

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



ISO 9001 : 2008

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH : QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên : Nguyễn Thị Nhung

Giảng viên hướng dẫn: T.S Nguyễn Xuân Quang

HẢI PHÒNG - 2012

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

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ
DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH
NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI VÀ VẬN TẢI
THIÊN PHÚC**

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên : Nguyễn Thị Nhung

Giảng viên hướng dẫn: T.S Nguyễn Xuân Quang

HẢI PHÒNG - 2012

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

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Nguyễn Thị Nhung

Mã SV: 120457

Lớp: QT1202N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty TNHH Thương mại và Vận tải Thiên Phúc

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp (về lý luận, thực tiễn, các số liệu cần tính toán và các bản vẽ)

Sinh viên tìm hiểu cơ sở lý luận về giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Thu thập các tài liệu, số liệu tại Công ty TNHH Thương mại và Vận tải Thiên Phúc về giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Tính toán các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty.

2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán.

Thu thập số liệu về tình hình quản lý, sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty

Tính toán các chỉ tiêu về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Công ty Trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Thiên Phúc.

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Nguyễn Xuân Quang

Học hàm, học vị: Tiến Sĩ

Cơ quan công tác: Sở Khoa học và Công nghệ Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Khóa luận tốt nghiệp

Người hướng dẫn thứ hai:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 02 tháng 04 năm 2012

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 07 tháng 07 năm 2012

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Người hướng dẫn

Nguyễn Thị Nhung

Nguyễn Xuân Quang

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2012

Hiệu trưởng

GS.TS. NGUYỄN Trần Hữu Nghị

PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

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

Trong quá trình viết khóa luận, sinh viên có tinh thần, thái độ làm việc tích cực, tiếp thu ý kiến đóng góp của người hướng dẫn. Vì vậy khóa luận đã hoàn thành đúng thời gian.

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

Chất lượng khóa luận khá tốt, thể hiện cả ở phần cấu trúc khóa luận và nội dung trình bày. Các số liệu đưa ra là đáng tin cậy. Đã vận dụng lý luận để phân tích vấn đề thực tiễn đặt ra đối với Doanh nghiệp hiện nay. Văn phong sáng sủa.

Đánh giá chung: Khóa luận đạt loại xuất sắc.

3. Cho điểm của cán bộ hướng dẫn (ghi bằng cả số và chữ): 9,5 điểm (chín điểm rưỡi).

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm 2012

Cán bộ hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

Nguyễn Xuân Quang

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	9
CHƯƠNG 1: NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP – MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN ...	10
1.1. Quản trị nhân lực	10
1.1.1. Khái niệm nhân lực	10
1.1.2. Mục tiêu của quản trị nhân lực	11
1.2. Chức năng của quản trị nhân lực	11
1.2.1. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực	11
1.2.2. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển	11
1.2.3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực	11
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực	12
1.3.1. Môi trường bên ngoài	12
1.3.2. Môi trường bên trong	13
1.3.3. Thị trường lao động	13
1.4. Nội dung cơ bản của quản lý nhân lực	14
1.4.2. Phân tích công việc	14
1.4.3. Tuyển dụng nhân lực	17
1.4.4. Phân công lao động.....	21
1.4.5. Đào tạo và phát triển	22
1.4.6. Đánh giá năng lực nhân viên	24
1.4.7. Trả công lao động	25
1.4.8. Định mức lao động	29
1.5. Nội dung và các bước phân tích hiệu quả sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp	31
1.5.1. Khái niệm về hiệu quả sử dụng lao động	31
1.5.2. Các bước phân tích	33
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ VẬN TẢI THIÊN PHÚC	35
2.1. Quá trình hình thành và phát triển của Doanh nghiệp	35
2.1.1. Giới thiệu chung về công ty	35

2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển	36
2.1.3. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty.....	37
2.1.4. Chức năng nhiệm vụ của từng phòng ban	38
2.2. Hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.....	39
2.3. Đặc điểm lao động trong doanh nghiệp	42
2.4. Thực trạng công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực ở Công ty TNHH Thương mại và Vận tải Thiên Phúc.	51
2.4.1. Các hoạt động đào tạo và phát triển nhân sự.....	51
2.4.1.1. Đào tạo nhân sự	51
2.4.1.2. Phát triển nhân sự	52
2.4.2. Các hoạt động duy trì nguồn nhân lực trong Công ty	53
2.4.2.1. Sắp xếp và sử dụng lao động trong Công ty	53
2.4.2.2. Chính sách đãi ngộ với người lao động	53
2.4.3. Một số vấn đề đặt ra.....	56
CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP VỀ TỔ CHỨC VÀ SỬ DỤNG NHÂN SỰ.....	58
ĐỂ NÂNG CAO HIỆU QUẢ SẢN XUẤT KINH DOANH	58
3.1. Định hướng mục tiêu phát triển của Công ty	58
3.1.1. Định hướng mục tiêu kinh doanh.....	58
3.1.2. Định hướng quản trị nhân sự của Công ty	58
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện quản trị nhân sự trong Công ty TNHH Thương mại và Vận tải Thiên Phúc.	59
3.2.1. Nâng cao chất lượng phân tích công việc.....	59
3.2.2. Hoàn thiện công tác kế hoạch hoá nguồn nhân sự.....	60
3.2.3. Thực hiện tốt công tác tuyển dụng	62
3.2.4. Nâng cao chất lượng đào tạo và phát triển nguồn nhân sự	63
3.2.5. Tạo môi trường làm việc thuận lợi, nâng cấp cơ sở vật chất	65
KẾT LUẬN	67
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	68

LỜI MỞ ĐẦU

Con người - nguồn lực quý giá nhất trong tất cả các lĩnh vực của cuộc sống quanh ta. Con người có khả năng cải tạo và chinh phục tự nhiên, có khả năng tạo ra của cải vật chất cho xã hội, và cũng chính cho con người đã tạo nên bước ngoặt lịch sử vĩ đại nhất trong lịch sử loài người. Có thể nói con người là chủ thể của mọi hoạt động.

Trong lĩnh vực kinh doanh cũng vậy, việc phát huy được yếu tố con người hay không sẽ quyết định kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Xuất phát từ tầm quan trọng của con người đối với các hoạt động của doanh nghiệp mà quản trị nhân sự có vai trò rất đặc biệt. Nhận thức được tầm quan trọng và sự cần thiết của công tác quản trị, do đó đề tài: “*Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương mại và Vận tải Thiên Phúc*” có ý nghĩa thiết thực.

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, kết cấu khoá luận gồm 3 chương:

Chương 1: *Nguồn nhân lực của doanh nghiệp- Một số vấn đề lý luận*

Chương 2: *Thực trạng quản lý và sử dụng lao động tại Công ty TNHH Thương mại và Vận tải Thiên Phúc.*

Chương 3: *Đề xuất một số giải pháp về tổ chức và sử dụng nhân sự để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.*

CHƯƠNG 1

NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP – MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN

1.1. Quản trị nhân lực

1.1.1. Khái niệm nhân lực

Nguồn nhân lực là một khái niệm kinh tế vĩ mô. Theo cách hiểu phổ biến hiện nay, nguồn nhân lực của một xã hội là toàn bộ những người trong độ tuổi theo quy định của pháp luật có khả năng tham gia lao động.

Nhân lực trong một doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ khả năng về trí lực và thể lực của con người được sử dụng vào hoạt động sản xuất kinh doanh. Nó là sức lao động của con người, một nguồn lực mang tính quyết định trong các yếu tố đầu vào của bất kỳ một doanh nghiệp sản xuất kinh doanh.

Quản trị nguồn nhân lực là công việc khó khăn hơn nhiều so với quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh. Điều này xuất phát từ chính bản chất con người. Rằng, con người là tổng hòa các quan hệ xã hội. Người lao động có năng lực và đặc điểm cá nhân khác nhau, có nhận thức và đánh giá khác nhau đối với các quyết định quản trị, hành vi của họ có thể thay đổi tùy thuộc vào chính bản thân họ và sự tác động của môi trường xung quanh.

Quản trị nhân sự là việc hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát các hoạt động của con người trong doanh nghiệp nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Quản trị nhân sự là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho người lao động trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức (Nguyễn Hữu Thân - QTNS)

Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên. (Trần Kim Dung - QTNNL)

Như vậy, giữa hai khái niệm quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực vừa có điểm tương đồng, vừa có những điểm khác nhau. Đối tượng quản lý đều là con

người nhưng cách thức, phương tiện sử dụng để tác động có thể khác nhau tùy vào những mục tiêu cụ thể.

1.1.2. Mục tiêu của quản trị nhân lực

Quản trị nhân lực nhằm vào các mục tiêu sau:

Thứ nhất, Quản trị nhân lực sẽ giúp cho nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác.

Thứ hai, Quản trị nhân lực nghiên cứu các vấn đề về con người trong tổ chức ở tầm vi mô với 2 mục đích:

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức
- Đáp ứng nhu cầu lao động ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa năng lực cá nhân, trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

1.2. Chức năng của quản trị nhân lực

1.2.1. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này tập trung vào vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp.

Các hoạt động của nhóm chức năng thu hút nguồn nhân sự: dự báo và hoạch định nhân sự, phân tích công việc, thu nhập, lưu trữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân sự của doanh nghiệp và tuyển dụng.

1.2.2. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển

Chú trọng vào việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo họ có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân.

Nhóm chức năng này bao gồm các hoạt động: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành, bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức công nghệ mới cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

1.2.3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn lao động của doanh nghiệp

Chức năng này bao gồm các hoạt động: kích thích, động viên nhân viên (lương, thưởng, phụ cấp và các đãi ngộ khác) và duy trì phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp (thỏa ước lao động, giải quyết tranh chấp lao động, cải thiện môi trường làm việc, bảo hiểm và an toàn lao động, y tế..)

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực

Việc quản lý nguồn nhân lực của bất kỳ một tổ chức doanh nghiệp nào cũng chịu sự tác động của môi trường. Có thể chia môi trường thành: môi trường bên ngoài và môi trường bên trong. Môi trường bên ngoài gồm có môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp (môi trường ngành). Môi trường bên trong chính là nội bộ doanh nghiệp.

1.3.1. Môi trường bên ngoài

❖ Môi trường vĩ mô: bao gồm 5 yếu tố

Yếu tố kinh tế: gồm nhiều yếu tố tác động đến doanh nghiệp như: chu kỳ kinh tế, xu hướng của GNP, tốc độ tăng trưởng kinh tế, tỷ lệ lạm phát, lãi suất ngân hàng, tiền lương, cán cân thanh toán.

Yếu tố văn hoá xã hội: phong tục tập quán, quan niệm về mức sống, bình đẳng giới, xu hướng nhân chủng học.

Yếu tố tự nhiên: hạn hán, lũ lụt, hoả hoạn...

Yếu tố công nghệ: có thể thay thế một phần nhân lực hoặc sẽ đòi hỏi trình độ tay nghề cao hơn của người lao động. Yếu tố này sẽ có ảnh hưởng lớn tới các quyết định tuyển dụng như tuyển bao nhiêu, trình độ như thế nào...

Yếu tố chính trị pháp luật: các tổ chức, doanh nghiệp có tồn tại và phát triển đều chịu sự ràng buộc của luật lệ Nhà nước. Do đó bất kỳ hoạt động nào của Doanh nghiệp đều phải tuân thủ đúng những luật lệ và chính sách mà Nhà nước ban hành, cả những chính sách về sử dụng lao động, chế độ tiền lương và bảo hiểm.

❖ Môi trường tác nghiệp

Môi trường tác nghiệp bao gồm các yếu tố quyết định khả năng của doanh nghiệp trong ngành kinh doanh đó. Có 5 yếu tố cơ bản là: Đối thủ cạnh tranh trực tiếp, đối thủ cạnh tranh tiềm tàng, khách hàng, nhà cung ứng và sản phẩm thay thế.

1.3.2. Môi trường bên trong

Môi trường bên trong hay còn gọi là nội bộ doanh nghiệp, bao gồm chính sách chiến lược, marketing, hoạt động tài chính, sản xuất tác nghiệp, quản trị nhân lực và nề nếp tổ chức. Doanh nghiệp phải có biện pháp để phát triển hài hoà các yếu tố bên trong, phải coi con người là yếu tố quan trọng cần được đầu tư và phát triển, tạo không khí làm việc, kích thích khả năng của người lao động để từ đó nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

1.3.3. Thị trường lao động

Thị trường lao động là nơi diễn ra các hoạt động mua và bán sức lao động. Sức lao động đã trở thành hàng hoá và có giá cả. Giá cả hàng hoá sức lao động cũng chịu tác động của quy luật cung - cầu.

Cung lao động: Ngày nay, yêu cầu về trình độ học vấn và kiến thức của người lao động không ngừng được nâng cao. Dân số nước ta lại phát triển nhanh, lực lượng lao động hàng năm cần việc làm ngày càng đông, cung cấp cho thị trường lao động một lực lượng dồi dào. Trong đó, lao động trẻ là những người có tri thức, có trí tuệ phát triển và điều quan trọng là họ có sức trẻ, có khả năng sáng tạo. Điều này đã tạo nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp chủ động chọn lựa những lao động phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp.

Cầu về lao động: Trong xu hướng hội nhập và phát triển, doanh nghiệp muốn tồn tại đều phải tìm cách nâng cao chất lượng cung cấp hàng hoá và dịch vụ. Yếu tố quyết định điều đó chính là yếu tố con người. Các doanh nghiệp phải tìm, chọn ra những lao động có năng lực và trình độ đủ để xây dựng doanh nghiệp phát triển đi lên. Thị trường sức lao động của Việt Nam tuy dồi dào nhưng chưa đồng đều. Số lao động thực sự có trình độ năng lực chưa đủ để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của các doanh nghiệp.

Có thể nói, thị trường lao động Việt Nam có lợi thế về mặt số lượng nhưng lại tồn tại nhiều vấn đề về mặt chất lượng. Vì vậy mà cung lao động vẫn chưa đáp ứng được cầu, tình trạng thất nghiệp vẫn còn là vấn đề cần được giải quyết.

1.4. Nội dung cơ bản của quản lý nhân lực

1.4.1. Hoạch định nguồn nhân sự

a. Định nghĩa:

Có nhiều định nghĩa khác nhau về hoạch định tài nguyên nhân sự. Tuy nhiên, tất cả đều có một điểm chung là đều phân tích nhu cầu nhân sự trong tương lai và đề ra các kế hoạch cụ thể để có nguồn tài nguyên nhân sự đó.

Hoạch định tài nguyên nhân sự là một tiến trình khai thác thực hiện các kế hoạch và các chương trình.

b. Các bước hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự:

Bước 1: Các kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp là cơ sở cho việc hoạt động nguồn tài nguyên nhân sự.

Việc hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự cần được dựa trên những kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp đồng thời phụ thuộc vào quy mô và mức độ phức tạp của tổ chức, khả năng luân chuyển nhân viên.

Bước 2: Đánh giá những tài nguyên nhân sự cần có trong tương lai.

- Môi trường bên ngoài
- Môi trường bên trong
- Đánh giá nguồn tài nguyên nhân sự thừa hay thiếu

Bước 3: Dự báo nhu cầu nhân sự trong tương lai

Có thể dự báo nhu cầu về nhân sự trong tương lai theo những phương pháp:

- Phân tích xu hướng
- Phân tích tương quan
- Phân tích hệ số
- Sử dụng máy tính

1.4.2. Phân tích công việc

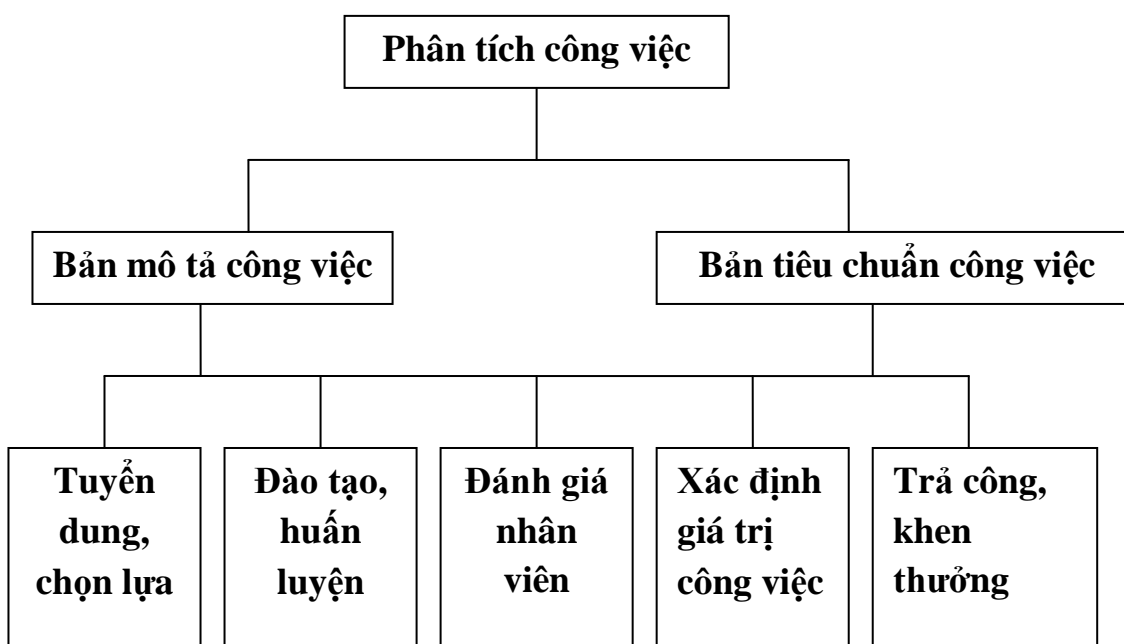
a. Khái niệm:

Phân tích công việc là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một tổ chức.

Phân tích công việc là những công việc, thủ tục xác định quyền hạn và trách nhiệm, kỹ năng theo yêu cầu của công việc và xác định nên tuyển những người như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

Phân tích công việc cung cấp các thông tin về yêu cầu, đặc điểm của công việc, là tài liệu cơ sở cho việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Sơ đồ 1: Ích lợi của phân tích công việc



b. Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc: gồm 6 bước.

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

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

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

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

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

Những thông tin thu thập để phân tích công việc cần được kiểm tra lại về độ chính xác, đầy đủ bằng chứng các nhân viên, công nhân thực hiện công việc và các giám thị giám sát tình hình thực hiện công việc đó.

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

Bản mô tả công việc là bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc giúp chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

Bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc.

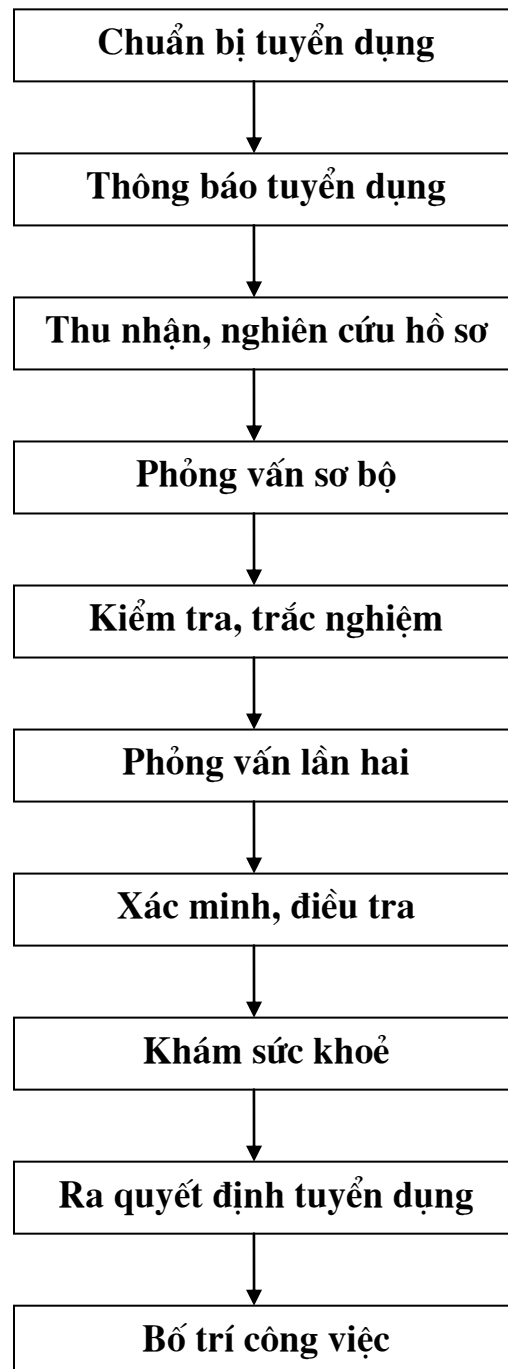
1.4.3. Tuyển dụng nhân lực

a. Khái niệm:

Tuyển dụng nhân sự là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

b. Quy trình tuyển dụng

Sơ đồ 2: Quy trình tuyển dụng



Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng

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

- Nghiên cứu các loại văn bản, quy định của Nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng.

- Xác định tiêu chuẩn tuyển chọn.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng

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

- Quảng cáo trên báo đài, tivi.

- Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động.

- Yết thị trước công cơ quan, doanh nghiệp.

Thông báo nên ngắn gọn nhưng rõ ràng, 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 và đặc điểm cá nhân, chức năng, trách nhiệm, nhiệm vụ chính trong công việc, thủ tục làm hồ sơ...

Bước 3: Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ.

- Thu nhận hồ sơ: Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Người xin tuyển dụng phải nộp những giấy tờ theo mẫu quy định của Nhà nước.

- Nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu về ứng viên bao gồm:

+ Học vấn, kinh nghiệm, các quá trình công tác.

+ Khả năng tri thức.

+ Sức khỏe.

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

+ Tính tình, đạo đức, tình cảm, nguyện vọng...

Nghiên cứu hồ sơ có thể loại bớt một số ứng viên hoàn toàn không đáp ứng các tiêu chuẩn công việc, không cần phải làm tiếp các thủ tục khác trong tuyển dụng, có thể giảm bớt chi phí tuyển dụng cho doanh nghiệp.

Bước 4: Phỏng vấn sơ bộ

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

Bước 5: Kiểm tra, trắc nghiệm

Kiểm tra, trắc nghiệm và phỏng vấn ứng viên nhằm chọn được các ứng viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra, sát hạch thường được sử dụng để đánh giá ứng viên về kiến thức cơ bản, khả năng thực hành. áp dụng các hình thức trắc nghiệm cũng có thể được sử dụng để đánh giá ứng viên về một số khả năng đặc biệt như trí nhớ, mức độ khéo léo của bàn tay...

Bước 6: Phỏng vấn lần hai

Phỏng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá ứng viên về nhiều phương diện như kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm cá nhân như tính cách, khí chất, khả năng hoà đồng và những phẩm chất cá nhân thích hợp cho tổ chức, doanh nghiệp.

Bước 7: Xác minh, điều tra

Xác minh, điều tra là quá trình làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với những ứng viên có triển vọng tốt. Thông qua tiếp xúc với đồng nghiệp cũ, bạn bè, thầy cô giáo hoặc với lãnh đạo cũ của ứng viên, công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm về trình độ, kinh nghiệm, tính cách của ứng viên.

Bước 8: Khám sức khoẻ

Dù có trình độ, hiểu biết, thông minh, tư cách tốt nhưng nếu sức khoẻ không đảm bảo thì cũng không nên tuyển dụng. Nhận một bệnh nhân vào làm việc, không những không có lợi về mặt chất lượng thực hiện công việc và hiệu quả kinh tế mà còn gây ra nhiều phiền phức về mặt pháp lý cho tổ chức, doanh nghiệp.

Bước 9: Ra quyết định tuyển dụng

Mọi bước trong quá trình tuyển chọn đều quan trọng, nhưng bước quan trọng nhất vẫn là bước ra quyết định tuyển chọn hoặc loại bỏ những ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin về ứng viên, phát triển bản tóm tắt về ứng viên.

Trong thực tế các bước và nội dung trình tự tuyển dụng có thể thay đổi linh hoạt. Điều này phụ thuộc vào yêu cầu công việc, đặc điểm của doanh nghiệp, trình độ của hội đồng tuyển chọn.

c. Nguồn tuyển dụng:

Nguồn bên ngoài:

- Ưu điểm:

+ Nguồn tuyển rộng rãi, có thể thu hút được nhân tài vì vậy có thể lựa chọn ứng viên phù hợp.

+ Đáp ứng được số lượng lớn.

+ Quá trình tuyển mộ diễn ra khách quan.

+ Có thể cập nhật mới nguồn nhân lực.

- Nhược điểm:

+ Nhân viên mới chưa được thử thách về lòng trung thành và năng lực.

+ Phải mất một thời gian nhất định để nhân viên mới thích nghi được với công việc.

+ Chi phí tuyển dụng và đào tạo cao.

+ Tỷ lệ bỏ việc cao.

Nguồn bên trong:

- Ưu điểm:

+ Đồng nghiệp và các ứng viên hiểu rõ về nhau trong quá trình làm việc trước đây. Nhân viên dễ dàng nắm bắt, thích nghi với môi trường, điều kiện làm việc.

+ Tận dụng tiềm năng sẵn có của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

+ Tiết kiệm chi phí tuyển dụng.

+ Đáp ứng nhu cầu cấp bách về nhân sự.

+ Nhân viên đã được thử thách và trung thành trong quá trình làm việc.

+ Tỷ lệ bỏ việc thấp.

+ Chính sách thăng tiến, sự ưu tiên, thi đua giữa các nhân viên.

- Nhược điểm:

- + Bỏ qua cơ hội tuyển dụng các nhân viên giỏi bên ngoài do nguồn tuyển dụng hạn chế nên khó tuyển người có yêu cầu tương xứng với công việc.
- + Cách tuyển dụng nội bộ không đáp ứng số lượng lớn.
- + Nếu chỉ tuyển dụng nội bộ rất khó cập nhật, đổi mới nguồn nhân lực.
- + Đôi khi tạo nên sự thiếu sáng tạo, chia lỳ, xơ cứng, dập khuôn.
- + Dẫn tới các quyết định đề bạt, thuyên chuyển có thể gây ra xáo trộn.
- + Tâm lý không tốt của nhóm người không được đề bạt.
- + Tiềm ẩn tiêu cực.

1.4.4. Phân công lao động

a. Khái niệm:

Phân công lao động là một quá trình tách riêng các loại lao động khác nhau theo tiêu thức nhất định trong một điều kiện xác định của doanh nghiệp.

Thực chất của phân công lao động là chia quá trình sản xuất kinh doanh thành các bộ phận, tổ thành và giao cho mỗi cá nhân, phù hợp với năng lực, sở trường và đào tạo của họ.

b. Mục tiêu của phân công lao động:

- Phân công lao động đảm bảo đủ số lượng, chất lượng nhân sự, đáp ứng yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.
- Phân công lao động đảm bảo đúng người đúng việc.
- Phân công lao động đảm bảo đúng thời hạn, đảm bảo tính mềm dẻo và linh hoạt trong sử dụng lao động.

c. Nguyên tắc phân công lao động:

- Căn cứ vào năng lực, sở trường, nguyện vọng của người lao động.
- Phân công phải xác định rõ nhiệm vụ, quyền hạn của người lao động.
- Đảm bảo sự phù hợp giữa các cá nhân người lao động với nhau.
- Đảm bảo cung cấp đầy đủ các điều kiện lao động cho người lao động.
- Phải đảm bảo quan hệ thích hợp giữa nhiệm vụ với quyền lợi.

d. Các hình thức phân công lao động trong doanh nghiệp:

- Phân công lao động theo chức năng

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

1.4.5. Đào tạo và phát triển

a. Khái niệm:

- Đào tạo: là một quá trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, những quy tắc, khái niệm hay thái độ dẫn tới 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 và động cơ của công nhân viên để biến họ thành thành viên tương lai quý báu của tổ chức. Phát triển bao gồm không chỉ có đào tạo mà có cả sự nghiệp và các kinh nghiệm khác.

b. Mục đích của đào tạo và phát triển:

- Trực tiếp giúp nhân viên làm công 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...

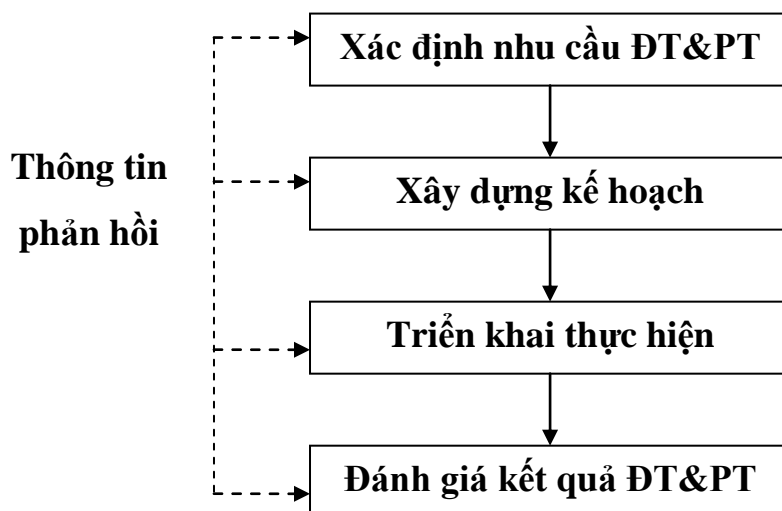
- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới.

- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận.

- Thoả mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

c. Tổ chức công tác đào tạo và phát triển nhân sự:

Sơ đồ 3: Quy trình tổ chức công tác đào tạo và phát triển nhân sự



Bước 1: Xác định nhu cầu ĐT&PT

Để xác định được nhu cầu ĐT&PT cần căn cứ vào các yếu tố cơ bản: Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp; Kế hoạch nhân sự; Trình độ kỹ thuật công nghệ; Tiêu chuẩn thực hiện công việc; Trình độ năng lực chuyên môn của người lao động; Nguyện vọng của người lao động.

Bước 2: Xây dựng kế hoạch ĐT&PT

Một kế hoạch đào tạo và phát triển nhân sự tổng thể cần phải xây dựng thường bao gồm những nội dung: Các chính sách, chương trình ĐT&PT; Ngân quỹ cho ĐT&PT; Các kế hoạch chi tiết; Mục tiêu ĐT&PT; Đối tượng được ĐT&PT; Cơ sở vật chất và tính chất công việc.

Bước 3: Triển khai thực hiện

Cần triển khai thực hiện theo đúng kế hoạch đã đề ra. Quá trình này thể hiện rõ vai trò của tổ chức, điều phối, hướng dẫn động viên nhà quản trị trong việc tạo điều kiện thuận lợi để thực hiện tốt nhất mục tiêu đã vạch ra.

Bước 4: Đánh giá kết quả.

Đây là một việc làm cần thiết và quan trọng không chỉ giúp doanh nghiệp đánh giá được năng lực chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ của nhân viên trước và

sau quá trình ĐT&PT mà còn chỉ ra cho doanh nghiệp những mặt tồn tại, hạn chế, để từ đó có biện pháp khắc phục, cải thiện.

1.4.6. Đánh giá năng lực nhân viên

a. Mục đích:

- Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so với các nhân viên khác.

- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong trình làm việc.

- Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.

- Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề về đào tạo, trả lương, khen thưởng, chuyển nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức...

- Phát triển sự hiểu biết về công ty thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.

- Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

b. Nội dung, trình tự thực hiện:

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

Các nhà lãnh đạo cần xác định kỹ năng, kết quả cần đánh giá, và những yếu tố liên hệ với việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào.

Bước 2: Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp

Trong thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc và không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho tất cả mọi tổ chức. Ngay trong nội bộ doanh nghiệp cũng có thể sử dụng các phương pháp khác nhau đối với các bộ phận đơn vị hoặc với các đối tượng nhân viên khác nhau.

Bước 3: Huấn luyện những nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Sử dụng các phương pháp không thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, các tiêu chuẩn và điểm đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng, lãng phí hoặc làm cho các quyết định trả lương, khen thưởng không chính xác.

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

Thông thường, nhà quản trị phải thông báo cho nhân viên biết ngay khi nhân viên nhận công việc về các tiêu chuẩn, phạm vi sẽ đánh giá. Tuy nhiên trước khi thực hiện đánh giá, nhà quản trị vẫn phải thông báo lại cho nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá, chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, đánh giá như thế nào, chu kỳ thực hiện và tầm quan trọng của kết quả đánh giá đối với doanh nghiệp và nhân viên.

Bước 5: Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc.

Thực hiện so sánh, phân tích kết quả thực tế thực hiện của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu, tránh tình cảm, ấn tượng của nhà lãnh đạo để ảnh hưởng tới kết quả đánh giá.

Bước 6: Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá

Nhà lãnh đạo nên thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần khắc phục sửa chữa trong thực hiện công việc của nhân viên.

Bước 7: Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên

Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Để đảm bảo rằng các chỉ tiêu này là khả thi, lãnh đạo cần quan tâm tìm hiểu xem nhân viên cần có những sự hỗ trợ nào từ phía công ty và nhân viên có những chương trình hành động cụ thể nào trong từng khoảng thời gian nhất định.

c. Một số phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc:

- Phương pháp mức thang điểm
- Phương pháp so sánh
- Phương pháp hành vi...

1.4.7. Trả công lao động

a. Cơ cấu thu nhập:

- Tiền lương cơ bản: là tiền lương được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về sinh học, xã hội học, về độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong những điều kiện lao động của từng ngành nghề, công việc.

- Phụ cấp lương: là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản. Nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản. Ngoài ra, trong thực tế có một số loại phụ cấp khác, không phải là phụ cấp lương, cách tính không phụ thuộc vào mức lương của người lao động như phụ cấp di chuyển, phụ cấp đi đường... Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

- Tiền thưởng: là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Có rất nhiều loại thưởng, doanh nghiệp có thể áp dụng các loại thưởng sau:

- + Thưởng năng suất, chất lượng
- + Thưởng sáng kiến
- + Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp
- + Thưởng tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết được hợp đồng mới
- + Thưởng đảm bảo ngày công
- + Thưởng về lòng trung thành tận tâm với doanh nghiệp

- Phúc lợi: các loại phúc lợi mà người lao động được hưởng rất đa dạng và phụ thuộc và nhiều yếu tố khác nhau. Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Dù ở cương vị cao hay thấp, hoàn thành tốt công việc hay chỉ ở mức độ bình thường, có trình độ tay nghề khác nhau, đã là nhân viên trong doanh nghiệp thì đều được hưởng phúc lợi. Phúc lợi của doanh nghiệp gồm:

- + Bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế
- + Hưu trí
- + Nghỉ phép
- + Nghỉ lễ
- + Ăn trưa do doanh nghiệp đài thọ

+ Trợ cấp của doanh nghiệp cho các nhân viên đông con hoặc có hoàn cảnh khó khăn

+ Quà tặng của doanh nghiệp cho các nhân viên vào dịp sinh nhật, cưới hỏi...

b. Tiền lương:

Khái niệm: Tiền lương được hiểu là số tiền mà người lao động nhận được từ người sử dụng lao động của họ thanh toán lại tương ứng với số lượng và chất lượng lao động mà họ đã tiêu hao trong quá trình tạo ra của cải cho xã hội.

Vai trò của tiền lương:

Với doanh nghiệp tiền lương là một trong các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất, cấu thành nên giá thành sản phẩm. Thông qua chính sách tiền lương có thể đánh giá được hiệu quả kinh tế của việc sử dụng lao động.

Với người lao động, tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu, là phương tiện duy trì sự tồn tại phát triển của họ và gia đình họ ở mức độ nào đó, nó là bằng chứng thể hiện giá trị, uy tín, địa vị của người lao động.

Với xã hội, tiền lương không chỉ là chi phí mà đã trở thành phương tiện tạo ra giá trị mới, hay đúng hơn là nguồn kích thích nâng cao những năng lực tiềm ẩn của người lao động trong quá trình tạo ra giá trị gia tăng, tạo động lực cho sản xuất kinh doanh đạt kết quả cao. Khi tiền lương hợp lý sẽ tạo ra khả năng thu hút các nguồn lao động, sắp xếp điều hoà sản xuất xã hội một cách có kế hoạch và hợp lý.

c. Một số hình thức trả lương:

** Lương sản phẩm:*

Công thức:

$$L_{sp} = N_{tt} * Đg$$

$$Đg/sp = \frac{\text{Mức lương CBCNV} + \text{Phụ cấp}}{\text{Mức sản lượng}}$$

Trong đó: + L_{sp} : Lương theo sản phẩm

+ N_{tt} : Số sản phẩm thực tế đạt chất lượng đã hoàn thành

+ $Đg$: Đơn giá lương sản phẩm

- Ưu điểm:

+ Quán triệt đầy đủ nguyên tắc trả lương theo số lượng và theo chất lượng lao động, gắn liền lương với kết quả sản xuất của mỗi người, kích thích nâng cao NSLĐ.

+ Khuyến khích người lao động cố gắng nâng cao trình độ tay nghề, phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật để tạo ra nhiều sản phẩm đồng thời sức lao động giảm xuống.

+ Củng cố và phát triển mạnh mẽ phong trào thi đua trong đơn vị, tổ chức doanh nghiệp.

- Nhược điểm:

+ Người lao động dễ chạy theo số lượng mà quên đi chất lượng SP.

+ Người lao động ít chăm lo đến công việc chung của tập thể.

+ Dễ biến động.

* *Lương thời gian*

- Công thức:

$$L_{tg} = T_{tt} * L$$

Trong đó: + L_{tg} : Lương thời gian

+ T_{tt} : Số ngày công, giờ công thực tế đã làm trong kỳ

+ L : Mức lương ngày (lương giờ) với:

$$L_{ngày} = L_{tháng} / 22$$

$$L_{giờ} = L_{ngày} / 8$$

- Ưu điểm:

+ Người lao động sẽ chăm chỉ làm việc để đạt được nhiều ngày công, giờ công.

+ Dễ tính toán, đảm bảo cho công nhân một khoản tiền thu nhập nhất định trong thời gian đi làm.

+ Có hiệu quả cao.

- Nhược điểm:

+ Không gắn kết được giữa chất lượng và số lượng lao động mà người lao động đã tiêu hao trong quá trình sản xuất ra sản phẩm.

+ Khó khăn trong quá trình đánh giá nhân viên vì không biết được ai tích cực, ai không tích cực.

+ Do không gắn kết được số lượng và chất lượng lao động nên nảy sinh những tiêu cực như ỷ lại, dựa dẫm, thiếu tích cực trong việc học tập, tiếp thu công nghệ mới... Nếu không có khuyến khích tăng lương, thưởng thì người lao động sẽ chỉ làm việc ở mức trung bình mà không cố gắng hơn.

+ Phụ thuộc lớn vào ý thức của người lao động nên đôi khi hiệu quả không cao.

* *Lương khoán*: áp dụng với những công việc có tính chất tổng hợp, gồm nhiều khâu liên kết, nếu chia nhỏ sẽ không có lợi cho việc bảo đảm chất lượng thực hiện. Tiền lương nhóm, đội sẽ được trả cho nhóm, đội dựa vào kết quả cuối cùng của cả nhóm đội.

- Công thức:

$$T_{ci} = H_{si} * T_{ti} * K_i$$

Trong đó: + H_{si} : Hệ số lương của mỗi người

+ T_{ti} : Thời gian thực tế làm việc của công nhân i

+ K_i : Mức độ tích cực của mỗi người vào kết quả công việc

+ T_{ci} : Thời gian làm việc quy chuẩn của công nhân i

Tổng thời gian chuẩn = T_{ci}

Trong đó: + n : số công nhân trong nhóm

Số tiền khoán cho cả nhóm * T_{ci}

$$W_i = \frac{\text{Số tiền khoán cho cả nhóm} * T_{ci}}{\text{Tổng thời gian chuẩn}}$$

Tổng thời gian chuẩn

Trong đó: + W_i : Tiền công của công nhân thứ i

- Ưu điểm: Kích thích tất cả nhân viên quan tâm đến kết quả sản phẩm cuối cùng của nhóm.

- Nhược điểm: Không biết ai tích cực và ai không tích cực đối với công việc chung của nhóm, nên khó đánh giá được từng nhân viên.

1.4.8. Định mức lao động

a. Khái niệm:

Định mức lao động là quá trình xác định mức lao động, là việc quy định các mức hoa phí cần thiết cho việc chế tạo ra một sản phẩm hay một công việc nhất định.

Mức lao động là một đại lượng lao động sống quy định cho người lao động để họ hoàn thành một khối lượng công việc nhất định.

Mức lao động chính xác có một vai trò vô cùng quan trọng trong công tác quản lý.

Mức lao động là căn cứ để xác định quyền lợi và nghĩa vụ của mỗi người lao động theo nguyên tắc phân phối lao động.

Mức lao động là căn cứ để xác định số lượng và chất lượng lao động trong doanh nghiệp.

Mức lao động là cơ sở vững chắc để xây dựng các kế hoạch của doanh nghiệp.

Mức lao động là cơ sở để phân công tổ chức sản xuất, tổ chức lao động và cũng là cơ sở để theo dõi, kiểm tra đánh giá kết quả của mỗi người lao động trong doanh nghiệp.

b. Tầm quan trọng của định mức lao động:

Định mức lao động có vai trò quan trọng đối với vấn đề quản trị nhân sự. Để đánh giá chính xác tình hình thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị phải xây dựng định mức lao động hợp lý.

Thông qua định mức lao động nhà quản trị có thể đánh giá được một cách khách quan mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, ý thức và trách nhiệm của họ đối với công việc được giao. Đánh giá trình độ tay nghề, mức độ đóng góp của từng thành viên vào kết quả chung của doanh nghiệp, trên cơ sở đó có chế độ lương bổng phù hợp.

c. Phương pháp xây dựng định mức lao động:

** Phương pháp thống kê kinh nghiệm:*

Thực chất phương pháp này là dựa vào số liệu thống kê và kinh nghiệm của cán bộ định mức để xây dựng.

Phương pháp này được chia làm hai loại: Thống kê kinh nghiệm đơn thuần và thống kê kinh nghiệm có phân tích.

Ưu điểm lớn nhất của phương pháp này là đơn giản, tốn ít công sức, dễ hiểu, dễ làm, trong cùng một thời gian ngắn xây dựng được hàng loạt định mức. Nhưng nhược điểm là mang nhiều nhân tố lạc hậu, không phản ánh được sự phát triển của tổ chức và kỹ thuật.

** Phương pháp có căn cứ kỹ thuật:*

Phương pháp điều tra phân tích: thực chất của phương pháp này là quan sát, tính toán ngay tại hiện trường và được tiến hành bằng hai hình thức chụp ảnh và bấm giờ.

Trong thực tế còn áp dụng phương pháp so sánh điển hình. Thực chất của phương pháp này là tiến hành phân loại các chi tiết, các bước công việc thành từng nhóm, xác định định mức lao động cho một chi tiết hay một bước công việc điển hình, các chi tiết còn lại dùng phương pháp loại suy để tính toán.

1.5. Nội dung và các bước phân tích hiệu quả sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp

1.5.1. Khái niệm về hiệu quả sử dụng lao động

a. Khái niệm chung về hiệu quả:

Hiệu quả là tiêu chuẩn để đánh giá mọi hoạt động kinh tế - xã hội. Hiệu quả là một phạm trù kinh tế có vai trò đặc biệt và có ý nghĩa to lớn trong quản lý kinh tế cũng như trong khoa học quản lý. Từ xưa đến nay nhiều nhà kinh tế đã đưa ra các khái niệm khác nhau về hiệu quả và dưới đây là một vài quan điểm đại diện:

Hiệu quả là chỉ tiêu kinh tế xã hội tổng hợp dùng để lựa chọn các phương án hoặc các quy định trong quá trình hoạt động thực tiễn của con người ở mọi lĩnh vực, mọi thời điểm. Chỉ tiêu hiệu quả là tỷ lệ giữa kết quả thực hiện của hoạt động đã đề ra so với chi phí đã bỏ ra để đạt kết quả đó.

Theo “*Giáo trình phân tích hoạt động sản xuất kinh doanh*” của PGS.TS Nguyễn Thị Gái thì hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các nguồn nhân tài, vật lực của doanh nghiệp để đạt được kết quả cao nhất trong quá trình kinh doanh với tổng hợp chi phí thấp nhất, nó được thể hiện bằng công thức:

$$\text{Hiệu quả sản xuất kinh doanh} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động}}$$

Trong đó: Kết quả đầu ra được đo bằng các chỉ tiêu: Giá trị tổng sản lượng, tổng doanh thu, lợi nhuận...

Nguồn lực đầu vào gồm: Lao động, tư liệu lao động, vốn...

b. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động:

Quản lý lao động là việc thực hiện tất cả các công việc như: Đào tạo, tuyển chọn, phân công bố trí hợp lý hợp lý với trình độ người lao động... nhằm mục đích làm sao cho việc sử dụng lao động đạt hiệu quả cao. Các doanh nghiệp rất quan tâm đến vấn đề hiệu quả sử dụng lao động. Nếu sử dụng lao động có hiệu quả là góp phần làm cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Hiệu quả sử dụng lao động cao hay thấp phụ thuộc vào trình độ tổ chức sản xuất, phân công lao động và quản lý của mỗi doanh nghiệp.

Hiệu quả sản xuất kinh doanh nói chung và hiệu quả sử dụng lao động nói riêng là một phạm trù kinh tế gắn liền với cơ chế thị trường có quan hệ với tất cả các yếu tố trong quá trình sản xuất kinh doanh như: Lao động, vốn, máy móc thiết bị...

Hiệu quả sử dụng lao động là chỗ dựa cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

Căn cứ vào nguồn nhân lực bỏ ra để thu kết quả thì chỉ tiêu hiệu quả tương đối được xác định:

$$H = \frac{K}{L}$$

Kết quả đầu ra được đo bằng chỉ tiêu sau: tổng doanh thu, lợi nhuận, giá trị sản lượng...

Nguồn lực đầu vào: tổng lao động, chi phí tiền lương, lao động trực tiếp, lao động khác...

Tuy nhiên cần hiểu hiệu quả lao động một cách toàn diện trên cả hai mặt: hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội. Hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội có mối quan hệ khăng khít nhưng cũng có mâu thuẫn. Vì vậy, vấn đề ở đây là tạo sự thống nhất giữa lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của người lao động.

Hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp đạt được trong từng thời kỳ, từng giai đoạn, đều đòi hỏi đặt ra ở đây cho doanh nghiệp là không nên vì lợi ích trước mắt mà làm tổn hại đến lợi ích lâu dài của toàn doanh nghiệp. Hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp phải đặt trong mối quan hệ mật thiết chung của hiệu quả sản xuất kinh doanh của toàn bộ nền kinh tế quốc dân. Như vậy có thể nói doanh nghiệp là một tế bào, một bộ phận cấu thành của nền kinh tế.

1.5.2. Các bước phân tích

Bước 1: Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

* *Các chỉ tiêu hiệu quả*

- Hiệu suất lao động

$$Hn = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Lao động BQ năm}}$$

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

- Tỷ suất lợi nhuận lao động

$$\text{Sức sinh lời của lao động} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Lao động BQ năm}}$$

- Ý nghĩa: Chỉ tiêu này phản ánh một lao động trong năm tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận.

- Sức sản xuất của 1 đồng chi phí tiền lương

$$\text{Sức SX của 1 đồng CP tiền lương} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng quỹ lương}}$$

- Ý nghĩa: Chỉ tiêu này phản ánh một đồng tiền lương trong năm tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu.

** So sánh số liệu qua các năm*

Dựa vào số liệu đã thu thập được, tính toán các chỉ tiêu trên qua các năm, so sánh sự tăng giảm của các chỉ tiêu đó về số tương đối và số tuyệt đối.

Nhận xét tìm nguyên nhân

Dựa vào số đã so sánh ở trên nhận xét tìm nguyên nhân.

Bước 2: Phân tích nguyên nhân ảnh hưởng tới hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Công tác định mức

Tổ chức phân công lao động

Điều kiện làm việc

Thời gian nghỉ ngơi

Tuyển dụng

Đào tạo

Đánh giá nhân viên

Các chính sách đãi ngộ:

- Tiền lương

- Tiền thưởng và phụ cấp

- Phúc lợi khác

Bước 3: Nhận xét.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH

THƯƠNG MẠI VÀ VẬN TẢI THIÊN PHÚC

2.1. Quá trình hình thành và phát triển của Doanh nghiệp

2.1.1. Giới thiệu chung về công ty

Công ty TNHH Thương mại và Vận tải Thiên Phúc được thành lập theo quyết định của UBND thành phố Hải Phòng ngày 29/08/2005, được Sở kế hoạch và đầu tư thành phố Hải Phòng cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh.

Tên Công ty: Công ty TNHH Thương mại và Vận tải Thiên Phúc

Tên tiếng Anh: THIENPHUC TRADING & TRANSPORTATION

Tên viết tắt: THIENPHUC TRATRANSCO

Trụ sở chính của Công ty: Số 3 Trần Hưng Đạo, tổ dân phố Bạch Đằng II, Thị trấn Núi Đèo, Huyện Thủy Nguyên, Thành phố Hải Phòng

Chi nhánh Công ty: Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại và Vận tải Thiên Phúc.

Địa chỉ: Số 165 cụm I Đông Khê, phường Đông Khê, Quận Ngô Quyền, Thành phố Hải Phòng.

Vốn điều lệ của Công ty khi mới thành lập là 4.500.000.000VND (bốn tỷ năm trăm triệu Việt Nam đồng).

Ngành nghề kinh doanh chính: vận tải hàng hoá đ-ờng biển. Doanh thu từ hoạt động này chiếm tỷ trọng lớn nhất, khoảng 75% tổng doanh thu của công ty.

Ngoài ra còn có các ngành nghề phụ khác nh- :

- Đại lý vận tải hàng hoá.
- Kinh doanh vật liệu xây dựng, chất đốt.
- Xây dựng công trình thuỷ lợi, dân dụng, công nghiệp, giao thông, công trình hạ tầng, công trình trang trí nội thất...

2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển

Tuy là một đơn vị mới thành lập nhưng cho đến nay Công ty đã nhanh chóng đi vào ổn định và đã đạt được những thành tựu nhất định.

Trong những ngày đầu mới thành lập Công ty gặp rất nhiều khó khăn bởi vì tất cả mới chỉ là con số không. Công ty phải từng bước dần dựng công việc, đi tìm đầu vào và đầu ra cho hoạt động kinh doanh của mình. Đội ngũ nhân viên chưa có nhiều kinh nghiệm trong công việc, chưa tìm hiểu, nắm bắt nhu cầu thị trường. Nhưng trong hoàn cảnh khó khăn như vậy, Công ty đã xây dựng được tinh thần làm việc có tập thể có trách nhiệm, khích lệ các yếu tố tích cực, mạnh dạn vay vốn ngân hàng và các tổ chức tín dụng để đầu tư vào máy móc thiết bị phục vụ cho hoạt động kinh doanh.

Giai đoạn 2006-2007 Công ty liên tiếp mua thêm 2 tàu với sức chứa lớn làm tăng số lượng tàu lên 4 chiếc đáp ứng được nhu cầu vận tải lúc bấy giờ và tăng được doanh thu cho Công ty.

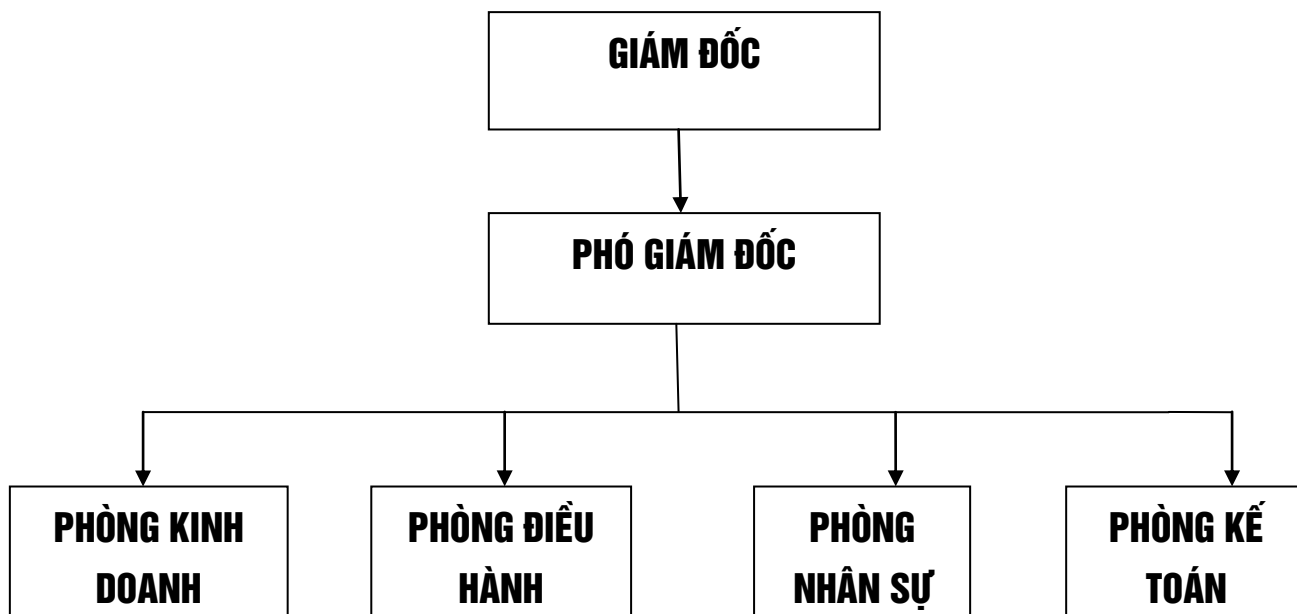
Công ty liên tiếp ký kết các hợp đồng kinh tế lớn có giá trị và ngày càng mở rộng các tuyến nội địa và khu vực.

Trong giai đoạn năm 2008-2009 cuộc khủng hoảng kinh tế đầu tiên của thế kỉ 21 đã làm cho nền kinh tế của khu vực chao đảo và chính điều này cũng ảnh hưởng không nhỏ đến doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Công ty TNHH Thương mại và Vận tải Thiên Phúc nói riêng. Hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp phát triển chậm lại, một số nguồn thu ngân sách của Công ty bắt đầu thu hẹp lại. Tuy nhiên Công ty vẫn mạnh dạn mở thêm một số tuyến vận tải như Hải Phòng-Nha Trang.. và đẩy mạnh kinh doanh gỗ, than khoáng sản...

Cho đến nay, khi nền kinh tế vẫn chưa thoát khỏi tình trạng đình đốn nhưng Công ty đã từng bước từng bước nắm bắt cơ hội kinh doanh, cùng với sự nhạy bén sáng suốt trong việc lựa chọn hướng đi của ban lãnh đạo Công ty đã giúp Công ty vượt qua những khó khăn và tự mình vươn lên trong sự nghiệp cạnh tranh gay gắt, đã dần tạo được chỗ đứng trên thị trường. Doanh thu hàng năm tăng trưởng đều,

tạo được uy tín và sự phát triển ngày càng cao của Công ty, tạo thu nhập ổn định cho nhân viên và đóng góp đầy đủ các nghĩa vụ với nhà nước.

2.1.3. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty



Đây là mô hình cơ cấu tổ chức trực tuyến, cấp lãnh đạo trực tiếp điều hành và chịu toàn bộ trách nhiệm về sự hoạt động của tổ chức. Mô hình này được xem là phù hợp với công ty có quy mô nhỏ và việc quản lý không quá phức tạp như công ty TNHH Thương mại và Vận tải Thiên Phúc.

Mối liên hệ giữa các thành viên trong tổ chức được thực hiện theo đường thẳng, người thừa hành mệnh lệnh chỉ làm theo mệnh lệnh của một caoos trên trực tiếp.

Tuy nhiên, với cơ cấu tổ chức này yêu cầu người lãnh đạo phải có kiến thức toàn diện và tổng thể để chỉ đạo tất cả các bộ phận quản lý chuyên môn. Nhưng trên thực tế thì khả năng của con người có hạn nên những quyết định đưa ra đôi khi mang tính rủi ro cao.

2.1.4. Chức năng nhiệm vụ của từng phòng ban

Giám đốc:

Là người đứng đầu Công ty và có quyền hành cao nhất trong Công ty, có quyền quyết định mọi chuyện liên quan đến Công ty, là người thay mặt cho Công ty cũng như ký kết hợp đồng cũng như mọi giấy tờ. Tình hình từ các phòng ban khác phải được thông qua giám đốc.

Phó Giám đốc:

Là người tham mưu cho giám đốc, có trách nhiệm tiếp nhận các đơn hàng, điều hành, sắp xếp lịch chạy của tàu sao cho phù hợp và kịp thời gian.

Lên phương án tham mưu cho Giám đốc trong việc lựa chọn và ký hợp đồng với khách hàng, đơn vị vận chuyển, xếp dỡ.

Phòng Kinh doanh:

Xây dựng kế hoạch khai thác hàng hoá

Chỉ đạo và quản lý chung các nghiệp vụ về khai thác, điều hành vận tải

Chủ động khai thác hàng hoá từ khâu tìm kiếm đối tác cho đến khi giành được hàng hoá vận chuyển.

Phòng Kế toán:

Tham mưu cho Giám đốc và thực hiện công tác quản lý và sử dụng các loại vốn ở Công ty.

Thực hiện công tác hạch toán kế toán và tổ chức ghi chép ban đầu.

Kiểm tra số liệu tài liệu so sánh việc thực hiện kế hoạch và phân tích tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Nghiên cứu cách quản lý và sử dụng vốn của Công ty đề xuất các biện pháp xử lý kế toán để tăng nhanh vòng quay của vốn.

Phòng Nhân sự:

Có trách nhiệm tuyển dụng và quản lý về nhân sự

Quản lý về các mặt lao động tiền lương, thực hiện các chính sách chế độ tiền lương, chế độ BHYT, BHXH và chế độ nộp thuế cho nhà nước.

Phòng Điều hành:

Có trách nhiệm điều hành vận chuyển, nắm lượng hàng hoá và cung đường vận chuyển, các thông tin về quy định xuất nhập các Cảng, hãng tàu, các khu công nghiệp, khách hàng và nắm bắt các thông tin về tình trạng xe để điều hành xe hợp lý, phù hợp, hiệu quả.

2.2. Hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Trong những năm qua Công ty TNHH Thương mại và Vận tải Thiên Phúc không ngừng phát triển cả về số lượng và chất lượng. Từ một Công ty mới chập chững bước vào nghề, Công ty đã vượt qua mọi khó khăn về vốn đầu tư, công nghệ, trình độ chuyên môn, Công ty đã từng bước đi lên những thành công bước đầu đáng khen ngợi.

Bảng 1. Các chỉ tiêu về sản lượng

STT	Các chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Ước tính 6 tháng năm 2012
1	Vận tải đường biển			
	Tấn	604.697	662.700	311.000
	Tấn/Km	1.215.245.78	1.309.702.49	650.000.000
2	Vận tải đường sông			
	Tấn	162.917	193.821	95.000
	Tấn/Km	14.063.906	19.060.512	7.500.000

(Nguồn: Phòng Kế toán)

*Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH
Thương mại và Vận tải Thiên Phúc*

Bảng 2: Bảng báo cáo kết quả kinh doanh

Đơn vị tính: triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Chênh lệch	
			+/-	%
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	35,543	42,950	7,407	20.84
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	15	12	(3)	-20.00
3. Doanh thu thuần từ bán hàng và cung cấp dịch vụ	35,528	42,938	7,410	20.86
4. Giá vốn hàng bán	29,096	35,250	6,154	21.15
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	6,432	7,688	1,256	19.53
6. Doanh thu hoạt động tài chính	752	1,325	573	76.20
7. Chi phí tài chính	1,962	2,000	38	1.94
Trong đó: Chi phí lãi vay	1,603	1,876	273	17.03
8. Chi phí bán hàng	56	67	11	19.64
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	2,262	2,534	272	12.02
10. Lợi nhuận thu từ hoạt động kinh doanh	2,904	4,412	1,508	51.93
11. Thu nhập khác	2,731	4,280	1,549	56.72
12. Chi phí khác	1,235	1,099	(136)	-11.01
13. Lợi nhuận khác	1,496	3,181	1,685	112.63
14. Tổng lợi nhuận trước thuế	4,400	7,593	3,193	72.57
15. Thuế TNDN	-	1,063	1,063	
16. Lợi nhuận sau thuế	4,400	6,530	2,130	48.41

(Nguồn: Báo cáo kết quả kinh doanh của Công ty)

Nhận xét: Qua bảng số liệu trên ta thấy:

Doanh thu thuần của Công ty năm 2011 là 42.938 trđ, tăng nhanh 7.410trđ so với năm 2010 tương đương với 20.86%. Việc tăng này chủ yếu do việc kinh doanh gỗ, bất động sản và dịch vụ giao nhận hàng, trong khi đó doanh thu hoạt động tài chính cũng tăng đáng kể (năm 2011 doanh thu tài chính tăng 573 trđ so với năm 2010 tương đương 76,20%), doanh thu khác cũng tăng mạnh (tăng 1.549trđ so với năm 2010 tương ứng 56,72% nguyên nhân là trong kỳ Công ty đã nhượng bán tàu cũ)

Giá vốn hàng bán trong năm cũng tăng đáng kể, năm 2011 giá vốn hàng bán là 35.250trđ tăng so với năm 2010 là 6.154trđ tương đương với 21,15%. Nguyên nhân tăng chủ yếu là do mức khấu hao TSCĐ lớn, do chi phí nguyên vật liệu tăng (chủ yếu là do giá). Từ đó dễ dàng nhận thấy mức tăng của doanh thu thuần chậm hơn so với mức tăng của giá vốn nó cũng khiến cho lợi nhuận gộp từ hoạt động bán hàng và cung cấp dịch vụ giảm xuống.

Chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp trong năm không tăng mấy điều đó cho thấy doanh nghiệp đã dần ổn định về bộ máy tổ chức và quản lý chi phí bán hàng hợp lý.

Trong năm 2011 chi phí khác giảm so với năm 2010 là 136trđ tương ứng với 11,01% doanh nghiệp đã quản lý chi phí hiệu quả, giúp hạn chế những chi phí bất thường, sử dụng vốn lưu động hiệu quả hơn. Bên cạnh đó doanh thu khác cũng tăng lên khá.

Doanh thu tài chính tăng lên đáng kể (573trđ so với năm 2010 tương ứng 76,20%), tăng chủ yếu là do chênh lệch tỷ giá, thu lãi.

Nhìn một cách tổng quát thấy rằng doanh nghiệp đã từng bước kinh doanh có hiệu quả, xác định được lĩnh vực kinh doanh mang lại hiệu quả cao và nâng cao được năng lực quản lý của Công ty. Đặc biệt, trong giai đoạn nền kinh tế đang đi xuống, lạm phát... nhưng doanh nghiệp vẫn đứng vững và kinh doanh có hiệu quả.

2.3. Đặc điểm lao động trong doanh nghiệp

* Đánh giá chung

Lao động là nguồn lực quan trọng nhất của bất kỳ một tổ chức doanh nghiệp nào và là cơ sở quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Là doanh nghiệp kinh doanh trên nhiều lĩnh vực nên tình hình sử dụng lao động trong các năm của Công ty có nhiều biến động.

Bảng 3: Bảng Cơ cấu lao động của Công ty tại thời điểm 31/12/2011

Bảng chỉ tiêu :

Các chỉ tiêu		2010		2011		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ lệ(%)	Số lượng	Tỷ lệ(%)	Số lượng	Tỷ lệ(%)
Tổng lao động		65	100	73	100	8	
Theo trình độ	Trên đại học	2	3,08	2	2,74	0	-0,34
	Đại học	16	24,6	18	24,65	2	0,05
	Cao đẳng	28	43,07	29	39,72	1	-3,35
	Trung cấp và nghề	15	23,07	18	24,668	3	1,598
	Lũy phổ thông	4	6,18	6	8,23	2	2,05
Theo giới tính	Nam	56	86,16	65	89,04	9	2,88
	Nữ	9	13,84	8	10,96	-1	-2,88
Theo độ tuổi	18-25	23	35,38	25	34,24	2	-1,04
	26-35	22	33,84	26	35,61	4	1,77
	36-45	16	24,61	19	26,03	3	1,42
	Trên 45	4	6,17	3	4,12	-1	-2,05

Qua bảng chỉ tiêu trên ta thấy số lượng nhân viên nữ chiếm khoảng 13,84% trong tổng số lao động. Đây là điều dễ hiểu vì thường trong các doanh nghiệp đóng tàu, số lượng lao động nam thường cao hơn nhiều so với số lượng lao động nữ.

Nhìn chung lao động trong Công ty có đầy đủ các trình độ, trong đó trình độ Đại học, Cao đẳng chiếm tỷ lệ khá lớn bởi phần lớn lực lượng lao động chủ yếu của Công ty là lao động chính. Hiện nay, trình độ học vấn rất cần thiết đối với mỗi cá nhân, nên lãnh đạo Công ty luôn tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên nâng cao trình độ học vấn cũng như nghiệp vụ của mình, như học tại chức, học nâng cao nghiệp vụ...

*** Đánh giá về trình độ lao động**

Qua bảng phân tích ta thấy lao động có trình độ trên đại học, đại học và cao đẳng chiếm tỉ trọng không lớn trong tổng số lao động. Trên đại học chiếm khoảng 2,74%, đại học chiếm khoảng 24,65%, cao đẳng chiếm khoảng 39,72%. Những nhân sự có trình độ này thường nằm ở các bộ phận lãnh đạo.

Do yêu cầu đặc thù của sản xuất kinh doanh nên tỷ lệ lao động có trình độ đại học và cao đẳng tăng không đáng kể. Từ năm 2010 đến năm 2011 chỉ có thêm 2 lao động có trình độ đại học và 1 ở trình độ Cao đẳng. Ở khối sản xuất, lực lượng lao động của Công ty biến đổi không nhỏ qua các tháng. Nguyên nhân là khi tình hình kinh tế khó khăn, Công ty phải thu hẹp sản xuất, nhưng khi ký được nhiều hợp đồng vận tải và xây dựng, Công ty lập tức thuê thêm công nhân sản xuất để đáp ứng kịp thời cho nhu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty. Nhân sự thuộc khối văn phòng hầu như không có sự biến động.

Công ty là một doanh nghiệp sản xuất kinh doanh nên tỷ lệ lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng lớn, trong đó hầu hết là công nhân kỹ thuật với trình độ tay nghề tương đối cao. Đây cũng là một lợi thế của Công ty.

*** Đánh giá theo giới tính**

Nhìn vào bảng phân tích lao động, thấy rằng số lao động chính vẫn là nam giới chiếm tỷ trọng cao. Sở dĩ như vậy là do tính chất đặc thù của ngành công

nghiệp vận tải và thương mại... là những công việc nặng nhọc nên số lao động nam nhiều hơn. Hầu hết lao động nam giới được bố trí, sắp xếp làm việc trong các phòng kỹ thuật và ở các phân xưởng sản xuất, đi tàu. Số lao động nữ chủ yếu làm việc trong khối văn phòng (phòng Kinh doanh, phòng Tài chính- Kế toán, phòng Tổ chức- Hành chính) và các công việc không thuộc khối sản xuất. Tỷ lệ lao động nam trên tổng số lao động biến động từ 86,16% đến 89,04%, còn tỷ lệ lao động nữ biến động giảm từ 13,84% xuống 10,96% qua hai năm 2010 và 2011. Năm 2011 số lao động nam tăng lên 9 người, số lao động nữ giảm 1 người. Mặc dù số lượng tăng giảm không đáng kể nhưng cũng phần nào phản ánh được thực trạng hoạt động sản xuất, thương mại của công ty là khá ổn và có phần phát triển rộng hơn năm 2009.

*** Đánh giá tình hình lao động theo độ tuổi**

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thì việc sử dụng lao động có trình độ là một xu hướng tất yếu hiện nay, do đó Công ty luôn chú trọng đến công tác đào tạo chuyên môn, nâng cao nghiệp vụ cho toàn thể cán bộ công nhân viên của Công ty.

Hầu hết đội ngũ cán bộ, công nhân viên đều ở dưới tuổi 40. Đây là đội ngũ lao động trẻ rất năng động, sáng tạo và đầy đủ nhiệt huyết với công việc. Trong độ tuổi này khoảng 5 năm tới cơ cấu lao động Công ty sẽ tương đối ổn định.

*** Tuyển dụng lao động**

Hàng năm, Công ty xác định nhu cầu tuyển dụng lao động dựa trên cơ sở kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh và nhu cầu lao động trong thực tế tại các phòng, ban, bộ phận, cả về lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Xuất phát từ nhu cầu đó, phòng tổng hợp sẽ xây dựng kế hoạch tuyển dụng trước mắt và lâu dài sau đó trình lên Giám đốc phê duyệt

+ Tiêu chuẩn tuyển dụng lao động

** Với lao động gián tiếp:*

Trình độ tốt nghiệp cao đẳng, đại học (chính quy và tại chức) trở lên, các ngành học phải phù hợp với ngành nghề Công ty đang có nhu cầu tuyển. Sử dụng thành thạo tin học, có trình độ ngoại ngữ ...phù hợp với yêu cầu và tính chất công

việc của Công ty. Phẩm chất đạo đức tốt, chấp hành nghiêm chỉnh các nội quy mà Công ty đã đề ra. Có sức khoẻ tốt, hoàn thành được nhiệm vụ được giao.

** Với lao động trực tiếp:*

Trình độ tốt nghiệp trung học phổ thông, trung cấp tương đương với công việc được phân công. Chấp hành nghiêm chỉnh các nội quy mà Công ty đã đề ra. Có sức khoẻ tốt, có thể làm việc theo ca.

Tất cả các trường hợp đủ các tiêu chuẩn trên đều phải qua Hội đồng tuyển dụng phỏng vấn trước khi ký hợp đồng thử việc, không tuyển dụng những trường hợp bị khuyết tật, dị dạng.

+ Quy trình tuyển dụng lao động

** Nhu cầu tuyển dụng:*

Hàng năm, căn cứ vào kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh, nguồn nhân lực hiện có, Trưởng các phòng nghiệp vụ, Trưởng các đơn vị sản xuất tự cân đối nguồn nhân lực của mình để đáp ứng được yêu cầu công việc. Nếu thiếu thì đề xuất tuyển dụng thêm lao động theo phiếu yêu cầu tuyển dụng rồi gửi lên bộ phận nhân sự.

** Lập kế hoạch tuyển dụng:*

Căn cứ vào đề xuất của các phòng, ban, đơn vị, bộ phận nhân sự và bộ phận lao động tiền lương phối hợp với lãnh đạo Công ty tổ chức rà soát lại toàn bộ lao động, trên cơ sở đó lập danh sách các lĩnh vực cần phải bổ sung thêm lao động.

Cán bộ phụ trách tuyển dụng căn cứ vào số lượng tuyển dụng làm văn bản trình Giám đốc số lượng cần bổ sung sau đó thông báo cho các đơn vị, phòng ban.

** Thông báo tuyển dụng, tiến hành thu nhận hồ sơ:*

Kế hoạch tuyển dụng sau khi được Giám đốc phê duyệt thì bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm thông báo tuyển dụng dưới các hình thức khác nhau như: dán thông báo trước cổng Công ty, thông báo trên đài, báo...trước 15 ngày rồi mới tiếp nhận hồ sơ.

Hồ sơ bao gồm:

+ Sơ yếu lí lịch

+ Đơn xin việc

+ Giấy khám sức khỏe

Bản phô tô có công chứng các văn bằng chứng chỉ liên quan tùy thuộc vào yêu cầu và tính chất từng công việc.

** Thành lập hội đồng tuyển dụng:*

Hết hạn nộp hồ sơ thì bộ phận nhân sự tiến hành lập danh sách những thành viên trong Hội đồng tuyển dụng và tiến hành họp Hội đồng để phục vụ cho công tác tuyển dụng lao động một cách có hiệu quả nhất.

Thành phần Hội đồng tuyển dụng bao gồm: Phó Giám đốc, người phụ trách bộ phận nhân sự, các phòng nghiệp vụ có liên quan.

** Tiến hành xét tuyển:*

Sau khi đã tiếp nhận các hồ sơ xin việc, Hội đồng tuyển dụng tiến hành phân loại hồ sơ. Những hồ sơ nào đáp ứng đủ các tiêu chuẩn do Công ty đề ra sẽ được tiếp tục nhận vào vòng tiếp theo, những hồ sơ không đạt sẽ bị loại.

** Tiến hành thi tuyển:*

Với những hồ sơ đã được lựa chọn ở vòng xét tuyển, các ứng viên đó sẽ được gọi đến Công ty để thi chuyên môn hoặc phỏng vấn. 15 ngày sau khi thi tuyển thì các ứng viên trúng tuyển sẽ được mời đến Công ty để ký hợp đồng thử việc.

** Thông báo ký hợp đồng thử việc:*

Ký hợp đồng thử việc đối với:

Lao động gián tiếp: thời gian thử việc từ 2 đến 3 tháng.

Lao động trực tiếp: thời gian thử việc từ 1 đến 2 tháng.

Người trúng tuyển được bố trí về các bộ phận đã được dự kiến sẽ tập sự với mục đích đánh giá kết quả thực hiện công tác chuyên môn, nghiệp vụ, thực hiện các nội quy, quy chế của Công ty.

Hết thời gian thử việc thì nhân viên tập sự phải tự viết văn bản báo cáo và có ý kiến nhận xét của bộ phận chuyên môn trực tiếp hướng dẫn mình. Việc nhận xét phải có các nội dung sau: Thực hiện nghiệp vụ nhiệm vụ được giao; Việc thực hiện các nội quy, quy chế của Công ty; tinh thần học tập và ý thức trách nhiệm đối với

công việc được giao; giữ bí mật kinh doanh trong Công ty; có ý thức và đạo đức nghề nghiệp.

- Ký hợp đồng dài hạn và tiến hành hoàn thiện các thủ tục khác.

Hết thời hạn thử việc thì mới ký hợp đồng chính thức và hoàn thiện nốt thủ tục, hồ sơ theo yêu cầu của công việc. Mức lương chính thức thực hiện hợp đồng lao động được hưởng theo quy chế trả lương của Công ty và tuân thủ theo hướng quy chế trả lương theo pháp luật quy định. Các hình thức ký hợp đồng lao động:

- + Hợp đồng lao động không xác định thời hạn
- + Hợp đồng lao động xác định thời hạn từ 1 đến 3 năm
- + Hợp đồng lao động thời vụ dưới 1 năm
- + Hợp đồng thử việc từ 1 - 3 tháng

Khi hợp đồng hết hiệu lực, Giám đốc Công ty sẽ căn cứ vào nhu cầu sản xuất kinh doanh, khả năng người lao động để ký tiếp hợp đồng lao động mới hoặc chuyển hình thức hợp đồng lao động hay chấm dứt hợp đồng lao động.

** Sử dụng và quản lý lao động trong Công ty:*

+ Đối với việc sử dụng lao động:

Chủ trương của Công ty là sử dụng hết nguồn lao động trong doanh nghiệp. Công việc được chia đều cho mọi người, không để tình trạng chênh lệch số công và số ngày công giữa các nhân viên. Cách làm này tạo sự bình đẳng với các nhân viên trong Công ty.

+ Chế độ làm việc:

Lao động gián tiếp: làm việc 8h/ngày, được nghỉ chiều thứ 7 và chủ nhật nhưng vẫn phân công luân phiên người trực Công ty. Tổng số ngày nghỉ cuối tuần và ngày lễ là 112 ngày, được nghỉ 12 ngày phép trong 1 năm.

Lao động trực tiếp: làm việc theo chế độ phân ca cứ 6h /ca. Áp dụng chế độ làm việc đảo ca liên tục không nghỉ thứ 7 và chủ nhật. Công nhân làm việc 6h nghỉ 12h, nếu công nhân làm ca đêm được nghỉ 36h rồi lại làm ca tiếp theo

Ca sáng: 6h - 12h

Ca chiều: 12h - 18h

Ca tối : 18h - 24h

Ca đêm : 24h - 6h

- Đối với việc quản lý lao động:

Phương pháp trả lương, thưởng trong Công ty: Tiền lương là một bộ phận rất quan trọng trong hoạt động quản lý, đặc biệt là hoạt động quản lý nguồn nhân lực. Việc xây dựng một quy chế trả lương hợp lý chính là động lực kích thích tinh thần làm việc và cống hiến của mỗi cán bộ, công nhân viên. Quy chế trả lương được xây dựng theo nguyên tắc chủ yếu phụ thuộc vào năng suất lao động. Chênh lệch về tiền lương và thu nhập giữa lao động phục vụ giản đơn và với lao động có trình độ chuyên môn cao tùy theo tình hình sản xuất kinh doanh. Căn cứ vào đó, Công ty có những hình thức trả lương phù hợp. Công ty trả lương cho lao động căn cứ theo Nghị định số 205/2004/NĐ- CP ra ngày 14/12/ 2004 của Chính phủ.

Công ty xây dựng chính sách lương theo cơ sở thang bảng lương dựa trên những quy định chung của Nhà nước và các đơn vị cùng ngành nghề, hệ suất năng suất của từng cá nhân và dựa trên tình hình kinh doanh của Công ty không phân theo phòng, ban, đơn vị hay cũng không theo sản phẩm.

Công ty thực hiện phân phối tiền lương theo lao động, tiền lương phụ thuộc vào kết quả lao động cuối cùng của từng người, từng bộ phận. Thu nhập tiền lương đảm bảo không thấp hơn mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định. Công ty thực hiện đầy đủ các thông tư, nghị định mới về tiền lương do Nhà nước quy định và những quy định về mức lương của Công ty, phù hợp với mức tăng trong đời sống sinh hoạt, bước đầu đảm bảo cuộc sống của cán bộ công nhân viên là cơ sở động viên cán bộ nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao.

Quỹ tiền lương được phân phối trực tiếp cho người lao động trong Công ty, không sử dụng vào mục đích khác.

Lãnh đạo Công ty phối hợp với tổ chức công đoàn xây dựng quy chế trả lương. Quy chế trả lương được phổ biến công khai đến từng người lao động.

*Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH
Thương mại và Vận tải Thiên Phúc*

Bảng hệ số lương công việc do Công ty quy định :

Tt	Chỉ tiêu	Hệ số
1	Giám đốc	8.0
2	Phó Giám đốc	7.0
3	Kế toán trưởng	6.0
4	Trưởng phòng	5.5
5	Phó phòng	4.5
6	Nhân viên	3.5
7	Công nhân	3.0

(Nguồn: bộ phận kế toán)

- Các chế độ đãi ngộ khác:

Ngoài tiền lương được hưởng, hàng tháng người lao động còn được hưởng các khoản phụ cấp sau: phụ cấp đi lại 100.000đ/tháng, tiền điện thoại 150000đ/tháng, tiền ăn ca, trợ cấp độc hại tùy theo tính chất việc.

Tiền lương và thu nhập hàng tháng của người lao động được thanh toán mỗi tháng 1 lần vào kỳ II hàng tháng (kỳ I là tiền lương tạm ứng) và được ghi vào sổ lương theo mẫu quy định tại Thông tư số 15/LĐT BXH-TT ngày 10/04/1997 của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội.

Trên cơ sở quy định của pháp luật, hàng tháng, Công ty phải thực hiện trách nhiệm đóng bảo hiểm cho người lao động. Tỷ lệ đóng bảo hiểm là 25% trên tổng quỹ lương (trong đó người lao động phải tự đóng là 6% trên tổng số lương mà họ được nhận)

Để khuyến khích tinh thần làm việc của người lao động, Công ty cũng đưa ra các quy định để xây dựng mức thưởng cho phù hợp với kết quả công việc mà họ đạt được dựa trên thành tích kinh doanh hàng. Lao động thời vụ được hưởng đủ các chính sách của Công ty nhưng mức tiền thưởng thường thấp hơn lao động chính thức. Các hình thức thưởng được phân loại theo các mức như sau:

Loại A: Các bộ phận, phòng, ban hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, góp phần đẩy nhanh tiến độ hoàn thành vượt mức kế hoạch sản xuất kinh doanh

của Công ty, có những đóng góp tích cực trong việc tạo uy tín cho Công ty, thu hút nguồn hàng, đóng góp những sáng kiến cải tiến kỹ thuật, quy trình công nghệ xếp dỡ mang lại lợi ích cho Công ty.

Loại B: Các bộ phận, phòng, ban hoàn thành nhiệm vụ được giao nhưng chưa có sự năng động, sáng tạo, tính nhiệt tình trong công việc chưa cao, chưa phát huy cao độ năng lực, khả năng công tác của bộ phận mình.

Loại C: Các bộ phận, phòng, ban chưa hoàn thành nhiệm vụ được giao hoặc trong bộ phận mình có cá nhân mắc sai phạm trong quá trình sản xuất, làm ảnh hưởng đến quá trình sản xuất kinh doanh của Công ty, hoặc có những hành vi làm giảm uy tín của Công ty đối với các bạn hàng, các cá nhân có tư tưởng tiêu cực, chây lười, ỷ lại.

Hàng năm Công ty rất quan tâm đến công tác tập huấn, hội thảo, nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ nhằm phát triển nguồn nhân lực đáp ứng được yêu cầu kinh doanh trong tình hình mới. 100% lao động trực tiếp được đào tạo nghề tại chỗ, được tham gia học tập các chương trình huấn luyện như an toàn lao động, phòng cháy và chữa cháy.

Công ty tổ chức khám sức khỏe định kỳ hàng năm cho 90- 95% cán bộ công nhân viên để phân loại lao động, sắp xếp công việc phù hợp với điều kiện sức khỏe từng người nhằm đảm bảo tuyệt đối an toàn cho tính mạng và tài sản của Công ty. Công nhân viên còn được sử dụng 100% nước sạch sinh hoạt trong Công ty.

Nơi làm việc được bố trí sạch sẽ, thoáng mát có đầy đủ trang phục bảo hộ lao động, các dụng cụ an toàn lao động nhằm đảm bảo an toàn lao động, cải thiện môi trường làm việc.

Công ty đã thực hiện đầy đủ các chính sách đối với người lao động như: đóng BHYT, BHXH, các chế độ thai sản, ốm đau, hưu trí cho người lao động theo đúng chính sách pháp luật của Nhà nước ban hành. Bên cạnh đó, Công ty luôn chú ý quan tâm đến đời sống vật chất và tinh thần cho toàn thể cán bộ, công nhân viên trong Công ty.

Do thực hiện tốt Quy chế dân chủ trong tất cả các lĩnh vực nên toàn thể cán bộ, công nhân viên trong Công ty đã tin tưởng tuyệt đối vào lãnh đạo của Đảng bộ, Ban Giám đốc, yên tâm công tác hoàn thành nhiệm vụ.

Nhận xét: Từ cơ chế, chính sách đến những đãi ngộ của Công ty TNHH Thương mại và Vận tải Thiên Phúc giúp cho người lao động gắn bó lâu dài với nơi làm việc của mình hơn. Tỷ lệ lao động có trình độ trung cấp trở lên tương đối cao cho thấy tiềm năng chất xám nguồn nhân lực trong Công ty rất lớn, tạo điều kiện thuận lợi cho việc tiếp thu công nghệ hiện đại phục vụ cho các hoạt động sản xuất kinh doanh. Phần lớn lao động đang ở độ tuổi sung sức có kinh nghiệm trong công tác nên chất lượng và hiệu quả công việc được đảm bảo tốt hơn.

Trong hai năm (2010 và 2011), đội ngũ lao động đã qua đào tạo chiếm hơn 60% tổng số lao động. Bảng phân tích cũng cho thấy sự biến động về nguồn nhân sự. Nếu như năm 2010, tổng số lao động của công ty là 65 người nhưng đến năm 2011 tăng lên 73 người. Không những biến đổi về số lượng mà còn biến đổi về trình độ, lứa tuổi, giới tính đều thể hiện rõ qua bảng phân tích, có thể nói đây là sự biến động tích cực.

2.4. Thực trạng công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực ở Công ty TNHH Thương mại và Vận tải Thiên Phúc.

2.4.1. Các hoạt động đào tạo và phát triển nhân sự

2.4.1.1. Đào tạo nhân sự

Trong mọi doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp sản xuất kinh doanh, những lao động có trình độ chuyên môn cao và lành nghề là tài sản quan trọng của doanh nghiệp. Do sự phát triển liên tục của công nghệ mới, việc thường xuyên tiến hành đào tạo mới và đào tạo lại cho đội ngũ lao động trong công ty là một việc làm rất cần thiết.

Để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, Công ty luôn quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân sự. Đây là hình thức đầu tư mang lại hiệu quả rất lớn và lâu dài trong doanh nghiệp. Công ty tăng cường bồi dưỡng cán bộ và nâng cao tay nghề bằng các khóa học đào tạo ngắn hạn và dài hạn. Đào tạo nhân sự

nhằm khắc phục những hạn chế còn tồn tại và nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động, tạo ra đội ngũ lao động lao động có chuyên môn chất lượng cao, mỗi cá nhân sẽ được bù đắp những thiếu sót trong kiến thức chuyên môn và được lĩnh hội thêm các kiến thức, kinh nghiệm mới, được mở rộng tầm hiểu biết để vừa thực hiện tốt công việc được giao mà còn có thể kịp thời thích ứng với những thay đổi của môi trường xung quanh ảnh hưởng đến công việc.

Do xác định được như vậy nên Công ty thường xuyên tiến hành các công tác đào tạo lại nhân sự, đặc biệt là công tác đào tạo nhân sự nhằm nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật cho người lao động và đào tạo nâng cao năng lực quản trị nhân sự cho đội ngũ cán bộ quản lý.

Công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật cho người lao động được tiến hành đều đặn hàng năm cho các cán bộ công nhân kỹ thuật bậc cao và các lao động phổ thông. Những công nhân mới ngay sau khi được Công ty tuyển dụng sẽ được đào tạo ít nhất một tuần ngay tại Công ty về quy trình sản xuất, vận hành máy móc, phá dỡ.. Bên cạnh đó, các công nhân có tay nghề vững, thợ bậc cao sẽ kèm cặp chỉ bảo hướng dẫn các lao động mới hoặc các lao động có trình độ thấp hơn. Hàng năm, Công ty tiến hành tổ chức thi tay nghề giữa các công nhân, ai tiến bộ hơn sẽ được lên bậc thợ và tăng lương.

Đào tạo nâng cao năng lực quản trị nhân sự: áp dụng với các cấp quản trị từ quản trị viên cấp cao đến cấp quản trị cấp cơ sở. Cán bộ cấp cao trong Công ty được cử đi học các khóa đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ quản lý. Công ty còn cử cán bộ đi học ở nước ngoài nhằm nâng cao năng lực chuyên môn và năng lực quản trị cho nhân viên với mục đích là không ngừng nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

2.4.1.2. Phát triển nhân sự

Bên cạnh những hoạt động đào tạo nhân sự, công tác phát triển nhân sự cũng được Công ty đặc biệt quan tâm.

Công ty thường xuyên tiến hành các công tác đề bạt, thăng chức. Công ty đào tạo điều kiện cho những nhân viên có chuyên môn nghiệp vụ cao, có đóng góp

tích cực cho sự phát triển của Công ty được giữ những vị trí xứng đáng để họ có thể phát huy được năng lực của mình. Hàng năm, Công ty thực hiện bình bầu, đề bạt thăng chức cho một số nhân viên trên cơ sở lấy ý kiến của nhân viên phòng ban đó. Đối với những công nhân sản xuất, Công ty tiến hành tăng lương và tuyên dương trước toàn thể Công ty. Tất cả những việc làm này có tác dụng động viên tinh thần, tạo động lực cho nhân viên thực hiện tốt công việc của mình, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh ở Công ty.

2.4.2. Các hoạt động duy trì nguồn nhân lực trong Công ty

2.4.2.1. Sắp xếp và sử dụng lao động trong Công ty

Do lực lượng lao động của công ty là đội ngũ lao động trực tiếp chiếm tỷ lệ lớn nên việc bố trí sắp xếp và sử dụng lao động hợp lý là vấn đề cốt yếu nhất để nâng cao hiệu suất lao động. Giám đốc là người quản lý chung toàn bộ Công ty. Tại các bộ phận, người lao động được bố trí vào các vị trí với các chức năng nhiệm vụ cụ thể, trong đó có các trưởng phòng và chủ xưởng quản lý, giám sát mọi hoạt động của các cán bộ công nhân viên thuộc thẩm quyền quản lý. Lao động được phân công theo công việc rõ ràng với thời gian biểu cụ thể. Với các phòng, ban chức năng làm việc giờ hành chính theo quy định của nhà nước làm 8h/ngày, các bộ phận sản xuất làm theo ca 6h/ca.

Lao động trong công ty được tổ chức theo các phòng ban, phân xưởng sản xuất. Hàng ngày, các Trưởng phòng, đốc công thực hiện việc chấm công lao động, đảm bảo công bằng cho người lao động. Công ty cho phép người lao động có quyền được đóng góp ý kiến hoặc chất vấn các Trưởng phòng và Chủ xưởng về các chỉ tiêu kế hoạch, chủ trương công tác và các mặt quản lý trong Công ty nhưng phải đảm bảo nguyên tắc: có tổ chức, có quy tắc, đúng nơi, đúng quy định.

2.4.2.2. Chính sách đãi ngộ với người lao động

- Chính sách tiền lương, tiền thưởng.

Tiền lương là một trong những mục đích chính của người lao động, là động lực kích thích họ hăng say lao động, cống hiến sức mình cho doanh nghiệp. Đối với doanh nghiệp, quỹ lương là một trong những nhân tố chính được tính vào chi

phí kinh doanh, là một công cụ mà doanh nghiệp sử dụng để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Vì vậy, vấn đề sử dụng quỹ lương có hiệu quả được công ty đặc biệt quan tâm.

Tổng quỹ lương là tổng số tiền mà công ty phải trả cho người lao động do hoàn thành công việc trong một thời kì nhất định. Quỹ lương được xem như một khoản mục trong tổng chi phí của công ty. Quỹ lương phụ thuộc vào khối lượng và hiệu quả công việc sản xuất kinh doanh của công ty. Lương tối thiểu của Công ty là 800.000 đồng. Công ty sử dụng hình thức trả lương chính là trả lương theo thời gian. Tiền lương của người lao động được tính dựa trên số công của người đó trong tháng, hệ số cấp bậc của người lao động và hệ số thi đua của người lao động. Bên cạnh đó, những lao động làm việc trong phân xưởng sản xuất còn được nhận một khoản trợ cấp lao động vì đặc thù công việc là phải tiếp xúc với hóa chất độc hại và bụi bặm..

- Chính sách khen thưởng, kỷ luật:

Để thực hiện tốt và đúng mức chế độ khen thưởng, kỷ luật công ty tiến hành đánh giá tình hình thực hiện công việc của người lao động. Quản trị viên cấp cơ sở và trung gian là những người trực tiếp đánh giá những nhân viên dưới quyền mình. Đây là một công tác khó khăn, nó đòi hỏi sự chính xác và công bằng. Qua đánh giá sẽ biết được năng lực của từng người. Việc đánh giá đúng sẽ góp phần làm cho quan hệ giữa người lao động gắn bó hơn. Công tác đánh giá năng lực, thành tích của người lao động do Hội đồng xét thi đua khen thưởng, làm việc độc lập và có trách nhiệm. Phương pháp Hội đồng Thi đua khen thưởng thường sử dụng là phương pháp cho điểm, đánh giá nhân viên theo các tiêu chuẩn: số ngày làm việc, độ phức tạp của công việc, tác phong công nghiệp, chấp hành nội quy,.. Nói chung công tác này thực hiện khá tốt. Những người được khen thưởng cũng như được đề bạt vào những vị trí quan trọng trong công ty thường là những người có đủ phẩm chất đạo đức cũng như trình độ chuyên môn thực sự.

Hầu hết các công ty đều ban hành chế độ khen thưởng và kỷ luật riêng của mình. Trong quản trị nhân sự, ngoài những biện pháp hành chính mang tính chất bắt buộc, người lao động còn phải tuân theo những nội quy lao động.

Ngoài ra, công ty còn có những hình thức khen thưởng bằng vật chất để khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn, góp phần nâng cao năng suất lao động. Căn cứ vào việc người lao động hoàn thành tốt công việc, vượt mức kế hoạch, Công ty còn có hình thức khen thưởng cho những sáng kiến tăng năng suất lao động, cải tiến kỹ thuật... đem lại hiệu quả và lợi ích cho Công ty. Tất cả những khoản thưởng này tuy không lớn nhưng góp phần tích cực vào việc động viên tinh thần cho người lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Việc áp dụng những hình thức kỷ luật đối với người lao động nhằm tác dụng giáo dục, phòng ngừa, nâng cao ý thức tổ chức kỷ luật trong lao động, bảo vệ tính mạng của người lao động và tài sản của công ty. Công ty áp dụng 2 biện pháp kỷ luật là biện pháp kinh tế và biện pháp hành chính. Đối với các trường hợp vi phạm quy định hay kỉ luật lao động với mức độ nhẹ hoặc vi phạm lần đầu sẽ áp dụng và phê bình. Tái phạm hoặc vi phạm nặng thì sẽ bị xử phạt hoặc có thể bị trừ lương. Nếu lỗi nặng thì xử lý kỷ luật tùy theo mức vi phạm.

- Chế độ đãi ngộ về tinh thần:

Đãi ngộ tinh thần giữ vai trò quan trọng nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu đa dạng của người lao động. Mức sống càng cao thì nhu cầu về tinh thần càng cao. Khuyến khích tinh thần chính là biện pháp được áp dụng để thoả mãn nhu cầu càng cao của người lao động. Vì vậy, ngoài những đãi ngộ về vật chất như tiền lương, tiền thưởng như đã nói ở trên, công ty còn quan tâm đến công tác động viên, khuyến khích tinh thần với người lao động. Đó là tạo điều kiện để người lao động học tập nâng cao trình độ, quan tâm tới đời sống cán bộ công nhân viên của công ty mình bằng những hình thức hỏi thăm, động viên khi nhân viên ốm đau, nắm vững được hoàn cảnh của từng người. Ngoài ra công ty thường xuyên tổ chức các chuyến du lịch nghỉ mát trong và ngoài nước, tổ chức những buổi sinh hoạt văn nghệ, vui chơi, giải trí để tạo dựng lòng tin và quan hệ gắn bó giữa các nhân viên

và giữa nhân viên với lãnh đạo. Cuối năm công ty tổ chức biểu dương gương người tốt, việc tốt, tặng giấy khen để động viên tinh thần.

2.4.3. Một số vấn đề đặt ra

Nhìn chung, công tác quản trị nhân sự cũng đã được công ty TNHH Thương mại và Vận tải Thiên Phúc đặc biệt quan tâm. Qua một thời gian thành lập công ty đã đứng vững và phát triển, trong đó có sự đóng góp rất lớn của đội ngũ lao động. Cán bộ công nhân viên tương đối hài lòng về công việc, môi trường làm việc và điều kiện làm việc tại công ty. Công ty có rất nhiều ưu điểm trong công tác tổ chức nguồn nhân sự. Đó là:

- Phương pháp tuyển chọn, sử dụng lao động hợp lý để tiết giảm chi phí đào tạo và đào tạo lại lao động, có đội ngũ lao động có năng lực và kinh nghiệm lâu năm, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Trả lương phù hợp với tính chất của công việc. Có các hình thức khen thưởng và kỉ luật hợp lý giúp nhân viên có tinh thần tự giác cao để chấp hành nội quy quy định của công ty và nâng cao ý thức trách nhiệm đối với công việc.

- Thực hiện công tác đào tạo và đào tạo lại, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

- Bộ máy quản lý và điều hành sản xuất gọn, nhẹ, thuận lợi cho công tác quản trị nhân sự.

Tuy nhiên bên cạnh những mặt đã đạt được, công tác tổ chức sử dụng nhân sự ở công ty vẫn đang đặt ra nhiều vấn đề cần phải tiếp tục quan tâm giải quyết:

Một là, trong công ty vẫn có những nhân viên làm trái ngành trái nghề, khi vào làm việc vẫn phải mất công đào tạo, điều đó làm tốn thời gian và chi phí tiền của Công ty còn ưu tiên cho một số con em cán bộ và tuyển dụng họ vào những vị trí, công việc không phù hợp với trình độ chuyên môn và năng lực của họ.

Hai là, chưa có biện pháp để nâng cao thu nhập cho người lao động. Việc kỉ luật trong công ty còn lỏng lẻo, chưa có khai thác được hết tiềm năng của cán bộ công nhân viên. Vì thế hiệu quả sử dụng lao động vẫn chưa thực sự cao.

Ba là, một số cán bộ công nhân viên trong công ty có trình độ và tay nghề thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu của công việc, ý thức trách nhiệm trong công việc còn kém.

Bốn là, công tác khuyến khích tiền lương, tiền thưởng chưa thực sự phát huy được vai trò là đòn bẩy để kích thích người lao động vì mức thưởng còn quá thấp.

Năm là, chiến lược đầu tư phát triển con người chưa được quan tâm đúng mức, chính sách tuyển dụng, đào tạo chỉ mới đáp ứng nhu cầu bức thiết trước mắt, chưa có quy hoạch và đầu tư dài hạn để đáp ứng yêu cầu phát triển lâu dài của Công ty.

Sáu là, công ty chưa thực sự coi trọng việc phân tích công việc, chưa có cán bộ chuyên ngành đảm nhiệm và chưa được tiến hành một cách khoa học. Việc phân tích nghiên cứu công việc mới chỉ dừng lại ở sự nhìn nhận khách quan bên ngoài và ý kiến chủ quan của người phân tích, vì vậy ảnh hưởng đến việc đánh giá chất lượng công việc. Đó là nguyên nhân dẫn đến tình trạng một số cán bộ trong công ty có trình độ chuyên môn còn non kém, chưa đáp ứng được nhu cầu công việc. Vì công tác phân tích công việc chưa thực hiện tốt nên ảnh hưởng tới công tác chuẩn bị nội dung đào tạo bồi dưỡng trình độ để đáp ứng yêu cầu công việc.

Bảy là, công tác tuyển dụng đào tạo và sử dụng sau đào tạo chă đồng bộ, xuất hiện tình trạng đào tạo bằng hai mà không rõ mục tiêu, không xuất phát từ nhu cầu công việc. Quy chế tuyển dụng của công ty còn nhiều điểm chưa phù hợp và nhất quán, cần phải bổ sung, hoàn chỉnh.

CHƯƠNG 3

ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP VỀ TỔ CHỨC VÀ SỬ DỤNG NHÂN SỰ

ĐỂ NÂNG CAO HIỆU QUẢ SẢN XUẤT KINH DOANH

3.1. Định hướng mục tiêu phát triển của Công ty

3.1.1. Định hướng mục tiêu kinh doanh

Trong bối cảnh nền kinh tế toàn cầu bị suy thoái, nền kinh tế nước ta cũng đang chịu nhiều tác động tiêu cực. Đặc biệt là ngành thương mại và vận tải cũng chịu tác động không nhỏ. Tuy nhiên do công ty không chỉ hoạt động ở lĩnh vực vận tải tàu mà còn hoạt động ở các lĩnh vực khác như xây dựng, kinh doanh vật liệu xây dựng, chất đốt... nên gặp ít khó khăn hơn.

Dự kiến trong năm 2012, công ty sẽ đẩy mạnh công tác phát triển và hiện đại hoá cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ cho yêu cầu sản xuất kinh doanh và tạo nền móng vững chắc cho sự phát triển lâu dài.

Thực hiện bảo toàn và phát triển vốn, đổi mới tổ chức kinh doanh, nâng cao khả năng cạnh tranh và tích lũy lợi nhuận. Bảo đảm an toàn tuyệt đối về con người, tài sản, tiền vốn. Ổn định doanh nghiệp, bảo đảm việc làm và thu nhập cho người lao động.

Tạo sự chuyển biến trong công tác quản trị nhân sự, đổi mới cơ chế phân phối tiền lương, tiền thưởng tạo động lực nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Đào tạo, xây dựng đội ngũ cán bộ công nhân viên từ cấp lãnh đạo quản lý đến công nhân sản xuất.

3.1.2. Định hướng quản trị nhân sự của Công ty

Xây dựng đội ngũ lao động có tinh thần trách nhiệm cao và nâng cao chất lượng lao động. Phải có sự đổi mới tư duy trong quá trình sản xuất kinh doanh của mỗi cán bộ công nhân viên bằng việc tiếp tục đẩy mạnh công tác đào tạo để tạo ra những chuyển biến thực chất trong đội ngũ người lao động. Lao động là nhân tố quan trọng giúp công ty đứng vững và vượt qua giai đoạn khó khăn trước mắt.

Nêu cao tinh thần dám nghĩ dám làm, dám chịu trách nhiệm đối với công việc được giao.

Trong thời gian tới hoàn thành chỉ tiêu về thu nhập, bên cạnh đó nghiên cứu và cải tiến chế độ phân phối tiền lương, tiền thưởng nhằm tạo ra động lực nâng cao năng suất, chất lượng lao động, gắn lợi ích với trách nhiệm và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Hoàn thiện công tác quản trị để tăng hiệu quả sử dụng lao động. Xây dựng đội ngũ lao động có ý thức trách nhiệm, ý thức kỷ luật, ý thức vệ sinh lao động, vệ sinh công nghiệp và có tác phong công nghiệp cao.

Tạo sự thống nhất, đồng bộ giữa các phòng, ban chức năng để tạo điều kiện trong việc điều hành sản xuất kinh doanh, nhằm chấm dứt tình trạng chùng chေo trong công việc.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện quản trị nhân sự trong Công ty TNHH Thương mại và Vận tải Thiên Phúc.

3.2.1. Nâng cao chất lượng phân tích công việc

Hiện nay, công tác phân tích công việc trong Công ty chưa có đội ngũ cán bộ chuyên trách đảm nhiệm, vì vậy chất lượng phân tích công việc chưa cao. Căn cứ vào thực trạng công tác quản trị hiện nay, để làm tốt công tác này, Công ty cần giải quyết vấn đề sau:

Phân tích công việc phải do cán bộ chuyên trách đảm nhiệm và tiến hành một cách khoa học. Công tác phân tích công việc trong Công ty trước đây thường được thực hiện theo kinh nghiệm. Vì vậy, muốn phân tích công việc có hiệu quả thì phải đổi mới phương pháp phân tích, từ làm theo kinh nghiệm sang phương pháp phân tích logic có khoa học. Các cán bộ chuyên trách là các Phó Tổng Giám đốc, Trưởng phòng, Đốc công đảm nhận. Các nhà quản trị cấp cao có trình độ, năng lực và có đầu óc tổng hợp, các nhà quản trị cấp cơ sở có kinh nghiệm và nắm chắc tình hình thực tế ở phòng, tổ mà họ quản lý. Xây dựng đội ngũ cán bộ chuyên trách có trình độ và am hiểu công việc, tránh tình trạng phân tích nghiên cứu công việc chỉ là những nhìn nhận khách quan bên ngoài và những ý kiến chủ quan của người

phân tích. Làm tốt công tác này sẽ là cơ sở cho việc lên kế hoạch tuyển dụng và đào tạo.

3.2.2. Hoàn thiện công tác kế hoạch hoá nguồn nhân sự

Chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động quản trị nhân sự. Trong giai đoạn suy thoái kinh tế như hiện nay, tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế quốc dân có xu hướng chậm lại và có ảnh hưởng trực tiếp đến tình hình sản xuất kinh doanh của công ty. Do đó, tùy theo tình hình biến động của nền kinh tế mà có kế hoạch sử dụng nhân sự cho phù hợp.

Trong những năm gần đây, với sự phát triển không ổn định của nền kinh tế, Công ty đã gặp phải không ít những khó khăn trong công tác kế hoạch hoá nguồn nhân sự. Sự biến động của lao động không theo kế hoạch hay nói cách khác công tác kế hoạch hoá nguồn nhân sự của Công ty thực hiện chưa tốt. Để thực hiện công tác này, Công ty cần phải thực hiện những biện pháp sau:

- *Lập kế hoạch nguồn nhân lực*: Ban lãnh đạo Công ty phải cùng với cán bộ phận quản lý nguồn nhân sự thực hiện việc lập kế hoạch về nhân sự. Việc đó cần tuân theo quy trình rõ ràng với bước đầu là phân tích môi trường, xác định mục tiêu chiến lược nguồn nhân sự. Mục tiêu này nhằm trả lời câu hỏi: Công ty sẽ huy động lực lượng lao động như thế nào để đạt được mục tiêu chiến lược của mình. Tiếp theo, bộ phận quản lý nguồn nhân sự phải phân tích được hiện trạng nguồn nhân sự về lứa tuổi, giới tính, để có thể hoàn thành công việc một cách tốt nhất, phẩm chất cá nhân, mức độ nhiệt tình trong công việc... Hầu như trong Công ty chưa có hoạt động phân tích hiện trạng nhân lực một cách đầy đủ mà chỉ mới nêu ra về mặt số lượng nguồn nhân sự.

- *Công tác dự báo nhu cầu nguồn nhân sự*: Dựa vào việc phân tích hiện trạng, dự định các công việc, các kế hoạch, chiến lược kinh doanh ngắn và dài hạn cần triển khai thực hiện trong năm tiếp theo để đưa ra kiến nghị cầu nhân sự.

- *Công tác dự báo cung*: Đối với công tác dự báo cung nguồn nhân lực phải dự đoán được cung bên trong và cung từ bên ngoài, đó chính là số lượng lao động

sẽ chuyên đi trong năm, số người nghỉ chế độ, số người nghỉ hưu ở các phòng, ban để có quyết định bổ sung biên chế cho phù hợp.

- *Điều tiết cung cầu nhân sự*: Sau khi có chỉ tiêu biên chế, công ty cần thực hiện các yêu cầu về cân đối giữa cung và cầu nhân sự. Khi cần tinh giảm biên chế cần có những hình thức như cho nghỉ hưu sớm với những cán bộ có trình độ chuyên môn kém hoặc là sức khoẻ yếu, nghỉ không lương...hoặc là có kế hoạch nhằm chuyển chuyên, đề bạt cán bộ một cách hợp lý hoặc có kế hoạch tuyển dụng từ bên ngoài.

Ngoài ra, khâu cần thiết cho công tác kế hoạch hoá nguồn nhân sự mà Công ty cần thực hiện là phải kiểm tra và đánh giá chương trình. Mục đích của kiểm tra và đánh giá là hướng dẫn các hoạt động hoạch định nguồn nhân sự, xác định các sai lệch giữa thực hiện và kế hoạch, các nguyên nhân khách quan và chủ quan dẫn đến các sai lệch đó và biện pháp khắc phục.

Công ty cần thực hiện kế hoạch hoá nguồn nhân lực theo một chương trình công tác cụ thể :

Bước 1: Dự báo nhu cầu nhân sự. Việc dự báo cần dựa trên cơ sở phân tích hiện trạng nhân lực của công ty và kế hoạch công tác của công ty trong năm tới.

Bước 2: Dự báo cung nhân sự. Cần phải dự báo cung bên trong và bên ngoài của Công ty.

Bước 3: Điều tiết cung cầu trên cơ sở hai bước trên và thực hiện các biện pháp.

Bước 4: Kiểm tra và đánh giá chương trình.

Tuy nhiên để công tác kế hoạch hoá nguồn nhân sự được thực hiện tốt, việc lập kế hoạch nguồn nhân sự phải được thực hiện một cách nghiêm túc ở tất cả các khâu của quá trình, phải có được hệ thống thông tin trong suốt nội bộ công ty, các phòng, ban phải có báo cáo về tình hình nguồn nhân sự của phòng ban, phân xưởng mình cho bộ phận quản lý nguồn nhân sự. Có như vậy, công tác kế hoạch hoá nguồn nhân sự mới thực sự đem lại hiệu quả.

3.2.3. Thực hiện tốt công tác tuyển dụng

Công tác tuyển dụng là một yếu tố tạo nên sự thành công của công ty. Thực hiện tốt công tác tuyển dụng sẽ góp phần giảm bớt chi phí đào tạo. Vì vậy, công tác này thực hiện một cách nghiêm túc, công khai dân chủ, có chất lượng và công bằng.

Công ty cần thông báo tuyển dụng công khai trong toàn công ty và thông báo tuyển dụng thông qua các phương tiện thông tin đại chúng như: báo, đài, truyền hình, các mục quảng cáo, có thể thông qua trung tâm giới thiệu việc làm, hội chợ việc làm ... công ty có thể liên kết với một số trường học hay các cơ sở đào tạo để tuyển dụng nguồn nhân lực.

Thực hiện tốt quá trình tuyển dụng sẽ giúp cho công ty thu hút được một số lượng lớn người lao động tham gia dự tuyển. Đây là bước thuận lợi để công ty lựa chọn những người có khả năng, thích hợp nhất đối với các yêu cầu của công việc.

- Đối với việc tuyển chọn:

Sau khi tiếp nhận hồ sơ xin việc, bộ phận quản trị nhân sự cần nghiên cứu phân loại hồ sơ, lựa chọn các hồ sơ thích hợp để các ứng viên trải qua các giai đoạn phỏng vấn. Nếu qua được giai đoạn phỏng vấn, quá trình thi tuyển chuyên môn nghiệp vụ, công ty sẽ tiến hành thử việc. Tùy theo tính chất phức tạp của từng vị trí công việc để có thời gian thử việc hợp lý. Những ứng viên trải qua hợp đồng thử việc đáp ứng được yêu cầu về trình độ chuyên môn và có lòng say mê làm việc mới được xét thi tuyển viên chức. Những ứng viên qua được kỳ thi tuyển này mới được tuyển dụng vào công ty.

Để nâng cao chất lượng nguồn nhân sự, công ty cần thực hiện tuyển dụng nhân viên hợp đồng một cách nghiêm túc hơn, cẩn thận hơn. Cần tuyển dụng những lao động thực sự có chuyên môn và trình độ năng lực vào làm việc, tránh tình trạng chỉ vì nể nang, quen biết mà tuyển dụng những lao động không có trình độ, bằng cấp vào làm những công việc không phù hợp trong Công ty.

Tăng cường tuyển nhân viên hợp đồng ngắn hạn, dễ dàng cắt giảm hay trẻ hoá lao động. Tuy nhiên số lao động này thường ít kinh nghiệm, gây khó khăn

trong công việc đảm bảo chất lượng sản phẩm, vậy cần bố trí xen kẽ giữa lao động mới với lao động có kinh nghiệm để nâng cao hiệu quả làm việc.

Trong thời gian tới, nếu chỉ tiêu cho phép và yêu cầu công việc cần phải tuyển dụng mới. Công ty nên có chính sách ưu tiên và thu hút những sinh viên tốt nghiệp đại học mới ra trường có bằng khá trở lên trong quá trình tuyển dụng nhằm trẻ hoá dần đội ngũ cán bộ, nhân viên.

Tuy nhiên, trong tình hình nền kinh tế bất ổn có nhiều biến động và tác động không tốt tới tình hình sản xuất kinh doanh như hiện nay, Ban lãnh đạo công ty cần phải cân nhắc trước khi có quyết định tuyển dụng. Hiện nay, Công ty đã cho nghỉ việc một bộ phận cán bộ công nhân viên để giảm chi phí lao động, việc tinh giảm lực lượng lao động trong bối cảnh hiện nay là hoàn toàn cần thiết. Tuy nhiên, công ty vẫn có thể làm tốt công tác tuyển dụng và có nhiều cơ hội để chọn được những người lao động có trình độ thực sự vào làm việc trong công ty. Hiện nay, công ty đang xây dựng thêm phân xưởng để cắt phá dỡ tàu cũ nên vẫn có nhu cầu cần tuyển dụng một lực lượng lao động để tiến hành sản xuất.

3.2.4. Nâng cao chất lượng đào tạo và phát triển nguồn nhân sự

Đào tạo và phát triển nguồn nhân sự là công việc rất quan trọng để tạo ra đội ngũ lao động giỏi, xây dựng một tập thể lao động mạnh. Trong thời gian qua, công ty đã chú trọng đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng cán bộ, công nhân viên qua việc khuyến khích và động viên mọi người tham gia học tập để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Công ty đã gửi nhiều cán bộ đi đào tạo bên ngoài để đào tạo lại và đào tạo nâng cao trình độ cho cán bộ, công nhân viên. Tuy nhiên, để đáp ứng được nhu cầu phát triển trong tương lai, cần đầu tư nhiều hơn cho vấn đề này và chú trọng tới chất lượng của công tác đào tạo. Để hoạt động này thực sự mang lại hiệu quả, đào tạo phải trải qua quá trình từ lập kế hoạch đến lựa chọn các hình thức, phương pháp đào tạo cho đến đánh giá kết quả cuối cùng của đào tạo.

Để đảm bảo sự phát triển của công ty trong những năm tiếp theo, chính sách phát triển nguồn nhân sự của công ty phải ưu tiên số một và nội dung cơ bản của đào tạo và phát triển thể hiện ở những mặt sau:

Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý các cấp vững vàng về phẩm chất chính trị, có năng lực về quản trị doanh nghiệp, đáp ứng sự nghiệp phát triển và đổi mới của công ty. Thực tiễn hoạt động của công ty cho thấy vai trò quan trọng của bộ máy quản lý trong việc tổ chức triển khai các hoạt động nghiên cứu, chuyển giao công nghệ cũng như tổ chức sản xuất kinh doanh. Nơi nào có cán bộ, chuyên gia giỏi, năng động, nắm bắt được nhu cầu thực tiễn, tổ chức sản xuất kinh doanh sẽ đem lại hiệu quả cao. Vì vậy, việc xây dựng, đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ đầu ngành trong lĩnh vực của công ty là hết sức cần thiết.

Đào tạo cán bộ chủ chốt: Cán bộ chủ chốt là những người có vị trí và vai trò rất quan trọng trong sự nghiệp phát triển của công ty. Đối với các cán bộ này, công ty cần có chính sách đào tạo cụ thể, có như vậy mới có thể đảm nhận được các công việc được giao trên cơ sở trình độ và điều kiện cụ thể của từng người. Công ty cần tạo điều kiện cho những cán bộ chủ chốt về điều kiện, trang thiết bị sản xuất, nhân lực để họ triển khai công việc có hiệu quả.

Đào tạo và đào tạo lại: Công ty phải thực hiện đào tạo và đào tạo lại cán bộ, công nhân viên. Nhu cầu đào tạo lại cán bộ nhằm nâng cao trình độ, kỹ năng cho họ để phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh là cần thiết.

Đối với đào tạo tại chỗ: Công ty cần phải tận dụng tối đa đội ngũ cán bộ đầu ngành và cơ sở trang thiết bị hiện có để phục vụ cho công tác này. Phòng Đào tạo phải xây dựng được chương trình đào tạo lại các lĩnh vực khác nhau của công ty, phải xác định các cơ sở đủ điều kiện thực hành cho công tác đào tạo lại hàng năm của Công ty. Bên cạnh đó, việc đào tạo tại chỗ sẽ mang lại hiệu quả cao nếu công ty mời được các chuyên gia đầu ngành ở các trường đại học trong và ngoài nước về giảng dạy.

Đào tạo ngoài Công ty: Công ty cử các cán bộ đi học tại các trường đại học chính quy ở trong nước, đi dự các khoá huấn luyện ở các trường, các viện nghiên cứu khác. Phương pháp này có ưu điểm là tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên tập trung học và nắm bắt được các lý luận một cách có hệ thống, nâng cao khả năng sáng tạo của cán bộ và nhân viên. Phương pháp này có thể áp dụng đối với các cán bộ phòng

ban chuyên môn, các công nhân kỹ thuật cao, các kỹ sư,... Các cán bộ được cử đi học phải thường xuyên có báo cáo kết quả học tập và nghiên cứu.

Đào tạo ngoài nước: Cần phải cải tiến trong xét tuyển, cử và đánh giá cán bộ được cử đi học tập ở nước ngoài. Công tác xét tuyển đi đào tạo ở nước ngoài phải tổ chức cẩn thận, chu đáo hơn nữa. Nội dung thi tuyển phải có yêu cầu cao về trình độ chuyên môn và trình độ ngoại ngữ. Bên cạnh đó, công tác quản lý đào tạo ở nước ngoài phải được chú trọng. Tất cả các cán bộ được cử đi học đều phải có báo cáo kết quả học tập và công tác từng thời kỳ học. Công ty cần có các hình thức đào tạo bằng cách cử cán bộ đi dự các khoá huấn luyện hoặc tập sự, dự các cuộc hội thảo ở nước ngoài...

Sau khi kết thúc các khoá đào tạo cán bộ, cần phải thực hiện đánh giá kết quả đào tạo. Đánh giá kết quả đào tạo là việc làm cần thiết của quá trình đào tạo. Điều này giúp công ty đánh giá được chất lượng nguồn nhân lực sau khi đào tạo, trên cơ sở đó bổ sung và rút kinh nghiệm cho các kế hoạch đào tạo tiếp theo.

Bên cạnh việc đào tạo và đào tạo lại đội ngũ cán bộ, công ty cần chú ý đào tạo và nâng cao tay nghề, năng lực vận hành máy móc, thiết bị mới cho đội ngũ công nhân trực tiếp sản xuất. Hiện nay, công ty đang xây dựng một phân xưởng mới để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Vậy nên cần phải làm tốt công tác đào tạo và hướng dẫn cho đội ngũ công nhân mới, để họ có thể nắm rõ được cơ chế vận hành của dây chuyền thiết bị mới, đồng thời nắm rõ quy trình sản xuất khi đó hoạt động sản xuất mới đem lại hiệu quả cao.

Bên cạnh đó công ty phải thường xuyên cử kế toán trưởng đi học lớp kế toán trưởng để nâng cao tay nghề và tham gia các khoá đào tạo để nắm bắt được các thay đổi trong luật thuế của Nhà nước.

3.2.5. Tạo môi trường làm việc thuận lợi, nâng cấp cơ sở vật chất

Môi trường làm việc là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến năng suất, chất lượng làm việc của người lao động. Các cán bộ quản lý cần quan tâm tới điều kiện làm việc của người lao động, tạo bầu không khí làm việc thoải mái giúp người lao động có điều kiện tốt nhất để thực hiện công việc của mình. Để làm được điều này,

đòi hỏi các nhà quản trị phải có tầm nhìn dài hạn. Công ty cần xây dựng thêm phòng Y tế cho cán bộ công nhân viên với những trang bị và dụng cụ y tế hiện đại để có thể xử lý kịp thời các sự cố liên quan đến sức khỏe của người lao động. Cần phát huy hơn nữa vai trò của tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi cho người lao động một cách tốt nhất.

Với sự phát triển của khoa học công nghệ như hiện nay, công ty cần tiếp tục đầu tư nâng cấp và đổi mới máy móc trang thiết bị ở các phân xưởng hay các văn phòng (đổi mới máy in, máy photô...) trong khả năng tài chính cho phép để cán bộ công nhân viên có thể thực hiện tốt công việc của mình một cách hiệu quả nhất.

Bên cạnh đó, công ty cần thực hiện những biện pháp nhằm đảm bảo an toàn tuyệt đối cho người lao động nhất là những lao động trực tiếp sản xuất trong các phân xưởng. Có các biện pháp về kỹ thuật an toàn phòng chống cháy nổ, về kỹ thuật vệ sinh phòng chống độc hại, trang thiết bị đầy đủ các phương tiện cá nhân cho người lao động làm các công việc nguy hiểm độc hại. Đảm bảo an toàn lao động và không ngừng cải thiện điều kiện lao động sẽ có tác động trực tiếp đến việc nâng cao năng suất lao động cho người lao động, từ đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Vì vậy, công tác này cần phải được thực hiện thường xuyên và có kế hoạch.

Trên đây là một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực ở Công ty TNHH Thương mại và Vận tải Thiên Phúc. Trong các giải pháp đưa ra có một số giải pháp mang tính đột phá như: nâng cao chất lượng phân tích công việc; hoàn thiện công tác kế hoạch hoá nguồn nhân sự; thực hiện tốt công tác tuyển dụng và đảm bảo nâng cao chất lượng đào tạo và phát triển nguồn nhân sự; thực hiện chế độ trả lương, thưởng phạt, trợ cấp cho cán bộ công nhân viên một cách hợp lý. Các giải pháp nêu ra có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, hỗ trợ và bổ sung cho nhau. Vì vậy, khi thực hiện cần phải tiến hành đồng bộ để các giải pháp phát huy tác dụng.

KẾT LUẬN

Trong quản trị kinh doanh hiện đại ngày nay, Quản trị nguồn nhân sự là một nội dung quan trọng trong hoạt động tác nghiệp của các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh. Quản trị nguồn nhân sự- về bản chất là quản lý và sử dụng con người, làm cho con người phát huy hết hiệu năng trong công việc được giao.

Con người vốn dĩ là một thực thể xã hội phức tạp, là tổng hoà các mối quan hệ xã hội. Trong sản xuất kinh doanh, con người vừa là chủ thể, vừa là đối tượng của quản lý. Do vậy, muốn khai thác được nhân tố người cần phải kết hợp nhiều biện pháp, bao gồm các biện pháp kinh tế, hành chính, giáo dục, tâm lý...

Qua thời gian thực tập tại Công ty TNHH Thương mại và Vận tải Thiên Phúc, bằng việc vận dụng những lý luận đã học cùng với quá trình tìm hiểu thực tế, em mạnh dạn đưa ra 5 biện pháp để góp phần hoàn thiện công tác quản trị nhân sự của Công ty. Do hạn chế về thời gian và sự thiếu hụt về lý luận cũng như thực tế nên khoá luận không thể tránh khỏi những sai sót. Vì vậy rất mong nhận được sự góp ý để khoá luận được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn nhiệt tình TS. Nguyễn Xuân Quang, cùng với các cán bộ nhân viên trong phòng Kinh doanh, phòng Tổ chức- Hành chính và phòng Tài chính- Kế toán của Công ty TNHH Thương mại và Vận tải Thiên Phúc đã giúp đỡ em hoàn thành khoá luận này.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quản trị nhân sự của trường Đại học Kinh Tế Quốc Dân
2. Vận tải và giao nhận trong ngoại thương - Đại học Ngoại Thương
3. Quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân
4. Quản trị nguồn nhân lực – Trần Kim Dung
5. Bảng chỉ tiêu của công ty TNHH Thương mại và Vận tải Thiên Phúc
6. Một số tài liệu tham khảo khác.