết kế nghiên cứu phân tích công việc: lựa chọn các vị trí đặc trưng, những điểm then chốt và xác định hình thức thu thập cũng như các bước tiến hành nhằm tiết kiệm thời gian, chi phí.

Bước 4: Thu thập dữ liệu, kiểm tra tính chính xác, đầy đủ của thông tin.

Bước 5: Phân tích và giải thích dữ liệu thu được.

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

Bản mô tả công việc là một văn bản viết giải thích về những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một công việc cụ thể.

Bản tiêu chuẩn công việc: là bảng trình bày các điều kiện, tiêu chuẩn tối thiểu

có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một côngviệc nhất định.

1.4.2.3. Định mức lao động:

Định mức lao động được hiểu là lượng lao động sống hợp lý để tạo ra một đơn vị sản phẩm hay để hoàn thành một nhiệm vụ công tác nào đó trong những điều kiện nhất định. (Theo sách Quản trị nhân sự của Phó giáo sư - Tiến sĩ Nguyễn Hữu Thân).

Định mức lao động là cơ sở để bố trí và sử dụng lao động hợp lý, đồng thời là căn cứ để trả công lao động.

- Phương pháp xác định định mức lao động:

Phương pháp thống kê kinh nghiệm, phương pháp phân tích, phương phápxây dựng định mức trên cơ sở các tiêu chuẩn có sẵn.

- Các loại định mức:

+ Mức thời gian (Mtg): là số lượng thời gian cần thiết quy định cho một hoặc một nhóm công nhân có trình độ thành thạo nhất định để họ hoàn thành một khối lượng công việc hay tạo ra một đơn vị sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng nhất định trong điều kiện tổ chức - kỹ thuật cụ thể.

Áp dụng Mtg cho những công việc đòi hỏi công việc hao tốn thời gian tương đối dài hoặc làm căn cứ xây dựng các kế hoạch trong doanh nghiệp.

+ Mức sản lượng (Msl): là số lượng sản phẩm hay khối lượng nhất định quy định cho một hoặc một nhóm công nhân hoàn thành trong một đơn vị thời gian nhất định, trong điều kiện tổ chức - kỹ thuật nhất định.

Áp dụng Msl cho những công việc mà kết quả lao động có thể tính toán và thống kê bảng số tự nhiên. Msl = Tca / Mtg. (Tca: Độ dài thời gian ca làmviệc)

+ Mức phục vụ (Mpv): là số lượng máy móc thiết bị quy định cho một hoặc một nhóm công nhân phải phục vụ. Nói cách khác là số lượng công nhân cần thiết phải phục vụ một đơn vị máy móc thiết bị.

Áp dụng Mpv cho những công việc phụ và phục vụ mà kết quả lao động khó có thể tính một cách trực tiếp, cụ thể.

1.4.3. Tuyển dụng nhân viên

Tuyển dụng: là quá trình thu hút các ứng viên về phía tổ chức để các nhà tuyển dụng lựa chọn và sàng lọc những người có đủ điều kiện vào làm việc tại 1 vị trí nào đó tổ chức.

Các nguồn tuyển dụng:

- Nguồn nội bộ: sử dụng các nhân viên hiện hữu: trong trường hợp cần thăng chức, đề bạt hoặc thuyên chuyển sang những vị trí trống, vị trí mới. Cần xem kỹ bản kê kỹ năng và biểu đồ thay thế; bạn bè, người thân của nhân viên hiện hữu; các nhân viên cũ .

Ưu điểm: tạo sự thi đua rộng rãi cho nhân viên, kích thích họ làm việc tích cực, trách nhiệm, sáng tạo và hiệu quả hơn; họ thích nghi với cương vị mới nhanh hơn và dễ dàng đạt được mục tiêu; nhân viên của công ty đã được thử thách về lòng trung thành, thái dộ và trách nhiệm trong công việc.

Nhược điểm: hiện tượng "lại giống": nhân viên mới được đề bạt có thể quá quen với cách làm việc của cấp trên và họ sẵn sàng rập khuôn lại, thiếu sáng tạo; trong công ty dễ hình thành "nhóm ứng viên không thành công", do đó có tâm lý không phục lãnh đạo mới, chia bè phái, khó hợp tác và làm việc.

- Nguồn bên ngoài: những người tự ý đến xin việc; các cơ sở đào tạo ngành nghề có liên quan; các trung tâm tư vấn và giới thiệu lao động, việc làm; nhân viên của công ty khác; người thất nghiệp và lao động tự do.

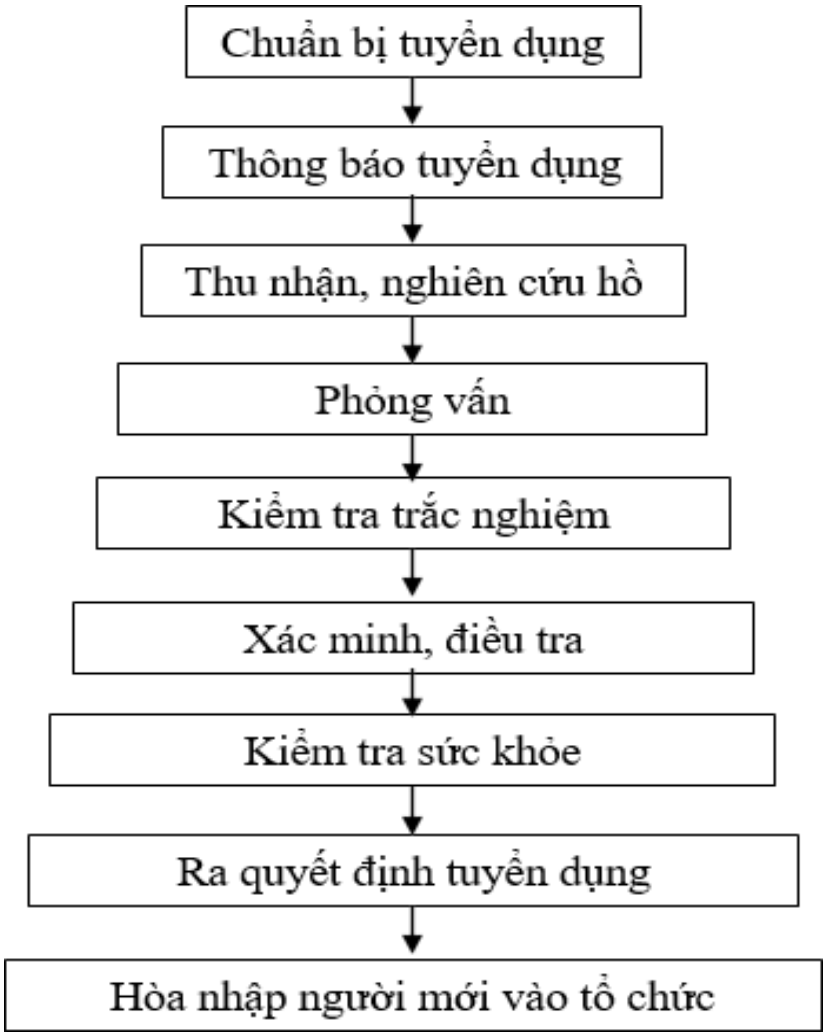
Ưu điểm: nhân viên mới năng động, sáng tạo hơn trong công việc, không bị ảnh hưởng, rập khuôn, máy móc theo phong cách làm việc cũ; có tinh thần, trách nhiệm cao và hết lòng vì công việc.

Nhược điểm: do chưa quen với môi trường và điều kiện làm việc mới, nhân viên chưa thể thích nghi ngay với cương vị mới đảm nhận; dễ xảy ra tình trạng không hợp tác của một số thành viên cũ đối với người mới.

- Phương pháp tuyển dụng: thông qua quảng cáo, văn phòng dịch vụ việc làm, tuyển sinh viên tốt nghiệp trực tiếp từ các trường đại học; qua internet, chính quyền địa phương, sự giới thiệu của các nhân viên trong doanh nghiệp, qua các mối quan hệ khác của lãnh đạo doanh nghiệp.

- Tuyển chọn là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với yêu cầu đặt ra trong số những người mà tổ chức thu hút được trong quá trình tuyển dụng.

- Trình tự tuyển dụng lao động:



Biểu đồ 1.3: Trình tự tuyển dụng lao động

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng.

Thành lập Hội đồng tuyển dụng. Nghiên cứu kỹ các văn bản, quy định của Nhà nước, tổ chức, doanh nghiệp có liên quan tới việc tuyển dụng. Thăm dò nguồn tuyển. Phác thảo thông báo tuyển dụng, bộ hồ sơ xin việc, các mẫu trắc ngiệm và mẫu phỏng vấn.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng.

Hình thức: quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng, thông qua các trung tâm dịch vụ lao động, niêm yết bảng tại cơ quan, thông qua các trường, các trung tâm đào tạo. Thông báo nên ngắn gọn, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng viên như yêu cầu về trình độ, kiến thức, kỹ năng, phẩm

Chất, đặc điểm cá nhân.

Bước 3: Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ

Tất cả hồ sơ xin việc đều ghi sổ, có phân loại chi tiết để sử dụng sau này. Nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi nhận các thông tin chủ yếu ứng viên, để loại bớ t một số ứng viên hoàn toàn không đáp ứng được yêu cầu công việc, không cần làm tiếp các thủ tục tiếp theo, giảm bớt chi phí tuyển dụng cho doanh nghiệp.

Bước 4: Phỏng vấn.

+ Phỏng vấn sơ bộ: nhằm tìm hiểu về cá tính và nhân cách của ứng viên xem có phù hợp với công việc không.

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

Bước 5: Kiểm tra, trắc nghiệm.

Là hình thức đánh giá sự hiểu biết, sự khéo léo, trí nhớ,…của các ứng viên. Trắc nghiệm có thể bằng cách bút vấn, khẩu vấn hoặc bảng máy tính, hìnhvẽ,…

Bước 6: Xác minh, điều tra

Làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với ứng viên có triển vọng tốt thông qua tiếp xúc với đồng nghiệp, bạn bè, thầy cô giáo hoặc với lãnh đạo cũ của ứng viên; cho biết thêm về trình độ, kinh nghiệm, tính cách của ứng viên.

Bước 7: Kiểm tra sức khoẻ

Kiểm tra sức khỏe nhằm khẳng định khả năng làm việc ổn định và lâu dài của nhân viên.

Bước 8: Ra quyết định tuyển dụng.

Ra quyết định tuyển chọn hay loại bỏ ứng viên là bước quan trọng nhất. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách hệ thống các thông tin về ứng viên.

Bước 9: Hòa nhập người mới vào tổ chức.

Sau khi ứng viên được tuyển dụng, doanh nghiệp phải giới thiệu người phụ trách và các đồng nghiệp khác cho ứng viên cũng như các hướng dẫn về

công việc và doanh nghiệp để giúp họ nhanh chóng làm quen với công việc và hòa nhập vào guồng máy làm việc chung của toàn doanh nghiệp.

1.4.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Khái niệm đào tạo và phát triển:

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

Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực, động cơ của công nhân viên, biến họ thành những thành viên tương lai quý báu của tổ chức. Phát triển không chỉ bao gồm có đào tạo mà còn có sự nghiệp và kinh nghiệm.(Theo Sách quản trị nhân sự của Phó Giáo sư - Tiến sĩ Nguyễn Hữu Thân)

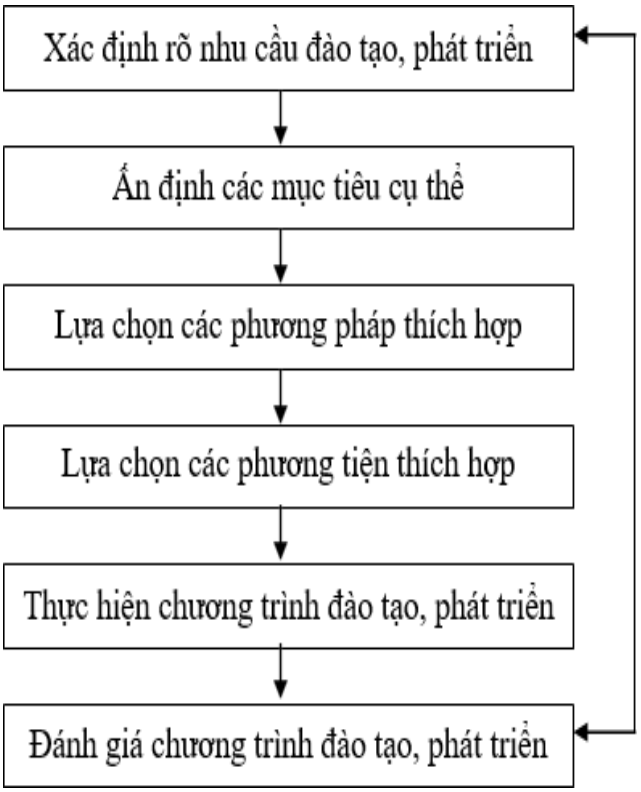
Mục đích của đào tạo và phát triển: Trực tiếp giúp nhân viên làm việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên không đáp ứng được tiêu chuẩn mẫu của công việc hoặc khi nhận công việc mới; cập nhật các kỹ năng kiến thức mới cho nhân viên; tránh tình trạng quản lý lạc hậu, lỗi thời; giải quyết các vấn đề của tổ chức như mâu thuẫn giữa nhân viên, giữa nhân viên và công đoàn, hay với nhà quản trị … ; hướng dẫn công việc cho nhân viên mới; chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận; thoả mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

- Tổ chức đào tạo và phát triển. Có hai phương pháp đào tạo:

+ Đào tạo tại chỗ: là các phương pháp đào tạo trực tiếp tai nơi làm việc, người học sẽ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn. Ngoài ra đào tạo tại cho còn được tổ chức dưới dạng công nhân viên luân phiên thay đổi công việc của các bộ phận khác nhau.

+ Đào tạo thoát ly: là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏisự thực hiện các công việc thực tế.

Đào tạo thoát ly có thể tổ chức theo những hình thức: thuyết trình các bài giảng; thiết bị ghi âm, truyền hình và hội nghị qua điện thoại; máy tính và các thiết bị đa phương tiện; học tập bằng cách thực hành; học tại các cơ sở đào tạo; đào tạo



Biểu đồ 1.4: cấu chúc đào tạo nguồn nhân lực

Tiến trình đào tạo và phát triển bắt đầu bằng giai đoạn xác định rõ nhu cầu đào tạo và phát triển. Giai đoạn kế tiếp là an định các mục tiêu cụ thể. Hai câu hỏi chủ yếu cần nêu ra là: "Các nhu cầu đào tạo của công ty là các nhu cầu nào?" và "Công ty muốn thực hiện mục tiêu gì qua các lo lực đào tạo và phát triển?" Các mục tiêu có thể rất hạn hẹp, giới hạn vào khả năng của một chức vụ nào đó. Mục tiêu cũng có thể dàn trải rộng như nâng cao kỹ năng quản trị của tất cả các cấp quản trị thứ nhất gồm có các quả đốc, đốc công, kiểm soát viên.

Sau khi xác định rõ mục tiêu, nhà quản trị cần phải lựa chọn các phương pháp và phương tiện đào tạo, huan luyện thích hợp.

Đào tạo và phát triển là cả một tiến trình không bao giờ dứt. Nhà quản trị phải thường xuyên kiểm tra và đánh giá xem chương trình đã đáp ứng với các nhu cầu và mục tiêu đề ra chưa.

1.4.5. Đánh giá nhân viên

Khái niệm: Đánh giá thành tích công tác là một hệ thống chính thức duyệt xét và đánh giá sự hoàn thành công việc của một cá nhân theo định kỳ.

Mục đích:

+ Đối với doanh nghiệp: giúp doanh nghiệp có được các thông tin dữ liệu về năng lực thực hiện công việc và các khả năng tiềm ẩn của nhân viên. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc, giúp họ phát triển một cách toàn diện nhằm nâng cao năng suất lao động; có căn cứ để hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự; xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân sự; điều chỉnh các hoạt động quản trị nhân sự cho phù hợp.

+ Đối với nhân viên: Giúp họ biết được khả năng hoàn thành công việc và những sai lầm đã mắc phải trong quá trình làm việc, trên cơ sở đó tự hoàn thiện mình để có được cơ hội phát triển và thăng tiến.

Trình tự đánh giá:

+ Xác định các yêu cầu cơ bản của đánh giá: thông thường các tiêu chí đánh giá có thể suy ra từ bản mô tả công việc bao gồm: tiêu chuẩn về hành vi và tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc. Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp: một phương pháp đánh giá thích hợp phải: phù hợp với quan điểm và tính cách của nhà quản trị, với văn hóa doanh nghiệp, với tính chất công việc và đặc điểm của nhân viên; khai thác được chính xác và đầy đủ thành tích của đối tượng đánh giá.

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

+ Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá.

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

+ Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá.

+ Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên.

Các phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc: phương pháp mức thang điểm, phương pháp xếp hạng, phương pháp ghi chép các vụ việc quan trọng, phương pháp đánh giá bằng văn bản tường thuật, phương pháp theo tiêu chuẩn công việc, phương pháp thang điểm đánh giá căn cứ vào hành vi, phương pháp quản trị bằng mục tiêu.

1.4.6.Trả công lao động

1.4.6.1. Khái niệm tiền lương

Tiền lương là giá cả của sức lao động được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động phù hợp với quan hệ cung và cầu về sức lao động trong nền kinh tế thị trường. nghĩa của tiền lương: tiền lương là một khoản chi phí bắt buộc, do đó muốn nâng cao lợi nhuận và hạ giá thành sản phẩm, các doanh nghiệp phải biết quản lý và tiết kiệm chi phí tiền lương; tiền lương cao là một phương tiện hiệu quả để thu hút lao động có tay nghề, tạo ra lòng trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp; là một phương tiện kích thích và động viên người lao động.

1.4.6.2. Các hình thức trả lương

Có 2 hình thức trả lương cơ bản như sau:

- Hình thức trả lương theo thời gian: Là hình thức trả công được áp dụng cho những nhân lực làm công việc quản lý, hoặc áp dụng cho những công việc không thể tiến hành định mức chặt chẽ và chính xác.

Công thức: Ltg = Ttt x L Trong đó: Ltg: Lương thời gian

Ttt: Số ngày công, giờ công thực tế đã làm trong kỳ L : Mức lương ngày (lương giờ) với:

L ngày = L tháng / 22 ; L giờ = L tháng /18

- Hình thức trả lương theo sản phẩm: Là hình thức trả công cho người lao động, căn cứ vào định mức sản phẩm sản xuất ra của người lao động trong một khoảng thời gian xác định.

Lsp = Ntt x Đg

$$= Đg / SP \qquad \frac{\text{Mức lương cán bộ công nhân viên + phụ cấp}}{\text{Mức sản lượng}}$$

Trong đó:

Lsp : Tiền lương theo sản phẩm Đg : Đơn giá lương sản phẩm

Ntt : Số lượng sản phẩm thực tế đạt chất lượng đã hoàn thành

Công thức:Tci = Hsi x Tti x Ki

Trong đó:

Tci : Thời gian làm việc của công nhân i Hsi : Hệ số lương của moi người

Tti : Thời gian thực tế làm việc của công nhân i

Ki : Mức độ tích cực của moi người vào kết quả công việc.

$$Wi = \frac{\text{Số tiền khoán cho cả nhóm x Tci}}{\text{Tổng thời gian chuẩn}}$$

Wi : Tiền công của công nhân thứ i Tổng thời gian chuẩn = Tci

2.1. Vấn đề thu nhập của người lao động

- Mức lương tối thiểu.

- Nghị định 161/2018/NĐ-CP (ban hành ngày 15/01/2019) quy định và sửa đổi về tuyển dụng công chức, thăng hạng và thực hiện chế độ lao động trong khối cơ quan hành chính sự nghiệp và đơn vị nghiệp công lập; NĐ 90/2019/NĐ-CP ban hành ngày 01/01/2020 quy định về mức lương tối thiểu vùng áp dụng đối với lao động làm theo hợp đồng lao động.

- Hợp tác xã, tổ hợp tác, trang trại, hộ gia đình, cá nhân và các tổ chức khác của Việt Nam có thuê mướn lao động.

- Phụ cấp: Nhà nước ban hành 7 loại phụ cấp lương: phụ cấp khu vực, phụ cấp độc hại, nguy hiểm, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp làm đêm, phụ cấp thu hút lao động, phụ cấp đắt đỏ, phụ cấp lưu động.

- Tiền thưởng: việc xác định các chỉ tiêu thưởng phải căn cứ vào số lượng và chất lượng lao động (mức tiền thưởng phụ thuộc vào thành tích công tác của bản thân người lao động nhiều hay ít). Những chỉ tiêu về số lượng như hoàn thành vượt mức sản lượng, đạt và vượt các mức lao động. Các chỉ tiêu về chất lượng có thể là tỷ lệ sản phẩm loại một, tiết kiệm nguyên, nhiên vật liệu…

2.2. Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

1.2.1.Khái niệm hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Theo quan điểm của Mac-Lênin về hiệu quả sử dụng lao động là sự so sánh kết quả đạt được với chi phí bỏ ra một số lao động ít hơn để đạt được kết quả lao động nhiều hơn.

1.2.2.Vai trò, ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực Trong doanh nghiệp, yếu tố con người đóng vai trò quyết định đối với sự thành bại của cả doanh nghiệp. Chính vì vậy việc sử dụng lao động có hiệu quả giữ vai trò quyết định tới sự sống còn của doanh nghiệp.

Nếu sử dụng nguồn lao động không hợp lý, việc bố trí lao động không đúng chức năng sẽ gây tâm lý chán nản, không nhiệt tình với công việc dẫn đến hiệu quả kinh doanh thap, giảm sút về tất cả các vấn đề khác của doanh nghiệp.

Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động sẽ góp phần tiết kiệm chi phí lao động sống, tiết kiệm thời gian lao động, giảm thời gian khau hao tài sản của doanh nghiệp, tăng cường kỷ luật lao động… dẫn tới giảm giá thành sản xuất, tăng doanh thu và giúp doanh nghiệp mở rộng thị phần, cạnh tranh thành công trên thị trường.

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

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

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

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

- Năng suất lao động bình quân: cho biết một lao động trong một năm tạo ra bao nhiêu sản lượng.

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

- Hiệu suất sử dụng lao động chỉ ra một lao động tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một năm.

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

- Hiệu quả sử dụng lao động: Hiệu quả sử dụng lao động chỉ ra một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một kỳ.

$$\text{Hiệu quả sử dụng lao động} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng lao động bình quân}}$$

- Chỉ số tạo việc làm: Chỉ số tạo việc làm cho biết doanh nghiệp cần bao nhiêu tiền đầu tư để tạo ra một việc làm trong một năm.

$$\text{Chỉ số tạo việc làm} = \frac{\text{Tổng vốn bình quân}}{\text{Tổng lao động bình quân}}$$

- Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương: cho biết một đồng tiền lương tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong kỳ. Chỉ tiêu này càng lớn thì hiệu quả sử dụng lao động càng cao.

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

CHƯƠNG II: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH MTV 189

2.1. Khái quát về công ty TNHH Một thành viên 189.

2.1.1 Giới thiệu chung

- Tên doanh nghiệp: Công ty TNHH Một thành viên 189
- Tên giao dịch: 189 One Member Limited Liability Company
- Tên viết tắt: Công ty 189 - 189 Company
- Năm thành lập: 1989
- Địa chỉ: Khu công nghiệp Đình Vũ, phường Đông Hải 2, quận Hải An, thành phố Hải Phòng.
- Điện thoại: (031) 3979.706; (031) 3979.708
- Fax: (031) 3979709; (031) 3876.035
- E-mail:cty189@vnn.vn / 189shipyard@vnn.vn
- Website:189shipbuilding.com.vn
- Giám đốc doanh nghiệp: Trần Thế Vỹ

2.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty TNHH Một thành viên 189 - Tổng cục Công nghiệp Quốc phòng (đơn vị chủ quản cũ: Quân Khu Ba) thuộc Bộ quốc phòng tiền thân là xưởng 10B Công binh trực thuộc Bộ Tham Mưu Quân khu 3, với chức năng nhiệm vụ: Gia công cơ khí, sửa chữa khí tài phục vụ sẵn sàng chiến đấu. Tháng 1 năm 1989, xưởng 10B Công binh đổi tên thành Xí nghiệp 189 và chuyển từ đơn vị sẵn sàng phục vụ chiến đấu sang đơn vị hạch toán kinh doanh với chức năng: Sửa chữa, đóng mới các phương tiện thủy, bộ, dịch vụ vật tư kim khí phục vụ đóng tàu.

Trong năm đầu hoạt động, Công ty 189 đã sửa chữa hàng chục lượt tàu thuyền cỡ vừa và nhỏ, đóng mới 5 chiếc tàu các loại như tầu tuần tra vỏ thép, tầu quân sự .. . và tầu hàng quân sự + dân sự. Năm 1995, Công ty đã đóng mới 15 tàu vận tải từ 150T ÷ 400T; 3 tàu du lịch có sức chở tới 100 khách; 5 tàu tuần tra công suất từ 250 ÷ 600CV và sửa chữa 20 lượt tàu vận tải từ 150T ÷ 400T. Năm 1996, các loại sản phẩm này tăng tới 17 chiếc với chất lượng cao và có tên tuổi trong ngành đóng tàu Việt nam.

Năm 2001, đánh dấu một bước phát triển vượt bậc của Công ty 189 bằng việc Công ty đã chế tạo thành công tàu cảnh sát biển cao tốc vỏ hợp kim

nhôm mang ký hiệu thiết kế TT120 cho lực lượng Cảnh Sát Biển Việt Nam - đây là tàu tuần tra cao tốc vỏ hợp kim nhôm có giá trị và qui mô lớn được đóng lắp tại Việt Nam và sản phẩm tàu TT120 đã được Thủ trưởng Bộ và các cơ quan chức năng đánh giá cao cả về chất lượng, thẩm mỹ và đáp ứng được các tính năng kỹ chiến thuật được duyệt.

Năm 2003, tàu khách hai thân vỏ hợp kim nhôm mang ký hiệu thiết kế ST180 lao nhanh trên vùng biển Cát Bà - Long Châu với vận tốc 33 hải lý/ giờ. Tàu ST180 ra đời là một mốc son của công nghệ đóng tàu của Việt Nam lần đầu tiên đã chế tạo thành công tàu hai thân - tàu ST180. Tàu đã đạt Huy chương vàng tại Triển lãm Quốc tế công nghiệp đóng tàu hàng hải và vận tải Việt Nam năm 2004.

Đầu năm 2011, Công ty 189 bắt đầu khởi công đóng mới tàu tuần tra Cảnh sát biển DN2000, tàu có chiều dài 90m, chiều rộng 14m, chiều cao mạn 7m. Đây là sản phẩm quan trọng có qui mô lớn đối với Công ty cả về công nghệ phức tạp lẫn quy mô đầu tư là cơ hội để Công ty tự khẳng định mình trong năng lực công nghệ đóng mới các sản phẩm có tiêu chuẩn chất lượng - kỹ thuật cao. Tàu tuần tra đa năng đầu tiên DN2000 có lượng giãn nước 2100 tấn, trang bị máy bay trực thăng và các thiết bị hiện đại, có thể hoạt động dài ngày trên các vùng biển xa, khả năng chịu đựng sóng gió lên tới cấp 9 cấp 10. Tàu được bàn giao cho Cục Cảnh sát biển năm 2013, năn 2014 công ty 189 khởi công 02 tàu bệnh viên trên biển mang ký hiệu K123, và K124 giao cho binh chủng hải quân thực hiện cấp cứu cho ngư dân và các chiến sĩ trên biển, năm 2018 đóng mới 01 tàu cứu hộ tàu ngầm mang tên Yết Kiêu 9316 giao cho bộ tư lệnh hải quân.

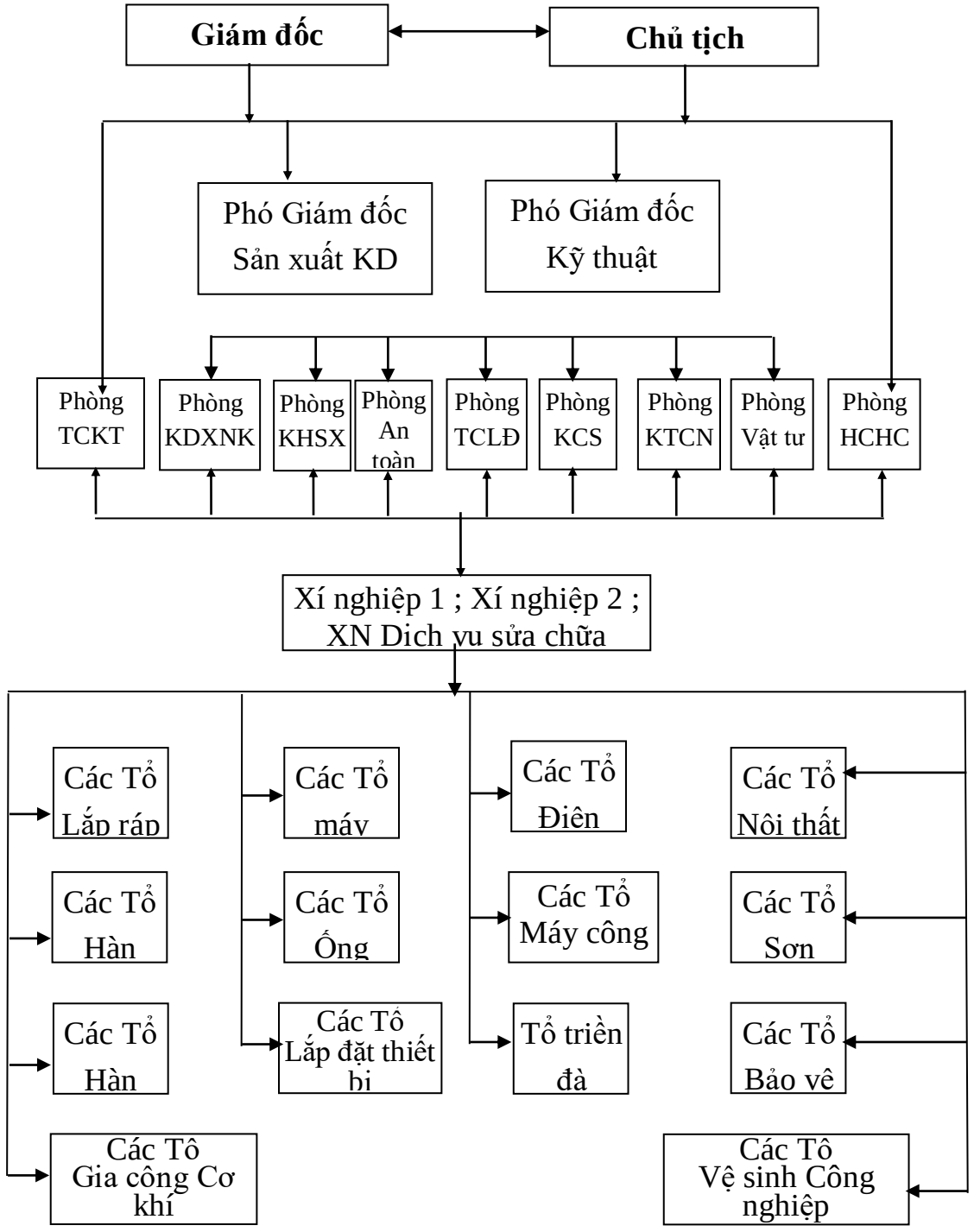
Hiện nay, Cơ sở đóng mới và sửa chữa tàu tại Đình Vũ đáp ứng đầy đủ các mục tiêu đóng mới và sửa chữa các tàu quân sự hiện đại có trọng tải tới 2.500 tấn phục vụ cho Quân đội; cùng với đội ngũ cán bộ - công nhân kỹ thuật lành nghề, các hệ thống nhà xưởng và máy móc thiết bị hiện đại (Sàn nâng 2.800T có thể nâng tàu có trọng tải tới 5.000 tấn, cầu tàu 15.000 tấn, các máy móc thiết bị thi công chuyên dùng được nhập khẩu từ các nước tiên tiến,..), chắc chắn Công ty 189 có đủ khả năng thực hiện thành công các dự án đóng tàu phục vụ cho Quốc phòng - An ninh được duyệt, đồng thời Công ty có nhiều lợi thế trong quá trình hội nhập, phát triển và thi công các tàu dân sự.

2.1.3 Chức năng nhiệm vụ của doanh nghiệp

- Đóng mới, sửa chữa phương tiện thủy;
- Sản xuất các cấu kiện kim loại.;
- Kinh doanh vật tư kim khí;
- Xuất nhập khẩu vật tư, máy móc, thiết bị tàu xuồng các loại;
- Vận tải đường sông, đường bộ;
- Kho bãi và lưu giữ hàng hóa trong kho;
- Bốc xếp hàng hóa cảng biển;
- Hoạt động dịch vụ hỗ trợ trực tiếp vận tải ven biển và viễn dương.

2.1.4 Cơ cấu tổ chức

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH Một thành viên 189



(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động của công ty - năm 2021)

*** Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban:**

Chủ tịch hội đồng quản trị:

Điều hành và ra các quyết định cuối cùng

Phê duyệt các quyết định,văn bản có tính chất định hướng, chiến lược phát triển của Công ty.

Giám đốc:

Giám đốc công ty là người điều hành hoạt động kinh doanh - sản xuất liên quan đến gia công cơ khí, đóng tàu hằng ngày của công ty.

Giám đốc có các quyền và nhiệm vụ sau; Quyết định các vấn đề liên quan đến hoạt động kinh doanh hằng ngày của công ty; Tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh và phương án đầu tư của công ty; Ban hành quy chế quản lý nội bộ công ty; Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lý trong công ty, Kiến nghị phương án cơ cấu tổ chức công ty; Kiến nghị phương án sử dụng lợi nhuận hoặc xử lý lỗ trong kinh doanh;

Phó Giám đốc sản xuất Kinh doanh

Chức năng và nhiệm vụ trong Công ty:

- Lập kế hoạch, tổ chức hoạt động sản xuất

- Định kỳ thực hiện việc lập kế hoạch sản xuất theo đơn hàng, tiến độ làm việc của công ty.

- Tổ chức hoạt động sản xuất, giao nhiệm vụ cụ thể cho các bộ phận, đảm bảo đạt mục tiêu về năng suất, giảm đến mức thấp nhất việc tiêu hao nguyên vật liệu trong quá trình sản xuất.

- Điều hành lệnh sản xuất

- Triển khai thực hiện các lệnh sản xuất đã được cấp trên phê duyệt.

- Theo dõi, kiểm tra quá trình triển khai công việc của các ca sản xuất.

- Quản lý hệ thống quản lý chất lượng

- Tuyển dụng, đào tạo

Phó Giám đốc kỹ thuật

Chức năng và nhiệm vụ trong Công ty:

Chủ trì lập biện pháp đấu thầu thi công đóng tàu khi có ý kiến chỉ đạo của Giám đốc.

Chỉ đạo, kiểm tra đôn đốc, hướng dẫn, theo dõi các đơn vị trực thuộc về công tác nghiệp vụ theo chức năng được giao để tổng hợp báo cáo kết quả đã kiểm tra xử lý trình Giám đốc.

Kiểm tra, giám sát, nghiệm thu chất lượng sản phẩm.

Tư vấn thiết kế, giám sát các vấn đề kỹ thuật cho từng đơn hàng

- Thường trực Hội đồng khoa học kỹ thuật và sáng kiến cải tiến kỹ thuật, bồi dưỡng nghiệp vụ, công tác thi nâng bậc công nhân hàng năm. Biên soạn tài liệu về công nghệ kỹ thuật để đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ tay nghề cho cán bộ công nhân viên.

- Triển khai những tiêu chuẩn, quy trình quản lý chất lượng.

- Tổ chức thực hiện các phương án kỹ thuật và khai thác có hiệu quả thiết bị kỹ thuật được trang bị, đảm bảo cho việc sản xuất tại các đơn vị đạt chất lượng tốt, thực hiện nhiệm vụ chính trị của đơn vị đúng quy trình, quy phạm.

- Chịu trách nhiệm về mặt kỹ thuật trong việc phối hợp với các phòng nghiệp vụ, đơn vị trực thuộc tổ chức sản xuất và phục vụ kinh doanh.

- Theo dõi, đôn đốc, kiểm tra, giám sát kỹ thuật chất lượng, tiến độ thi công các công trình nhận thầu. Tham gia xử lý các vấn đề về kỹ thuật, khối lượng phát sinh trong thi công và kiến nghị xử lý các vi phạm theo quy định của pháp luật.

*** Phòng Hành chính Hậu cần – 63 lao động**

- Trưởng phòng.
- 2 Phó trưởng phòng.
- Trong đó có 60 nhân viên (kiêm công việc hậu cần, nhà ăn, an ninh).

*** Phòng Tài chính - Kế toán - 15 lao động**

- Trưởng phòng.
- 2 Phó trưởng phòng.
- 12 Nhân viên.

Nhiệm vụ của phòng là tổng hợp giá thành, quyết toán sản phẩm và các hoạt động tài chính khác.

*** Phòng Kỹ thuật Công nghệ - 32 lao động**

- Trưởng phòng.
- 02 Phó trưởng phòng.
- 29 kỹ sư + nhân viên.

+ Kỹ sư vỏ tàu thủy: 9 người.
+ Kỹ sư máy tàu thủy: 7 người.
+ Kỹ sư điện tàu thủy: 3 người.
+ Kỹ sư cơ khí: 3 người.

+ Kỹ sư cơ điện: 4 người.

+ 03 nhân viên tổng hợp:

Nhiệm vụ của phòng là lập kế hoạch sản xuất, bóc tách vật tư, thiết bị và thực hiện các hợp đồng đã được ký kết, chuẩn bị cung cấp số liệu cho phòng vật tư khai thác, sửa chữa - bảo hành các sản phẩm tàu, xuồng, chuẩn bị tài liệu kỹ thuật phục vụ sản xuất, giúp phòng kế toán quyết toán sản phẩm.

*** Phòng kiểm tra chất lượng sản phẩm - 9 lao động**

- Trưởng phòng.
- Phó trưởng phòng.
- 07 Cán bộ kỹ thuật về ngành máy, vỏ và điện.

Nhiệm vụ là kiểm tra, giám sát chất lượng sản phẩm thi công, thay mặt Công ty làm công tác kiểm tra kỹ thuật với cơ quan đăng kiểm và khách hàng, làm hồ sơ Đăng kiểm và kiểm tra toàn bộ các trang thiết bị, vật tư khi phòng vật tư khai thác về để lắp đặt trên tàu.

*** Phòng Kinh doanh - Xuất nhập khẩu - 40 lao động**

- Trưởng phòng.
- Phó trưởng phòng.
- 38 Nhân viên.

Chuyên làm nhiệm vụ xuất nhập khẩu trực tiếp, nhận hàng khi nhập khẩu về, mua bán vật tư kim khí và trang thiết bị phục vụ đóng tàu.

*** Phòng Vật tư - 18 lao động**

- Trưởng phòng.
- Phó trưởng phòng.
- 16 Nhân viên (trong đó gồm 6 thủ kho).

Chuyên khai thác các loại vật tư, thiết bị phục vụ đóng tàu và theo đơn đặt hàng của Phòng Kỹ thuật Công nghệ.

*** Phòng Tổ chức Lao động - 15 lao động**

- Trưởng phòng.
- Phó trưởng phòng.
- 13 Nhân viên.

Theo dõi nhân công, tuyển dụng, đào tạo, thanh quyết toán nhân công cho các sản phẩm toàn Công ty.

*** Phòng Kế hoạch Sản xuất - 8 lao động**

- Trưởng phòng.

- Phó trưởng phòng.

- 06 Nhân viên.

Chuyên lập kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thanh quyết toán các loại tàu, xuồng.

*** Phòng An toàn lao động - 11 lao động**

- Trưởng phòng.

- Phó trưởng phòng.

- 09 Nhân viên.

Chuyên kiểm tra, giám sát hoạt động an toàn trong sản xuất và kho vật tư, lập phương án xử lý khi phát hiện nguy cơ rủi ro trong lao động và quản lý kho.

*** Xí nghiệp Đóng tàu 1 - 145 lao động**

Nhiệm vụ: gia công và lắp ráp toàn bộ tàu.

Xí nghiệp gồm: 145 người. Trong đó:

+ 1 Giám đốc xí nghiệp.

+ 2 Phó Giám đốc xí nghiệp.

+ 07 Kỹ sư giám sát

+ 75 công nhân lắp ráp có bậc thợ từ 3/7 đến 7/7.

+ 25 thợ cắt hơi có bậc thợ 3/7 đến 5/7.

+ 35 thợ hàn, dũi có bậc thợ từ 3/7 đến 5/7.

*** Xí nghiệp Đóng tàu 2 - 158 lao động**

Nhiệm vụ: gia công và lắp ráp toàn bộ tàu.

Xí nghiệp này gồm: 158 người. Trong đó:

+ 1 Giám đốc xí nghiệp.

+ 1 Phó Giám đốc xí nghiệp.

+ 9 kỹ sư giám sát

+ 95 công nhân lắp ráp có bậc thợ từ 3/7 đến 7/7.

+ 17 thợ cắt hơi có bậc thợ 3/7 đến 5/7.

+ 35 thợ hàn, dũi có bậc thợ từ 3/7 đến 5/7.

Sàn phóng dạng - nhà xưởng gia công cơ khí:

Nhiệm vụ: gia công cơ khí các chi tiết lắp ráp các cụm chi tiết như hệ trục, hệ lái, van, ống, các bánh răng, hộp số, hệ cửa phần cơ khí và các chi tiết cơ khí khác.

*** Xí nghiệp Dịch vụ sửa chữa, bảo hành - 132 lao động**

Nhiệm vụ lắp ráp các chi tiết thành phân đoạn, tổng đoạn và lắp ráp thân tàu hoàn chỉnh. Sửa chữa, bảo hành sản phẩm.

- Xí nghiệp gồm: 132 công nhân. Trong đó:

+ Ban giám đốc xí nghiệp: 03 người.

+ Thợ lắp ráp 104 công nhân có bậc thợ từ 3/7 đến 7/7.

+ Thợ hàn 20 công nhân có bậc thợ từ 4/7 đến 7/7.

+ Thợ cắt hơi 5 công nhân có bậc thợ từ 5/7 đến 7/7.

2.2. Thực trạng sử dụng và quản lý nguồn nhân lực của công ty TNHH Một thành viên 189

2.2.1. Đặc điểm về lao động

- Khối lao động trực tiếp:

Độ tuổi của khối lao động trực tiếp trẻ hơn khối lao động gián tiếp để phù hợp với điều kiện làm việc chèo cao và làm việc ngoài trời.

Giới tính của khối lao động trực tiếp hoàn toàn là nam hoặc nữ có đủ sức lao động, trình độ vào đạo đức.

Trình độ: Đại học, cao đẳng, trung cấp, bằng nghề và lao động phổ thông.

Khối lao động gián tiếp:

- Từ 21 tuổi trở lên, có đủ năng lực hành vi nhân sự

- Giới tính có thể là nam hoặc nữ có trình độ thạc sỹ, đại học, cao đẳng, trung cấp bằng nghề.

Bảng 2.1: Phân tích người lao động theo tính chất

ĐVT: người

STT	Tính chất laođộng	Năm 2020		Năm 2021		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Tuyệt đối	Tương đối
1	**CBCNV GT**	204	34,4%	238	36,6%	34	5,7%
2	**CN Trực tiếp**	389	65,6%	412	63,4%	23	3,9%
Tổng số		**593**	**100%**	**650**	**100%**	**57**	**9,6%**

Nguồn: Phòng tổ chức lao động.

Nhận xét: Năm 2020 với tổng số lao động là 593 trong đó lao động trực tiếp bao gồm công nhân trực tiếp là 389 lao động (chiếm 65,6%) và Bộ phận gián tiếp là 204 người (chiếm 34,4%). Tuy nhiên sang đến năm 2021 số lượng lao động của công ty có xu hướng tăng, hiện nay tổng số lao động của công ty 650 người trong đó lao động trực tiếp là 412 người (chiếm 36,6%) và số lao động gián tiếp là 238 người chiếm (36,6%).

Qua bảng số liệu ta thay về một số lượng thì cả lao động gián tiếp và lao động trực tiếp đều tăng nhưng tốc độ tăng của CBNV gián tiếp tăng nhanh hơn so với Lao động trực tiếp.

Số lượng lao động tại Công ty TNHH Một thành viên 189 có xu hướng tăng lên do hàng năm tốc độ tăng trưởng doanh thu tại công ty luôn tăng nên đòi hỏi nhu cầu bổ sung thêm lao động. Do đó, để đáp ứng và phục vụ nhu cầu của khách hàng cho tốt, công ty thường xuyên tuyển đầu vào nhân sự. Bênh cạnh đó, mở rộng hoạt động kinh doanh, công ty đã đầu tư thêm các máy móc thiết bị.

2.2.2. Phân tích tình hình lao động trong doanh nghiệp

Bảng 2.2: Phân tích người lao động theo giới tính

ĐVT: người

STT	Tính chất lao động	Năm 2020		Năm 2021		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Tuyệt đối	Tvơng đối
1	**Nam**	435	66,9%	384	64,8%	51	1,0%
2	**Nữ**	215	33,1%	209	35,2%	6	8,6%
Tổng số		**593**	**100%**	**650**	**100%**	**57**	**9,6%**

Nguồn: Phòng Tổ chức lao động

Theo giới tính, lao động trong công ty được chia theo nhóm là giới tính nam và giới tính nữ. Bảng trên cho thay số lao động là nam giới nhiều hơn hẳn so với lao động là nữ giới. Xét về tỷ lệ, nam giới chiếm hơn 65% tổng số lao động toàn Công ty. Điều này có thể giải thích được là do đặc thù của Công ty hoạt động trong lĩnh vực đóng tàu, công việc mang tính nặng nhọc và nhiều yêu cầu kỹ thuật nên phù hợp với lao động nam giới hơn. Trong 2 năm gần đây tỉ lệ lao động có một vài sự thay đổi:

- Số lao động nam năm 2020 là 384chiếm 64,8% nhưng đến năm 2021 van có xu hướng tăng. Cụ thể năm 2021 lao động nam là 435 người tăng thêm 51 người với tỷ lệ tăng 8,6%.

- Trong khi đó số lượng nam có xu hướng tăng thì lao động nữ cũng tăng nhưng mức tăng chậm hơn. Năm 2021 số lao động nữ là 215 người tăng hơn 6 người so với năm 2020 tương ứng với tỷ lệ 1%.

Qua 2 năm ta thay số lao động theo giới tính của công ty có biến động làm cho tỷ lệ lao động theo giới tính có một chút thay đổi theo hướng tăng tỷ lệ lao động nam. Điều này cũng khá phù hợp với nhu cầu của công ty và đặc thù ngành nghề đóng tàu, sửa chữa tàu.

Bảng 2.3: Phân tích người lao động theo trình độ

ĐVT: người

STT	Trình độ	Năm 2021		Năm 2020		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng	Số Lượng	Tỷ trọng	Tuyệt đối	Tương đối
1	Thạc sĩ	8	1,23%	7	1,18%	1	0,2%
2	Đại học	216	33,2%	201	33,9%	15	2,5%
3	Cao đẳng	193	29,7%	174	29,3%	19	3,2%
4	Trung cấp	145	22,3%	126	21,2%	19	3,2%
5	Lao động phổ thông	88	13,5%	85	14,3%	3	0,5%
	Tổng cộng	**593**		**650**		**57**	**9,6%**

Nguồn: Phòng tổ chức lao động

Nhận xét: Trình độ lao động Công ty chia làm 5 trình độ: Cao nhất là Thạc Sĩ,rồi đến đại học, cao đẳng, trung cấp và lao động phổ thông.

Tỷ lệ lao động có trình độ Thạc sĩ năm 2020 là 7 người chiếm 1,18% toàn công ty, đến năm 2021 số lượng này tăng thêm 1 người với tỷ lệ tăng không đáng kể… Lao động có trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao nhất năm 2020 là 33,9% và năm 2021 là 33,2% toàn công ty nhưng số lượng tăng thêm 15 người. Điều này chứng tỏ ban lãnh đạo đã rất quan tâm đến việc tuyển những người có trình độ, trọng nhân tài để làm việc tại Công ty.

Lao động có trình độ cao đẳng và trung cấp năm 2020 chiếm 50,6% tổng số lao động toàn công ty, đến năm 2021 đã tăng lên chiếm 52% số lao động toàn công ty so với năm 2020 ứng với lượng người tăng là 38 lao động. Điều này cho thay công ty rất chú trọng lao động có tay nghề và có kỹ thuật. Vì công ty chủ yếu sử dụng máy móc thiết bị hiện đại cần người có tay nghề và kỹ thuật làm tăng năng suất và bớt chi phí đào tạo… Đây là một hướng đi lâu

dài, chiến lược của Doanh nghiệp để dần nâng cao chất lượng lao động, góp phần tăng năng suất lao động, đáp ứng yêu cầu trong tình hình mới.

Số lao động phổ thông năm 2020 là 85 người chiếm tỷ lệ 14,3% trên tổng số lao động toàn Công ty. Năm 2021 con số lao động này là 88 người, tăng thêm 3 người so với năm2020. Doanh nghiệp nên giảm số lượng lao động phổ thông xuống để nâng cao hơn chất lượng nguồn nhân lực tại Doanh nghiệp. Trong những năm tới, Doanh nghiệp cần mở rộng thêm diện tuyển dụng để thu hút thêm nguồn nhân lực chất lượng cao. Từ số liệu trên cho thấy: Tỷ lệ lao động có bằng đại họcvà bằng cao đẳng chênh nhau khá lớn.

Nhân sự là vấn đề cốt lõi để hình thành sự phát triển của một Doanh nghiệp. Trong đó khối lao động gián tiếp ảnh hưởng rất lớn đến khối lao động trực tiếp. Công ty, khối lao động gián tiếp bằng gần khối lao động trực tiếp nên họ yêu cầu trình độ nhân viên phải cao hơn. Cùng với trình độ cao thì Công ty phải đưa ra nhiều chính sách hộ lý để kích thích người lao động làm việc.

Bảng 2.4: Phân tích người lao động theo độ tuổi

ĐVT: người

STT	Nhóm độ tuổi	Năm 2021		Năm 2020	
		Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng
1	21-30	217	33,4%	204	34,4%
2	31-40	211	32,5%	201	33,9%
3	41-50	104	16,0%	112	18,9%
4	51-60	118	18,2%	76	12,8%
	Tổng cộng	**593**	**100%**	**650**	**100%**

Nguồn: Phòng Tổ chức lao động

Độ tuổi của người lao động trong xí nghiệp từ 21 đến 60 tuổi. Lao động của công ty chủ yếu là lao động trẻ. Đây là một lợi thế cạnh tranh của công ty khi mà họ phát huy được những khả năng của mình như: nhanh nhẹn, có thể lực tốt, tiếp thu nhanh với sự phát triển của khoa học kĩ thuật. Tuy nhiên họ lại là những người thiếu kinh nghiệm trong quá trình làm việc:

Số lượng lao động trọng độ tuổi từ 21- 30 chiếm tỷ lệ cao trong doanh nghiệp năm 2020 có 204 người chiếm 34,4% tổng số lao động trong công ty và năm 2021 có 217 người chiếm 33,4%.

- Tiếp đến, số lượng lao động trong độ tuổi 31- 40 năm 2020 là 201 người chiếm (33,9%) tổng số lao động công ty và số lao động này tăng lên là 211 người chiếm tỷ lệ lao động 32,5% trong năm 2021.

- Lực lượng lao động trong độ tuổi từ 41-50 vẫn chiếm một tỷ lệ nhỏ năm 2020 là 18,9% và năm 2021 là 16% toàn Doanh nghiệp. Điều này là hợp lý với ngành nghề kinh doanh tại Doanh nghiệp. Lao động phù hợp là những người trẻ, có sức khỏe, năng động. Độ tuổi này sức làm việc về cơ bắp, trí tuệ mà giảm xuống thì đã làm giảm năng suất lao động.

- Số lượng lao động trong độ tuổi từ 51- 60 chiếm tỷ lệ có cao hơn so với lao động trong độ tuổi 41- 50. Năm 2020 số lao động ở độ tuổi này là 76 người chiếm 12,8% thì đến năm 2021 tăng lên đạt 118 người với mức tăng 42 lao động. Nhóm lao động này chủ yếu là lao động gián tiếp (kỹ sư, giám sát, cán bộ quản lý) nên phản ánh kinh nghiệm và thâm niên công tác của người lao động. Bên cạnh đó, ta có thể thấy là do số tuổi của lao động tăng lên làm dịch chuyển và một số người về hưu. Số lượng lao động ở 2 độ tuổi đang có sự thay đổi đòi hỏi công ty phải có kế hoạch tuyển dụng lao động mới sao cho giành ưu tiên cho lao động trẻ tuổi nhằm mục "Trẻ hóa đội ngũ lao động".

Độ tuổi bình quân của nhân viên trong công ty

Ta tính độ tuổi bình quân của nhân viên theo phương pháp tính số bình quângia quyền: X = (Xmax + Xmin)/2

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

X(21+30) = (21+30)/2 = 25.5 tuổi X(31+40) = (31+40)/2 = 35.5 tuổi X(41+50) = (41+50)/2 = 45.5 tuổiX(51+60) = (51+60)/2 = 55.5 tuổi

- Tuổi bình quân của nhân viên trong công ty năm 2020 là:

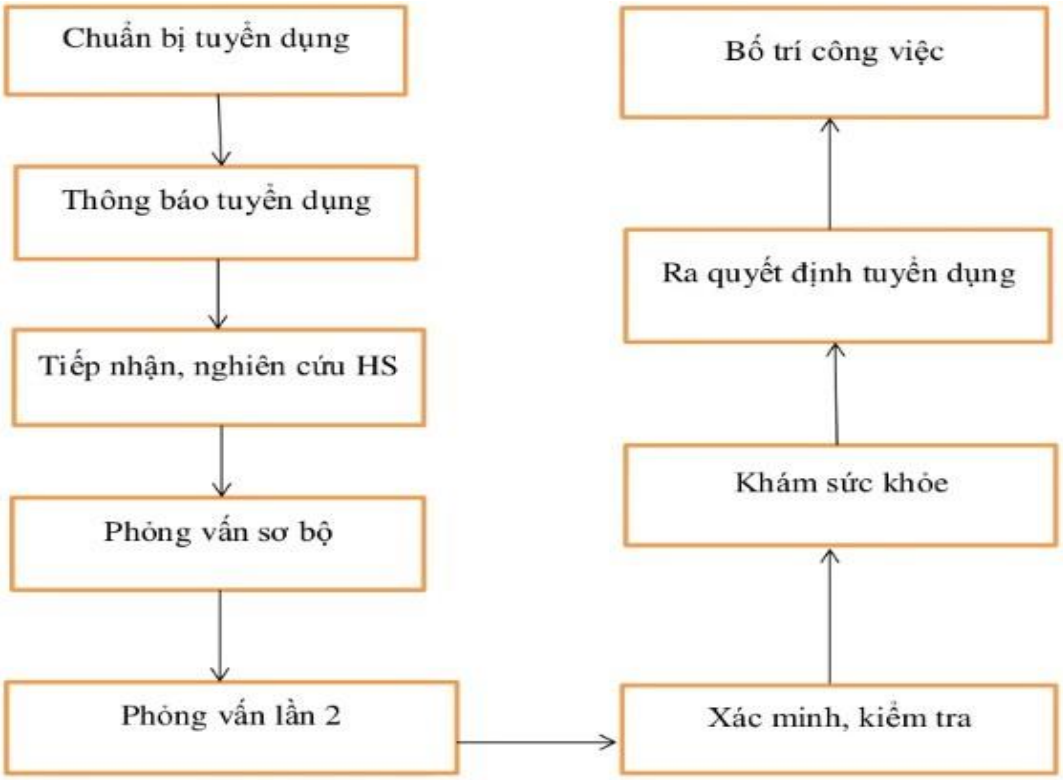
$$T2020 = \frac{25.5 \times 204 + 35.5 \times 201 + 45.5 \times 112 + 55.5 \times 76}{593} \quad 36,5$$

- Tuổi bình quân của nhân viên trong công ty năm 2021 là:

$$T2021 = \frac{25.5 \times 217 + 35.5 \times 211 + 45.5 \times 104 + 55.5 \times 118}{650} \quad 37,4$$

Qua đó cho thấy độ tuổi bình quân của nhân viên công ty trong năm 2021 tăng hơn so với năm 2020 khoảng 0,9 tuổi. Điều này là do nhóm lao động có độ tuổi từ 51 đến 60 có sự tăng lên trong năm 2021 (số lượng tăng là 42 người) làm cho độ tuổi lao động bình quân của Công ty tăng lên. Đây được xem vừa là thuận lợi kho có đội ngũ lao động lành nghề, kinh nghiệm hơn nhưng vừa là nguy cơ già hóa đội ngũ lao động trong tương lai. Chính vì thế Công ty cần phải có chính sách "trẻ hóa đội hình" nhằm tuyển những người trẻ tuổi vào làm việc tại công ty.

2.2.3. Tình hình tuyển dụng



Biểu đồ 2.2: Quy trình tuyển dụng

Chuẩn bị tuyển dụng:

Phân công người (Tổ chức lao động) chịu trách nhiệm cho tuyển dụng lao động

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

Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng.

Thông báo tuyển dụng:

Quảng cáo trên báo, đài, băng zôn áp phích, tờ rơi, mạng internet… Dán thông báo trước cổng doanh nghiệp

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

Quyền lợi của ứng viên khi được tuyển như chế độ đã ngộ, lương bổng cơ hội tăng tiến, môi trường làm việc…

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

Tiếp nhận nghiên cứu hồ sơ:

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

Đơn xin tuyển dụng

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

Giấy khám sức khỏe

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

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

Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác

Sức khỏe

Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân

Đạo đức nguyện vọng

Phỏng vấn sơ bộ:

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

Phỏng vấn sâu:

Tìm hiểu về kiến thức trình độ, kỹ năng và năng lực của ứng viên cũng như xác nhận lại mức độ kết quả của công việc mà ứng viên đã đạt được trước đây. Đánh giá liệu ứng viên có đặc điểm tính cách cần thiết để đảm nhiệm tốt vị trí cần tuyển hay không và để đánh giá độ chính xác và tính liêm chính của họ trước khi nhận.

Xác minh điều tra và khám sức khỏe:

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

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

Ra quyết định tuyển dụng:

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

Bố trí công việc:

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

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

Bảng 2.5: Số lượng lao động ứng tuyển

ĐVT: người

Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021
Tổng số lao động	593	650
Số lao động tuyển dụng	45	57
Tuyển nội bộ	21	15
Tuyển bên ngoài	24	42

Nguồn: Phòng Tổ chức lao động

Qua 2 năm 2020 và 2021 số lượng lao động của công ty đã tăng lên 57 người, điều này cho thấy công ty rất chú trọng đến nhu cầu về lao động để đáp ứng kịp thời cho quá trình sản xuất nhằm đem lại kết quả tốt nhất. Số lao động tuyển dụng năm 2021 tăng so với năm 2020 nguyên nhân là do lao động của công ty cần lao động trẻ, số lượng lao động tuyển thêm nhằm đảm bảo đủ số lượng lao động do một số lao động nghỉ hưu và thay thế lao động không đạt chất lượng. Tuyển nội bộ có xu hướng giảm xuống (năm 2020 tuyển 21 người, năm 2021 tuyển 15 người). trong khi đó tuyển dụng bên ngoài tăng lên từ 24 người năm 2020 lên 42 người năm 2021. Hình thức tuyển dụng như vậy không còn tồn tại việc ưu tiên người thân của cán bộ trong công ty nên chất lượng lao động đã thật sự tốt. Như vậy Công ty sẽ tận dụng được nguồn lao động có chất lượng bên ngoài, số lao động được tuyển vào nếu không đạt chất lượng sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng lao động của Công ty.

2.2.4. Tình hình đào tạo và đào tạo lại lao động

Đào tạo đối với nhân sự mới:

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

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

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

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

- Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật

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

- Đào tạo nâng cao năng lực quản trị

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

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

- Cán bộ cao cấp trong Công ty được cử đi học các lớp nâng cao trình độ quản lý kinh tế, quản lý sản xuất và kỹ thuật công nghệ mới.

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

2.2.5. Chế độ đãi ngộ đối với người lao động

2.2.5.1. Đãi ngộ vật chất

Đãi ngộ vật chất trong Công ty được thể hiện qua: Tiền lương, tiền thưởng và một số phụ cấp khác. Công ty TNHH Một thành viên 189 có ban tổ chức tiền lương thưởng đều có trình độ đại học và trên đại học. Hiện nay công ty đã sử dụng phần mềm quản lý tiền lương FTS HRM. Phần mềm này giúp công ty giải quyết được những khó khăn trong công tác quản lý nhân sự tiền lương.

- Giải quyết triệt để bài toán chấm công: Quản lý thời gian làm thêm, quản lý chi tiết từng ca làm việc của từng công nhân, từng phòng ban… Giúp

cho danh nghiệp tránh tình trạng thiếu công, sai cho người lao động.

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

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

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

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

2.2.5.2. Quy chế trả lương

Quỹ tiền lương khối được sác định trên cơ sở doanh thu theo quyết đinh củaTổng Giám đốc.

Quỹ lương khối gián tiếp = 5% Doanh thu

Thu nhập lương của mỗi cán bộ công nhân viên phụ thuộc vào hệ số lượng công việc, mức lương chi trả và ngày công tham gia sản xuất, công tác

Công thức như sau:

$$\text{Lương tháng} = \frac{\text{HS LCB} * 1.150.000 + \text{HSLCV} * R}{22} * ti$$

Trong đó:

HSLCB: Hệ số lương cấp bậc cá nhân

CSLCV: Hệ số lương công việc cá nhân

R: Mức lương SXKD được tính trên doanh thu

ti: Số ngày công làm việc thực tế

- Bên cạnh đó:

$$R = \frac{\text{Tổng quỹ lương}}{\text{Tổng hệ số lương}}$$

Ví dụ: Doanh thu năm 2021 của Doanh nghiệp là: 428.400 triệu đồng

= Quỹ lương khối gián tiếp = 5% * 428.400 = 21.420 triệu đồng

Lương cán bộ nhân viên trực tiếp:

- Trả lương theo thời gian

$$\text{Lương} + \text{Phụ cấp (nếu có)}$$

$$\text{Lương tháng} = \frac{}{22} * \text{Số ngày công thực tế}$$

Lương và phụ cấp của chức danh nhân viên hậu cần là 7.000.000 đồng. Tháng 7/2021 người lao động có 21 ngày công thực tế. Vậy lương của CBNV này sẽ là 7.000.000 *23/22 = 7.318.182 đồng.

- Trả lương khoán:

Lương = Mức lương khoán * Tỉ lệ % hoàn thành công việc.

Tổ thợ mộc được giao khoán công việc cần hoàn thành trong tháng là 105.000.000 triệu đồng/ tổ gồm 11 thợ. Lương khoán tháng này là = 105.000.000 /11 = 9.545.455 đồng/người.

Lao động Nguyễn Văn Hoàng có tỷ lệ hoàn thành công việc trong tháng là 98%. Lương thanh toán = 9.545.455 * 98% = 9.354.545 đồng.

Tiền lương trả cho những ngày nghỉ không hưởng lương

Ngày nghỉ theo bộ luật lao động bao gồm: ngày nghỉ lễ, nghỉ phép hàng năm, nghỉ việc riêng việc được hưởng lương. Thời gian nghỉ được hưởng lương cơ bản theo hệ số lương cấp bậc cá nhân quy định tại Nghị định số 205/2004/NĐ

– CP của Chính phủ và mức lương tối thiểu chung do Nhà nước quy định theo công thức:

Lp = (HCB * Lπ * N)/22Trong đó:

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

HCB: Hệ số lương cấp bậc cá nhân

Lπ: Mức lương tối thiểu do nhà nước quy định

N: Số ngày nghỉ theo quy định

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

Cán bộ công nhân nghỉ 3 tháng trước khi nghỉ hưu: trước khi đủ tuổi nghỉ hưu được quy định tại công văn số 4208/QĐ-TCNS ngày 26/12/2011. Mức lương chi trả cho thời gian nghỉ theo hệ số lương cap bậc cá nhân quy định tại Nghị đinh số 205/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của chính phủ. Mức

lương tối thiểu chung được áp dụng kể từ ngày 01/001/2017 là 3.320.000 đồng/tháng.

2.2.6. Phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Bảng 2.6: Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2020	Năm 2021	Chênh lệch	
				Số lượng	Tỷ lệ (%)
1.Doanh thu	Tr.đ	357.408	428.400	70.992	20
2.Lợi nhuận	Tr.đ	15.112	19.245	4.133	27%
3.Số lượng lao động	Người	593	650	57	9,6%
4. Chi phi tiền lương	Tr.đ	43.544	48.612	5.068	11,6%
5. Tổng vốn b.quân	Tr.đ	212.025	227.137	15.112	7,1%
Hiệu suất sử dụng lao động (1/3)	Trđ/người	602,712	659,077	56,365	9%
Hiệu quả sử dụng lao động (2/3)	Trđ/người	25,484	29,608	4,124	16%
HQ sd CP tiền lương (1/4)	Trđ/người	8,21	8,81	,06	7%
Thu nhập bq (4/3)	Trđ/người/ tháng	6,12	6,23	0,11	1,8%
Chỉ số việc làm (5/3)	Trđ/người	357,55	349,39	-8,15	-2,3%

Qua bảng trên ta thấy

Hiệu suất sử dụng lao động năm 2020 của công ty là 602,712 triệu đồng/người/năm, điều này chứng tỏ trong năm 2020 cứ một lao động của công ty tạo ra 602,712 triệu đồng doanh thu. Nhưng đến năm 2021 con số này tăng lên đạt mức 659,077 triệu đồng/người/năm. Như vậy, hiệu suất sử dụng lao động năm 2021 tăng lên so với năm 2020 là 56,365 triệu đồng/người/năm

tương ứng với mức tăng 9%. Đây là một con số tăng đáng kể phản ánh hiệu suất sử dụng lao động của Công ty có sự cải thiện đáng kể.

Năm 2020, hiệu quả sử dụng lao động của công ty là 25,484 triệu đồng/người/năm, điều này chứng tỏ năm 2020 cứ một lao động của công ty tạo ra 25,484 triệu đồng lợi nhuận sau thuế. Đến năm 2021 con số này là 29,608 triệu đồng/người/năm. Như vậy, hiệu quả sử dụng lao động năm 2021 cũng tăng lên so với năm 2020. Cụ thể, hiệu quả sử dụng lao động năm 2021 tăng 4,124 triệu đồng/người/năm tương đương với 16% so với năm 2020. Đây là 1 con số không hề nhỏ.

Hiệu quả sử dụng tiền lương qua 2 năm có xu hướng tăng từ hệ số 8,21 vào năm 2020 lên 8,81 vào năm 2021. Hệ số này cho biết DN cứ bỏ ra 1 đồng chi phí tiền lương sẽ tạo ra được 8,21 đồng doanh thu vào năm 2020 và 8,81 đồng vào năm 2021. Chỉ tiêu này có sự cải thiện nhẹ với tỷ lệ tăng lên là 7%.

Thu nhập bình quân năm 2020 là 6,12 triệu đồng/người/tháng, năm 2021 mức thu nhập này tăng lên đạt mức 6,23 triệu đồng/người/tháng. Mặc dù quỹ lương năm 2021 tăng thêm hơn 5 tỷ đồng nhưng do số lượng lao động năm 2021 tăng thêm 57 người làm cho mức thu nhập bình quân năm 2021 chỉ tăng thêm 0,11 triueej đồng/người/tháng. Mức tăng nhẹ với tỷ lệ tăng 1,8% nhưng cũng phản ánh phần nào chế độ đãi ngộ của Công ty dành cho người lao động.

Chỉ số việc làm hay còn gọi là hệ số trang bị vốn tính trên 1 lao động. Chỉ tiêu này cho biết cứ 1 lao động trong Công ty được trang bị bao nhiêu đồng vôn hay tài sản để thực hiện chức năng sản xuất kinh doanh. Năm 2020 Chỉ số này là 357,55 triệu đồng/người; năm 2021 chỉ số này giảm nhẹ 8,15 triệu đồng xuống còn mức 349,39 triệu đồng/người. Điều này là do vốn bình quân của công ty tăng lên nhưng mức tỷ lệ tăng của người lao động tăng nhanh hơn so với tốc độ tăng của vốn dẫn đến hệ số trang bị vốn bị giảm sút. Đây cũng là một thách thức đối với Công ty trong tương lai. Muốn đẩy mạnh hệ số sử dụng nhân lực và nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực thì cần phải đưa ra các giải pháp toàn diện.

2.3. Đánh giá về tình hình sử dụng lao động tại Công ty TNHH Một thành viên 189

Công ty TNHH Một thành viên 189 đã đáp ứng nhiều biện pháp quán lý mang lại những kết quả đáng kể. Việc tuyển dụng và đào tạo, khuyến khích

người lao động được Công ty quan tâm làm cho hiệu quả sử dụng nhân sự ở công ty tăng lên. Song bên cạnh những điểm đã đạt được, vẫn còn tồn tại một số ít mặt hạn chế:

*** Ưu điểm:**

- Cơ cấu tổ chức những năm gần đây đã thay đổi đáng kể và dần dần hoàn thiện hơn nhằm phù hợp hơn với nền kinh tế thị trường cùng với sự phát triển của đất nước. Hiện nay công ty đã tạo cho mình vị thế đứng trên thị trường và là một trong những công ty đạt doanh thu và thu nhập bình quân đầu người cao nhất. Bộ máy lãnh đạo và các phòng ban trong công ty ngày càng phát huy tốt chức năng nhiệm vụ, ý thức kỷ luật và trách nhiệm luôn luôn được đánh giá tốt. Công ty đã phát huy được sự hợp tác giữa các cá nhân trong công việc, giữa cấp dưới với cấp trên, qua đó chất lượng công việc ngày càng tăng cao.

- Đời sống vật chất, tinh thần và môi trường làm việc ngày càng được cải thiện giúp cho người lao động được nâng cao tinh thần trách nhiệm đối với công việc, tinh thần hăng say lao động, hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh không ngừng tăng lên.

- Công tác đào tạo và phát triển nhân viên được sự ủng hộ nhiệt tình của CBNV. Đây là điều kiện tốt để Công ty được chú trọng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ để đạt hiệu quả công việc cao hơn

- Người lao động có cơ hội thể hiện mình, bộc lộ hết tài năng trí tuệ thực sự của mình, trình độ được nâng cao.

- Doanh nghiệp đã xây dựng được chính sách lương, thưởng; các chế độ, chính sách khác đối với người lao động. Bên cạnh đó, doanh nghiệp đã có những phương pháp tính lương áp dụng cho từng đối tượng và nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực của doanh nghiệp một cách có định hướng, nhằm thu hút và khuyến khích những người lao động có chuyên môn giỏi, đạt được thành tích cao trong công việc.

*** Hạn chế:**

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

- Một số CBNV mới có trình độ nhưng chưa có kinh nghiệm, chất lượng

làm việc chưa đáp ứng được nhu cầu hiện tại của Công ty, ý thức trách nhiệm trong công việc chưa cao.

- Mối quan hệ giữa các đơn vị cũng như các phòng ban chức năng còn chưa chặt chẽ.

- Mục tiêu đào tạo của công ty chỉ tập trung vào khía cạnh đào tạo đáp ứng yêu cầu công việc trước mắt mà hầu như bỏ qua khía cạnh phát triển, nội dụng công tác đào tạo và phát triển nhân lực của công ty còn nhiều hạn chế chưa thực sự giúp ích cho thực tế công tác của cán bộ nhân viên.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MTV 189

3.1. Giải pháp 1: Bố trí, sắp xếp cán bộ nhân viên phù hợp với từng bộ phận

3.1.1. Cơ sở của giải pháp

- Số lượng lao động gián tiếp ở một số phòng ban hiện nay còn đông so với tổng số lao động toàn công ty (lao động gián tiếp là 238 người chiếm 26,6%) làm cho bộ máy tổ chức cồng kềnh.

- Khối nhân viên quản lý của công ty nhìn chung có tuổi đời cao.

- Mục đích của biện pháp

+ Làm cho bộ máy quản lý gọn nhẹ

+ Giảm chi phí tiền lương

+ Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, thúc đẩy cán bộ công nhân viênphát huy năng lực của mình đáp ứng công việc được giao.

3.1.2. Nội dung của biện pháp

Cân đối lao động hợp lý với chi tiêu sản xuất kinh doanh. Đối với tình hình hiện tại, công ty không tăng số lượng lao động (không tuyển dụng thêm lao động). Sử dụng hợp lý nguồn nhân lực từ bộ phận quản lý gián tiếp đến các lực lượng trực tiếp sản xuất, nâng cao khả năng thực hiện công việc của họ làm cho họ hoàn thiện bản thân hơn.

3.1.3. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

* Cắt giảm lao động một cách khoa học:

- Giảm lao động tự nhiên (cán bộ công nhân viên đến tuổi nghỉ hưu)

- Khuyến khích nghỉ hưu sớm

- Thuyên chuyển công tác (điều cán bộ công nhân viên có năng lực đến các vị trí thiếu hụt)

- Đưa lao động dư thừa ở các bộ phận chuyển sang bộ phận khác cùng Công ty.

Với đội ngũ các bộ quản lý:

- Nâng cao trình độ năng lực quản lý để phú hợp với xu thế phát triển nền kinh tế của đất nước. Hàng năm, cử cán bộ luân phiên nhau đi bồi dưỡng, tham dự hội thảo, tập huấn chuyên môn nghiệp vụ quản lý theo cơ chế mới

ban hành của Nhà nước. Nâng cao khả năng ngoại ngữ tiếng anh của Trưởng/Phó phòng, khuyến khích cán bộ CNV học thêm ngoài giờ.

- Mặt khác, khi cử cán bộ đi đào tạo phải đào tạo theo đúng chuyên môn nghiệp vụ công việc mà họ đang đảm trách qua các trung tâm chuyên bồi dưỡng cán bộ quả lý. Thường xuyên cập nhật các kiến thức mới về quản lý, cung cấp kiến thức cơ bản về kinh tế, kỹ thuật, công nghệ mới thông qua các bài giảng hoặc thông qua việc xây dựng, phân tích xử lý các tình huống, đào tạo trực tiếp thông qua công việc (đối với nhân viên mới vào làm việc tại Công ty), tiến hành đào tạo tập dượt thông qua hình thức xây dựng đề án cải thiện công tác hoạt động của bộ máy quản lý Công ty.

- Đối với nhân viên kinh doanh, trực tiếp tìm kiến thị trường: rà soát trình độ chuyên môn, cử những nhân viên đi học các lớp bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ trong và ngoài nước. Bổ túc tiếng anh liên tục, đào tào và kiểm tra trình độ có sự giám sát chặt chẽ của Công ty. Tạo các điều kiện thuận lợi cho nhân viên trong quá trình học tập, việc thực hành trong các điều kiện khắc nghiệt cụ thể.

- Đối với đội ngũ công nhân kỹ thuật đầu tư kinh phí cho họ đi học tập, tiếp thu công nghệ mới. Kết hợp với các trường cao đẳng, trung học chuyên nghiệp, dạy nghề đồng thời đẩy mạnh hợp tác với những Công ty cùng ngành nhằm tiếp thu kinh nghiệm và công nghệ hiện đại từ đó đào tạo đội ngụ công nhân kỹ thuật theo hướng chuyên nghiệp hơn đem lại hiệu quả cao. Tổ chức các cuộc thi tay nghề lao động giỏi, cuộc thi sáng tạo trong lao động để khuyến khích người lao động tích cực tìm tòi, sáng tạo, cải tiến kỹ thuật.

3.1.5. Dự kiến nhân sự thay đổi theo của biện pháp

- Để khuyến khích nhân viên nghỉ hưu sớm công ty có thể áp dụng 1 số chính sách đãi ngộ đặc biệt cho nhân viên có thể không làm việc những được hưởng lương 25%.

- Chuyển các nhân viên ở các bộ phận ít việc sang bộ phận thiếu hụt

- Đưa lao động trực tiếp hoặc nhân viên dư thừa sang xí nghiệp phân xưởng cùng công ty.

Sau đây em xin đưa ra bảng dự kiến lao động theo biện pháp

Bảng 3.1: Dự kiến bộ phận cần điều chỉnh lao động

STT	Chức năng	Năm 2021	Điều chỉnh	Còn lại
1	Phòng Kinh doanh – Xuất nhập khẩu	40	6	34
2	Phòng Hành chính – Hậu cần	63	10	53
3	Phòng vật tư	18	6	12
4	Phòng tổ chức lao động	15	4	11
5	An toàn lao động	11	2	9
	Tổng	**147**	**28**	**119**

3.1.6. Dự kiến kết quả đạt được khi thực hiện biện pháp

Bảng 3.2: Dự kiến kết quả của giải pháp

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Trước giải pháp	Sau giải pháp	So sánh
1	Tổng lao động	Người	650	622	28
2	Doanh thu	Triệu đồng	428.400	428.400	0
3	Hiệu suất sử dụng lao động	Triệu đồng/người	659,077	688,746	29,669

Giải pháp đã cải thiện chỉ tiêu:

Tăng hiệu suất sử dụng lao động từ 659,077 triệu đồng lên 688,746 triệu đồng, tương ứng với mức tăng là 29,669 triệu đồng/người.

3.2. Giải pháp2: Nâng cao chất lượng nguồn tuyển dụng.

3.2.1. Căn cứ đưa ra giải pháp

Thực tế hiện nay, Công ty vẫn đang sử dụng cả hai nguồn lao động bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Số lượng lao động tuyển dụng bên ngoài chiếm tỷtrọng lớn trong doanh nghiệp.

Bảng3.3: Tình hình tuyển dụng, nghỉ việc năm 2021 tại Công ty

Nội dung		**Năm2020**	**Tỷ trọng**	**Năm 2021**	**Tỷ trọng**
Số lao động tuyển dụng	Nguồn nội bộ	21	47%	15	26%
	Nguồn bên ngoài	24	43%	42	74%
Số lao động nghỉ việc	Nguồn nội bộ	3	30%	0	
	Nguồn bên ngoài	7	70%	0	

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Qua bảng trên đã phản ánh cụ thể tình hình tuyển dụng, nghỉ việc của lao động.

Công tác tuyển dụng lao động của công ty còn chưa thực hiện một cách bài bản, khách quan, nguồn tuyển dụng bó hẹp. Năm 2020, lao động được tuyển dụng nguồn nội bộ chiếm 47%, còn lại là nguồn bên ngoài chiếm 43%. Tương tự, số lao động nghỉ việc đa phần là nguồn bên ngoài, chiếm tới 70%. Đến năm 2021, Công ty tuyển dụng 74% là nguồn bên ngoài, tuyển dụng nội bộ chiếm 26%. Năm 2021 không có lao động nghỉ việc.

Công tác tuyển dụng nội bộ còn một số hạn chế như: Bỏ qua cơ hội tuyển dụng những ứng viên có trình độ, năng lực do nguồn tuyển dụng bị

hạn chế. Bị ảnh hưởng bởi phong cách của nhân viên mới, chưa bắt nhịp được với công việc, dẫn tới thiếu khả năng xử lý tình huống trong công việc.

Vấn đề chất lượng của lao động được tuyển dụng cũng như chi phí tuyển dụng chưa được đặt ra như một tiêu chí để đánh giá một cách nghiêm túc.

Chính vì những khuyết điểm trong công tác tuyển dụng, nên Công ty cần có những biện pháp để cải thiện hiệu quả - nâng cao chất lượng người lao động được tuyển dụng.

3.2.2. Mục đích của giải pháp:

- Thúc đẩy đa dạng nguồn tuyển dụng

- Tìm kiếm được nguồn lao động cho trình độ tay nghề giúp giảm thiểu chi phí đào tạo.

- Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, thúc đẩy cán bộ công nhân viên phát huy năng lực của mình đáp ứng công việc được giao.

3.2.3. Nội dung thực hiện giải pháp

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

- Lao động gián tiếp:

Từ các trường đại học, cao đẳng, là nguồn nhân lực chất lượng đã được đào tạo. Đây là nguồn tuyển dụng lớn, đang có xu thế tìm việc làm và có sự sáng tạo và phát triển trong công việc nên sẽ cung cấp cho doanh nghiệp những lao động chất lượng. Với nguồn tuyển dụng này, mặc dù các ứng viên chưa đủ kinh nghiệm làm việc nhưng họ lại có sức trẻ, sự nhiệt tình, năng động, sáng tạo, tinh thần ham học hỏi và cầu tiến.

- Lao động trực tiếp:

Công ty nên có chính sách thu hút từ những học sinh, các công nhân ở các doanh nghiệp khác có tay nghề, đưa ra những đãi ngộ phù hợp để thu hút các sinh viên này sau khi ra trường tìm đến đầu quân cho công ty.

Vì vậy, để không bỏ sót nhân tài Công ty cần có thêm nhiều hình thức thu hút nguồn ứng viên hơn như dán thông báo trước công ty, thông báo ở các phương tiện đại chúng,…

Công ty nên xây dựng quy trình tuyển dụng chăt chẽ hơn cho nguồn nội bộ, sao cho giống quy trình tuyển dụng bên ngoài. Đối với áp dụng quy trình chung, thì lao động từ nguồn nội bộ chỉ được ưu tiên biết thông tin để nộp hồ sơ ứng tuyển và thời gian thử việc ngắn hơn so với lao động từ nguồn bên ngoài, còn tất cả các bước đều tiến hành đầy đủ theo quy trình.

3.2.4. Kết quả của giải pháp

Sau khi tiến hành biện pháp này thì:

- Công ty sẽ tuyển dụng được những lao động có trình độ, năng lực theo đúng yêu cầu của doanh nghiệp và có ý thức trách nhiệm tốt.

- Tiết kiệm được chi phí đào tạo khi đã sàng lọc và lựa chọn được những nhân viên có chất lượng cao.

- Tạo điều kiện cho Công ty dễ dàng hơn trong việc quản lý nhân viên, tạo môi trường làm việc nghiêm túc, công bằng, thoải mái cho nhân viên yên tâm làm việc.

Dự tính chi phí tuyển dụng sẽ làm tăng 0,3 % tổng chi phí. Tổng doanh thu sau khi thực hiện biện pháp này sẽ tăng 2%. Cụ thể như sau:

Bảng 3.4: Kếtt quả dự kiến giải pháp 2

Chỉ tiêu	**ĐVT**	**Trước giải Pháp**	**Sau giải pháp**	**Chênh lệch**
Tổng lao động	Người	650	622	- 28
Doanh thu	Triệu đồng	428.400	436.968	8.568
Chi Phí	Triệu đồng	409.155	410.382	1.227
Lợi nhuận	Triệu đồng	19.245	26.586	7.341
Hiệu suất sử dụng lao động	Triệu đồng/người	659,08	702,52	43,44
Hiệu quả sử dụng lao động	Triệu đồng/người	29,608	42,742	13,134

Qua bảng trên ta thấy, sau khi thực hiện biện pháp thì hiệu suất sử dụng lao động tăng 43,44 triệu đồng/người tương đương với mức tăng là 6,59%. Hiệu quả sử dụng lao động của Công ty tăng lên 13,134 triệu đồng/người, tương ứng với mức tăng 44,36%. Việc đa dạng hóa nguồn tuyển dụng giúp cho Công ty TNHH MTV 189 tìm kiếm được nguồn nhân lực chất lượng, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh cho Công ty trên thương trường.

KẾT LUẬN

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

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

Tóm lại, việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là việc làm hết sức quan trọng và cần thiết đối với tất cả các doanh nghiệp nói chung và đối với Công ty TNHH MTV 189 nói riêng. Bởi vì việc sử dụng lao động có hiệu quả sẽ giúp Công ty làm ăn kinh doanh tốt, giảm thiểu chi phí… điều đó sẽ giúp Công ty mở rộng sản xuất kinh doanh và đứng vững trên thị trường./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Th.S. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (chủ biên) - năm 2007 – GT Quản trị nhân lực – NXB Đại học Kinh tế quốc dân

2. PGS.TS. Nguyễn Hữu Thân – Năm 2009 – Quản trị nhân sự - NXB Thống kê

3. Báo cáo tài chính của Công ty TNHH MTV 189

4. Báo cáo tình hình lao động của Công ty TNHH MTV 189