

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



ISO 9001:2015

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên : Nguyễn Anh Tuấn
Giảng viên hướng dẫn : TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan

HẢI PHÒNG - 2018

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

**NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ CƠ KHÍ TRÚC SINH**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY
NGÀNH: KẾ TOÁN – KIỂM TOÁN**

Sinh viên : Nguyễn Anh Tuấn
Giảng viên hướng dẫn : TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan

HẢI PHÒNG - 2018

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

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Nguyễn Anh Tuấn

Mã SV: 1312404002

Lớp: QT1701N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh.

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ CƠ KHÍ TRÚC SINH	6
1.1. Lý luận về nguồn nhân lực.....	6
1.1.1. Khái niệm về nguồn nhân lực	6
1.1.2. Các yếu tố cấu thành nguồn nhân lực	8
1.2. Công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	8
1.2.1. Các khái niệm về quản lý và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	8
1.2.2. Quan điểm của các trường phái quản trị nguồn nhân lực	9
1.3. Nội dung của công tác quản trị nguồn nhân lực tác động tới hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	12
1.3.1. Sự cần thiết phải quản trị và đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	12
1.3.2. Nội dung của công tác quản trị nguồn nhân lực tác động tới hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	14
1.3.3. Một số đặc thù của nhân lực ngành.....	14
1.4. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	15
1.4.1 Phân tích tình hình sử dụng số lượng lao động.....	16
1.4.2. Phân tích năng suất lao động bình quân một lao động	17
1.4.3. Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo doanh thu/lợi nhuận.....	19
1.4.4. Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo quỹ tiền lương và thu nhập.....	20
1.4.5. Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực theo mức độ hợp lý của cơ cấu nghề nghiệp	23
1.4.6. Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo mức độ bố trí đúng ngành nghề	23
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VÀ THƯƠNG MẠI CƠ KHÍ TRÚC SINH	25
2.1. Tổng quan về công ty.....	25
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	25
2.1.2. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.....	26
2.2. Đặc điểm về tổ chức nguồn nhân lực.....	27
2.2.1. Cơ cấu tổ chức quản lý của công ty cổ phần thương mại mà cơ khí Trúc Sinh.....	27

2.2.2. Quy mô lao động, trình độ chuyên môn và công tác đào tạo nhân lực.....	27
2.3. Phân tích đánh giá về thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh.....	30
2.3.1. Tình hình số lượng lao động theo độ tuổi của công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh	30
2.3.2. Tình hình sử dụng lao động theo giới tính.....	30
2.3.3. Đánh giá công tác tuyển dụng nhân lực	31
2.3.4. Đánh giá công tác đào tạo nguồn nhân lực	32
2.4. Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh	33
2.4.1. Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực theo quỹ tiền lương	33
2.4.2. Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo ngành nghề đào tạo.....	35
2.4.3 Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực theo tỷ lệ phân chia nguồn nhân lực	37
2.5. Đánh giá chung về tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh.....	39
2.5.1. Những kết quả đã đạt được	39
2.5.2. Những tồn tại cần giải quyết	40
CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ CƠ KHÍ TRÚC SINH	42
3.1. Phương hướng và mục tiêu hoạt động kinh doanh của công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh trong thời gian tới.....	42
3.1.1. Phương hướng kinh doanh	42
3.1.2. Mục tiêu phát triển kinh doanh	44
3.2. Định hướng và mục tiêu nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực đến năm 2020	44
3.3. Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh đến năm 2020	45
3.3.1. Thực hiện tốt công tác hoạch định nguồn nhân lực và cải tiến công tác tuyển dụng.....	45
3.3.2. Phân tích công việc trên cơ sở sắp xếp, bố trí lại công việc; Cải thiện các tiêu chuẩn đánh giá và có chính sách lương phù hợp	49
3.3.3. Nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trong công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh.....	53
3.3.4. Giải pháp tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận tiện cho nhân viên ..	55

3.3.5. Xây dựng tốt môi quan hệ cấp trên, cấp dưới	56
3.4. Kiến nghị với Hiệp hội doanh nghiệp cơ khí Việt Nam	57
KẾT LUẬN	58
TÀI LIỆU THAM KHẢO	60

MỞ ĐẦU

1.Lý do chọn đề tài

Trong tình hình kinh tế hiện nay, nguồn nhân lực là vốn quý nhất của bất cứ một xã hội hay một tổ chức nào. Tất cả các doanh nghiệp tiến hành sản xuất kinh doanh đều có chung một mục tiêu đó là lợi nhuận là thước đo đánh giá hiệu quả của doanh nghiệp, để có lợi nhuận cao đòi hỏi các doanh nghiệp sử dụng các nguồn nhân lực một cách hiệu quả trong đó nguồn nhân lực đóng vai trò quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp. Là thành viên của tổ chức WTO nước ta cũng đã chịu những tác động nhất định từ hệ quả của cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu mà hậu quả của nó là tình trạng lạm phát tăng cao, mức tiêu dùng của xã hội giảm mạnh khiến hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp phải đối mặt với những thách thức to lớn, đó là áp lực cạnh tranh gia tăng ngày càng khốc liệt. Nhân viên ngày nay phải được trang bị một lượng kiến thức mới, một công nghệ mới và một tư duy mới. Từ đó chúng ta thấy rõ nhu cầu cấp thiết của tổ chức trong công việc tuyển dụng và phát triển những kỹ năng cần thiết cho nhân viên của mình. Hiện nay quá nhiều doanh nghiệp Việt Nam chỉ lo đổi mới công nghệ mà quên đi một nhiệm vụ vô cùng quan trọng đó là bồi dưỡng đội ngũ cán bộ nhân viên mình. Để doanh nghiệp có nguồn lực đủ mạnh để có thể tồn tại và phát triển trên thị trường trong nước cũng như nước ngoài. Cùng với công tác tuyển dụng thì công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được xem là một hoạt động then chốt của mỗi tổ chức trong việc có được một đội ngũ nhân viên thảo mãn yêu cầu mà doanh nghiệp đặt ra. Lao động có chuyên môn, kỹ thuật là nhân tố quyết định sự thành công hay thất bại trong quá trình cạnh tranh trên thị trường. Đầu tư vào con người là đầu tư mang ý nghĩa chiến lược, trong nhiều trường hợp nó hơn hẳn so với việc đầu tư vào việc đổi mới công nghệ và thiết bị trong quá trình sản xuất kinh doanh. Kinh nghiệm thực tế của các công ty thành đạt và phát triển cho thấy công ty nào chú trọng tới đào tạo và phát triển nhân viên, công ty đó có nhiều cơ hội hơn trong kinh doanh. Trong quá trình nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, công ty đó có nhiều cơ hội thành công hơn trong kinh doanh. Trong quá trình nâng cao hiệu

quả sử dụng nguồn nhân lực, mỗi nhân viên sẽ tự tích lũy được những thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng, cập nhật thêm kiến thức và đặc biệt là học tập được kinh nghiệm của những đồng nghiệp khác để đáp ứng nhu cầu công việc và đối đầu với những thách thức trong tương lai. Đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp là một tiến trình liên tục.

Vì những lí do trên mà em chọn đề tài: Nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh nhằm đánh giá hiệu quả sử dụng nhân sự của công ty này và thông qua đó em có thể đề xuất một số ý kiến, giải pháp giúp công ty thực hiện tốt hơn nhằm nâng cao sức mạnh nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp Việt Nam để nhân viên phát huy hết năng lực trong thực hiện nhiệm vụ được giao với năng suất hiệu quả sản xuất kinh doanh cao hơn.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận cơ bản về sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp.
- Tìm hiểu và đánh giá thực trạng vấn đề nâng cao sử dụng hiệu quả sử dụng nhân lực tại công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh.
- Đề ra biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh.

3. Phạm vi đề tài

- Đối tượng nghiên cứu: Các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, hệ thống một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực và giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
- Không gian nghiên cứu: Đề tài được tiến hành tại công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh
- Thời gian nghiên cứu: Đề tài tập trung nghiên cứu các số liệu và chỉ tiêu kinh tế giai đoạn từ năm 2015 đến năm 2017.

Nội dung đề tài:

- + Đề tài nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, hệ thống các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực và các giải pháp

nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh.

+ Chế độ chính sách về tuyển dụng đầu vào, đào tạo, khen thưởng, kỷ luật, đánh giá sự phù hợp với yêu cầu phát triển của doanh nghiệp.

4. Nội dung nghiên cứu

* Công tác quản trị nguồn nhân lực ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

* Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

- Phân tích tình hình sử dụng số lượng lao động
- Phân tích năng suất lao động bình quân một lao động
- Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo doanh thu/lợi nhuận
- Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo quỹ tiền lương và thu nhập
- Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực theo mức độ hợp lý của cơ cấu nghề nghiệp

5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp chuyên gia: Theo em, phương pháp chuyên gia rất cần thiết cho người nghiên cứu không chỉ trong quá trình nghiên cứu mà còn cả trong quá trình nghiệm thu, đánh giá kết quả, hoặc thậm chí cả trong quá trình đề xuất giả thuyết nghiên cứu, lựa chọn phương pháp nghiên cứu, củng cố các luận cứ. Vì vậy, đây là phương pháp sử dụng trí tuệ, khai thác ý kiến đánh giá của các chuyên gia có trình độ về vấn đề quản trị nhân sự như ý kiến của các giảng viên có chuyên môn, những nhà quản lý nhân sự tại doanh nghiệp để xem xét, nhận định về vấn đề đánh giá thành tích thực hiện công việc đối với người lao động tại Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh, từ đó nhằm tìm ra giải pháp tối ưu cho công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc đối với người lao động tại công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh

Phương pháp quan sát, phân tích, so sánh, tổng hợp: Thông tin điều tra thu thập được em sẽ tiến hành phân tích, đánh giá so sánh theo trình tự thời gian và so sánh đánh giá với các doanh nghiệp khác có cùng phương thức hoạt động. Đồng thời, phân tích từng mặt của sự kiện, tìm ra nguyên nhân, tìm hiểu diễn

biến sự kiện theo trình tự lịch sử thời gian. Từ đó tổng hợp, liên kết, sắp xếp các tài liệu, thông tin đã thu thập được để tạo ra một hệ thống lý thuyết đầy đủ, sâu sắc về chủ đề nghiên cứu.

6. Kết cấu của luận văn

Chương 1: Cơ sở lý luận thực tiễn về quản lý sử dụng nguồn nhân lực

Nội dung chương này sẽ trình bày các khái niệm và vai trò của nguồn nhân lực, các hoạt động cơ bản của nguồn nhân lực và môi trường ảnh hưởng đến sử dụng nhân lực.

Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực:

Thứ nhất là đối với doanh nghiệp. Trong công tác quản lý ngày nay, nhân tố con người được các nhà quản lý đặc biệt coi trọng và luôn đặt ở vị trí trọng tâm hàng đầu trong mọi sự đổi mới. Chính sách về con người là một trong bốn chính sách lớn của doanh nghiệp: con người, tài chính, kỹ thuật và công nghệ.

Thứ hai là đối với người lao động vừa là người sản xuất vừa là người tiêu dùng trong xã hội. Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là doanh nghiệp đòi hỏi ở người lao động phải thường xuyên học hỏi nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của mình để đáp ứng với yêu cầu thực tế hiện nay. Khi đó doanh nghiệp làm ăn có hiệu quả hơn, điều kiện của người lao động được cải thiện về mọi mặt và do đó hiệu quả sử dụng lao động lại càng được nâng cao.

Thứ ba đối với xã hội nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực góp phần thực đẩy sự tiến bộ khoa học công nghệ. Nhờ đó mà nền văn minh của nhân loại ngày một phát triển. Nhu cầu đòi hỏi của người lao động về đời sống học tập sinh hoạt, văn hoá ngày càng cao để nắm bắt kịp thời sự phát triển của xã hội. Sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả tạo tiền đề cho quá trình sản xuất xã hội nói chung và tái sản xuất sức lao động nói riêng.

Chương 2: Thực trạng về sử dụng nguồn nhân lực tại công ty

Nội dung chương này sẽ giới thiệu về quá trình hình thành và phát triển của công ty, đặc điểm về nguồn lao động và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, thực trạng về công tác sử dụng nguồn nhân lực, đánh giá chung mức độ thỏa

mãn của nhân viên đối với công ty, hiệu quả hoạt động của bộ máy nhằm nâng cao sử dụng nguồn nhân lực tại công ty.

Chương 3: Giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty

Vận dụng lý thuyết đã trình bày ở chương 1 và những vấn đề tồn tại của công ty đã được xác định ở chương 2 sẽ đề xuất các giải pháp cụ thể nhằm sử dụng nguồn nhân lực để thực hiện mục tiêu chung của toàn công ty.

CHƯƠNG 1.

CƠ SỞ LÝ LUẬN THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ CƠ KHÍ TRÚC SINH

1.1 . Lý luận về nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm về nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực được nhìn nhận từ nhiều góc độ khác nhau. Về cơ bản, quan niệm của các nước và tổ chức quốc tế về nguồn nhân lực tương đối thông nhất với nhau về bản chất, nội dung và các giới hạn xác định nguồn nhân lực.

Các nước thuộc khối “SEV” (cũ) quan niệm nguồn nhân lực là nguồn lực con người, kể cả dưới dạng tiềm năng, dự trữ chưa khai thác thuộc độ tuổi lao động (nam từ 18-60, nữ từ 18-55) được tính cho một quốc gia, vùng lãnh thổ, ngành... Tuy nhiên chuyển sang nền kinh tế thị trường, các nước khối “SEV” (cũ) đã thay đổi quan niệm về nguồn nhân lực phù hợp với xu thế hoà nhập kinh tế thế giới, với thông lệ, chuẩn mực của pháp luật quốc tế.

Theo quan niệm của các nước có nền kinh tế thị trường phát triển thì nguồn lực là nguồn lực về con người và được nghiên cứu dưới nhiều khía cạnh, trước hết với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội, bao gồm toàn bộ dân cư có cơ thể phát triển bình thường không bị khiếm khuyết hoặc dị tật bẩm sinh.

Theo Begg, Fischer và Dornbusch: “NNL là toàn bộ trình độ chuyên môn mà con người tích lũy được, có khả năng đem lại thu nhập trong tương lai” . Cũng giống như nguồn lực vật chất, nguồn nhân lực là kết quả đầu tư trong quá khứ với mục đích tạo ra thu nhập trong tương lai. Cách hiểu này còn hạn hẹp, chỉ giới hạn trong trình độ chuyên môn của con người và chưa đặt ra giới hạn về mặt phạm vi không gian của nguồn nhân lực.

Theo Nguyễn Hữu Thân (QTNS – Tái bản 09/08/2008), quản lý nguồn nhân lực là 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 nguồn nhân lực thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức. Quản lý nguồn nhân lực nghiên cứu những vấn đề quản lý con người trong tổ chức ở tầm vi mô có hai mục tiêu cơ bản:

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

Đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa năng lực cá nhân, được kích thích nhiều nhất tại nơi làm việc và lòng trung thành tận tâm với doanh nghiệp. Như vậy khái niệm nguồn nhân lực (NNL) có thể được hiểu ngắn gọn như sau:

+ Theo nghĩa rộng: NNL là tổng thể các tiềm năng lao động của con người của một quốc gia, một vùng lãnh thổ, một địa phương đã được chuẩn bị ở mức độ nào đó, có khả năng huy động vào quá trình phát triển kinh tế - xã hội (KTXH) của đất nước (hoặc một vùng, một địa phương cụ thể). Với cách tiếp cận này, NNL như một bộ phận cấu thành các nguồn lực của quốc gia như nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính.

NNL được nghiên cứu trên giác độ số lượng và chất lượng, số lượng NNL được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng NNL. Các chỉ tiêu này có liên quan mật thiết với chỉ tiêu quy mô, tốc độ tăng dân số. Chất lượng NNL được nghiên cứu trên các khía cạnh về sức khỏe, trình độ học vấn, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, năng lực phẩm chất...

+ Theo nghĩa tương đối hẹp: NNL được hiểu là nguồn lao động.

+ Theo nghĩa hẹp hơn: NNL là toàn bộ lực lượng lao động trong nền kinh tế quốc dân (hay còn gọi là dân số hoạt động kinh tế), nghĩa là bao gồm những người trong độ tuổi nhất định nào đó, có khả năng lao động, thực tế đang có việc làm và những người thất nghiệp.

Nguồn nhân lực của một tổ chức, một cơ quan quản lý nhà nước là hệ thống công chức bao gồm số lượng, chất lượng, tiềm năng hiện có và tiềm năng của đội ngũ công chức, phù hợp và đáp ứng yêu cầu của chiến lược phát triển tổ chức trong một thời kỳ nhất định. Tiềm năng đó bao hàm tổng hòa tiềm năng về

thể lực, trí lực và tâm lực của công chức có thể đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ của tổ chức.

1.1.2. Các yếu tố cấu thành nguồn nhân lực

- Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực của công ty, là nguồn lực trung tâm quan trọng nhất giúp cho công ty có thể duy trì và thực hiện các hoạt động của mình để đạt được mục tiêu đề ra. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác trong công ty, nó có các yếu tố cơ bản giúp phân biệt với các nguồn lực khác. Nó bao gồm các yếu tố sau:

* Số lượng nguồn nhân lực: Là tổng số người được công ty thuê mướn, được trả công và được ghi vào danh sách nhân sự của công ty đó. Trong số lượng nhân lực chính là số lượng nhân lực được công ty huy động trên thực tế để thực hiện các mục tiêu của công ty, nhằm duy trì và phát triển hoạt động của công ty.

* Chất lượng nguồn nhân lực: Là trạng thái nhất định bên trong nguồn nhân lực, nó thể hiện các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong nguồn nhân lực. Chất lượng nguồn nhân lực được đánh giá thông qua một số chỉ tiêu sau:

- + Khả năng về sức khỏe của nguồn nhân lực
- + Trình độ văn hóa của nguồn lực
- + Trình độ chuyên môn kỹ thuật (kỹ năng) của nguồn nhân lực
- + Cơ cấu tuổi của nguồn nhân lực
- + Cơ cấu giới tính và dân tộc
- + Cơ cấu cấp bậc của nguồn nhân lực

1.2. Công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Các khái niệm về quản lý và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

* Khái niệm quản lý nguồn nhân lực: quản lý nguồn nhân lực là phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực thông qua công ty, nhằm đạt được mục tiêu và định hướng viễn cảnh của công ty.

* Khái niệm về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực:

- Theo nghĩa hẹp: Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là kết quả mang lại từ các mô hình, các chính sách quản lý và sử dụng nguồn nhân lực. Kết quả lao động đạt được là doanh thu, lợi nhuận mà doanh nghiệp có thể đạt được từ kinh doanh và việc tổ chức, quản lý nguồn nhân lực, có thể là khả năng tạo việc làm của mỗi doanh nghiệp.

- Theo nghĩa rộng: Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực còn bao hàm thêm khả năng sử dụng nguồn nhân lực đúng ngành, đúng nghề, đảm bảo sức khỏe, đảm bảo an toàn cho nguồn nhân lực, là mức độ chấp hành nghiêm chỉnh kỷ luật lao động, khả năng sáng kiến cải tiến kỹ thuật ở mỗi người lao động, đó là khả năng đảm bảo công bằng cho người lao động.

- Tóm lại, muốn sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực thì người quản lý phải tự biết đánh giá chính xác thực trạng tại doanh nghiệp mình, từ đó có những biện pháp, chính sách đối với nguồn nhân lực thì mới nâng cao được năng suất lao động, việc sử dụng nguồn nhân lực thực sự có hiệu quả.

1.2.2. Quan điểm của các trường phái quản trị nguồn nhân lực

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

Các Mác chỉ rõ: bất kỳ một phương thức sản xuất liên hiệp nào cũng cần phải có hiệu quả, đó là nguyên tắc của liên hiệp sản xuất. Mác viết: "Lao động có hiệu quả nó cần có một phương thức sản xuất", và nhấn mạnh rằng "hiệu quả lao động giữ vai trò quyết định, phát triển sản xuất là để giảm chi phí của con người, tất cả các tiến bộ khoa học đều nhằm đạt được mục tiêu đó".

Xuất phát từ quan điểm trên, Mác đã vạch ra bản chất của hiệu quả sử dụng lao động là tiết kiệm và mọi sự tiết kiệm suy cho cùng là tiết kiệm thời gian và hơn thế nữa tiết kiệm thời gian và hơn thế nữa tiết kiệm thời gian không chỉ ở những khâu riêng biệt mà tiết kiệm thời gian cho toàn xã hội. Tất cả những điều đó có nghĩa là khi giải quyết bất cứ việc gì, vấn đề thực tiễn với quan điểm hiệu quả trên, chúng ta luôn đứng trước sự lựa chọn các phương án, các tình

huống khác nhau với khả năng cho phép, chúng ta cần đạt được các phương án tốt nhất với kết quả lớn nhất và chi phí nhỏ nhất về lao động.

Các quan niệm về QTNNL là những tư tưởng, quan điểm của người chủ doanh nghiệp (cấp lãnh đạo cao nhất) về cách thức quản lý con người trong DN; làm nền tảng và định hướng hoạch định các chính sách, biện pháp về QTNNL; nó có tác dụng nhất định tới hiệu quả, tinh thần và thái độ làm việc của nhân viên; nó phụ thuộc vào các quan niệm về yếu tố con người trong lao động sản xuất. Nhìn lại lịch sử hình thành và phát triển nguồn nhân lực, ta thấy có 2 quan niệm chính tương ứng với 2 trường phái sau:

Quan niệm thứ nhất : ‘Con người muốn được cư xử như những con người’, do các nhà tâm lý, xã hội học ở các nước tư bản công nghiệp đề xướng và phát triển. Quan niệm này đề cao các quy luật chi phối thái độ cư xử của con người trong quá trình làm việc, người quản lý phải tạo ra một bầu không khí tốt, dân chủ, lắng nghe ý kiến người lao động. Đây là trường phái tâm lý – xã hội học (hay các mối quan hệ con người), đại diện là Mc Gregore, Elton Mayo, Maslow ...; với một số nguyên tắc quản lý con người :

- Phân quyền, trách nhiệm cho cấp dưới.
- Cho nhân viên tham gia, đóng góp vào công việc chung.
- Đề cao vai trò động viên của người quản lý.
- Xây dựng các mối quan hệ dựa trên lòng tin hơn là dựa quyền lực.
- Phát triển tinh thần trách nhiệm, tự kiểm tra.
- Phát triển công việc theo tập thể tổ, đội.
- Tạo ra bầu không khí lao động tốt đẹp.
- Nhà quản lý phải hiểu người lao động nghĩ gì, cần gì, khó khăn gì.
- Tạo ra sự gắn bó, đồng cảm giữa con người.
- Xử lý các dư luận một cách khách quan, có lợi cho công việc chung
- Đào tạo nhà quản lý thành các nhà tâm lý học lao động, giải động viên, xây dựng các mối quan hệ với con người.

Quan niệm thứ hai : “Con người có các tiềm năng cần được khai thác và làm cho phát triển”. Bản chất con người không phải là không muốn làm việc. họ

muốn góp phần thực hiện mục tiêu, họ có năng lực độc lập và sáng tạo. Người quản lý phải biết động viên, khuyến khích để họ đem hết khả năng tham gia giải quyết công việc. Cho họ quyền độc lập, tự kiểm soát và biết tôn trọng họ, họ sẽ phát huy hết tiềm năng của bản thân để cống hiến cho DN. Đồng thời xuất hiện chính sách thương lượng “win – win” giữa chủ DN và người lao động.

Đây là trường phái hiện đại (khai thác tiềm năng con người), đại diện là Drucker, Chandler, Lawrence, ...; với một số nguyên tắc quản lý con người:

- Coi DN gồm nhiều người là hệ thống mở, cần luôn thích ứng với môi trường bên ngoài.

- Những con người trong tổ chức phải được vận hành một cách thống nhất, gắn kết như một.

- Quản lý cần mềm dẻo, uyển chuyển để thích ứng với môi trường xung quanh luôn phát triển, thay đổi.

- Cải thiện điều kiện lao động, chất lượng cuộc sống cho người lao động.

- Phát triển các hình thức mới về tổ chức lao động, làm phong phú các chức năng tổ, đội tự quản, ...vv

- Giải quyết các vấn đề về kinh tế, kỹ thuật trong DN không được tách rời vấn đề xã hội (yếu tố con người trong đó)

- Bàn bạc, thuyết phục, thương lượng với con người để đạt được sự đổi mới, đặc biệt chú ý đến bộ phận tích cực.

- Nhà quản lý phải có đầu óc chiến lược, đầu óc tổ chức, giỏi làm việc với con người, động viên, phát huy được khả năng con người.

Ta thấy so với quan niệm thứ nhất thì quan niệm thứ hai này :

- + Phát triển tư tưởng quản lý tâm lý – xã hội học lên một mức cao hơn.

- + Đánh giá con người cao hơn rất nhiều so với trường phái cổ điển, đặc biệt cho rằng con người có nhiều khả năng cần tìm cách khai thác, huy động vào sản xuất.

- + Con người là một hệ thống mở, phức tạp và độc lập; cần thấy rõ vấn đề này khi quản lý con người.

+ Muốn thỏa mãn con người trong lao động, cuộc sống cần có nhiều điều kiện.

Chính vì vậy chúng ta cần quan tâm đến các vấn đề sau :

+ Kinh nghiệm các nước công nghiệp phát triển ngày nay đều sử dụng kết hợp các quan niệm, các trường phái vào quản lý con người một cách có chọn lọc, nhuần nhuyễn.

+ Triết lý của nhà quản lý cấp cao nhất ảnh hưởng đến toàn bộ hệ thống QLNNL.

+ Khi hoạch định chính sách NNL cần quan tâm : tôn trọng, quý mến người lao động; tạo điều kiện để họ đạt năng suất; quan tâm nhu cầu vật chất, tinh thần, nhu cầu tâm lý, xã hội; làm cho họ ngày càng có giá trị trong xã hội; thấy rõ mối quan hệ mật thiết kỹ thuật – kinh tế - pháp luật – xã hội khi giải quyết các vấn đề liên quan đến con người; quản lý con người một cách văn minh, nhân bản, làm cho họ thấy hạnh phúc trong lao động và cuộc sống.

Tuy rằng, có rất nhiều người biết các cách thức, các quan niệm, các trường phái, ...vv quản trị nguồn nhân lực nhưng chắc chắn con đường dẫn đến thành công sẽ phải qua nhiều chông gai, chướng ngại vật, dưới bầu trời nhiều khi đông bão mà chúng ta phải biết cách vượt qua với trăm nghìn lối. Chính vì vậy có nhà khoa học đã từng nói “Quản trị nguồn nhân lực vừa là khoa học vừa là nghệ thuật”.

1.3. Nội dung của công tác quản trị nguồn nhân lực tác động tới hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1. Sự cần thiết phải quản trị và đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

* Yêu cầu đối với nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp:

- Có tri thức chuyên môn sâu ở lĩnh vực chuyên trách và có kiến thức rộng về các lĩnh vực khác của kinh tế học trên mặt bằng tri thức hiện tại. Đây là yêu cầu đầu tiên đối với tất cả nguồn nhân lực chủ chốt trong các ngành quan trọng ở nước ta.

- Có khả năng làm việc với công nghệ hiện đại, có khả năng hoạt động sáng tạo và phát triển trình độ chuyên môn, kỹ năng trong lao động, thao tác thành thạo nghiệp vụ theo chuyên ngành đã được đào tạo.

- Có khả năng tự quyết độc lập cùng với sự hợp tác và hiểu biết đồng nghiệp trong môi trường áp lực cao, có trình độ đủ về nghiệp vụ, ngoại ngữ và kỹ năng tổ chức làm việc chủ động thì mới làm chủ được công nghệ phục vụ cho nhiệm vụ chuyên môn.

- Có khả năng thích ứng và tính linh hoạt cao. Yêu cầu này đòi hỏi nguồn nhân lực phải có trình độ chuyên môn cao. Để có khả năng thích ứng tốt với những công việc phức tạp và luôn thay đổi trong thời đại kinh tế tri thức.

- Có khả năng sáng tạo tri thức mới.

* Sự cần thiết nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

- Dưới sức ép của sự phát triển khoa học kỹ thuật thì nguồn lao động sẽ phải chịu một sự cạnh tranh không nhỏ từ các thiết bị công nghiệp. Các doanh nghiệp sẽ sử dụng máy móc nhiều hơn để thay thế những công nhân sản xuất thủ công, năng suất kém. Đây đã tạo nên một sự thất nghiệp không mong đợi đối với người lao động, nhất là lao động ở nước ta (vì trình độ tay nghề lao động ở nước ta hầu như chưa đáp ứng được yêu cầu của các nhà đầu tư nước ngoài).

- Nguồn nhân lực trong nước sẽ phải chịu một sự cạnh tranh gay gắt từ các nước láng giềng có dân số đông, giá thuê công rẻ và tay nghề lao động ở mức cao. Khi mở cửa, việc lao động các nước tìm đến là không tránh khỏi, mặt khác họ có trình độ tay nghề cao hơn nên dễ dàng được người tuyển dụng lựa chọn.

- Bên cạnh đó, cạnh tranh là điều không thể tránh khỏi khi hội nhập. Muốn cạnh tranh, doanh nghiệp Việt Nam buộc phải có những thay đổi về nguồn nhân lực, cách thức quản lý, máy móc công nghệ và phải có năng lực nhất định về tiếp cận, chiếm lĩnh thị trường. Trong các yếu tố trên, yếu tố con người là đặc biệt quan trọng. Thiết bị và công nghệ có hiện đại đến mấy nhưng con người không đủ mạnh thì sẽ nhanh chóng bị thua trên sân nhà.

- Chính vì vậy, các cấp quản trị cần phải coi trọng vấn đề nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực là vấn đề hàng đầu cần thiết và quan trọng nhất.

1.3.2. Nội dung của công tác quản trị nguồn nhân lực tác động tới hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Quản trị nhân sự là đảm bảo có đúng người với kỹ năng và trình độ phù hợp, vào đúng công việc và vào đúng thời điểm thích hợp để thực hiện mục tiêu của công ty. Nhưng dù ở bất cứ xã hội nào vấn đề mấu chốt của quản trị vẫn là quản trị nhân sự. Một doanh nghiệp dù có nguồn tài chính dồi dào, nguồn tài nguyên vật tư phong phú, hệ thống máy móc thiết bị hiện đại đi chăng nữa cũng sẽ trở nên vô ích, nếu không biết hoặc quản trị kém nguồn tài nguyên nhân sự. Chính cung cách quản trị tài nguyên nhân sự này tạo ra bộ mặt văn hoá của tổ chức, tạo ra bầu không khí có sự đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau hay lúc nào cũng căng thẳng bất ổn định.

- Vì vậy, quản trị nhân sự chính là việc thực hiện chức năng tổ chức của quản trị căn bản, bao gồm các nội dung cơ bản sau đây:

1. Thiết kế và phân tích công việc.
2. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực.
3. Tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực.
4. Tạo động lực trong lao động.
5. Đánh giá thực hiện công việc.
6. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.
7. Thù lao và các phúc lợi.
8. Quan hệ lao động.
9. An toàn và sức khỏe cho người lao động.

1.3.3. Một số đặc thù của nhân lực ngành

Để đáp ứng được yêu cầu đó phải có ngành công nghiệp mang tính hậu cần, đáp ứng yêu cầu làm chủ, tiến tới cung ứng và đổi mới được những trang bị kỹ thuật cần có, đó là ngành công nghiệp cơ khí và trong đó có một số điểm khác biệt như sau:

+ Một là, Ngành hàng nào cũng phụ thuộc vào đơn hàng, nhưng riêng ngành cơ khí lại phụ thuộc vào chu kỳ phát triển của nền kinh tế thế giới, khi nền kinh tế thế giới qua giai đoạn phát triển đi vào suy thoái thì ngành đóng tàu cũng suy thoái theo do đó ảnh hưởng rất lớn đến cách thức tổ chức công việc, nhân lực trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

+ Hai là, Thị trường ngành cơ khí phải cạnh tranh với cường quốc lớn mạnh từ trước đến nay như: Na Uy, Hàn Quốc, Nhật Bản, Trung Quốc. Các quốc gia này có nền tảng phát triển công nghệ tương đối vững chắc họ phát triển ngành trước Việt Nam từ 30 - 40 năm, nhưng những người đi sau vẫn phải cạnh tranh với các quốc gia có đẳng cấp này.

+ Thứ ba, trong khi phần lớn các ngành công nghiệp khác tuân thủ các quy tắc thương mại đa phương, hiện nay ngành đóng tàu - do những đặc điểm riêng - lại không tuân thủ các kỷ luật chống bán phá giá hoặc các nghĩa vụ thuế. Đóng tàu là ngành công nghiệp duy nhất không được bảo vệ chống gian lận thương mại. Do đó việc tổ chức, phát triển nguồn nhân lực ngành cơ khí nói chung và của Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh nói riêng phải rất tốt phù hợp với chu kỳ kinh tế thế giới, nên phải có tính cạnh tranh nguồn nhân lực và phải có chính sách ưu đãi nguồn nhân lực.

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

* Tổ chức: Là việc xác lập mô hình, phân công và giao nhiệm vụ cho mỗi cấp và cho mỗi nhân viên trong doanh nghiệp. Tổ chức còn bao gồm việc uỷ nhiệm cho các cấp quản trị và cho các nhân viên điều hành để họ có thể thực hiện nhiệm vụ của mình một cách có hiệu quả. Đó là việc xác lập những khuôn mẫu và mối quan hệ tương tác giữa các phần mà mỗi bộ phận, mỗi nhân viên trong doanh nghiệp đảm nhận. Bởi vậy bộ máy tổ chức kinh doanh của doanh nghiệp cần phải được xây dựng trên những nguyên tắc và yêu cầu nhất định.

* Lãnh đạo điều hành: Bao gồm nhiều hoạt động nhằm thực hiện được mục tiêu của doanh nghiệp và tạo lập sinh khí cho tổ chức qua việc tối đa hoá hiệu suất công việc. Nó bao gồm việc ra chỉ thị, huấn luyện và duy trì kỷ luật trong

toàn bộ máy, gây ảnh hưởng và tạo hứng thú với các nhân viên cấp dưới, khuyến khích động viên để tạo ra một bầu không khí làm việc thoải mái.

*Kiểm soát: Bao gồm việc thiết lập các tiêu chuẩn và lượng hoá các kết quả đạt được, tiến hành các hoạt động điều chỉnh nếu kết quả không đúng với mục tiêu ấn định. Việc lượng hoá các thành quả đạt được bao gồm trong nó việc đánh giá công tác quản trị, kiểm điểm chính sách và giao tiếp nhân sự, xét duyệt các báo cáo về chi phí và về các nghiệp vụ tài chính. Kiểm soát có vai trò rất quan trọng, bao trùm toàn bộ quá trình hoạt động kinh doanh, được tiến hành trước, trong và sau khi thực hiện hoạt động kinh doanh. Các chức năng của quản trị doanh nghiệp có mối quan hệ chặt chẽ, tác động qua lại và ảnh hưởng lẫn nhau. Trong các chức năng của quản trị doanh nghiệp thì hai chức năng hoạch định và tổ chức là quan trọng nhất không chỉ vì chúng quyết định đến tương lai và sự thành công trong kinh doanh của doanh nghiệp mà còn vì hai chức năng này rất khó phát hiện ra sai sót, thời gian phát hiện ra sai sót càng dài thì chi phí trả cho sự khắc phục những sai sót ấy càng lớn.

1.4.1 Phân tích tình hình sử dụng số lượng lao động

Số lượng và chất lượng lao động là một trong những yếu tố cơ bản quyết định quy mô kết quả sản xuất kinh doanh. Bởi vậy việc phân tích tình hình sử dụng lao động cần được xác định mức tích kiệm hay lãng phí. Trên cơ sở đó tìm mọi biện pháp tổ chức sử dụng lao động tốt nhất. Vận dụng phương pháp so sánh, xác định mức biến động tuyệt đối và mức biến động tương đối về trình độ hoàn thành kế hoạch sử dụng số lượng lao động theo trình tự sau đây.

- Mức biến động tuyệt đối: $T_{tđđ} = T1/Tk * 100\%$. (2.1)

- Mức chênh lệch tuyệt đối: $T = T1 - Tk$

Trong đó: $T_{tđđ}$: tỷ lệ % hoàn thành kế hoạch sử dụng số lượng lao động

$T1, Tk$: số lượng lao động kỳ thực tế và kỳ kế hoạch. –

- Mức biến động tương đối: $T_{td} = (T1*Qk)/(Tk*Q1)$ (2.2)

Trong đó : $Q1$: sản lượng thực tế. Qk : sản lượng kỳ kế hoạch. Mức chênh lệch tuyệt đối: $T = T1 - Tk*Q1/Qk$

1.4.2. Phân tích năng suất lao động bình quân một lao động

* Khái niệm và cách tính toán năng suất lao động:

+ Khái niệm: Năng suất lao động là năng lực sản xuất của người lao động có thể sáng tạo ra một số sản phẩm vật chất có ích trong một thời gian nhất định, hoặc là thời gian lao động hao phí để sản xuất ra một sản phẩm. Năng suất lao động là chỉ tiêu chất lượng tổng hợp, biểu hiện kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, không ngừng nâng cao năng suất lao động là biện pháp chủ yếu để tăng sản lượng, hạ giá thành sản phẩm.

+ **Năng suất lao động được tính toán như sau:**

$$\text{Năng suất lao động} = \frac{\text{Số lượng sản phẩm}}{\text{thời gian lao động}}$$

Hoặc:

$$\text{Năng suất lao động} = \frac{\text{Thời gian lao động}}{\text{Số lượng sản phẩm}}$$

Trong đó:

1. Số lượng sản phẩm có thể biểu hiện bằng thước đo hiện vật, giá trị, giờ công.

- Năng suất lao động tính bằng hiện vật là số lượng sản phẩm xuất trong một đơn vị thời gian.

- Năng suất lao động tính bằng giá trị là giá trị sản xuất ra trong một đơn vị thời gian. Giá trị sản xuất dung tính năng suất lao động phải loại trừ ảnh hưởng của kết cấu mặt hàng.

- Năng suất lao động tính bằng giờ công định mức là số giờ công định mức thực hiện trong một đơn vị thời gian làm việc thực tế.

2. Thời gian lao động có thể tính bằng giờ, ngày, năm. Mỗi cách tính có ý nghĩa khác nhau:

$$\text{a. Năng suất lao động giờ} = \frac{\text{Giá trị tổng sản lượng}}{\text{Tổng số giờ làm việc}}$$

$$\text{b. Năng suất lao động ngày} = \frac{\text{Giá trị sản xuất}}{\text{Tổng số giờ làm việc}}$$

Hoặc:

$$\text{Năng suất lao động ngày} = \text{Độ dài ngày lao động} * \text{Năng suất lao động giờ}$$

c. Năng suất lao động năm

$$\text{Năng suất lao động năm} = \frac{\text{Giá trị sản xuất}}{\text{Tổng số công nhân}}$$

Hoặc:

$$\text{Năng suất lao động năm} = \text{Số ngày làm việc bình quân năm của công nhân} * \text{Năng suất lao động ngày}$$

* Nội dung phương pháp phân tích:

✓ Bước 1: Phân tích tình hình năng suất lao động:

Phân tích chung tình hình đồng thời tìm ra những nguyên nhân ảnh hưởng đến sự biến động đó nhằm năng suất lao động là xem xét đánh giá tình hình biến động năng suất lao động giờ, ngày, tháng, năm xác định trọng tâm phân tích, đề ra biện pháp nhằm không ngừng nâng cao năng suất lao động.

Phương pháp phân tích:

- Phương pháp so sánh: so sánh năng suất lao động các loại giữa thực tế và kế hoạch, giữa năm này với năm trước.

So sánh tốc độ tăng (giảm) giữa các loại năng suất lao động.

Bảng 1.1: Các chỉ tiêu phản ánh tình hình sử dụng lao động và hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp.

Chỉ tiêu	Năm N-2	Năm N-1	Năm N	So sánh	
				Chênh lệch	%
1. Giá trị tổng sản lượng					
2. Số CNSX bình quân					
3. Số nhân viên bình quân					
4. Số ngày làm việc bình quân					
5. NSLĐBQ giờ của một CNSX					
6. NSLĐBQ ngày của một CNSX					
7. NSLĐBQ năm của một CNSX					
8. NSLĐBQ năm của một CNV					

* Đánh giá một số trường hợp biến động về năng suất lao động như sau:

- Năng suất lao động giờ giảm là không tốt.

- Năng suất lao động ngày:

+ Nếu năng suất lao động ngày tăng do năng suất lao động giờ tăng, nhưng tốc độ tăng của năng suất lao động ngày lớn hơn tốc độ tăng của năng suất lao động giờ, chứng tỏ doanh nghiệp sử dụng tốt giờ công lao động.

+ Nếu tăng năng suất lao động ngày giảm do năng suất lao động giờ giảm, chứng tỏ doanh nghiệp sử dụng không tốt giờ công lao động.

- Năng suất lao động năm tăng chứng tỏ doanh nghiệp sử dụng tốt ngày công lao động.

✓ Bước 2: Phân tích mức độ ảnh hưởng các nhân tố lao động đến giá trị sản xuất.

Ta có công thức: $G_{TSL} = S * N * g * W_S$

Trong đó:

G_{TSL} : Giá trị sản xuất

S: Số công nhân

N: Số ngày làm việc bình quân của một công nhân

g: Số giờ làm việc bình quân trong ngày cho một người công nhân.

W_S : Năng suất lao động giờ.

Phương pháp phân tích: áp dụng phương pháp số chênh lệch hoặc phương pháp thay thế liên hoàn. Cụ thể:

* $\Delta G_{TSL} = G_{TSL1} - G_{TSL0}$

Trong đó:

ΔG_{TSL} : số sai lệch

G_{TSL1} : số thực tế

G_{TSL0} : số kế hoạch

1.4.3. Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo doanh thu/lợi nhuận

Đây là chỉ tiêu thể hiện năng suất lao động bằng tiền mặt của một người lao động tạo ra trong một khoảng thời gian nhất định:

$W = Q/L$ hoặc $W = LN/L$

Trong đó:

Q: Tổng doanh thu;

LN: Tổng lợi nhuận;

L: Tổng số lao động.

W: Mức doanh thu/lợi nhuận mà một lao động tạo ra.

Ưu điểm: Chỉ tiêu này có thể sử dụng rộng rãi cho các loại hình doanh nghiệp khác nhau, có thể dùng để so sánh năng suất lao động giữa các loại hình doanh nghiệp khác nhau.

Nhược điểm: Chưa phản ánh được hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực dựa trên kết cấu lao động, tình hình biến động lao động,...; Những sản phẩm có giá trị cao khi ở dạng bán thành phẩm vẫn không xác định được.

* Tỷ suất lợi nhuận bình quân

$$\text{Sức sinh lời của lao động} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng số lao động}} \text{ (đồng/người)}$$

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

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

+ Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết để thực hiện một đồng doanh thu bán hàng thì cần chi bao nhiêu đồng lương. Chỉ tiêu này phản ánh mức doanh thu đạt được trên một đồng chi phí tiền lương. Chỉ tiêu này càng lớn thì hiệu quả sử dụng lao động càng cao.

1.4.4. Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo quỹ tiền lương và thu nhập

*** Quỹ tiền lương kế hoạch**

Quỹ tiền lương kế hoạch của người lao động được xác định theo công thức sau:

$$V_{kh} = TL_{bqkh} \times L_{khbq} \times 12 + V_{đt}$$

Trong đó:

- V_{kh} : Quỹ tiền lương kế hoạch.

- TL_{bqkh} : Mức tiền lương bình quân kế hoạch được xác định theo quy định tại Điều 9 Thông tư này.

- L_{khhq} : Số lao động bình quân kế hoạch, được xác định theo Phụ lục ban hành kèm theo Thông tư này.

- 12: Số tháng trong năm, đối với trường hợp công ty mới thành lập thì tính theo số tháng công ty hoạt động.

- V_{dt} : Khoản chênh lệch tiền lương của cán bộ chuyên trách đoàn thể do tổ chức đoàn thể trả lương, được tính trên cơ sở số cán bộ chuyên trách đoàn thể kế hoạch bình quân và khoản chênh lệch giữa mức tiền lương bình quân của cán bộ chuyên trách đoàn thể ở công ty cao hơn và mức tiền lương bình quân do tổ chức đoàn thể trả. Mức tiền lương bình quân của cán bộ chuyên trách đoàn thể ở công ty được xác định trên cơ sở mức tiền lương bình quân dùng làm căn cứ để xác định khoản chênh lệch tiền lương năm trước liền kề của cán bộ chuyên trách đoàn thể theo quy định của Nhà nước và điều chỉnh theo năng suất lao động bình quân, lợi nhuận kế hoạch so với thực hiện của năm trước liền kề quy định tại Điều 9 Thông tư này.

2. Sau khi xác định (hoặc đã quyết định) quỹ tiền lương kế hoạch theo Khoản 1 Điều này, trường hợp công ty điều chỉnh lại kế hoạch sản xuất, kinh doanh thì phải rà soát, điều chỉnh lại mức tiền lương bình quân và quỹ tiền lương kế hoạch bảo đảm các điều kiện quy định tại Điều 9 Thông tư này.

*** Tạm ứng tiền lương, đơn giá tiền lương**

1. Căn cứ kế hoạch sản xuất, kinh doanh, công ty quyết định mức tạm ứng tiền lương, nhưng không quá 85% quỹ tiền lương kế hoạch để chi trả hàng tháng cho người lao động.

2. Tùy theo yêu cầu thực tế, công ty xác định đơn giá tiền lương theo tổng doanh thu hoặc tổng doanh thu trừ tổng chi phí chưa có lương hoặc lợi nhuận hoặc đơn vị sản phẩm hoặc theo chỉ tiêu hiệu quả sản xuất, kinh doanh khác phù hợp với tính chất hoạt động để điều hành hoạt động sản xuất, kinh doanh của công ty.

*** Quỹ tiền lương thực hiện**

1. Quỹ tiền lương thực hiện của người lao động được xác định theo công thức sau:

$$V_{th} = TL_{bqth} \times L_{thbq} \times 12 + V_{dt}$$

Trong đó:

- V_{th} : Quỹ tiền lương thực hiện.
- TL_{bqth} : Mức tiền lương bình quân thực hiện, xác định trên cơ sở mức tiền lương bình quân kế hoạch gắn với mức tăng hoặc giảm năng suất lao động bình quân và lợi nhuận thực hiện so với kế hoạch theo nguyên tắc như xác định mức tiền lương bình quân kế hoạch trên cơ sở mức tiền lương bình quân thực hiện năm trước liền kề gắn với mức tăng hoặc giảm năng suất lao động bình quân và lợi nhuận kế hoạch so với thực hiện năm trước liền kề quy định tại Điều 9 Thông tư này.

- L_{thbq} : Số lao động bình quân thực tế sử dụng tính theo hướng dẫn tại Phụ lục ban hành kèm theo Thông tư này, gắn với số lao động kế hoạch đã được Hội đồng thành viên hoặc Chủ tịch công ty phê duyệt, bảo đảm trong điều kiện khối lượng, nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh thực hiện không tăng hoặc đầu mỗi quản lý, cơ sở sản xuất, kinh doanh của công ty không tăng so với kế hoạch thì số lao động bình quân thực tế sử dụng để tính quỹ tiền lương không được vượt quá số lao động bình quân kế hoạch.

- 12: Số tháng trong năm, đối với trường hợp công ty mới thành lập thì tính theo số tháng công ty hoạt động.

- V_{dt} : Khoản chênh lệch tiền lương của cán bộ chuyên trách đoàn thể do tổ chức đoàn thể trả lương, xác định theo Điều 10 Thông tư này.

*** Quỹ tiền thưởng và phân phối tiền thưởng**

1. Quỹ tiền thưởng hàng năm từ quỹ khen thưởng, phúc lợi của công ty theo quy định của Chính phủ về đầu tư vốn nhà nước vào doanh nghiệp và quản lý tài chính đối với doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ và hướng dẫn của Bộ Tài chính.

2. Công ty xây dựng quy chế thưởng theo đúng quy định của pháp luật, bảo đảm dân chủ, công khai, minh bạch, gắn với năng suất, chất lượng, hiệu quả sản xuất, kinh doanh, khuyến khích người có tài năng, có trình độ chuyên môn, kỹ thuật, năng suất lao động cao, đóng góp nhiều cho công ty. Khi xây dựng quy

chế thưởng phải có sự tham gia của Ban Chấp hành công đoàn công ty và người lao động.

3. Căn cứ vào quỹ tiền thưởng và quy chế thưởng, công ty thực hiện thưởng cho người lao động.

1.4.5. Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực theo mức độ hợp lý của cơ cấu nghề nghiệp

- Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo kết cấu lao động tức là xem xét cơ cấu lao động tại mỗi bộ phận, hoặc giữa các bộ phận đã hợp lý chưa, cũng như đảm bảo tính đồng bộ của người lao động trong quá trình thực hiện công việc. Dù thừa hay thiếu lao động ở bất kỳ bộ phận nào đều ảnh hưởng không tốt đến hoạt động của doanh nghiệp, đặc biệt nó làm mất đi tính đồng bộ và khả năng hợp tác giữa các bộ phận.

- Hậu quả của việc không sử dụng hết khả năng lao động, lãng phí sức lao động và tất yếu gây lãng phí trong các khoản chi phí và nó ảnh hưởng không nhỏ đến chính sách phát triển trong tương lai của doanh nghiệp trên nhiều lĩnh vực mà đặc biệt là chính sách nhân sự. Bằng cách so sánh số lượng lao động hiện có và nhu cầu sẽ phát hiện được số lao động thừa thiếu trong từng công việc, từng bộ phận và trong toàn bộ doanh nghiệp.

1.4.6. Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo mức độ bố trí đúng ngành nghề

- Đánh giá chỉ tiêu này tức là xem xét cơ cấu nguồn nhân lực ở mỗi bộ phận trong doanh nghiệp cả về mặt số lượng và chất lượng. Cơ cấu lao động chưa phù hợp, thừa hay thiếu lao động ở bất kỳ bộ phận nào đều ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh, làm mất đi tính đồng bộ và khả năng hợp tác giữa các bộ phận. Thiếu lao động ở bộ phận này có thể thừa lao động ở bộ phận khác. Hậu quả là việc không sử dụng hết khả năng lao động, lãng phí sức lao động tất yếu dẫn đến lãng phí các khoản chi phí và nó ảnh hưởng tới chính sách phát triển trong tương lai của doanh nghiệp trên nhiều lĩnh vực, đặc biệt là chính sách phát triển nguồn nhân lực.

- Bằng cách so sánh số lượng nhu cầu với số lượng hiện có sẽ phát hiện được số lượng nhân viên thừa (thiếu) trong từng công việc cũng như trong toàn doanh nghiệp.

- Để đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực theo mức độ đúng ngành nghề ta sử dụng chỉ tiêu:

- Lực lượng lao động có kết cấu ngành nghề hợp lý là một lực lượng lao động không chỉ có số lượng lao động hợp lý mà còn cả chất lượng lao động hợp lý tức là lực lượng lao động này phải có trình độ chuyên môn, có khả năng làm việc nhưng đồng thời phải bố trí đúng việc, đúng ngành nghề phù hợp với sở thích nghề nghiệp.

CHƯƠNG 2.

THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VÀ THƯƠNG MẠI CƠ KHÍ TRÚC SINH

2.1. Tổng quan về công ty

- Tên công ty: công ty Cổ phần Thương mại và Cơ khí Trúc Sinh
- Địa Chi: Đội 7, Kiền Bái, Thủy Nguyên, Hải Phòng.
- Hình thức pháp lý: Công ty TNHH 1 thành viên
- Vốn điều lệ: 9.000.000.000 đồng
- Ngày thành lập: 5 – 12 – 2008
- Giấy chứng nhận kinh doanh số: 02045812366
- Giám đốc: Ông Nguyễn Văn Trúc.
- Ngành nghề kinh doanh: Chế tạo và gia công cơ khí

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty Cổ phần Thương mại và Cơ khí Trúc Sinh thành lập vào ngày 5/12/2008 dưới hình thức công ty cổ phần. Trong ba năm đầu kể từ ngày thành lập công ty, công ty gặp không ít khó khăn khi chưa tìm kiếm được đối tác bạn hàng với doanh nghiệp, thêm vào đó cán bộ nhân viên công ty chưa có nhiều người có kinh nghiệm trong tiếp cận thị trường, tìm kiếm khách hàng tiềm năng khó khăn trong tiếp cận nguồn vốn công ty còn chưa thực sự vững mạnh. Chính vì vậy những năm đầu này, khách hàng chủ yếu của công ty là khách hàng nằm trong khu vực thành phố Hải Phòng, Thái Bình, Nam Định. Trên đà phát triển công ty dần gây dựng được thương hiệu và niềm tin với khách hàng và bạn hàng trong hầu khắp các tỉnh khu vực Bắc Trung Bộ và Đồng bằng sông Hồng. Trong 3 năm trở lại đây công ty đã và đang có thêm những mối hàng xuất khẩu ra các nước trong khu vực như: Campuchia, Lào, Trung Quốc, Thái Lan,... Công ty ngày càng lớn mạnh và tạo nhiều thuận lợi hơn, bất chấp khó khăn trong điều kiện kinh tế thị trường cạnh tranh khốc liệt.

2.1.2. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

** Chức năng, nhiệm vụ của công ty*

+ Chức năng: Sử dụng có hiệu quả, bảo toàn, phát triển vốn và các nguồn lực khác do công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh cấp để tổ chức các hoạt động sản xuất kinh doanh,

+ Nhiệm vụ: - Hoạch định, nghiên cứu và xây dựng các kế hoạch, chương trình, chính sách và tổ chức điều hành các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Chịu trách nhiệm báo cáo định kỳ hoặc đột xuất tình hình của công ty, tạo điều kiện thuận lợi để chủ sở hữu kiểm tra, giám sát hoạt động của công ty.

- Chịu trách nhiệm quyết toán tài chính năm đối với chủ sở hữu.

- Đảm bảo hệ thống quản lý chất lượng đạt tiêu chuẩn ISO 9001- 2000, hệ thống quản lý môi trường đạt tiêu chuẩn ISO14001-2004.

** Đặc điểm hoạt động sản xuất - kinh doanh và kết quả kinh doanh của công ty trong những năm gần đây*

- Qua một thời gian thích nghi và chuyển đổi cơ cấu tổ chức bộ máy lãnh đạo và tổ chức kinh doanh. Dựa vào đường lối chính sách của Đảng và Nhà nước, dưới sự chỉ đạo của Bộ GTVT và Tập đoàn, trong thời gian qua ban lãnh đạo và toàn thể cán bộ công nhân viên Công ty đang từng bước tháo gỡ khó khăn nảy sinh trong quá trình sản xuất, bước đầu đạt được những kết quả đáng khích lệ.

** Đặc điểm hoạt động sản xuất, kinh doanh của công ty*

- Lĩnh vực hoạt động: + Tư vấn thiết kế kỹ thuật chuyên ngành cơ khí, máy móc, thiết bị điện

+ Xây dựng các công trình điện đến 110Kv; 220Kv; 500Kv

+ Sản xuất vật liệu điện, lắp ráp thiết bị điện, điện tử

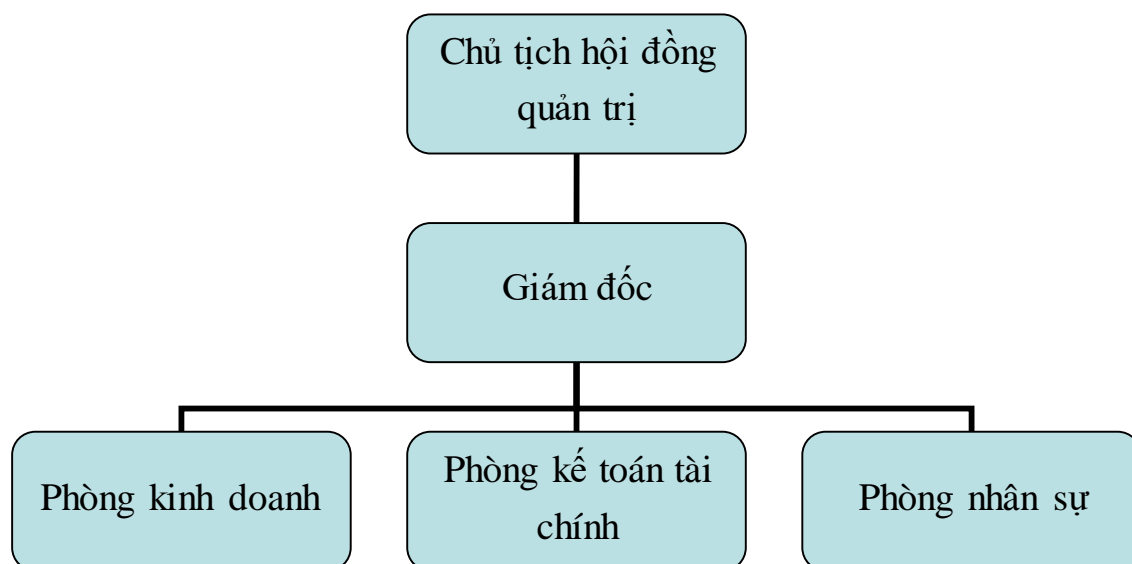
2.2. Đặc điểm về tổ chức nguồn nhân lực

2.2.1. Cơ cấu tổ chức quản lý của công ty cổ phần thương mại mà cơ khí Trúc Sinh

Về cơ cấu của công ty thì do công ty là Cổ phần vì vậy người đứng đầu điều hành là Chủ tịch hội đồng quản trị công ty sau đó là giám đốc và vị trí của các phòng ban đơn vị trong công ty.

Ban Tổng giám đốc và một số ban phân xưởng cùng hai tổ chức đoàn thể là Đoàn thanh niên và tổ chức Công đoàn.

Tổ chức bộ máy khá gọn nhẹ các phòng ban có mối quan hệ khăng khít, phối hợp chặt chẽ tạo ra hiệu quả cao trong công việc.



Sơ đồ 2.1: Mô hình cơ cấu tổ chức của công ty

2.2.2. Quy mô lao động, trình độ chuyên môn và công tác đào tạo nhân lực

Quy mô lao động : Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh có quy mô lao động chưa lớn, quy mô lao động của Công ty tăng qua các năm nhưng tốc độ tăng giảm không đồng đều.

Bảng 2.2: Quy mô lao động, trình độ chuyên mi Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh

Chỉ tiêu	2016		2017		2017/2016	
	SL	%	SL	%	SL	%
Đại học	110	11.4583	122	14.202	12	10.909
Cao đẳng	96	10	77	8.96	-19	19.79
Trung cấp	54	5.625	60	6.985	6	11.1111
LĐ phổ thông	700	75	600	69.848	-100	14.28
Tổng	960	100	859	100	-101	56.1

(Nguồn: Phòng TCLĐ - Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh)

Từ số liệu bảng trên cho thấy doanh nghiệp đã và đang nâng cao trình độ chuyên môn của người lao động. Tăng số lượng về trình độ đại học, giảm thiểu lao động phổ thông thay vào đó là tăng trình độ trung cấp nghề nhằm tăng năng suất lao động, hiệu quả công việc.

Công tác đào tạo nhân lực doanh nghiệp :

Từ số liệu bảng trên cho thấy doanh nghiệp đã và đang nâng cao trình độ chuyên môn của người lao động. Tăng số lượng về trình độ đại học, giảm thiểu lao động phổ thông thay vào đó là tăng trình độ trung cấp nghề nhằm tăng năng suất lao động, hiệu quả công việc.

Công tác đào tạo nhân lực doanh nghiệp đã trú trọng hơn trong những năm vừa qua, cụ thể như sau :

Bảng 2.2.1: Chi phí đào tạo lao động của Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh trong năm 5 năm

Năm	2013	2014	2015	2016	2017
Chi phí đào tạo tại công ty	250.000.000	300.000.000	200.000.000	150.000.000	150.000.000
Chi phí cử đi đào tạo	95.700.000	90.203.000	62.525.000	57.500.000	42.800.000
Tỷ lệ trong tổng chi phí	0,26%	0,33%	0,32%	0,26%	0,35%

(Nguồn: Phòng TCLĐ - Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh)

- Điều này cho thấy công ty đã đầu tư để nâng cao trình độ lao động bằng cách cử đi đào tạo để nâng cao bằng nhiều hình thức đo là đào tạo tại chỗ, mời các chuyên gia, công nhân lành nghề đến để trao đổi hướng dẫn về chuyên giao công nghệ. Mặt khác doanh nghiệp còn cử đi đào tạo tại một số trường cao đẳng, một số trung tâm nghề để nâng cao tay nghề của công nhân cũng như các khóa học ngắn hạn dành cho đối tượng quản lý

* Những tồn tại và thách thức về vấn đề người lao động

- Ban lãnh đạo Công ty cổ phần thương mại và cơ khí đã có những chiến lược quan trọng để vươn lên khắc phục khó khăn giữ nguồn nhân lực, cụ thể như: tìm kiếm chủ tàu và đơn hàng mới; tái cơ cấu tổ chức trong đơn vị; bố trí nhân lực đúng ngành nghề; tuyên truyền sâu rộng chính sách ưu đãi của công ty tới người lao động có chuyên môn, tay nghề cao; đối thoại, thỏa hiệp thẳng thắn với người lao động; trả công xứng đáng cho người lao động có ý thức, kỷ luật trong sản xuất nên đã khắc phục được rất nhiều khó khăn về sản xuất.

- Nhận thức được sự cạnh tranh khốc liệt từ thị trường và đánh giá thực lực hiện có của của đơn vị mình. Công ty đã đề ra chiến lược mới là nâng cao tay nghề cho người lao động và giảm lao động trực tiếp không có tay nghề để đáp ứng nhu cầu đòi hỏi ngày càng cao của chủ tàu và đăng kiểm. Nhưng tình hình quản trị nhân sự của công ty đang gặp phải những khó khăn khi công ty luôn có sự xáo trộn về nhân sự, số người có chuyên môn nghiệp vụ khá giỏi và có kinh nghiệm quản lý liên tục ra đi ngày càng nhiều, người mới đến công ty một thời gian ngắn lại ra đi.

- Thực trạng trên đòi hỏi công ty phải xem xét lại chính sách nhân sự, phải có những cơ chế chính sách cụ thể trong công tác quản lý nguồn nhân lực, để làm tốt công việc này là phân tích đánh giá thực trạng quản trị nguồn nhân lực từ đó có những biện pháp cụ thể và thiết thực nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

2.3. Phân tích đánh giá về thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh

2.3.1. Tình hình số lượng lao động theo độ tuổi của công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh

Bảng 2.3: Bảng số liệu cơ cấu lao động theo tuổi trong 3 năm của công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh

STT	Nhóm tuổi	Năm 2016		Năm 2017		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số tuyệt đối	Số tương đối
1	18-25	270	28,13	182	22	-88	-32,6
2	25-35	395	41,15	400	46	5	1,27
3	35-45	180	18,74	171	20	-9	-5
4	45-60	115	11,98	106	12	-9	-7,83
Tổng		960	100	859	100	-101	-44,16

(Nguồn: Phòng TCLĐ - Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh)

Qua bảng số liệu trên ta thấy lao động ở độ tuổi 45-60 có xu hướng giảm đi, lao động ở độ tuổi 25-35 chiếm 1 tỷ lệ cao trong toàn bộ lao động nhưng ở độ tuổi 18-25 lại có một bước giảm đáng kể 32%. Đây là một trong những nhân tố quan trọng giúp cho doanh nghiệp thu hút được lực lượng lao động với sức trẻ, lòng nhiệt huyết và cống hiến hết mình cho sự nghiệp phát triển của doanh nghiệp. Độ tuổi từ 40 trở xuống chiếm một tỉ lệ lớn trong tổng số lao động và theo dự đoán trong mấy năm tới cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp tương đối ổn định

2.3.2. Tình hình sử dụng lao động theo giới tính

Bảng 2.3.1: Cơ cấu lao động theo giới tính của công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh trong 3 năm

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Tuyệt đối	Tương đối
1	Nam	808	84,7	792	92	-16	-1,98
2	Nữ	152	15,3	67	8	-85	-55,92
Tổng số		960	100	859	100	101	-57,9

(Nguồn: Phòng TCLĐ_Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh)

Năm 2016, số lao động nam có 808 người chiếm 84,7% trong tổng số lao động, lao động nữ là 152 người chiếm 15,3%. Đến năm 2017, lao động nữ chỉ còn 67 người do một số trường hợp nghỉ hưu sớm, lao động nam có 792 người, giảm 1,98% so vs năm 2016 .

Do đặc thù lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, số nhân viên nam tại doanh nghiệp chiếm số lượng đông hơn nhân viên nữ, nhân viên nam chủ yếu làm việc chủ yếu ở xưởng, bộ phận kỹ thuật. Còn nhân viên nữ vẫn làm việc ở những bộ phận thuộc sở trường của phái nữ như: hành chính, nhân sự, kế toán tài chính.

2.3.3. Đánh giá công tác tuyển dụng nhân lực

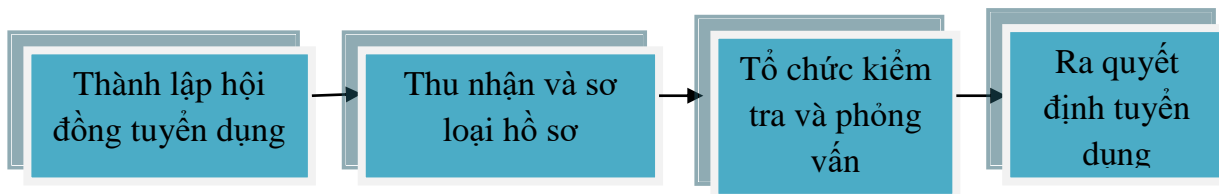
* Tiêu chuẩn của tuyển dụng: Tùy theo yêu cầu của từng vị trí công việc, căn cứ vào quy chế tuyển dụng của công ty, việc tuyển dụng người lao động dựa trên các tiêu chuẩn cho ứng cử viên như sau:

- Trình độ chuyên môn: Tùy theo vị trí công việc đòi hỏi ứng cử viên đã tốt nghiệp: trên Đại học, Đại học, Cao đẳng hay Trung cấp trở lên đúng với chuyên ngành.

- Có khả năng nắm bắt công việc nhanh, chăm chỉ hay học hỏi, chịu được áp lực, có kỹ năng làm việc theo nhóm, tư tưởng vững vàng.

- Có sức khỏe tốt mong muốn làm việc lâu dài với công ty - Trình độ ngoại ngữ, tin học: theo yêu cầu cụ thể của công việc

* Qui trình tuyển



Sơ đồ 2.3.2: Sơ đồ qui trình tuyển dụng tại Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh

Bảng 2.3.3: Tình hình tuyển dụng tại Công ty năm 2016 – 2017

Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Chênh lệch	
			Số lượng	Tỷ lệ %
1. Tổng số lao động	960	859	101	10,5
2. Số lao động tuyển dụng	78	63	-15	(19.23)
- Tuyển nội bộ	46	49	3	6.52
- Tuyển bên ngoài	32	14	-18	(56.25)

(Nguồn: Phòng TCLĐ - Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh)

Nhìn chung, số lượng lao động được tuyển dụng có xu hướng tăng lên cho thấy Doanh nghiệp rất chú trọng đến nhu cầu về lao động để đáp ứng kịp thời cho quá trình sản xuất nhằm đem lại kết quả tốt nhất. Tuy nhiên, hình thức tuyển dụng như vậy cũng tồn tại một số hạn chế lớn ở hầu hết các doanh nghiệp hiện nay, đó là chính sách ưu tiên con em cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp nên chất lượng lao động chưa thật sự tốt. Nhà quản trị tuyển chọn lao động vẫn cũn dựa vào kinh nghiệm bản thân, không qua khảo sát thực tế làm cho đội ngũ lao động được tuyển vào không đạt chất lượng cao, ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả sử dụng lao động của công ty.

2.3.4. Đánh giá công tác đào tạo nguồn nhân lực

Đào tạo nguồn nhân lực là các hoạt động nhằm nâng cao năng lực, tay nghề cho người lao động của công ty ngày một hoàn thiện hơn nữa yêu cầu đòi hỏi

của sản xuất, đảm bảo sự phù hợp tốt nhất với nhu cầu hiện tại và đáp ứng được những thay đổi trong tương lai.

- Theo số liệu trên, chi phí dành cho đào tạo của Công ty tăng mạnh trong năm 2017 và nhìn chung số tiền dành cho công tác đào tạo ngày càng được nâng lên từ 0,26% tổng chi phí năm 2013 lên 0,35% năm 2017.

Bảng 2.3.4: Chi phí dành cho đào tạo của Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh trong 5 năm

DVT: Triệu đồng

Năm	2013	2014	2015	2016	2017
Chi phí đào tạo tại công ty	250.000.000	300.000.000	200.000.000	150.000.000	150.000.000
Chi phí cử đi đào tạo	95.700.000	90.203.000	62.525.000	57.500.000	42.800.000
Tỷ lệ trong tổng chi phí	0,26%	0,33%	0,32%	0,26%	0,35%

(Nguồn: Phòng TCLĐ - Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh)

Nhận thức được vai trò quan trọng của nguồn lực con người trong hoạt động kinh doanh, đặc biệt là trong nền kinh tế thị trường hiện nay, Công ty đã tiến hành đào tạo và đào tạo lại đội ngũ lao động của mình để có thể đáp ứng được những đòi hỏi về trình độ, tay nghề trong hoàn cảnh mới. Chỉ tính riêng năm 2017, Công ty đã mời và liên kết đào tạo tại chỗ cho hàng trăm lượt người. Nhưng bên cạnh đó thì vấn đề đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo và sử dụng nhân lực sau đào tạo mới chỉ dừng lại ở việc xem xét những người được cử đi đào tạo đã tiếp thu, học hỏi được gì sau khóa học chứ chưa đánh giá hiệu quả giữa kinh phí đào tạo bỏ ra và lợi ích đạt được trong sản xuất kinh doanh.

Vì thực tế nhiều lao động được cử đi đào tạo chỉ là để giải quyết chính sách cho người lao động về vấn đề thu nhập vì khi đi học về họ sẽ được nâng lương do đã có bằng cấp, nhưng công việc và khối lượng công việc thay đổi không nhiều ngược lại chi phí nhân công của doanh nghiệp lại tăng so với trước, cơ chế chính sách đối với doanh nghiệp ở một khía cạnh nào đó chưa tối ưu hóa công tác đào tạo để nâng cao năng suất lao động.

2.4. Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh

2.4.1. Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực theo quỹ tiền lương

Trong quá trình hoạt động của Công ty, thông qua việc đầu tư dây chuyền công nghệ, tăng chất lượng sản phẩm, tăng doanh thu ... làm cho lợi nhuận của

Công ty tăng lên. Qua đó, tiền lương và thu nhập bình quân của lao động qua 3 năm tăng lên đáng kể. Cụ thể thông qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.4.1 Sử dụng nguồn nhân lực theo quỹ tiền lương và thu nhập trong 3 năm của công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh

STT	Các đối tượng	Mức lương (Triệu đồng/ người/ tháng)
1	Giám đốc	20
2	Kế toán trưởng	10
3	Nhân viên giám sát	8
4	Công nhân, nhân viên	4,5
5	Bảo vệ	3,5

(Nguồn: Phòng TCKT – Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh)

Lao động là một trong ba yếu tố quan trọng trong mỗi một doanh nghiệp. Do vậy công tác quản lý lao động rất quan trọng và luôn phải đặt lên hàng đầu. doanh nghiệp tổ chức sử dụng lao động hợp lý, tính đúng chính xác thù lao cho lao động, thanh toán kịp thời tiền lương sẽ giúp người lao động quan tâm đến thời gian, kết quả lao động, chất lượng lao động, chấp hành quy định, nâng cao năng suất lao động, góp phần tiết kiệm chi phí lao động, tăng lợi nhuận, tạo điều kiện nâng cao đời sống vật chất tinh thần cho người lao động.

Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh đã thực hiện tổ chức quản lý lao động rất chặt chẽ, bố trí sắp xếp lao động hợp lý, tính toán và trả công cho lao động một cách thỏa đáng, luôn đảm bảo quyền lợi cho người lao động với mức lương trung bình là 4,5 triệu đồng/người/tháng. Đó là một mức lương tuy không cao nhưng cũng đáp ứng sự hài lòng của người lao động. Điều đó góp phần nâng cao năng lực sản xuất, tiết kiệm hao phí lao động, mang lại hiệu quả kinh tế cao.

* Phương thức sử dụng quỹ tiền lương của người lao động

+ Hàng tháng doanh nghiệp thực hiện trả đủ 100% quỹ tiền lương tạm ứng hàng tháng cho người lao động.

+ Trích 2% quỹ lương hiệu quả để làm quỹ khen thưởng của Giám đốc nhằm động viên khen thưởng kịp thời các cá nhân, đơn vị có thành tích tốt, hiệu quả công việc cao.

+ Cuối năm, sau khi xác định được kết quả sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp sẽ thực hiện quyết toán quỹ tiền lương doanh nghiệp và quỹ khen thưởng của Giám đốc

Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương năm 2016

$$= \frac{43119272173}{8077.97} = 5337878.371$$

Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương năm 2017

$$= \frac{23170769730}{8068.8} = 2.871650026$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết để thực hiện một đồng doanh thu bán hàng thì cần chi 2.871650026 đồng lương. Điều này cho thấy công ty đang sử dụng lao động với hiệu quả cao vì từ 1 đồng doanh thu thì chỉ cần chưa đến 3 đồng về nhân lực. Nhưng so với năm 2016 thì từ 1 đồng doanh thu cần đến hơn 5 đồng về nhân lực, điều này cho thấy chất lượng, hiệu quả về lao động chưa cao. Cùng với việc này cho thấy đồng lương của cán bộ nhân viên được đánh giá qua doanh thu thuần của doanh nghiệp ở mức 2.8 có nghĩa là doanh thu đạt được là 0.35 đồng trên một đồng chi phí tiền lương. Đối với công ty, con số này là một con số tối ưu vì hiệu quả sử dụng lao động để tạo ra doanh thu là một chỉ tiêu đánh giá mà thông thường ở các đơn vị hoạt động lâu năm mới có. Mặt khác điều này cũng có thấy sự hiệu quả trong phân công công việc, sử dụng lao động phù hợp với ngành nghề đào tạo, tuyển dụng đúng vị trí.

2.4.2. Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo ngành nghề đào tạo

Để đánh giá về hiệu quả sử dụng lao động theo đúng ngành nghề ta có bảng phân tích như sau.

Ta thấy lao động của Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh làm trái ngành nghề ở một số bộ phận vẫn rất nhiều. Điều này thể hiện đặc điểm của doanh nghiệp nhà nước trong quá trình hoạt động thường tuyển dụng và bố

trí lao động vẫn dựa nhiều vào các mối quan hệ và con em trong ngành sẽ được ưu tiên tuyển dụng mặc dù có thể người đó không được đào tạo đúng nghề mình đang đảm nhận.

Trong các doanh nghiệp sản xuất, chỉ tiêu năng suất lao động đo bằng đơn vị giá trị được coi là chỉ tiêu tổng hợp phản ánh hiệu quả sử dụng lao động theo ngành nghề đào tạo.

$$K = \text{Số lao động được bố trí đúng nghề} / \text{Tổng số lao động}$$

Chỉ tiêu này phản ánh năng suất lao động của công nhân trong năm. Các yếu tố gắn liền con người và quản lý con người như trình độ chuyên môn của người lao động, trình độ tổ chức và quản lý hoạt động doanh nghiệp tác động lớn đến năng suất lao động của người lao động.

Tính theo năm 2016 thì

$$K = 565/960 = 58,85\%$$

Tính theo năm 2017 thì

$$K = 625/859 = 72,75\%$$

Như vậy so với năm 2016 doanh nghiệp đã có sự bố trí lại nhân sự phù hợp với ngành nghề đào tạo, yêu cầu của công việc phù hợp với chất lượng đào tạo từ 58,85% tăng đến 72.75% đây là sự tăng tuy nhỏ nhưng là con số đáng khích lệ vì trong vòng 1 năm đã có sự thay đổi trong công tác sử dụng lao động hiệu quả.

Bảng 2.4.2 : Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn

Chỉ tiêu	2016		2017		2017/2016	
	SL	%	SL	%	SL	%
Đại học	110	11.4583	122	14.202	12	10.909
Cao đẳng	96	10	77	8.96	-19	19.79
Trung cấp	54	5.625	60	6.985	6	11.1111
LĐ phổ thông	700	75	600	69.848	-100	14.28
Tổng	960	100	859	100	-101	56.1

(Nguồn: Phòng TCLĐ - Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh)

Qua bảng số liệu trên cho thấy số lượng và chất lượng lao động trong doanh nghiệp có sự biến động qua các năm. So với năm 2016 thì quy mô giảm đi 101 nhân viên nhưng thay vào đó chất lượng lao động đã tăng lên. Lao động trình độ cao đã tăng lên và thay vào đó là sự giảm đi của lao động trình độ phổ thông. Cùng với đó thì trình độ cao đẳng có sự giảm đi nhưng trình độ trung cấp tăng lên. Một lần nữa khẳng định nhân lực của doanh nghiệp đang được tăng lên về chất lượng.

2.4.3 Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực theo tỷ lệ phân chia nguồn nhân lực

- Việc phân chia nguồn nhân lực có phù hợp hay không là rất quan trọng trong quản trị nhân lực, nó ảnh hưởng trực tiếp đến thu nhập bình quân của người lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh trong doanh nghiệp, ta có bảng

2.4.3 phân tích số liệu sau:

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017	
	SL	%	SL	%
Lao động gián tiếp	304	31,67	234	27,24
Lao động trực tiếp	656	68,33	625	72,76
Tổng	960	100	859	100

(Nguồn: Phòng TCLĐ - Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh)

Xét về tính chất lao động: Năm 2017 lao động trực tiếp có 625 đã giảm so với năm 2016 là 656 lao động và lao động gián tiếp cũng giảm. Điều này cho thấy cơ cấu lao động của doanh nghiệp đang chuyển dần từ số lượng sang chất lượng. Doanh nghiệp thực hiện tinh gọn bộ máy nhân sự nhưng đảm bảo tính chất lượng của mình. Phân bổ nguồn lực đã đã hợp lý hơn trong việc bố trí nhân lực trong việc phân công công việc.

Bảng 2.4.4 : Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

(ĐVT: Triệu đồng)

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2016	Năm 2017	Chênh lệch	
					Chênh lệch	Tỷ lệ (%)
1	Doanh thu	Triệu	60.146.723	52.477.245	(7.669.78)	(12.75)
2	Lợi nhuận	Triệu	5.923.466	4.443.989	(6.200.321)	(11.42)
3	Số lượng lao động	Người	960	859	(101)	(10,5)
4	Hiệu suất sử dụng lao động (1/3)	Triệu/người	86.67	76.05	(10.62)	(12.25)
5	Hiệu quả sử dụng lao động (2/3)	Triệu/người	8.54	6.44	(2,1)	(24.59)
6	Mức đảm nhiệm lao động (3/1)	Người/triệu	0.0115	0.0131	0.0016	13.91

(Nguồn: Phòng TCLĐ - Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh)

➤ **Hiệu suất sử dụng lao động:** là chỉ tiêu cho ta biết một lao động tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một năm.

Hiệu suất sử dụng lao động năm 2015 của công ty là 86.67 triệu/người/năm, điều này chứng tỏ trong năm 2015 một lao động của công ty tạo ra 86.67 triệu đồng doanh thu. Nhưng đến năm 2016 con số này giảm xuống còn 76.05 triệu đồng/người/năm. Như vậy, hiệu suất sử dụng lao động của Công ty trong năm 2016 đã giảm so với năm 2015. Cụ thể, hiệu suất sử dụng lao động năm 2016 giảm so với năm 2015 là 10.62 triệu đồng/người/năm tương đương với giảm 12.25%.

Hiệu quả sử dụng lao động : là chỉ tiêu cho ta biết một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một năm.

Năm 2016, hiệu quả sử dụng lao động của công ty là 8.54 triệu đồng/người/năm, điều này chứng tỏ năm 2016 một lao động của Công ty tạo ra 8.54 triệu đồng lợi nhuận. Đến năm 2017 giảm chỉ còn 6.44 triệu đồng/người/năm tương đương với 24.59% so với năm 2016.

➤ **Mức đảm nhiệm lao động :** là chỉ tiêu cho ta biết 1 đồng doanh thu cần bao nhiêu lao động.

Mức đảm nhiệm lao động năm 2016, mức đảm nhiệm lao động của Công ty là 0.0115 người/triệu đồng/năm, điều này chứng tỏ trong năm 2016 để tạo ra một triệu đồng doanh thu cần 0.0115 lao động. Đến năm 2017 con số này là 0.00131 người/triệu đồng/năm. Như vậy, mức đảm nhiệm lao động năm 2017 đã tăng đi so với năm 2016. Cụ thể, mức đảm nhiệm lao động năm 2017 so với năm 2016 tăng 0.0016 người/triệu đồng/năm tương đương với 12.91%.

✓ **Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo doanh thu/lợi nhuận**

Đây là chỉ tiêu thể hiện năng suất lao động bằng tiền mặt của một người lao động tạo ra trong một khoảng thời gian nhất định:

$$W = Q/L \text{ hoặc } W=LN/L$$

*Hiệu quả sử dụng lao động theo doanh thu của năm 2016 là :

$$W = 60146723/960 = 62652.83646$$

Hiệu quả sử dụng lao động theo lợi nhuận của năm 2016 là :

$$W = 5923466/960 = 6170.277083$$

*Hiệu quả sử dụng lao động theo doanh thu của năm 2017 là:

$$W = 52.477.245/859 = 61091.08847$$

Hiệu quả sử dụng theo lợi nhuận của năm 2017 là:

$$W = 4.443.989/859 = 5173.444703$$

Trong đó:

Q: Tổng doanh thu;

LN: Tổng lợi nhuận;

L: Tổng số lao động.

W: Mức doanh thu/lợi nhuận mà một lao động tạo ra.

2.5. Đánh giá chung về tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh

2.5.1. Những kết quả đã đạt được

- Do không có chỉ tiêu cụ thể nào có thể đánh giá bao quát được hết hiệu quả sử dụng lao động nên ngoài các chỉ tiêu đã nêu trên, ta có thể dựa vào việc phân tích các nội dung của công tác quản lý nguồn nhân lực ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng lao động để thấy rõ hơn về hiệu quả sử dụng lao động. Dưới đây là những nhận định chung nhất về tình hình sử dụng lao động:

+ Người lao động của Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh không ngừng được đào tạo nâng cao trình độ tay nghề, tích lũy kinh nghiệm. Với bản tính ham học hỏi, người lao động đã nắm bắt được các kỹ năng, công nghệ mới để làm việc và ngày càng nâng cao tính chuyên nghiệp trong lao động sản xuất.

+ Người lao động được đảm bảo mức thu nhập bình quân cao trong mặt bằng thu nhập chung của xã hội và chế độ phúc lợi khác cho người lao động như trợ cấp, chế độ đào tạo cho con em trong ngành, các chương trình nghỉ mát, các phong trào thi đua, hoạt động đoàn thể. Người lao động đã góp phần tích cực vào hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị tạo doanh thu và lợi nhuận cao.

2.5.2. Những tồn tại cần giải quyết

Ngoài những kết quả đã đạt được trên, thì Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh cũng còn đang tồn tại và hạn chế trong quá trình sử dụng nguồn nhân lực như sau:

- Năng suất lao động vẫn thấp hơn năng suất lao động của các đơn vị khác trong tập đoàn.

- Hệ thống trả lương, trả thưởng chưa tạo động lực cho người lao động trong hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày chưa thực hiện được các chính sách duy trì và thu hút các lao động giỏi về làm việc. Việc trả lương, trả thưởng cho người lao động còn mang tính chất cào bằng, giữa các chức danh công việc trong thang bảng lương không có sự phân biệt rõ ràng về yêu cầu trình độ, kinh nghiệm làm việc (chênh lệch mức lương giữa công nhân với kỹ sư, hoặc người quản lý không nhiều) nên hệ thống thang bảng lương hiện tại chỉ có ý nghĩa trong việc thu hút công nhân, lao động giản đơn.

- Chính sách tuyển dụng của Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh hiện đang được thực hiện một cách rất thụ động, không có chiến lược lâu dài về nguồn nhân lực như chính sách thu hút và duy trì các lao động có trình độ chuyên môn cao.

- Công tác đào tạo nguồn nhân lực được thực hiện chủ yếu theo yêu cầu của các bộ phận chứ chưa có chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực rõ ràng, chưa xác định được hiệu quả đào tạo.

- Công tác tuyển dụng chưa được rộng rãi lên chưa thu hút được người lao động thể hiện ở việc không hoàn thành kế hoạch tuyển dụng.

- Việc bố trí lao động không đúng ngành nghề vẫn cao.

- Sự chênh lệch lao động giữa nam và nữ là quá lớn

- Một số bộ phận vẫn có sự dư thừa lao động và chưa có kế hoạch đào tạo, điều động hoặc giải quyết chế độ cho các lao động này. Như vậy, có thể thấy ngoài những kết quả đã đạt được trong công tác quản lý sử dụng nguồn nhân lực vẫn còn rất nhiều tồn tại mà Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh cần phải thực hiện mạnh mẽ và kiên quyết thì mới có thể xây dựng được lực lượng lao động đáp ứng yêu cầu cạnh tranh trong xu thế hội nhập ngày càng cao.

CHƯƠNG 3.

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ CƠ KHÍ TRÚC SINH

3.1. Phương hướng và mục tiêu hoạt động kinh doanh của công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh trong thời gian tới

3.1.1. Phương hướng kinh doanh

Sự phát triển của khoa học công nghệ trong tương lai cùng với hiện đại hoá và đơn giản hoá các thủ tục cùng phương thức thị trường cũng tạo nên thuận lợi cho hoạt động nhập khẩu của công ty.

Bên cạnh đó là xu hướng giảm thuế nhập khẩu sẽ khuyến khích và thúc đẩy khối lượng nhập khẩu nhiều hơn.

Từ những thuận lợi và khó khăn trên công ty DLTWI đã đề ra những phương hướng cụ thể cho hoạt động nhập khẩu của mình trong thời gian tới.

Đưa ra mục tiêu kinh doanh nhập khẩu, đặc biệt nhập khẩu nguyên liệu và thành phẩm tân dược nhóm Kháng sinh và nhóm Vitamin để vừa phục vụ sản xuất trong nước, vừa bổ sung lượng hàng hoá khan hiếm trên thị trường nội địa.

Đẩy mạnh kinh doanh nội địa, bằng mọi biện pháp xúc tiến bán hàng, mở rộng hình thức kinh doanh, mở rộng thị trường nhằm tăng doanh số bán, tăng vòng quay của vốn.

Sử dụng các biện pháp chăm sóc khách hàng, tiếp thị quảng cáo về công ty hay từng sản phẩm cụ thể nhằm nâng cao uy tín cũng như sản phẩm của công ty.

Tính toán hiệu quả kinh tế đầu vào từ khâu nhập khẩu như : Hạn chế rủi ro do biến động giá cả, chênh lệch tỷ giá ngoại tệ cho tới hàng sản xuất tại các xưởng sao cho sản phẩm có giá thành hợp lý, chất lượng cao, đủ sức đứng vững trên thị trường.

Củng cố nâng cao hiệu quả hệ thống quản lý điều hành kinh doanh sao cho phù hợp và thích ứng nhanh với cơ chế thị trường năng động hiện nay.

Coi công tác xuất khẩu như một mũi nhọn trong giai đoạn tới.

Mặc dù khả năng nhập khẩu là lớn xong trong những năm qua xuất khẩu của công ty liên tục đứng đầu toàn ngành được về khả năng xuất khẩu, do đó công ty tiếp tục xác định đây là một mũi nhọn trong định hướng phát triển của những năm tiếp theo. Để đẩy mạnh xuất khẩu nhằm tăng cường vị thế công ty trên thị trường quốc tế, công ty đề ra một số biện pháp sau :

- Tích cực tạo nguồn hàng có chất lượng cao, giá cạnh tranh.
- Tạo vùng nguyên liệu ổn định, khuyến khích nhân dân trồng được liệu với sự giúp đỡ đầu tư kỹ thuật của công ty.
- Khai thác triệt để mọi khả năng có thể để xuất khẩu bằng nhiều nguồn, nhiều sản phẩm khác nhau.
- Hợp tác liên doanh với các doanh nghiệp, trường, viện nghiên cứu, cơ sở sản xuất trong và ngoài ngành.
- Nâng cao trình độ cán bộ làm công tác xuất khẩu.

Sản phẩm được đa dạng hoá, đầu tư sản xuất tập trung cho hàng đông được.

Để đạt được cần nâng cao chất lượng sản phẩm bằng việc củng cố và hoàn thiện hệ thống quản lý, quy trình công nghệ sản phẩm, quy chế sản xuất công nghệ, nghiên cứu chất lượng sản phẩm về tuổi thọ, tính sinh khả dụng của thuốc, hàng tháng có hỗ trợ vận chuyển cho khách hàng nhất là ở xa, thực hiện chính sách linh hoạt về giá cả, áp dụng chính sách chiết khấu, hoa hồng cho người mua hàng, kết hợp với quà tặng bằng hiện vật thuốc, nâng cao năng xuất, hạ giá thành, cải tiến mẫu mã mở rộng dây truyền sản xuất, xây dựng kế hoạch sản xuất sao cho thích ứng với từng thời điểm, nâng cao tay nghề công nhân kỹ thuật, đào tạo cán bộ quản lý chuyên môn tại chỗ đồng thời thu hút nhiều nguồn chất xám từ bên ngoài, thuê chuyên gia giỏi về lĩnh vực sản xuất công nghệ.

Hoàn thiện và nâng cao năng lực công tác quản lý.

Quản lý kinh tế : nghiêm túc thực hiện các quy định của nhà nước về quản lý kinh tế, thực hiện đầy đủ các khoản nộp ngân sách, thuế theo luật định,

quản lý chặt chẽ vốn lưu động và tài sản cố định, công nợ và thu hồi công nợ, quản lý tốt các nguồn vốn để tăng hiệu quả sử dụng, thanh quyết toán kịp thời đúng chế độ quy định.

3.1.2. Mục tiêu phát triển kinh doanh

Ban giám đốc của công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh đã đề ra nhiều chính sách để định hướng mọi hoạt động kinh doanh nói chung, hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu nói riêng trong thời gian tới.

+ Đa dạng hoá mặt hàng kinh doanh của công ty, nguồn cung ứng thuốc và nguyên vật liệu ngày càng phong phú, phát triển mở rộng đi kèm với quản lý chặt chẽ, xây dựng thêm các chiến lược kinh doanh nhập khẩu trong từng giai đoạn trên cơ sở nghiên cứu kỹ thị trường, khách hàng, đối tác, xây dựng công ty ngày càng lớn mạnh.

+ Cũng cố và mở rộng thị trường trong nước từng bước phát triển thị trường quốc tế với phương châm : “ Đa dạng hoá chức năng, đa dạng hoá sản phẩm, đa dạng hoá thị trường”.

+ Đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng, của sản xuất, tiêu dùng trong xã hội trên cơ sở chăm sóc sức khỏe cho nhân dân và chấp hành nghiêm túc các quy định, chính sách của nhà nước.

+ Tiếp tục ổn định tổ chức, đẩy mạnh đồng đều cả lĩnh vực sản xuất và kinh doanh, phấn đấu nâng cao doanh số, chất lượng sản phẩm, đảm bảo chí phí hợp lý, giữ vững uy tín hình ảnh của công ty trong thị trường nội địa và quốc tế, góp phần làm tăng lợi ích xã hội.

3.2. Định hướng và mục tiêu nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực đến năm 2020

- Xem nguồn nhân lực có chất lượng và nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực là sự phát triển bền vững của Công ty. Xây dựng và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh dựa trên nhu cầu công việc cũng như điều kiện thực tiễn của công ty; Phù hợp với đặc điểm tình hình tài chính hiện nay của công ty cũng như phù hợp với mục tiêu chiến lược phát triển của tập đoàn, của công ty trong tương lai.

- Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực trên cơ sở khắc phục những mặt hàn chế, tồn tại trong công tác điều hành và quản lý nguồn nhân lực. Qua đó duy trì đội ngũ cán bộ công nhân viên hiện có và có cơ chế chính sách thu hút người tài từ bên ngoài nhằm xây dựng và phát triển nguồn nhân lực có chất lượng, có chính sách thu hút nhân lực kể cả chuyên gia nước ngoài, hoặc liên kết với doanh nghiệp nước ngoài cùng ngành nhằm thực hiện mục tiêu chiến lược phát triển của công ty trong giai đoạn mới.

3.3. Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh đến năm 2020

3.3.1. Thực hiện tốt công tác hoạch định nguồn nhân lực và cải tiến công tác tuyển dụng

▪ Căn cứ đưa ra giải pháp

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

▪ Mục tiêu của giải pháp

- Xây dựng, bồi đắp lòng trung thành của nhân viên với công ty, hạn chế thấp nhất tình trạng nhân viên rời bỏ công ty.
- Nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên, khiến họ làm việc hết mình vì doanh nghiệp. Tạo ra bầu không khí làm việc hăng say, thân thiện, đoàn kết, gắn bó, hiệp đồng giữa các bộ phận, phòng ban.
- Nâng cao được công tác kiểm soát chất lượng do tất cả các khâu, các bộ phận đều tham gia vào việc giám sát đảm bảo chất lượng.
- Xây dựng hình ảnh của công ty, củng cố vị thế của thương hiệu vừa thu hút được các nhân tài đồng thời tạo sự tin tưởng với khách hàng và nhà cung cấp.
- Nâng cao chất lượng dịch vụ tạo ra ưu thế cạnh tranh trên thương trường.

▪ ***Nội dung thực hiện***

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

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

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

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

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

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

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

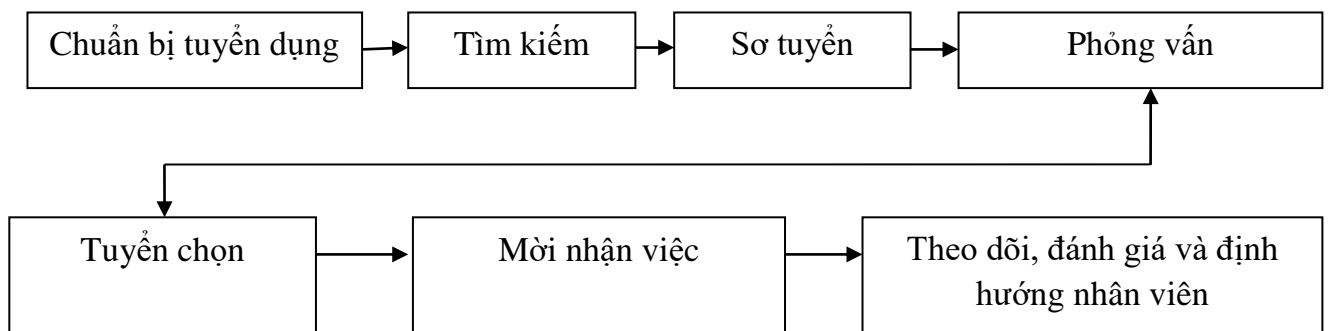
Thái độ trong ứng xử thường không có trong nội quy công ty nhưng là một phần quan trọng trong việc xây dựng văn hóa của một doanh nghiệp. Thái độ ứng xử được xây dựng bằng thái độ vui vẻ khi tới công sở, nghiêm túc trong công việc, thân thiện trong cuộc sống, lãnh đạo tâm lý, nhân viên tích cực, không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

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

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

✓ *Dự kiến kết quả đạt được*

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



Sơ đồ 3.1: Quá trình tuyển chọn phải được tiến hành theo một trình tự nhất định sau

Thực hiện nghiêm khâu phỏng vấn, kiểm tra trong quá trình phỏng vấn tuyển dụng, tránh tình trạng làm theo hình thức, không có tính cạnh tranh và không thể hiện tính chọn lọc để tuyển chọn người tài giỏi. Hạn chế việc tuyển dụng theo cơ chế “Xin - Cho” do mối quan hệ quen biết.

- Mở rộng nguồn tuyển dụng từ bên ngoài, nhằm tạo điều kiện tốt hơn trong việc thu hút người tài giỏi, có chuyên môn đáp ứng được nhu cầu công việc. Thông tin tuyển dụng rộng rãi trên báo trí và có thể đặt hàng tuyển dụng tại các công ty hoạt động trong lĩnh vực cung cấp nhân lực có uy tín.

- Đào tạo chuyên sâu các kỹ năng liên quan (kỹ năng phỏng vấn, kỹ năng phân tích, đánh giá...) cho đội ngũ những người làm công tác tuyển dụng, tạo điều kiện cho họ có những kỹ năng cần thiết để đánh giá, tuyển chọn đúng người, giúp cho công việc tuyển dụng thành công.

3.3.2. Phân tích công việc trên cơ sở sắp xếp, bố trí lại công việc; Cải thiện các tiêu chuẩn đánh giá và có chính sách lương phù hợp

*** Về sắp xếp, bố trí lại công việc**

Thực tế trong các năm qua, việc tuyển dụng, sử dụng và luân chuyển cán bộ của công ty mang tính chất giải quyết tình huống ngắn hạn, việc tuyển dụng mới chưa thật sự kịp thời đã tạo ra sự sáo trộn lớn về cơ cấu của công ty. Để hoàn thiện công tác tổ chức và xây dựng đội ngũ công nhân viên về chất lượng, ban quản trị nhân sự cần thực hiện việc phân tích công việc để xác định một cách chi tiết các chức năng nhiệm vụ chủ yếu của công việc, các kỹ năng theo yêu cầu của công việc đồng thời xác định nên tuyển chọn hay bố trí những người như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất phù hợp với mục tiêu, chiến lược sản xuất của công ty.

Trên cơ sở có được từ khâu phân tích công việc, phải tiến hành xây dựng kế hoạch công việc - chuẩn hóa một cách chi tiết yêu cầu của từng công việc như:

- Các thông tin chung về vị trí chức danh: tên, chức vụ, phòng ban, người quản lý trực tiếp và gián tiếp.

- Trách nhiệm công việc: các trách nhiệm cần ghi rõ làm việc gì? Làm như thế nào? Mục đích cần đạt được của công việc đó.

- Trình độ, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm theo yêu cầu của công việc.

Lưu ý không phải thâm niên và bằng cấp người lao động mà là theo yêu cầu của công việc

- Các mối quan hệ bên trong và bên ngoài tổ chức: nêu rõ đối tác phải quan hệ, nội dung, tính chất trao đổi công việc.

Làm tốt công tác này, công tác quản trị nhân sự Công ty tiếp tục phải hoàn thiện cơ chế tuyển dụng lao động - mở rộng nguồn tuyển dụng từ bên ngoài, bố trí phân công một cách hợp lý, đảm bảo tính công bằng và hiệu quả cao cho công việc. Điều đó mang lại cho người lao động một sự đánh giá cơ bản tích cực cho bản thân họ được tổ chức đánh giá đúng khả năng chuyên môn và trao cho họ một công việc phù hợp với năng lực của họ.

Qua đó người lao động sẽ định vị được mình, cảm nhận được sự công bằng, tinh thần làm việc của họ thoải mái, tránh được sự bất mãn, đối nghịch giữa người lao động và công ty. Vì thế, việc bố trí sắp xếp nhân lực cần đảm bảo các tiêu chí:

- Bố trí, phân công việc cho người có trình độ chuyên môn phù hợp với yêu cầu của công việc, chọn người có năng lực, có chuyên môn tốt.

- Người lao động có hành động thiết thực và mang lại giá trị cho công ty.

**** Về cải thiện các tiêu chuẩn đánh giá***

Thường xuyên định kỳ tổ chức giám sát đánh giá thực hiện công việc, nêu ra được nhân viên làm tốt, các nhận xét về đánh giá việc thực hiện công việc sẽ làm cho họ phấn khởi, hăng say làm việc. Nếu họ làm chưa tốt, họ sẽ có cơ hội tìm hiểu về sai sót và họ sửa chữa để hoàn thành nhiệm vụ của mình.

Điều này làm cho nhân viên của họ cảm nhận họ đã đang làm một công việc phù hợp và chính công việc ấy giúp họ tự hoàn thiện và nâng cao năng lực cá nhân trong công việc, tạo cho họ cảm giác thích thú khi làm việc, giúp nâng cao năng suất và chất lượng lao động, giúp cho công ty thu hút và duy trì được cán bộ giỏi, việc lựa chọn và xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá hoàn thành công việc phải đảm bảo nội dung:

+ Các tiêu chuẩn đánh giá phải thực hiện được nội quy, quy định của công ty, phải đảm bảo hoàn thành công việc với hiệu quả tốt nhất.

+ Tiêu chuẩn đánh giá phải là động lực để nhân viên luôn chủ động nỗ lực phấn đấu thực hiện công việc, vừa nêu cao tinh thần hợp tác, phối hợp giữa các nhân viên vừa thể hiện tính cạnh tranh phát triển trong công việc.

+ Đảm bảo sự công bằng và thuyết phục nhân viên, tiêu chuẩn làm căn cứ đánh giá nhân viên là mang tính xây dựng, không nên thể hiện tính chất trừng phạt. Kết quả đánh giá giúp nhân viên thấy được điểm mạnh để phát huy, khuyết điểm để khắc phục.

+ Các tiêu chí phải rõ ràng, phải đo lường được và phải gắn với từng nhiệm vụ của mỗi cá nhân và mục tiêu công việc hướng đến.

- Người quản lý hay cấp trên phụ trách khi đánh giá nhân viên cần nhiều

thời gian theo dõi hoạt động của nhân viên dưới quyền, nắm vững khối lượng công việc, hững việc mà nhân viên làm tốt, những việc làm chưa tốt. Làm tốt việc này giúp người quản lý nhận xét và đánh giá nhân viên chính xác và toàn diện hơn, đồng thời sẽ thuyết phục được nhân viên kết quả đánh giá. Qua đó sẽ khuyến khích nhân viên nỗ lực trong công việc đồng thời giúp họ khắc phục những sai sót trong công việc.

- Khi tổ chức thực hiện đánh giá, định kỳ cấp trên phải dựa vào các tiêu chuẩn mà đánh giá nhận xét nhân viên theo một biểu mẫu. Lưu ý với cấp trên, việc nhận xét khuyết điểm hay đánh giá thấp nhân viên khi cần thiết có thể trao đổi riêng với nhân viên, tránh việc chỉ trích cá nhân hay lảng tránh vấn đề. Sau cùng cả hai bên thống nhất một số phương hướng và biện pháp để phát triển hoặc cải thiện tình hình đồng thời đưa ra thời hạn cụ thể để hoàn thành.

* **Về yếu tố tiền lương**, như đã phân tích ở phần trước, sự thỏa mãn chung của nhân viên do nhiều yếu tố tác động. Lương, thưởng không phải là tất cả nhưng nó có tác động rất lớn đến động cơ làm việc của nhân viên. Do vậy nếu một cơ chế lương, thưởng và chính sách đãi ngộ không tốt người lao động sẽ dẫn đến sự trì trệ, bất mãn và có thể rời bỏ Công ty.

Thực tế việc trả lương, thưởng cũng như chế độ đãi ngộ của Công ty trong mấy năm qua cho thấy, trả lương còn mang nặng tính bình quân chủ nghĩa trong phân phối thu nhập, mặc dù cơ chế tiền lương của Công ty được xây dựng bao gồm việc trả lương theo lương cơ bản (phần lương cứng, theo hệ số lương cơ bản trả theo thời gian làm việc theo quy định của pháp luật) và lương khoán theo kết quả kinh doanh (phần lương mềm, theo hệ số lương khoán theo công việc). Tuy nhiên, về cơ bản tiền lương theo hệ số lương khoán không dựa trên đánh giá giá trị công việc và kết quả hoàn thành công việc trong thực tế mà chủ yếu dựa trên thân niệm làm việc và bằng cấp.

Do vậy dẫn đến tiền lương còn cào bằng giữa lao động quản lý và nhân viên, giữa những vị trí công việc có tính chất phức tạp và đơn giản. Điều này phản ảnh chưa đúng quan hệ lao động, tiền lương, làm giảm hiệu quả làm việc

và người lao động không hài lòng với cơ chế trả lương, đây cũng là nguyên nhân của việc chảy máu chất xám của Công ty.

Vì vậy, việc xây dựng một cơ chế trả lương phù hợp là rất cần thiết đối với Công ty và cụ thể như sau:

+ Thứ nhất là, việc trả lương không chỉ là trả lương cao, ngang bằng với nơi khác mà còn phải làm cho người lao động cảm thấy hài lòng với tiền lương, thưởng và chế độ đãi ngộ. Trả lương, xây dựng hệ số công việc phải dựa vào kết quả của việc đánh giá giá trị công việc. Cơ chế tiền lương phải thật sự đóng vai trò là thước đo đánh giá đúng năng lực, khả năng làm việc và mức độ đóng góp của nhân viên vào kết quả hoạt động của Công ty. Qua đó họ cảm nhận được giá trị lao động và giá trị bản thân họ ở công việc và ở trong công ty, từ đó sẽ động viên khuyến họ với tinh thần làm việc hăng say nhất.

+ Thứ hai là, trả lương và phân phối thu nhập dựa theo hiệu quả công việc, người làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng. Tiêu chí khen thưởng, phạt phải được công khai, minh bạch, được người lao động sẽ được nhận tiền lương và thưởng xứng đáng. Ngược lại với những người làm việc kém hiệu quả, ỷ lại cũng cần có chính sách phù hợp để họ cố gắng nhìn nhận tinh thần trách nhiệm hơn trong công việc.

+ Thứ ba là, xây dựng mức tiền lương trên cơ sở hướng đến yếu tố thị trường, đảm bảo luôn có thể thu hút và lưu giữ được lao động. Theo đó, tiền lương phải có cơ chế thu thập thông tin mặt bằng tiền lương trên thị trường lao động, xem xét mặt bằng lương của ngành và khu vực. Căn cứ vào đó, tùy từng nhóm lao động, công ty xác định chiến lược trả lương phù hợp với nhu cầu thu hút - có thể cao hơn, bằng hoặc thấp hơn mức trung bình trên thị trường. Ngoài ra cũng tính toán đến yếu tố lạm phát trượt giá, đảm bảo người lao động cân đối giữa tiền lương và chi phí sinh hoạt cần thiết.

+ Thứ tư là, xây dựng tiền lương phải phù hợp và nhất quán với chiến lược kinh doanh, kế hoạch ngân sách cũng như các chức năng quản lý khác của Công ty. Đồng thời phải tuân thủ các quy định của pháp luật. Tóm lại, Thực hiện tốt công tác phân tích và mô tả công việc, đảm bảo trách nhiệm rõ ràng, rành

mạch và phù hợp với định hướng phát triển của công ty. Đây là bước cần thiết và là tiền đề cải tiến hệ thống tiền lương, thực hiện trả lương theo giá trị công việc đảm nhận. Thêm vào đó là một quy chế bao gồm các tiêu chuẩn đánh giá bài bản, có tính hệ thống sẽ giúp Công ty nâng cao tính công bằng trong đãi ngộ, khuyến khích sự cạnh tranh, phát huy năng lực làm việc. Mặc khác qua đánh giá, người quản lý phát hiện được những yếu tố tích cực cần phát huy đồng thời nhận ra những mặt tồn tại và điểm yếu cần khắc phục của mỗi nhân viên và của hệ thống quản lý.

3.3.3. Nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trong công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh

+ Đứng trước những thách thức của quá trình tái cơ cấu và xu hướng thị trường không ngừng biến đổi của hội nhập và cạnh tranh, công ty cần coi trọng hơn nữa việc bồi dưỡng, xây dựng đội ngũ cán bộ công nhân viên có năng lực và nhạy bén hơn so với đối thủ cạnh tranh về ngành đóng tàu trong khu vực và trên thế giới. Trước hết, Công ty phải xác định các mục tiêu, chiến lược phát triển rõ ràng và đánh giá đúng thực trạng cán bộ công nhân viên hiện tại (trình độ chuyên môn, năng lực, cơ cấu...) để tạo cơ sở cho việc lập quy hoạch và kế hoạch đào tạo. Tiếp theo đó là: căn cứ vào nhu cầu sử dụng nguồn nhân lực, Công ty giao cho các đơn vị phòng, ban và phân xưởng xây dựng hoàn chỉnh quy hoạch chi tiết (ngắn hạn; trung hạn; dài hạn) trong đó phân loại từng đối tượng theo từng hình thức và nội dung đào tạo cụ thể (đào tạo lại, đào tạo chuyên sâu, đào tạo ngắn hạn, đào tạo dài hạn...) linh hoạt theo quy hoạch, kế hoạch và yêu cầu của sản xuất kinh doanh của từng đơn vị. Nội dung bảng quy hoạch phải thể hiện đầy đủ các tiêu chí và cơ cấu đảm bảo theo nguyên tắc: Con người: Hoàn toàn có đủ năng lực để hoàn thành công việc, có chuyên môn phù hợp với nội dung cần đào tạo, có nhiệt huyết cống hiến và gắn bó lâu dài với công ty;

+ Nội dung cần đào tạo: Đúng với chuyên môn, yêu cầu của công việc, đào tạo phải đáp ứng tối đa nhu cầu phát triển của từng giai đoạn, tập trung theo hướng đào tạo nâng cao và bồi dưỡng kiến thức, tránh đào tạo manh mún lãng

phí. Đảm bảo lợi ích của người đi đào tạo và lợi ích của công ty. Người đứng đầu các đơn vị phòng, ban và phân xưởng phải hoàn toàn chịu trách nhiệm trước Giám đốc Công ty về đối tượng cử đi đào tạo và kế hoạch sử dụng sau đào tạo. Kiên quyết loại bỏ tình trạng đào tạo theo nhu cầu tự phát của cá nhân (Cơ chế xin - Cho đi học), tránh tình trạng chọn người đi học chỉ dựa trên các hình thức nhận xét về tư tưởng, lập trường, đơn thuần về phẩm chất đạo hay cấp bậc. Người được cử đi đào tạo phải đảm bảo đúng đối tượng, phù hợp với nhiệm vụ và chức danh công tác, có năng lực, nhiều nhiệt huyết cống hiến và gắn bó lâu dài với công ty. Gắn chặt giữa việc cử đi đào tạo với bố trí sử dụng sau đào tạo.

+ Công ty cần tập trung hơn nữa cho việc tổ chức đào tạo bồi dưỡng, nâng cao trình độ cho nhân viên dưới nhiều hình thức, ngoài việc cử cán bộ công nhân viên đi tham gia các khóa bồi dưỡng đào tạo nghề của công ty, Công ty cần cử người đi đào tạo ở các trung tâm phát triển nguồn nhân lực, ở các trường Đại học, ở các Viện đào tạo quản trị doanh nghiệp cho các đối tượng cán bộ thuộc đối tượng đào tạo chuyên sâu và cán bộ quy hoạch, mở các lớp nâng cao kiến thức tại chỗ, hay tổ chức đoàn cán bộ tham quan học tập kinh nghiệm ở các đơn vị thành viên có uy tín trong tập đoàn hoặc cử cán bộ có năng lực đi học tập và lao động tại một số quốc gia có ngành công nghiệp đóng tàu phát triển.

+ Nên giao một số các công việc trọng trách cho những người trẻ có trình độ chuyên môn, họ dám nghĩ, biết làm và dám chịu trách nhiệm. Cách này giúp những nhân viên có triển vọng phát triển có cơ hội trao dồi thêm kinh nghiệm công tác, cố gắng tự nâng cao kiến thức để đáp ứng yêu cầu công việc cũng như hoàn thành tốt công việc. Đây cũng là một trong những cách đào tạo, phát triển đội ngũ cán bộ quản lý kế cận thay vì phải tuyển dụng những người có trình độ chuyên môn, trình độ quản lý giỏi từ bên ngoài. Công ty phải thường xuyên và định kỳ tổ chức các chương trình đào tạo, có cơ chế giám sát quá trình tham gia đi đào tạo của nhân viên và các tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng kết quả thu được sau đào tạo để giúp cho nhân viên thấy được tầm quan trọng của việc đào tạo, có thái độ tích cực trong việc lĩnh hội và nâng cao kiến thức cần thiết cho công việc đồng thời đảm bảo công tác đào tạo được tổ chức thực hiện có hiệu quả.

3.3.4. Giải pháp tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận tiện cho nhân viên

- Để làm tăng sự hài lòng của người lao động đối với Công ty, ban lãnh đạo Công ty cần quan tâm tạo ra một môi trường và điều kiện làm việc tốt, thuận lợi cho cán bộ công nhân viên đồng thời để kích thích và thu hút cũng như giữ chân người lao động giỏi. Một môi trường có điều kiện làm việc thuận lợi (an toàn, sạch sẽ, đầy đủ trang thiết bị và phương tiện làm việc...) sẽ tạo ra không khí làm việc chuyên nghiệp và độ thỏa mái nhất định tại nơi làm việc giúp nhân viên tập trung hoàn thành công việc có hiệu quả. Vì vậy, ban lãnh đạo công ty cần quan tâm, thiết lập và cố gắng duy trì một môi trường làm việc thật sự tiện nghi về cơ sở vật chất, không gian làm việc hiện đại. Hệ thống an toàn và bảo hộ lao động cho công việc ở bộ phận kỹ thuật sản xuất cần được trang bị hệ thống phương tiện đồng bộ thiết bị bảo hộ tốt, phù hợp với tính chất kỹ thuật chuyên ngành. Công tác hướng dẫn, kiểm tra giám sát thực hiện an toàn và bảo hộ lao động cũng luôn được triển khai thường xuyên.

- Tạo điều kiện cho người lao động tiếp cận, nắm bắt các thông tin về công việc, hiểu được các mục tiêu của công việc, các mục tiêu chiến lược sản xuất kinh doanh, cho họ thấy được triển vọng phát triển ở tương lai của Công ty. Đưa ra các quy tắc, quy trình làm việc rõ ràng, công việc bắt đầu từ đâu, kết thúc thế nào và khúc mắc biết hỏi ai, trên cơ sở hoàn thiện và tuân thủ theo hệ thống ISO 9001. Qua đó tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên thực hiện công việc một cách dễ dàng, hoàn toàn chủ động được ở các khâu của công việc, hiểu và phối hợp tốt với nhau để tăng hiệu quả công việc và tránh những rủi ro không đáng có.

- Tạo môi trường và điều kiện làm việc tối đa cho người lao động luôn phát huy hết năng lực cá nhân, được tham gia xây dựng đóng góp ý kiến xây dựng các mục tiêu chiến lược, nêu ra những ý tưởng sáng tạo cho sự phát triển của công ty và tạo cơ hội cho họ phát triển công việc đồng thời qua đó công ty cũng có chính sách động viên khen thưởng kịp thời cho những ý tưởng sáng tạo mới mang lại lợi ích cho Công ty. Công ty tạo điều kiện làm việc độc lập có

định hướng và hỗ trợ cao, giúp nhân viên trẻ nhanh chóng hòa nhập với môi trường làm việc mới, tạo ra nhiều vị trí mở có cơ hội cho việc thăng tiến và phát triển nghề nghiệp lâu dài tại Công ty. Tạo ra một môi trường làm việc thân thiện và chuyên nghiệp, luôn có sự thông cảm lắng nghe giữa lãnh đạo và nhân viên, giữa đồng nghiệp và đồng nghiệp, làm cho mọi thành viên cảm nhận được công ty như là một gia đình, trong đó chính mỗi người lao động không thể thiếu, như vậy không có lý do gì mà nhân viên không hài lòng với Công ty, công tác chăm sóc sức khỏe và đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm, chế độ nghỉ phép nghỉ dưỡng, du lịch, đoàn hội...phải được Công ty chú ý quan tâm.

3.3.5. Xây dựng tốt mối quan hệ cấp trên, cấp dưới

- Mối quan hệ cấp trên với cấp dưới cũng là một trong những yếu tố tác động ảnh hưởng tinh thần làm việc của nhân viên. Vì vậy để tăng mức độ thỏa mãn của cán bộ công nhân viên đối với công ty thì vấn đề mối quan hệ cấp trên, cấp dưới cũng cần được quan tâm và làm tốt. Cấp trên thực hiện tốt vai trò nhiệm vụ phân công, sắp xếp giao việc cho cấp dưới và đồng thời luôn hoan nghênh các đóng góp cũng như thường xuyên đánh giá thành tích thực hiện công việc của cấp dưới, những nhân viên có năng lực, có phẩm chất đạo đức tốt, tạo điều kiện thuận lợi cho họ tiếp tục và phát triển trong công việc. Để thực hiện tốt nhiệm vụ trên, người cấp trên luôn cần phải luôn tìm hiểu tâm tư nguyện vọng làm việc của nhân viên qua đó phối hợp hỗ trợ và dẫn dắt họ đến các mục tiêu của công việc, thực hiện các chế độ khen thưởng, đãi ngộ kịp thời đúng thời điểm cho những cá nhân và tập thể tiêu biểu, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, mạnh dạn giao việc cho các nhân viên trẻ có năng lực từ đó tìm kiếm và phát triển tài năng cho Công ty.

- Trong chỉ đạo làm việc, người cấp trên đừng bao giờ đưa ra những chỉ thị kiểu như ra lệnh mà luôn đối xử tôn trọng với cấp dưới. Cần nhận thức người nhân viên là những người cộng sự, vì thế việc lắng nghe ý kiến của cấp dưới là một kỹ năng tốt của cấp trên, với những thông tin không quá tối mật, hãy chân thành chia sẻ với cấp dưới và luôn đặt mình vào vị trí của người khác để suy xét những vấn đề của cấp dưới. Bởi vì, khi được tôn trọng và lắng nghe ý kiến,

người nhân viên sẽ cảm nhận được sự đánh giá cao và được coi trọng, họ sẽ trở nên say mê và sáng tạo hơn trong công việc cũng như cấp lãnh đạo công ty sẽ có những đóng góp ý kiến giá trị từ nhân viên cho đơn vị mình. Luôn gương mẫu, trong Công ty tránh sự thiên vị có thiện cảm với nhân viên này nhiều hơn nhân viên khác mà người lãnh đạo luôn trung thực thẳng thắn, công bằng trong mối quan hệ với cấp dưới, trong đánh giá nhận xét nhân viên.

3.4. Kiến nghị với Hiệp hội doanh nghiệp cơ khí Việt Nam

Thực tế trong giai đoạn hiện nay đang đặt ra những thách thức lớn cho Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh về tiến trình tái cơ cấu ngành cơ khí về cạnh tranh và hội nhập đòi hỏi Công ty phải tích cực hơn nữa trong công tác cơ cấu, sắp xếp lao động và cải tiến xây dựng bộ máy tổ chức của đơn vị. Vì vậy, Hiệp hội doanh nghiệp cơ khí Việt Nam với tư cách là đơn vị chủ quản của cần phải có những cơ chế và biện pháp cụ thể nhằm chỉ đạo cũng như tạo khung cơ sở trong việc định biên lao động và các chính sách khoán tiền lương đặc biệt là đơn giá tiền lương linh hoạt, cạnh tranh hơn theo thị trường lao động. Qua đó, Công ty thuận lợi trong việc xây dựng cơ chế chính sách về thu hút, đào tạo phát hiện các tài năng, giữ chân người lao động có trình độ chuyên môn và kỹ năng quản lý giỏi trong ngành, giúp công ty chủ động được trong việc xây dựng đội ngũ cán bộ lao động chất lượng.

KẾT LUẬN

Trong giai đoạn hội nhập kinh tế quốc doanh như hiện nay, vai trò của nhân lực càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Nhân lực trở thành tài sản quý giá nhất, là yếu tố quyết định sự thành công của Công ty. Nó được coi là tài sản vô hình giữ vị trí đặc biệt trong cơ cấu tổ chức. Vì vậy, quản trị nhân lực sao cho có hiệu quả là một vấn đề cấp thiết đối với hầu hết các Công ty. Sự biến đổi mạnh mẽ, thường xuyên của môi trường, tính chất của sự cạnh tranh và hội nhập yêu cầu phải đáp ứng các loại công việc phức tạp ngày càng cao đối với Cán bộ công nhân viên trong Công ty đã và đang tạo ra sức ép lớn, đòi hỏi các nhà quản lý phải có nhiều chính sách và giải pháp phù hợp nhằm quản lý nhân lực một cách hiệu quả. Điều này quyết định sự tồn tại và phát triển của Công ty.

Dựa trên cơ sở lý luận về nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp, luận văn chỉ ra được thực trạng trong việc sử dụng nguồn nhân lực, quản trị nguồn nhân lực cũng như xây dựng lên các tiêu chuẩn đánh giá cụ thể thông qua công tác tuyển dụng, công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực. Bên cạnh đó luận văn đã xây dựng các tiêu chuẩn, chính sách đãi ngộ hợp lý theo quy định chung của công ty và Nhà nước.

Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh đã có những chính sách sử dụng nguồn lao động hiệu quả mặc dù lao động giảm nhưng năng suất lại tăng lên qua những thống kê : Hiệu suất sử dụng lao động năm 2016 là 86.67 tr/người và năm 2017 là 76.05 tr/người giảm 10.62%. Hiệu quả sử dụng lao động năm 2016 là 8.54 tr/ng và 6.44 tr/ng giảm 2.1%. Tuy nhiên mức đảm nhiệm lao động đã tăng từ 0.0115 đến 0.0131 là 0.0016%.

Qua nghiên cứu thực tiễn, bên cạnh những ưu điểm trong công tác sử dụng lao động của Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh, song vẫn còn nhiều tồn đọng hạn chế như:

- Việc hoạch định nguồn nhân lực vẫn chưa xác định rõ được nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai.
- Công tác tuyển dụng của công ty vẫn còn ưu tiên đối với con em cán bộ công nhân viên trong công ty.

- Công tác đào tạo nguồn nhân lực vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu thực tế số lượng lao động được đào tạo còn rất ít, trong khi đó trình độ tay nghề người lao động chia theo cấp bậc thợ là chưa cao, chưa đáp ứng được nhu cầu công việc.

- Công tác đánh giá công nhân viên vẫn còn hạn chế khi họ chú tâm nhiều về hoàn thành công việc đúng hạn, đi làm đủ ca, đủ buổi ,mà quên về thái độ, trình độ và tác phong làm việc của người lao động.

- Công tác trả lương người lao động vẫn chưa áp dụng triệt để thông qua hình thức xếp loại, đánh giá CNV.

Chỉ tiêu “Công tác đánh giá công nhân viên vẫn còn hạn chế khi họ chú tâm nhiều về hoàn thành công việc đúng hạn, đi làm đủ ca, đủ buổi ,mà quên về thái độ, trình độ và tác phong làm việc của người lao động” phản ánh đúng nhất về tình hình sử dụng lao động của Công ty.

Từ những lý luận, dẫn chứng cụ thể để khắc phục những hạn chế, nhược điểm còn tồn đọng và tiếp tục phát huy những điều công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh vốn có. Một giải pháp của riêng em xin được đóng góp mong Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh sớm hoàn thiện mình hơn là:

1. Giải pháp nâng cao chất lượng tuyển dụng lao động
2. Giải pháp đào tạo nhằm nâng cao chất lượng hoạt động của nguồn nhân lực
3. Giải pháp nâng cao hiệu quả công tác đánh giá kết quả lao động
4. Giải pháp phát huy tính tích cực và sự gắn bó của CNV với công ty

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2004), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội 1, 25
2. Báo cáo số lượng, cơ cấu, chất lượng nhân sự của công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh 2016, 2017.
3. Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh (2016). *Báo cáo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp năm 2016*.
4. Công ty cổ phần thương mại và cơ khí Trúc Sinh (2017). *Báo cáo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp năm 2017*.
5. Trần Kim Dung (2011). “*Quản Trị Nguồn Nhân Lực*”, Nhà xuất bản Tổng Hợp. Tp. Hồ Chí Minh.
6. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
7. Cảnh Chí Hoàng, Trần Vĩnh Hoàng (2013), Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở một số nước và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam , *Tạp chí Phát triển & Hội nhập*, số 12 (22), Số ra tháng 9-10 năm 2013.
8. Nguyễn Tiệp (2011), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
9. Nguyễn Hữu Thân (2010). “*Quản Trị Nhân Sự*”, Nhà xuất bản Lao Động – Xã Hội, TP. Hà Nội 1, 28
10. Phan Thăng và TS Nguyễn Thanh Hội (2006). “*Quản Trị Học*”, Nhà xuất bản Thống Kê.