

**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 :Phạm Thị Bình
Giảng viên hướng dẫn: ThS Cao Thị Hồng Hạnh

HẢI PHÒNG - 2018

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

**NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC
CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN
ĐIỆN TÂY BẮC**

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

**Sinh viên : Phạm Thị Bình
Giảng viên hướng dẫn: ThS. Cao Thị Hồng Hạnh**

HẢI PHÒNG - 2018

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

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Phạm Thị Bình

Mã SV: 1412402089

Lớp: QT1801N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài : Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của

công ty cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp (về lý luận, thực tiễn, các số liệu cần tính toán và các bản vẽ).
Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, quản trị nguồn nhân lực và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
Thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc.
Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc.Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán.
2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán:
Sơ đồ tổ chức của Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc.
Báo cáo kết quả kinh doanh năm 2015 – 2016 của Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc.
Số liệu về nhân lực và các công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc.
3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.
Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Cao Thị Hồng Hạnh

Học hàm, học vị: Thạc Sĩ

Cơ quan công tác: Đại Học Dân Lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Nghiên cứu về Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc

Người hướng dẫn thứ hai:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 12 tháng 3 năm 2018

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 2 tháng 6 năm 2018

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2018

Hiệu trưởng

GS.TS.NGƯT *Trần Hữu Nghị*

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

PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP

Họ và tên giảng viên:

Đơn vị công tác:

Họ và tên sinh viên: Chuyên ngành:

Đề tài tốt nghiệp:

.....

Nội dung hướng dẫn:

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

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

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

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

3. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp

Được bảo vệ Không được bảo vệ Điểm hướng dẫn

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm

Giảng viên hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG I CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC, QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC	3
I. Nguồn nhân lực.....	3
1.1. Khái niệm nguồn nhân lực.....	3
1.2. Vai trò của nguồn nhân lực.....	5
1.3. Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực.....	5
II. Quản trị nguồn nhân lực.....	7
2.1. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực.....	7
2.2. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực.....	8
2.3. Chức năng của quản trị nguồn nhân lực.....	9
2.4. Nội dung của quản trị nguồn nhân lực.....	10
2.4.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự.....	10
2.4.2. Phân tích công việc.....	12
2.4.3. Tuyển dụng nhân lực.....	14
2.4.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	19
2.4.4. Đánh giá nhân viên.....	20
2.4.5. Trả công người lao động.....	21
2.4.5.1. Khái niệm tiền lương và cơ cấu thu nhập của người lao động.....	21
2.4.5.2. Các hình thức trả lương.....	23
2.5. Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	25
2.5.1. Khái niệm về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	25
2.5.2. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	26
2.5.3. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	26
2.5.4. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lao động.....	27
CHƯƠNG II PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN ĐIỆN TÂY BẮC	29
I. Khái quát về Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc.....	29
1.1. Giới thiệu chung.....	29
1.2. Quá trình hình thành và phát triển.....	29
1.3. Chức năng, nhiệm vụ.....	30
1.4. Cơ cấu tổ chức.....	32
1.4.1. Đại hội đồng cổ đông.....	32
1.4.2. Hội đồng quản trị.....	33
1.4.3. Ban kiểm soát.....	34
1.4.4. Ban tổng giám đốc.....	35
1.4.5. Các phòng ban.....	36

1.4.6. Các nhà máy thủy điện	39
1.4.7. Ban quản lý dự án.....	40
1.5. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty	40
1.5.1. Sản phẩm	40
1.5.2. Hoạt động kinh doanh	40
1.6. Thuận lợi và khó khăn	42
1.6.1. Thuận lợi.....	42
1.6.2. Khó khăn.....	43
II. Thực trạng công tác quản trị và sử dụng lao động tại Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc.....	43
2.1. Cơ cấu lao động của Công ty.....	43
2.1.1. Hoạch định nguồn nhân lực	47
2.1.2. Công tác tuyển dụng nhân lực.....	49
2.1.3. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực.....	55
2.1.4. Công tác trả công người lao động.....	57
III. Đánh giá hiệu quả quản trị nhân lực của Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc	67
3.1. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân lực của Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc.....	67
3.2. Đánh giá về tình hình sử dụng lao động tại Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc	68
3.2.1. Ưu điểm	68
3.2.2. Nhược điểm	69
CHƯƠNG III: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN ĐIỆN TÂY BẮC.....	71
I. Nâng cao chất lượng lao động được tuyển dụng	71
1.1. Căn cứ của biện pháp.....	71
1.2. Nội dung của biện pháp	72
1.3. Kết quả của giải pháp	73
II. Điều chỉnh công tác trả công cho người lao động	75
2.1. Căn cứ của giải pháp.....	75
2.2. Nội dung của giải pháp	76
2.3. Kết quả của giải pháp	78
III. Kiến nghị, đề xuất khác	80
KẾT LUẬN.....	88

LỜI CẢM ƠN

Qua thời gian 6 tuần thực tập tại Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc em đã học tập thêm được nhiều kiến thức thực tiễn cũng như nhận được rất nhiều sự giúp đỡ nhiệt tình từ nhà trường và trong Công ty. Đây chính là nguồn động lực giúp em hoàn thành tốt thời gian thực tập và hoàn thành được khóa luận tốt nghiệp.

Em xin chân trọng cảm ơn giáo viên hướng dẫn – Th.s Cao Thị Hồng Hạnh đã nhiệt tình hướng, giúp đỡ và tạo điều kiện tốt nhất để em có thể hoàn thành khóa luận tốt nghiệp của mình.

Em cũng xin gửi lời cảm ơn đến Ban Lãnh đạo Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc cũng như các anh chị trong Công ty đã hỗ trợ, hướng dẫn nhiệt tình để em có thể hoàn thành kỳ thực tập tại công ty.

Cuối cùng em xin cảm ơn các thầy cô trong Trường Đại học Dân lập Hải Phòng đã giúp đỡ em rất nhiều trong quá trình thực tập, đặc biệt là các thầy cô khoa Quản trị doanh nghiệp.

Do vốn kiến thức và nắm bắt thực tiễn của em còn hạn chế vì vậy những thiếu sót trong bài khóa luận là không thể tránh khỏi. Em rất mong nhận được những ý kiến góp ý từ các thầy cô giáo để em có thể hoàn thiện bài khóa luận của mình hơn nữa.

Em xin chân thành cảm ơn!

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hiện nay với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật, đặc biệt là cuộc cách mạng 4.0 đang diễn ra mạnh mẽ trên toàn cầu thì việc quản lý nguồn nhân lực tốt sẽ là sẽ tạo nên sức cạnh tranh mang tính quyết định của doanh nghiệp.

Quản trị nguồn nhân lực là một hoạt động tất yếu của tổ chức, nó là điểm cốt lõi của quản lý doanh nghiệp. Tất cả các hoạt động của doanh nghiệp sẽ không hiệu quả nếu hoạt động quản trị nguồn nhân lực không hiệu quả. Do đó việc tìm câu trả lời đúng cho câu hỏi làm thế nào để quản trị nguồn nhân lực có hiệu ngày càng trở thành một vấn đề khó khăn và thử thách lớn nhất của doanh nghiệp trong nền kinh tế chuyển giao mạnh mẽ sang việc sử dụng máy móc, trí tuệ nhân tạo thay thế cho con người hiện nay.

Nhận thấy được tầm quan trọng của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp hiện nay nên trong quá trình thực tập tại Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc, em quyết định lựa chọn đề tài: “Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc” để làm luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Dựa trên cơ sở hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về nguồn nhân lực kết hợp với việc phân tích thực tiễn công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc để từ đó đưa ra được những giải pháp, đề xuất cụ thể để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực của Công ty.

3. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi không gian: Đề tài nghiên cứu, phân tích tình hình sử dụng nguồn lao động của Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc bao gồm cả khối lao động trực tiếp và gián tiếp. Đặc biệt đi sâu nghiên

cứu khôi lao động gián tiếp vì đây là bộ phận ảnh hưởng trực tiếp đến các chiến lược và điều hành hành hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Phạm vi thời gian: Các số liệu được lấy để nghiên cứu khóa luận của Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc được lấy trong hai năm là 2015 và 2016.
- Phạm vi nội dung: Khóa luận tập trung nghiên cứu các vấn đề liên quan tới lý luận, thực tế về nguồn nhân lực và việc sử dụng nguồn nhân lực của Công ty như: số lượng, cơ cấu nguồn nhân lực, các chính sách lương và phúc lợi liên quan đến nguồn nhân lực,... để từ đó đưa ra được các giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty.

4. Phương pháp nghiên cứu

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

Nguồn dữ liệu trong khóa luận được thu thập dựa trên hệ thống lưu trữ hồ sơ của công. Số liệu có từ nhiều nguồn như: điều tra trực tiếp, tham khảo ý kiến các chuyên gia và người có kinh nghiệm.

5. Bố cục luận văn

Ngoài phần mở đầu, danh mục bảng biểu, danh mục sơ đồ hình vẽ, tài liệu tham khảo khóa luận gồm có 3 chương:

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

Chương II: Phân tích thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc.

Chương III: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc.

CHƯƠNG I**CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC, QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC****I. Nguồn nhân lực****1.1. Khái niệm nguồn nhân lực**

Ở bất kỳ thời điểm nào của lịch sử phát triển, nguồn lực con người luôn là vấn đề quan trọng bậc nhất và là mối quan tâm hàng đầu của mỗi quốc gia, dân tộc vì nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng quyết định sức mạnh của đất nước. Điều đó càng thể hiện rõ nét hơn trong quá trình toàn cầu hóa hiện nay khi nền kinh tế nào dựa nhiều vào tri thức sẽ tạo ra nhiều cơ hội phát triển, duy trì được tốc độ tăng cao, sử dụng hiệu quả mọi nguồn lực. Các lý thuyết về tăng trưởng kinh tế gần đây cũng chỉ ra rằng động lực quan trọng nhất của sự tăng trưởng kinh tế bền vững chính là yếu tố con người.

Cho đến nay khái niệm nguồn nhân lực đang được hiểu theo nhiều cách khác nhau.

Theo định nghĩa của Liên Hợp Quốc: “Nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thực tế hoặc tiềm năng để phát triển kinh tế - xã hội trong một cộng đồng”.

Theo David Begg: “Nguồn nhân lực là toàn bộ quá trình chuyên môn mà con người tích lũy được, nó được đánh giá cao vì tiềm 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 đem lại thu nhập trong tương lai”.

Theo GS.TS Phạm Minh Hạc: “Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hoặc một địa phương, tức nguồn lao động được chuẩn bị (ở các mức độ khác nhau) sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó, tức là những người lao động có kỹ năng (hay khả năng nói chung), bằng con đường

đáp ứng được yêu cầu của cơ chế chuyển đổi cơ cấu lao động, cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa”.

Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một tổ chức, một địa phương, một quốc gia trong thể thống nhất hữu cơ năng lực xã hội (Thể lực, trí lực, nhân cách) và tính năng động xã hội của con người thuộc các nhóm đó, nhờ tính thống nhất mà nguồn lực con người biến thành nguồn vốn con người đáp ứng yêu cầu phát triển.

Nguồn nhân lực, theo cách tiếp cận mới, có nội hàm rộng rãi bao gồm các yếu tố cấu thành về số lượng, tri thức, khả năng nhận thức và tiếp thu kiến thức, tính năng động xã hội, sức sáng tạo, truyền thống lịch sử và văn hoá.

Như vậy, các khái niệm trên cho thấy nguồn lực con người không chỉ đơn thuần là lực lượng lao động đã có và sẽ có, mà còn bao gồm sức mạnh của thể chất, trí tuệ, tinh thần của các cá nhân trong một cộng đồng, một quốc gia được đem ra hoặc có khả năng đem ra sử dụng vào quá trình phát triển xã hội.

Khái niệm "nguồn nhân lực" (Human Resources) được hiểu như khái niệm "nguồn lực con người". Khi được sử dụng như một công cụ điều hành, thực thi chiến lược phát triển kinh tế - xã hội, nguồn nhân lực bao gồm bộ phận dân số trong độ tuổi lao động, có khả năng lao động và những người ngoài độ tuổi lao động có tham gia lao động - hay còn được gọi là nguồn lao động. Bộ phận của nguồn lao động gồm toàn bộ những người từ độ tuổi lao động trở lên có khả năng và nhu cầu lao động được gọi là lực lượng lao động.

Như vậy, xem xét dưới các góc độ khác nhau có thể có những khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực nhưng những khái niệm này đều thống nhất nội dung cơ bản: nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội. Con người với tư cách là yếu tố cấu thành lực lượng sản xuất giữ vị trí hàng đầu, là nguồn lực cơ bản và nguồn lực vô tận của sự phát triển không thể chỉ được xem xét đơn thuần ở góc độ số lượng hay chất lượng mà là sự tổng hợp của cả số lượng và chất lượng; không chỉ là bộ phận dân số trong độ tuổi lao động mà là các

thể hệ con người với những tiềm năng, sức mạnh trong cải tạo tự nhiên, cải tạo xã hội.

1.2. Vai trò của nguồn nhân lực

- Nguồn nhân lực là nhân tố chủ yếu tạo lợi nhuận cho doanh nghiệp: Nguồn nhân lực đảm bảo mọi nguồn sáng tạo trong tổ chức. Chỉ có con người mới sáng tạo ra các hàng hoá, dịch vụ và kiểm tra được quá trình sản xuất kinh doanh đó.. Mặc dù trang thiết bị, tài sản, nguồn tài chính là những nguồn tài nguyên mà các tổ chức đều cần phải có, nhưng trong đó tài nguyên nhân văn - con người lại đặc biệt quan trọng. Không có những con người làm việc hiệu quả thì tổ chức đó không thể nào đạt tới mục tiêu.
- Nguồn nhân lực là nguồn lực mang tính chiến lược: Trong điều kiện xã hội đang chuyển sang nền kinh tế tri thức, thì các nhân tố công nghệ, vốn, nguyên vật liệu đang giảm dần vai trò của nó. Bên cạnh đó, nhân tố tri thức của con người ngày càng chiếm vị trí quan trọng: Nguồn nhân lực có tính năng động, sáng tạo và hoạt động trí óc của con người ngày càng trở nên quan trọng.
- Nguồn nhân lực là nguồn lực vô tận: Xã hội không ngừng tiến lên, doanh nghiệp ngày càng phát triển và nguồn lực con người là vô tận. Nếu biết khai thác nguồn lực này đúng cách sẽ tạo ra nhiều của cải vật chất cho xã hội, thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của con người.

1.3. Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực

- Số lượng nguồn nhân lực:

Số lượng nguồn nhân lực chính là lực lượng lao động và khả năng cung cấp lực lượng lao động được xác định dựa trên quy mô dân số, cơ cấu tuổi giới tính, sự phân bố dân cư theo khu vực và lãnh thổ. Nó còn thể hiện tốc độ tăng nguồn nhân lực hàng năm.

Xét trong phạm vi một tổ chức thì số lượng nguồn nhân lực là tổng số người được tổ chức thuê mướn, được trả công và được ký hợp đồng lao động cũng như có tên trong danh sách nhân sự của tổ chức. Xét trên phạm vi quốc gia

thì số lượng nguồn nhân sự là bao gồm những công dân trên 15 tuổi, có khả năng lao động và đang có việc làm hoặc không có việc làm nhưng có nhu cầu làm việc.

- **Chất lượng nguồn nhân lực:**

Chất lượng nguồn nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực, được biểu hiện thông qua các tiêu chí: sức khỏe, trình độ chuyên môn, trình độ học vấn và phẩm chất tâm lý xã hội. Chất lượng nguồn nhân lực là khái niệm tổng hợp bao gồm những nét đặc trưng về trạng thái trí lực, thể lực, phong cách đạo đức, lối sống và tinh thần của nguồn nhân lực. Chất lượng nguồn nhân lực do trình độ phát triển kinh tế xã hội và chính sách đầu tư phát triển nguồn nhân lực của chính phủ quyết định.

Trí lực và thể lực, tâm lực là các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến việc đánh giá cũng như phát triển chất lượng nguồn nhân lực. Cụ thể:

- Trí lực là năng lực của trí tuệ, quyết định phần lớn khả năng lao động sáng tạo của con người. Trí tuệ được xem là yếu tố quan trọng hàng đầu của nguồn lực con người bởi tất cả những gì thúc đẩy con người hành động tất nhiên phải thông qua đầu óc của họ. Khai thác và phát huy tiềm năng trí tuệ trở thành yêu cầu quan trọng nhất của việc phát huy nguồn lực con người. Gồm trình độ tổng hợp từ văn hoá, chuyên môn, kỹ thuật, kỹ năng lao động.
- Thể lực là trạng thái sức khỏe của con người, là điều kiện đảm bảo cho con người phát triển, trưởng thành một cách bình thường, hoặc có thể đáp ứng được những đòi hỏi về sự hao phí sức lực, thần kinh, cơ bắp trong lao động. Trí lực ngày càng đóng vai trò quyết định trong sự phát triển nguồn nhân lực, song, sức mạnh trí tuệ của con người chỉ có thể phát huy được lợi thế trên nền thể lực khoẻ mạnh. Chăm sóc sức khỏe là một nhiệm vụ rất cơ bản để nâng cao chất l-

ượng nguồn nhân lực, tạo tiền đề phát huy có hiệu quả tiềm năng con người.

- Tâm lực: còn được gọi là phẩm chất tâm lý- xã hội, chính là tác phong, tinh thần - ý thức trong lao động như: tác phong công nghiệp (khẩn trương, đúng giờ...), có ý thức tự giác cao, có niềm say mê nghề nghiệp chuyên môn, sáng tạo, năng động trong công việc; có khả năng chuyển đổi công việc cao thích ứng với những thay đổi trong lĩnh vực công nghệ và quản lý.

- Cơ cấu nguồn nhân lực:

Cơ cấu nguồn nhân lực thường được hiểu như là cấu trúc của nguồn nhân lực, bao gồm các thành tố phân loại theo một tiêu chí nào đó cùng với tỷ trọng tương quan giữa các thành tố đó.

Hiện nay phân tích cơ cấu nguồn nhân lực là yếu tố không thể thiếu khi xem xét, đánh giá về nguồn nhân lực. Một số tiêu chí phân loại cơ cấu nguồn nhân lực phổ biến hiện nay là : trình độ chuyên môn, giới tính, độ tuổi, hợp đồng lao động,...

II. Quản trị nguồn nhân lực

2.1. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực

Theo TS. Nguyễn Hữu Thân thì: “Quản trị tài nguyên nhân sự là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nhân viên, thông qua tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức.”

Còn theo quan điểm của PGS.TS Trần Kim Dung thì: “ Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo – phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.”

Ngày nay khái niệm hiện đại về Quản trị nguồn nhân lực là: “Tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, đánh giá, bảo toàn,

giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng.”

2.2. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực

Nhằm mục đích bảo toàn sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, quản trị nguồn nhân lực phải định hướng theo bốn mục tiêu, cụ thể là:

- Mục tiêu kinh tế: quản trị nguồn nhân lực nhằm mục đích sử dụng có hiệu quả sức lao động nhằm tăng năng suất lao động, tạo điều kiện tăng thu nhập quốc dân – tạo tích lũy cho nhà nước và doanh nghiệp. Đồng thời nó thỏa mãn nhu cầu trang trải chi phí, tái sản xuất giản đơn và mở rộng sức lao động - ổn định kinh tế gia đình.
- Mục tiêu xã hội: quản trị nguồn nhân lực giúp tạo công ăn việc làm, giáo dục, động viên người lao động phát triển phù hợp với sự tiến bộ của xã hội, làm trong sạch môi trường xã hội. Ngược lại, thông qua quản trị nhân sự thể hiện trách nhiệm của nhà nước, của tổ chức với người lao động.
- Mục tiêu củng cố và phát triển tổ chức: quản trị nguồn nhân lực là lĩnh vực quản trị doanh nghiệp. Đồng thời nó cũng là một phương tiện để khai thác và sử dụng có hiệu quả, nguồn nội lực, là nhân tố khẳng định giá trị vô hình của tổ chức thực hiện mục tiêu kinh doanh.
- Mục tiêu thực hiện các chức năng nhiệm vụ tổ chức: Mỗi doanh nghiệp đều có một cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị mà trong đó sự thống nhất về tổ chức và hiệu lực của bộ máy phụ thuộc chủ yếu vào năng lực, trình độ tổ chức của các nhà quản trị gia cao cấp, trung cấp và nhân viên thực hiện. Chỉ qua hoạt động quản trị nguồn nhân lực yêu cầu này mới được đáp ứng.

Ngoài những mục tiêu chung, quản trị nguồn nhân lực còn là một phương tiện thực hiện mục tiêu cá nhân. Thông qua quản trị nguồn nhân lực, nhà quản trị có khả năng giúp cho người lao động thực hiện mục tiêu cá nhân về việc làm, thăng tiến, lợi ích kinh tế xã hội và phát triển nhân cách. Hoạt động quản trị

nguồn nhân lực chỉ đạt hiệu quả khi nhà quản trị nhận thức đúng việc đáp ứng mục tiêu cá nhân, thực hiện các hoạt động hỗ trợ cần thiết đánh giá, đào tạo, bố trí sử dụng, phát triển, định mức thù lao và kiểm tra.

2.3. Chức năng của quản trị nguồn nhân lực

Có thể phân chia các hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực theo ba nhóm chức năng chủ yếu sau đây:

Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực: Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để có thể tuyển được đúng người cho đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm người. thực hiện phân tích công việc sẽ cho biết doanh nghiệp cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên và yêu cầu tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng viên là như thế nào. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp doanh nghiệp chọn được ứng viên tốt nhất cho công việc. Do đó, nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu trữ và xử lý thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Nhóm chức năng đào tạo, phát triển: Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Các doanh nghiệp áp dụng chương trình hướng nghiệp và đào tạo cho nhân viên mới nhằm xác định năng lực thực tế của nhân viên và giúp nhân viên làm quen với công việc của doanh nghiệp. Đồng thời, các doanh nghiệp cũng thường lập các kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường được thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân; bồi dưỡng nâng

cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực: Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động trong doanh nghiệp.

2.4. Nội dung của quản trị nguồn nhân lực

2.4.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự

Hoạch định nhân sự là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nguồn lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.

Vai trò của hoạch định nhân sự:

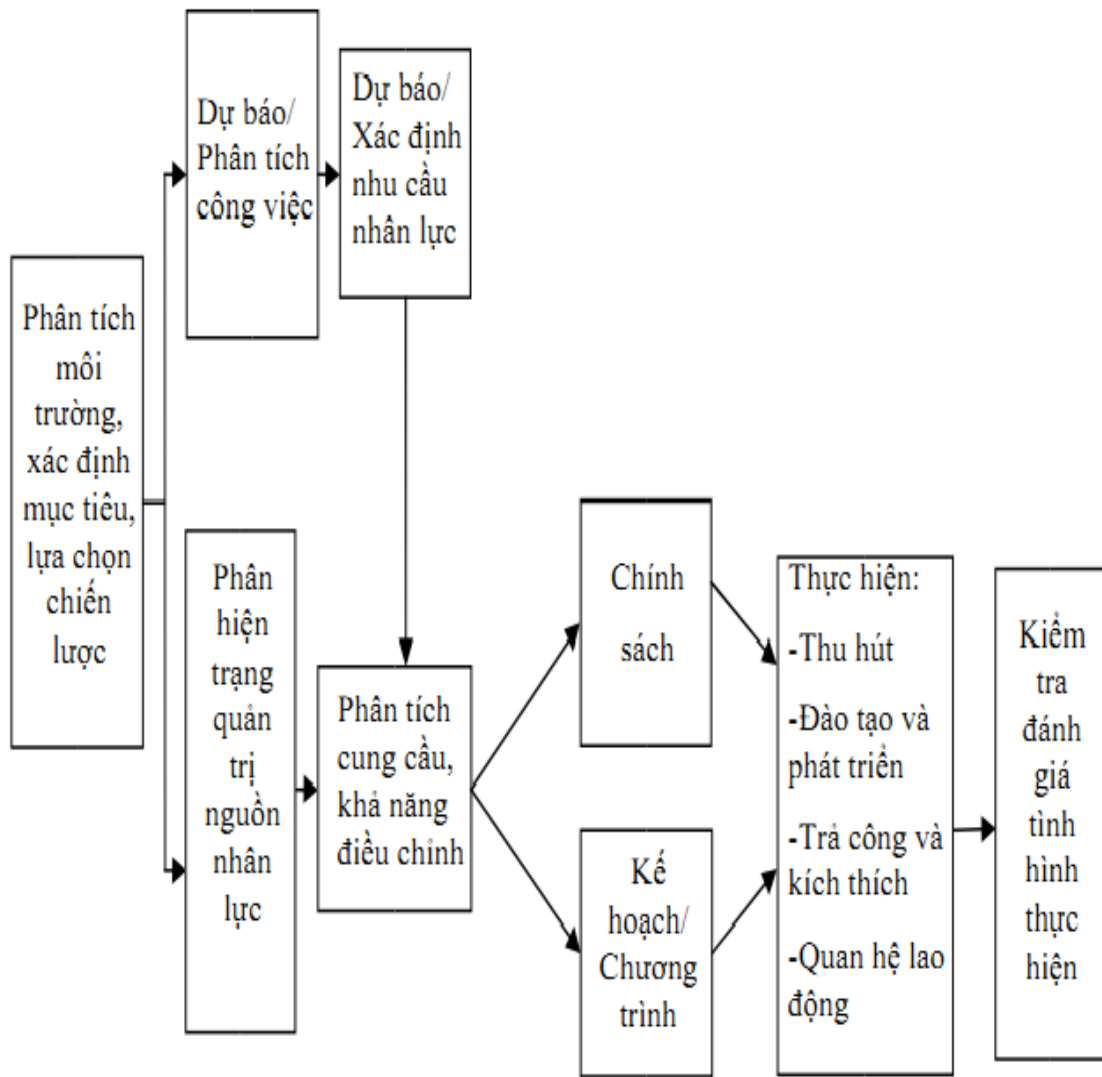
- Hoạch định nguồn nhân sự giữ vai trò trung tâm trong quản lý chiến lược nguồn nhân lực. Hoạch định nguồn nhân sự của tổ chức một khi được xây dựng đúng sẽ mang lại nhiều lợi ích trực tiếp hoặc gián tiếp cho tổ chức. Hoạch định nhân sự sẽ giúp cho tổ chức chủ động thấy trước được các khó khăn và tìm biện pháp khắc phục; xác định rõ khoảng cách giữa tình trạng hiện tại và định hướng tương lai cho tổ chức; tăng cường sự tham gia của những người quản lý trực tiếp vào quá trình kế hoạch hóa chiến lược; nhận rõ các hạn chế, cơ hội nguồn nhân lực trong tổ chức.
- Hoạch định nguồn nhân lực có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của tổ chức: nó có quan hệ chặt chẽ với kế hoạch chiến lược sản xuất kinh doanh của tổ chức. Để đạt được các mục tiêu trong thời gian dài, mỗi tổ chức phải có một tập hợp hợp lý những người lao động với kiến thức, kỹ năng và khả năng cần thiết.
- Hoạch định nhân sự là cơ sở cho các hoạt động biên chế nguồn nhân sự, đào tạo, phát triển nguồn nhân sự. Ví dụ để tuyển mộ những người lao

động mới, tổ chức cần phải biết loại lao động nào cần tuyển, bao nhiêu người, khi nào tuyển,...

- Hoạch định nguồn nhân lực nhằm điều hòa các hoạt động nguồn nhân lực.

Quá trình hoạch định nguồn nhân lực cần được thực hiện trong mối liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh của doanh nghiệp. Thông thường quá trình hoạch định được thực hiện thông qua các bước sau:

- Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp.
- Phân tích hiện trạng quản trị nhân lực trong doanh nghiệp.
- Dự báo khối lượng công việc, xác định khối lượng công việc và tiến hành phân tích công việc.
- Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực, xác định nhu cầu nguồn nhân lực.
- Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh đề ra những chính sách kế hoạch, chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
- Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.
- Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện.



(Nguồn: Quản trị nguồn nhân lực – Trần Kim Dung)

Sơ đồ Quy trình hoạch định nguồn nhân lực

2.4.2. Phân tích công việc

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

Vai trò của phân tích công việc:

- Bảo đảm thành công hơn trong công việc sắp xếp, thuyên chuyển và thăng thưởng nhân viên.

- Loại bỏ nhiều bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.
- Tạo kích thích lao động nhiều hơn qua việc sắp xếp các mức tăng thưởng.
- Tiết kiệm thời gian và sức lực qua việc tiêu chuẩn hóa công việc và từ đó giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời biểu công tác.
- Giảm bớt số người cần phải thay thế do thiếu hiểu biết về công việc hoặc trình độ của họ.
- Tạo cơ sở để cấp trên quản trị và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn.

Trình tự thực hiện phân tích công việc:

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

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

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

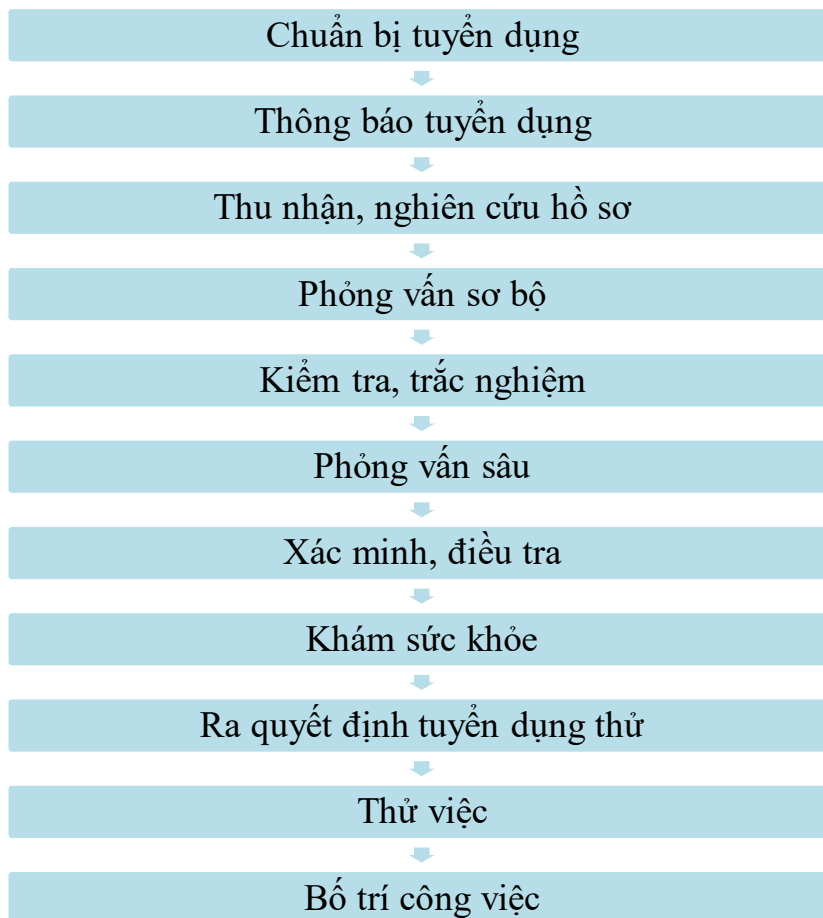
Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập. Tùy theo dạng hoạt động và khả năng tài chính, có thể sử dụng một hoặc kết hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin sau đây: Quan sát, phỏng vấn,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

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

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

2.4.3. Tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng nhân lực là tiến trình định vị và thu hút các ứng viên, để bổ xung các chức vụ trống cho tổ chức, là bước triển khai hoạch định cho nguồn nhân lực và liên quan chặt chẽ với tiến trình lựa chọn; qua đó, tổ chức đánh giá dự phù hợp của ứng viên cho các công việc khác nhau. Đó là quá trình tìm kiếm và lựa chọn cẩn thận, đòi hỏi có sự kết hợp giữa các bộ phận trong doanh nghiệp với nhau. Phải có sự định hướng rõ ràng, phù hợp của lãnh đạo doanh nghiệp.



Sơ đồ quy trình tuyển dụng nhân sự

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng

Muốn tìm được ứng viên xuất sắc, phù hợp với vị trí công việc các nhà tuyển dụng cần phải chuẩn bị thật kỹ bước đầu tiên này. Ngoài những chuẩn bị có tính vật chất như tiền bạc, phòng ốc, các mẫu trắc nghiệm, công ty cần tiến hành cụ thể các công việc sau cho quá trình tuyển dụng tiến hành được:

- Tổng hợp nhu cầu tuyển dụng cho từng chức danh.

- Thành lập hội đồng tuyển dụng.
- Nghiên cứu các tài liệu liên quan đến tuyển dụng.
- Thiết lập/ thực hiện chính sách tuyển dụng.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng

Hiện nay việc thông báo tuyển dụng không còn khó khăn nữa, các nhà tuyển dụng chỉ cần soạn một thông báo tuyển dụng có nội dung chi tiết và cụ thể về công việc và đăng lên các phương tiện truyền thông đại chúng như tivi, báo, internet,... nhờ vào sự trợ giúp đắc lực của những công cụ này, thì ứng viên thông qua thông báo sẽ biết được công việc đó có phù hợp với mình hay không và sẽ nộp hồ sơ ứng tuyển.

Bước 3: Thu nhận , nghiên cứu hồ sơ

Hồ sơ xin việc ở Việt Nam hiện nay thường bao gồm: đơn xin việc; bản sơ yếu lí lịch; phiếu khám sức khỏe tổng quát; các văn bằng chứng chỉ (nếu có); giấy chứng nhận thành tích kỷ lục có liên quan đến công việc. Đơn xin việc thường được các tổ chức thiết kế theo mẫu, người xin việc có trách nhiệm điền vào đơn xin việc theo yêu cầu mà các nhà sử dụng lao động đề ra. Các mẫu đơn xin việc được thiết kế một cách khoa học và hợp lý có thể được coi là một công cụ quan trọng để tuyển chọn một cách chính xác người xin việc, vì đơn xin việc giúp cho ta các thông tin đáng tin cậy về các hành vi hoạt động trong quá khứ cũng như các kỹ năng, kinh nghiệm và kiến thức hiện tại, các đặc điểm về tâm lý cá nhân, các kỳ vọng, ước muốn và các khả năng đặc biệt khác.

Yêu cầu đối với hồ sơ ứng viên:

- Cung cấp thông tin cơ bản như thông tin cá nhân, việc làm, kỹ năng thực hành, học vấn, thành tích, kỷ luật, hoạt động xã hội, năng khiếu, sở thích, ưu điểm khác, người tham khảo, cam kết cá nhân,..
- Cho phép đánh giá khả năng thăng tiến của ứng viên.
- Cho phép đánh giá tính ổn định của ứng viên.
- Cho phép đánh giá tham vọng, ước mơ của ứng viên.

Bước 4: Phỏng vấn sơ bộ

- Mục đích của phỏng vấn sơ bộ:
- Yêu cầu ứng viên điền những dữ liệu còn thiếu vào hồ sơ xin việc
- Cung cấp một số thông tin cơ bản về công ty cho ứng viên
- Cung cấp các thông tin liên quan đến công việc, điều kiện làm việc để ứng viên tự đánh giá khả năng, hoàn cảnh của mình nhằm xác định thêm quyết tâm xin việc hay tự rút lui nếu thấy không phù hợp.
- Tìm hiểu những thông tin cơ bản về ứng viên để đánh giá những tiềm năng của ứng viên
- Gặp gỡ trực tiếp, nhằm đánh giá hình dáng tướng mạo ứng viên.

Bước 5: Kiểm tra, trắc nghiệm

Phần này để đánh giá năng lực thực tế của ứng viên về chuyên môn, thông thường sẽ là kiểm tra IQ, logic, test trình độ ngoại ngữ và kiểm tra chuyên môn của ứng viên. Vòng kiểm tra này sẽ giúp nhà tuyển dụng tiếp tục loại bỏ được những ứng viên không đủ tiêu chuẩn đi tiếp vào vòng tiếp theo.

Các phương pháp trắc nghiệm bao gồm:

- Bút vấn trắc nghiệm: thông thường là yêu cầu ứng viên trả lời câu hỏi trong một bài thi.
- Khẩu vấn trắc nghiệm: là một hình thức phỏng vấn. Câu hỏi có thể dựa trên phương pháp bút vấn.
- Trắc nghiệm bằng máy móc, máy vi tính, hình vẽ và dụng cụ liên hệ.

Bước 6: Phỏng vấn sâu

Vòng phỏng vấn này nhằm đánh giá ứng viên ở nhiều khía cạnh, phương diện trình độ và khả năng tiếp nhận công việc. Bên cạnh đó nhà tuyển dụng cũng cần chuẩn bị những câu hỏi để khai thác thêm các thông tin về tính cách cá nhân và phẩm chất cá nhân có phù hợp với doanh nghiệp hay không. Trong vòng phỏng vấn này, đối với những ứng viên được chọn thử việc nhà tuyển dụng cũng cần

đề cập đến vấn đề lương thưởng, chế độ của công ty để ứng viên được biết và quyết định có làm việc cùng công ty hay không.

Bước 7: Xác minh, điều tra

Việc xác minh, điều tra này không có nghĩa là xác minh lý lịch với công an mà là kiểm tra lại một số chi tiết liên quan đến trình độ chuyên môn nghề nghiệp, tư cách tác phong của ứng viên và thăm tra lại một số điểm còn nghi ngờ.

Bước 8 : Khám sức khỏe

Để đảm bảo cho các ứng viên có sức làm việc lâu dài trong các tổ chức và tránh những đòi hỏi không chính đáng của người được tuyển về đảm bảo sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên. Bước này do chuyên gia y tế đảm nhận, phòng nguồn nhân lực cần cung cấp các tiêu chuẩn về thể lực cho các vị trí làm việc để chuyên gia y tế dựa vào đó để tuyển chọn. Bước này cần phải được xem xét và đánh giá một cách khách quan, tránh các hiện tượng hình thức, qua loa.

Bước 9: Ra quyết định tuyển dụng thử

Sau khi tiến hành đầy đủ các bước trên, công ty sẽ ra quyết định tuyển dụng thử để chọn ra những nhân viên thử việc cho công ty. Quyết định này dựa trên việc đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả đánh giá của phỏng vấn và trắc nghiệm. Khi có quyết định thì những ứng viên được chọn sẽ tiến hành thử việc tại công ty và sau thời gian thử việc này công ty sẽ đưa ra quyết định chính thức về việc tuyển dụng hay không.

Bước 10: Thử việc

Các tổ chức sử dụng một giai đoạn thử việc để giúp những ứng viên mới và cũng là để bảo vệ tổ chức. Trong gian đoạn thử việc, các công nhân, nhân viên mới được nhận những lời chỉ bảo và khuyến khích đặc biệt để giúp họ phát triển kỹ năng và khả năng để tiến hành công việc đầy đủ. Cuối giai đoạn thử việc, họ sẽ nhận được những thông tin phản hồi về thành tích của học từ những

người giám sát hoặc những người đã kèm cặp họ. Những ứng viên thất bại trong quá trình thử việc sẽ không được tuyển dụng vào làm chính thức tại Bước 11: Bố trí công việc

Những ứng viên thông qua thời gian thử việc sẽ được tuyển dụng và được công ty bố trí công việc cụ thể. Những ứng viên này sẽ ký hợp đồng lao động hoặc thỏa ước lao động với công ty. Trong hợp đồng nên chú ý một số điều khoản sau: tiền công, thời gian làm việc, các loại bảo hiểm đóng cho người lao động,..

- Nguồn tuyển dụng
 - Nguồn tuyển dụng bên trong:

Nguồn tuyển dụng nội bộ có thể bao gồm: những nhân viên đang làm việc tại doanh nghiệp, những ứng viên thông qua sự giới thiệu của những nhân viên hiện hữu của doanh nghiệp hay là những nhân viên cũ đã nghỉ việc nay muốn quay lại làm việc.

Nguồn tuyển dụng nội bộ có một số ưu điểm như: nhân viên đã quen với văn hóa, nội quy công ty và có thể vận dụng ngay mối liên hệ với các phòng ban khác trong công ty, lãnh đạo có thể hiểu rõ được kiến thức, kỹ năng và tính cách của nhân viên đó nên có thể phân công nhiệm vụ sát với năng lực thực tế của nhân viên,...

Tuy nhiên, khi tuyển dụng nguồn nội bộ cũng đặt ra cho các doanh nghiệp một số vấn đề như: việc tuyển dụng nguồn nội bộ dễ dẫn đến chuỗi đề bạt và làm cho doanh nghiệp vẫn thiếu người lao động, dẫn đến cạnh tranh nội bộ không lành mạnh, hay là dẫn đến hiệu ứng của kẻ thua cuộc cũng như việc hạn chế số lượng ứng viên và tư tưởng mới.

- Nguồn tuyển dụng bên ngoài:

Đây là những người mới đến xin việc, những người này có thể là bạn bè của nhân viên, hoặc nguồn nhân lực từ các trường đại học, cao đẳng và những người chưa có việc làm đang có nhu cầu tìm việc.

Nguồn tuyển dụng bên ngoài có ưu điểm là :

- Thu hút được số lượng ứng viên tiềm năng nhiều hơn, thu hút được những ứng cử viên có nhiều ý tưởng mới.
- Đáp ứng nhu cầu tuyển dụng với số lượng lớn.
- Có thể đổi mới nguồn nhân lực

Nhược điểm của việc tuyển dụng nguồn bên ngoài là:

- Tốn nhiều thời gian và chi phí, có thể không tuyển được ứng viên đáp ứng được với yêu cầu và tính chất công việc.
- Nhân viên mới mất nhiều thời gian để hòa nhập với môi trường làm việc mới.
- Nhân viên chưa được thử thách về lòng trung thành và năng lực làm việc.
- Tỷ lệ bỏ việc cao.

2.4.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực (theo nghĩa rộng) là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động.

Mục tiêu chung của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc trong tương lai.

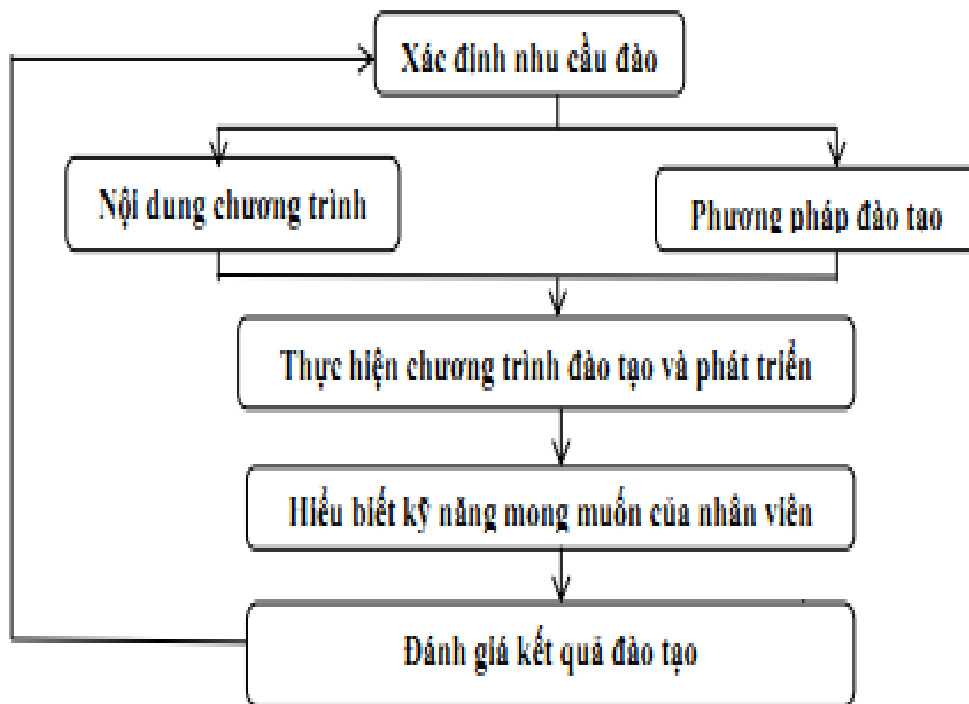
Vai trò của đào tạo và phát triển là:

- Đối với doanh nghiệp: Nâng cao NSLĐ, hiệu quả thực hiện công việc; Nâng cao chất lượng của thực hiện công việc; Giảm bớt sự giám sát vì người lao động được đào tạo là người có khả năng tự giám sát; Nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức; Duy trì và nâng cao chất lượng

của nguồn nhân lực; Tạo điều kiện cho áp dụng tiên bộ kỹ thuật và quản lý vào doanh nghiệp; Tạo ra được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Đối với người lao động: tạo ra được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp; Tạo ra tính chuyên nghiệp của người lao động; Tạo ra sự thích ứng giữa người lao động và công việc hiện tại cũng như tương lai; Đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động; Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của học là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:



Sơ đồ quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

2.4.4. Đánh giá nhân viên

Đánh giá nhân viên hay còn gọi là đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên là một quy trình được chuẩn hóa để thu thập thông tin từ các cấp quản lý về hành động, ứng xử trong chuyên môn nghiệp vụ của các nhân viên.

Mục đích của việc đánh giá nhân viên:

- Đối với công ty:

- Giúp công ty có các thông tin, dữ liệu về năng lực thực hiện công việc và các khả năng tiềm ẩn của nhân viên.
 - Có căn cứ để hoạch định nguồn tài nguyên nhân lực.
 - Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực.
 - Điều chỉnh các hoạt động quản trị nguồn nhân lực cho phù hợp.
- Đối với nhân viên: Giúp họ biết được khả năng hoàn thành công việc và những sai lầm đã mắc phải trong quá trình làm việc, trên cơ sở đó tự hoàn thiện mình để có được cơ hội phát triển thăng tiến.

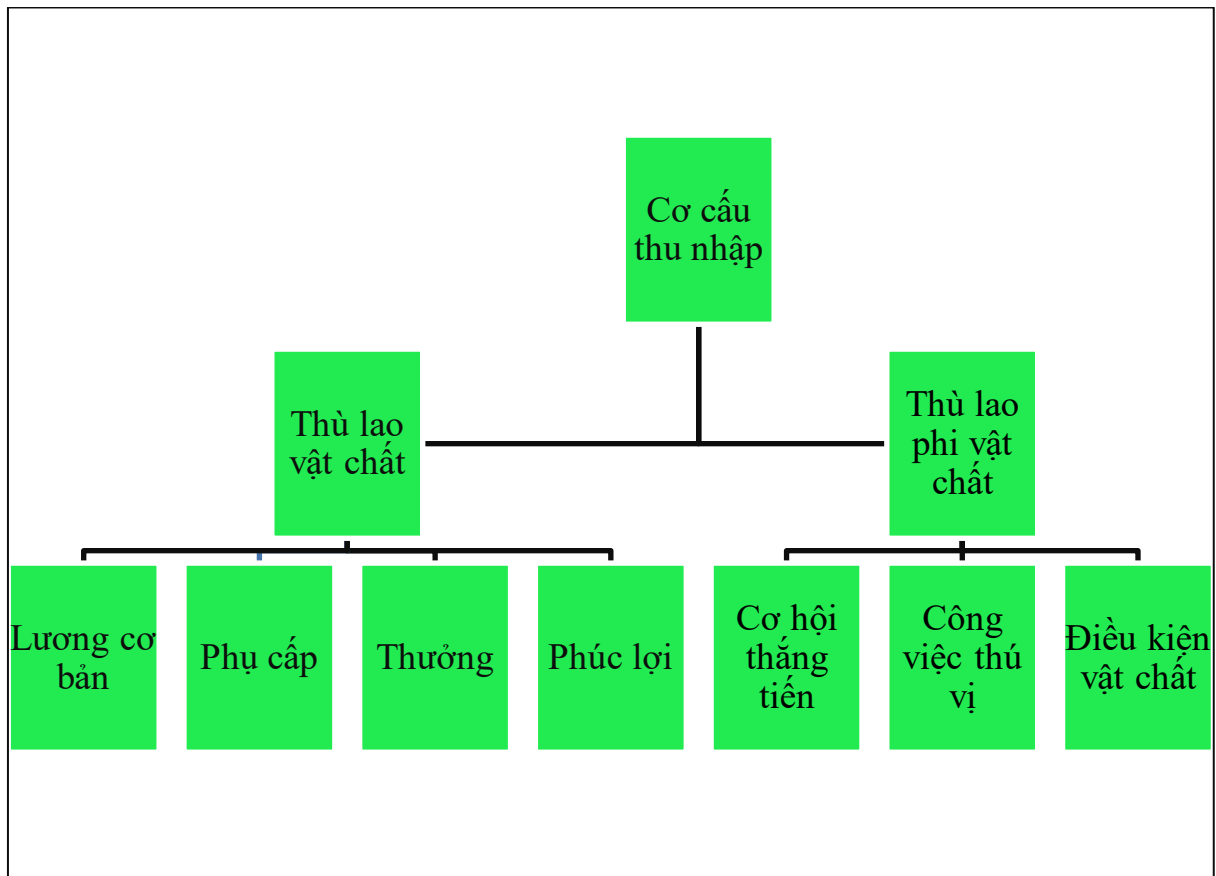
Các phương pháp đánh giá thường sử dụng là : phương pháp bảng điểm, phương pháp xếp hạng luân phiên, phương pháp so sánh từng cặp, phương pháp quan sát hành vi, phương pháp phỏng vấn đánh giá, phương pháp quản trị bằng mục tiêu,...

2.4.5. Trả công người lao động động

2.4.5.1. Khái niệm tiền lương và cơ cấu thu nhập của người lao động

Tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng sức lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường.

Thu nhập hàng kỳ của người lao động bao gồm các khoản: tiền lương cơ bản, phụ cấp, tiền thưởng và các chế độ phúc lợi khác.



Sơ đồ cơ cấu thu nhập của người lao động

- Thù lao vật chất: Là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình với tinh thần trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả công việc được giao.
 - Lương cơ bản: Là tiền lương được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về sinh học, xã hội, về độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong những điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề công việc.
 - Phụ cấp: Là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản.
 - Thưởng: Là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực với người lao động tổng việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn.
 - Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp.

- Thù lao phi vật chất: Đây là khoản thù lao giữ vai trò quan trọng nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu đa dạng của người lao động. Mức sống càng cao thì nhu cầu tinh thần càng cao, khuyến khích tinh thần chính là biện pháp được áp dụng để thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của người lao động.

2.4.5.2. Các hình thức trả lương

a) Hình thức trả công theo thời gian

Trong hình thức trả công theo thời gian, tiền công của công nhân được tính toán dựa trên cơ sở mức tiền công đã được xác định cho công việc và số đơn vị thời gian (giờ hoặc ngày) thực tế làm việc, với điều kiện họ phải đáp ứng các tiêu chuẩn thực hiện công việc tối thiểu đã được xây dựng trước nếu muốn tiếp tục được nhận mức tiền công cho công việc đó.

Ưu điểm của hệ thống này là dễ hiểu, dễ quản lý, tạo điều kiện cho cả người quản lý và công nhân có thể tính toán tiền công một cách dễ dàng. Các mức thời gian được sử dụng cũng như các ghi chép về số lượng sản phẩm sản xuất thực tế của các cá nhân chỉ là để nhằm mục đích kiểm tra, chứ không dùng để tính toán trực tiếp lượng tiền công. Nhược điểm chủ yếu của hình thức trả công theo thời gian là tiền công mà công nhân nhận được không liên quan trực tiếp đến sự đóng góp lao động của họ trong một chu kỳ thời gian cụ thể. Vì thế, sự khuyến khích thực hiện công việc dựa trên những đòi hỏi tối thiểu của công việc cần phải được thực hiện bởi những biện pháp tạo động lực khác ngoài các khuyến khích tài chính trực tiếp. Tuy nhiên, nhược điểm của hình thức trả công theo thời gian có thể được khắc phục nhờ chế độ thưởng. Do vậy, trả công theo thời gian có thể được thực hiện theo hai chế độ:

Trả công theo thời gian đơn giản: theo số ngày (hoặc giờ) thực tế làm việc và mức tiền công ngày (hoặc giờ) của công việc.

Trả công theo thời gian có thưởng: gồm tiền công theo thời gian đơn giản cộng với tiền thưởng. Tiền thưởng có thể tính cho tất cả các sản phẩm được sản xuất, cũng có thể được tính cho số sản phẩm vượt mức hoặc mức độ thực hiện công việc xuất sắc.

b) Hình thức trả công theo sản phẩm

Với mục tiêu khuyến khích tăng năng suất lao động, người lao động còn có thể được trả công theo số lượng đơn vị sản phẩm mà họ sản xuất ra.

Trong hình thức này, tiền công của người lao động sẽ phụ thuộc trực tiếp vào số lượng đơn vị sản phẩm được sản xuất ra và đơn giá trả công cho một đơn vị sản phẩm.

Công thức: $TC = ĐG \times Q_{tt}$

Trong đó:

TC: Tiền công

ĐG: Đơn giá

Q_{tt} : Số lượng sản phẩm thực tế

Đơn giá được tính bằng cách chia mức lương giờ của công việc cho số đơn vị sản phẩm định mức mà người lao động có nghĩa vụ phải sản xuất trong một đơn vị thời gian hoặc nhân mức lương giờ của công việc với số giờ định mức để sản xuất được một đơn vị sản phẩm.

Các mức lao động này thể hiện khối lượng sản phẩm mà người lao động cần sản xuất ra trong một đơn vị thời gian (hay lượng thời gian được phép hao phí cho một đơn vị sản phẩm) với nhịp độ làm việc bình thường và thường được xác định bằng các phương pháp nghiên cứu thời gian (chụp ảnh ngày làm việc và bấm giờ thời gian làm việc) và nghiên cứu chuyển động.

Ưu điểm của trả công theo sản phẩm là có tác dụng khuyến khích tài chính đối với người lao động, thúc đẩy họ nâng cao năng suất lao động, đặc biệt đối với những người có mong muốn mạnh mẽ nâng cao thu nhập, vì lượng tiền công mà họ nhận được phụ thuộc trực tiếp vào lượng sản phẩm của họ. Việc tính toán tiền công cũng đơn giản và có thể được giải thích dễ dàng đối với người lao động. Tuy nhiên, trả công theo sản phẩm có thể dẫn đến tình trạng người lao động ít quan tâm đến đảm bảo chất lượng sản phẩm, tiết kiệm nguyên vật liệu và sử dụng hợp lý máy móc, thiết bị. Nhiều trường hợp người lao động không

muốn làm những công việc đòi hỏi trình độ lành nghề cao vì khó vượt mức lao động. Trong những giờ ngừng việc vì lý do về phía doanh nghiệp như: dây chuyền bị ngừng trệ, thiếu nguyên vật liệu hoặc nguyên liệu không đảm bảo chất lượng, máy móc thiết bị hỏng, mất điện v.v... người lao động được hưởng tiền công theo thời gian hoặc một lượng tiền bằng với mức tiền công sản phẩm trung bình mà đáng ra họ có thể kiếm được trong khoảng thời gian đó.

Do các nhược điểm đó nên tiền công theo sản phẩm chỉ phù hợp với những công việc mà ở đó dây chuyền sản xuất đảm bảo được liên tục, các công việc có thể định mức được, có tính lặp đi lặp lại và không đòi hỏi trình độ lành nghề cao, năng suất lao động phụ thuộc chủ yếu vào sự nỗ lực của người lao động và việc tăng năng suất không gây ảnh hưởng lớn tới chất lượng của sản phẩm.

2.5. Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

2.5.1. Khái niệm về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Ta có thể hiểu khái niệm hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực như sau:

Theo nghĩa hẹp: Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là kết quả mang lại từ các mô hình, 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 tập 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.

Có đánh giá được hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thì doanh nghiệp mới đưa ra được những giải pháp để sử dụng nguồn nhân lực hợp lý và mang lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp của mình.

2.5.2. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Lao động là yếu tố đầu vào cơ bản của sản xuất, đóng vai trò vô cùng quan trọng. Bất kỳ một doanh nghiệp nào muốn tồn tại, phát triển được thì không những phải sử dụng tốt các yếu tố đầu vào như vốn, công nghệ mà còn phải sử dụng nguồn lực con người một cách hiệu quả nhất. Việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp có vai trò chủ yếu sau:

- Doanh nghiệp có thể kế hoạch hóa nguồn nhân lực của mình ở thời điểm hiện tại cũng như trong tương lai.
- Tạo điều kiện xây dựng tốt hơn mối quan hệ giữa các nhân viên với nhau hay giữa nhân viên với các cấp quản lý, với chủ doanh nghiệp.
- Tạo cho người lao động có công việc ổn định, thu nhập cao hơn, đảm bảo cho quá trình tái sản xuất sức lao động.
- Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp định mức lại lao động tại các bộ phận, phòng ban từ đó đưa ra các biện pháp nhằm nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh cũng như năng lực cạnh tranh.

2.5.3. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Đối với nền kinh tế quốc dân: Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp phải đặt trong mối quan hệ mật thiết chung với hiệu quả sản xuất kinh doanh của toàn bộ nền kinh tế, góp phần phản ánh trình độ sản xuất và mức độ hoàn thiện của quan hệ sản xuất trong cơ chế thị trường. Trình độ phát triển của lực lượng sản xuất càng cao thì quan hệ sản xuất càng hoàn thiện.

Đối với doanh nghiệp: Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là cơ sở để tái sản xuất mở rộng, cải thiện đời sống của cán bộ, công nhân viên. Hiệu quả lao động là căn cứ chính xác và quan trọng để doanh nghiệp đánh giá lại công tác sử dụng lao động cho bản thân và tổ chức mình. Từ đó doanh nghiệp sẽ rút ra được cách sử dụng lao động một cách hợp lý, giảm những hao phí không cần thiết, nhằm đem lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp.

Đối với bản thân người lao động: Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là nhân tố chính thúc đẩy tinh thần người lao động phát huy tối đa mọi khả năng của mình. Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực đồng nghĩa với việc nâng cao đời sống của chính bản thân người lao động.

2.5.4. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lao động

- Hiệu suất sử dụng lao động:

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

Ý nghĩa: Chỉ tiêu hiệu suất sử dụng lao động phản ánh một lao động tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một thời kỳ nhất định.

- Hiệu quả sử dụng lao động:

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

Ý nghĩa: Chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động phản ánh một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một thời kỳ nhất định.

- Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương:

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

Ý nghĩa: Chỉ tiêu hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương phản ánh một đồng tiền lương trong năm tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu.

- Năng suất lao động bình quân

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

Ý nghĩa: Chỉ tiêu năng suất lao động bình quân phản ánh một lao động làm ra bao nhiêu sản lượng trong một thời kỳ nhất định.

- Mức đảm nhiệm lao động:

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

Ý nghĩa: Chỉ tiêu mức đảm nhiệm lao động phản ánh để tạo ra một đồng doanh thu thì cần bao nhiêu lao động.

CHƯƠNG II

**PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN
LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN ĐIỆN**

TÂY BẮC.

I. Khái quát về Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc

1.1. Giới thiệu chung

Tiếng Việt: CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN ĐIỆN TÂY BẮC

Tiếng Anh: NORTH-WEST ELECTRIC INVESTMENT AND
DEVELOPMENT JOINT-STOCK COMPANY

Tên viết tắt: NEDEN.,JSC

Giấy đăng ký kinh doanh: Số 5500271984 do Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh
Sơn La cấp lần đầu ngày 16/6/2006, đăng ký thay đổi lần thứ 15 ngày
09/01/2018.

Tổng giám đốc: Đỗ Quang Lợi

Vốn điều lệ: 362.547.540.000 đồng

Địa chỉ: Bản Chiến, xã Chiềng San, huyện Mường La, tỉnh Sơn La.

Điện thoại/Fax: 0226.265095 / 0226.265097

Website: <http://www.dientaybac.com.vn>

Mệnh giá cổ phần: 10.000 đồng

Tổng số cổ phần: 36.254.754

1.2. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Điện Tây Bắc được thành lập vào
ngày 16/06/2006, hoạt động theo Luật Doanh nghiệp và được Sở Kế hoạch và
Đầu tư tỉnh Sơn La cấp Giấy chứng nhận Đăng ký kinh doanh (GCNĐKKD) số
2403000107 với vốn điều lệ ban đầu là 170 tỷ đồng.

- Tháng 10/2009 Nhà máy thủy điện Nậm Chiến 2 phát điện hòa vào lưới điện Quốc gia.
- Tháng 04/2010 Nhà máy thủy điện Nậm Công phát điện hòa vào lưới điện Quốc gia.
- Tháng 05/2010 Nhà máy thủy điện Nậm Sỏi phát điện hòa vào lưới điện Quốc gia.
- Ngày 02/08/2017, Công ty cổ phần Đầu tư và Phát triển Điện Tây Bắc được Trung tâm Lưu ký Chứng khoán Việt Nam cấp giấy Chứng nhận Đăng ký Chứng khoán số 151/2017/GCNCP- VSD ngày 02/08/2017 với tổng số lượng cổ phiếu đăng ký là 36.254.754 cổ phiếu.

Trải qua 10 năm hoạt động, Công ty hiện nay đang vận hành và khai thác 03 nhà máy thủy điện là Nhà máy thủy điện Nậm Chiến 2 (công suất 32MW); Nhà máy thủy điện Nậm Công (công suất 10 MW) và Nhà máy thủy điện Nậm Sỏi (công suất 10 MW).

1.3. Chức năng, nhiệm vụ

- Định hướng: Phát triển điện đi đôi với bảo vệ tài nguyên, bảo vệ môi trường sinh thái, bảo đảm phát triển bền vững đất nước.
 - Sứ mệnh: Cung cấp điện đảm bảo chất lượng điện năng, đề có tinh thần hợp tác bền vững đối với cổ đông và đối tác. Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, sáng tạo, hiệu quả và nhân văn, có trách nhiệm với xã hội.
 - Tầm nhìn: Xây dựng và phát triển Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc bền vững, trở thành một trong những doanh nghiệp đầu tư và kinh doanh điện năng hàng đầu có uy tín tại Việt Nam.
- Mục tiêu:
 - Tổ chức, quản lý vận hành 3 dự án thủy điện đạt hiệu quả cao.
 - Chăm lo cho lợi ích của người lao động và bảo vệ quyền lợi của các cổ đông.

- Chú trọng nâng cao chất lượng sản phẩm xây lắp, sản phẩm dịch vụ khác.
- Tìm kiếm, xem xét đầu tư các dự án mới có hiệu quả kinh tế cao.
- Tiếp tục làm việc với các ngân hàng và tổ chức tín dụng để vay thêm vốn cho các dự án, trả nợ nhà thầu, cơ cấu lại phần lãi và gốc cho phù hợp với tình hình công ty.
- Hình thành mô hình và phương thức quản lý hiệu quả.

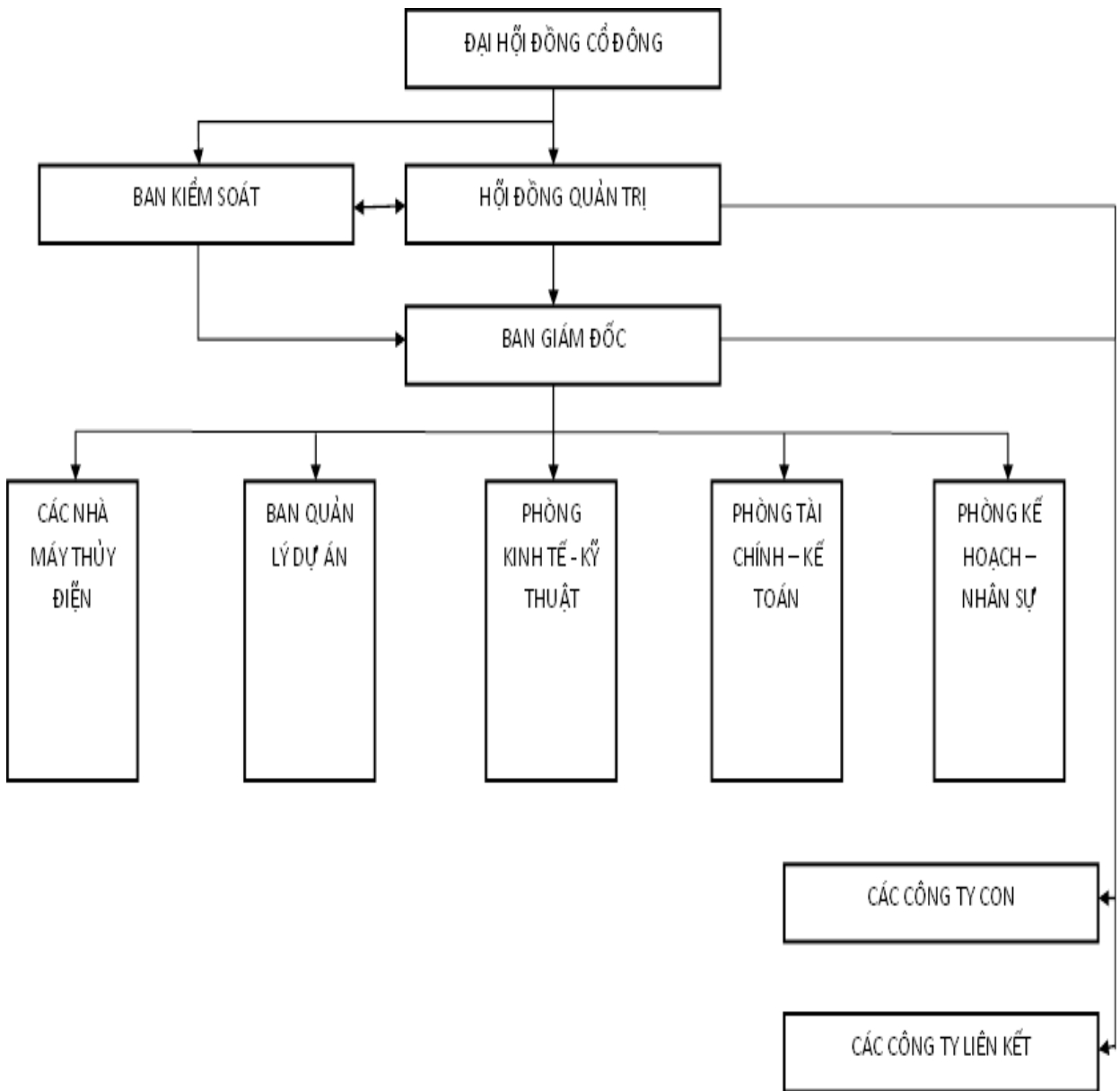
STT	Tên ngành	Mã ngành
1	Sản xuất, truyền tải và phân phối điện	3510
2	Sản xuất vật liệu xây dựng từ đất sét	23920
3	Cho thuê máy móc, thiết bị và đồ dùng hữu hình khác	7730
4	Hoạt động kiến trúc và tư vấn kỹ thuật có liên quan	7110
5	Kinh doanh bất động sản, quyền sử dụng đất thuộc chủ sở hữu, chủ sử dụng hoặc đi thuê	68100
6	Dịch vụ lưu trú ngắn ngày	5510
7	Bán buôn vật liệu, thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng	4663
8	Xây dựng công trình công ích	42200
9	Sửa chữa thiết bị khác	33190
10	Điều hành tua du lịch	79120

(Nguồn: Bảng thông tin tóm tắt Công ty)

Ngành nghề kinh doanh của Công ty

Trong đó sản phẩm, dịch vụ chính là Sản xuất, truyền tải và phân phối điện.

1.4. Cơ cấu tổ chức



(Nguồn: Bảng thông tin tóm tắt Công ty)

Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc

1.4.1. Đại hội đồng cổ đông

ĐHĐCĐ Công ty là cơ quan thẩm quyền quyết định cao nhất của Công ty, bao gồm tất cả các cổ đông có quyền bỏ phiếu hoặc người được cổ đông ủy quyền.

ĐHĐCĐ có quyền hạn và nhiệm vụ cụ thể như sau:

- Thông qua kế hoạch phát triển ngắn hạn, dài hạn của Công ty, thông báo tài chính hàng năm, các báo cáo của Ban kiểm soát, của Hội đồng quản trị và của kiểm toán viên.
- Thông qua việc sửa đổi, bổ sung Điều lệ.
- Quyết định số lượng thành viên của Hội đồng quản trị.
- Bầu, bãi, miễn nhiệm, thay thế thành viên Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát.
- Lựa chọn Công ty kiểm toán báo cáo tài chính hàng năm.

1.4.2. Hội đồng quản trị

Hội đồng quản trị là cơ quan quản lý Công ty, có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của Công ty. Bao gồm các quyết định:

- Quyết định kế hoạch sản xuất kinh doanh và ngân sách hàng năm của công ty.
- Xác định mục tiêu hoạt động trên cơ sở mục tiêu chiến lược đã được ĐHĐCĐ thông qua.
- Bầu, miễn, bãi nhiệm Chủ tịch Hội đồng quản trị; bổ, miễn nhiệm, ký hợp đồng, chấm dứt hợp đồng đối với Tổng Giám đốc và người quản lý quan trọng khác do Điều lệ Công ty quy định.
- Đề xuất các loại cổ phiếu phát hành và tổng số cổ phiếu phát hành theo từng loại.
- Quyết định triệu tập ĐHĐCĐ theo quy định, duyệt chương trình, nội dung tài liệu phục vụ họp ĐHĐCĐ, hoặc thực hiện các thủ tục hỏi ý kiến để ĐHĐCĐ thông qua quyết định.
- Đề xuất mức cổ tức hàng năm và xác định mức cổ tức tạm thời, tổ chức việc chi trả cổ tức.

Các thành viên Hội đồng quản trị hiện tại gồm:

- Chủ tịch: Ông Trần Văn Huyền

- Ủy viên: Ông Nguyễn Đắc Điệp
- Ủy viên: Ông Đỗ Quang Lợi
- Ủy viên: Ông Nguyễn Phương Châu
- Ủy viên: Ông Nguyễn Văn Minh
- Ủy viên: Ông Phạm Sỹ Long
- Ủy viên: Ông Nguyễn Hồng Nguyên

1.4.3. Ban kiểm soát

Ban Kiểm soát do ĐHĐCĐ bầu, thay mặt cổ đông kiểm soát mọi hoạt động kinh doanh, quản trị và điều hành công ty bao gồm:

- Kiểm tra giám sát toàn bộ mọi hoạt động trong nội bộ công ty.
- Kiểm tra tính hợp lý, hợp phát, tính trung thực và mức độ cẩn trọng trong quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh, trong tổ chức công tác kế toán, thống kê và lập báo cáo tài chính.
- Thẩm định báo cáo tài chính, tình hình kinh doanh, báo cáo tài chính hàng năm và sáu tháng của Công ty, báo cáo đánh giá công tác quản lý của Hội đồng quản trị.
- Trình báo cáo thẩm định báo cáo tài chính, báo cáo tình hình kinh doanh hàng năm của công ty và báo cáo đánh giá công tác quản lý của Hội đồng Quản trị lên Đại hội đồng Cổ đông tại cuộc họp thường niên.
- Kiến nghị Hội đồng quản trị hoặc ĐHĐCĐ các biện pháp sửa đổi, bổ sung cải tiến cơ cấu tổ chức quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh của Công ty.
- Hằng năm, trình ĐHĐCĐ báo cáo thẩm tra tài chính, những sự kiện tài chính bất thường, những sự kiện có thể tác động xấu đến quyền và lợi ích của công ty. Yêu cầu triệu tập họp HĐQT hoặc ĐHĐCĐ theo quy định của pháp luật.

Các thành viên Ban Kiểm soát hiện tại gồm:

- Trưởng Ban: Ông Trần Đức Hậu

- Thành viên: Ông Nguyễn Văn Mạnh
- Thành viên: Ông Nguyễn Xuân Tuyên

1.4.4. Ban tổng giám đốc

Tổng Giám đốc là người đại diện theo Pháp luật của Công ty và điều hành công việc kinh doanh hàng ngày của Công ty, chịu trách nhiệm trước pháp luật, trước Hội đồng Quản trị, khách hàng về hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Phó Giám đốc thay mặt Tổng Giám đốc điều hành Công ty khi Tổng Giám đốc đi vắng. Chịu trách nhiệm vận hành nhà máy sản xuất điện, công tác sửa chữa nhà máy, phụ trách an toàn lao động và các công việc khác theo phân công và ủy quyền của Tổng Giám đốc Công ty.

Ban Tổng Giám đốc là bộ phận điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Ban Tổng Giám đốc có quyền hạn và trách nhiệm cụ thể là:

- Quản lý và điều hành các hoạt động, công việc hàng ngày của Công ty thuộc thẩm quyền của Tổng Giám đốc theo quyết định của Pháp luật và Điều lệ Công ty.
- Thực hiện các Nghị quyết của Hội đồng quản trị và ĐHĐCĐ, kế hoạch kinh doanh và kế hoạch đầu tư của Công ty đã được Hội đồng quản trị và ĐHĐCĐ thông qua.
- Ký kết và tổ chức thực hiện các hợp đồng kinh tế, dân sự và các hợp đồng khác phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh và các hoạt động khác của Công ty.
- Quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật đối với các chức danh quản lý của Công ty mà không thuộc đối tượng do Hội đồng quản trị bổ nhiệm.
- Tuyển dụng, thuê mướn và bố trí sử dụng người lao động theo quy định của Hội đồng quản trị phù hợp với quy định của pháp luật và với nhu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty. Quyết định mức lương, phụ cấp cho người lao động trong Công ty.

Ban Tổng Giám đốc hiện tại gồm:

- Tổng Giám đốc: Ông Đỗ Quang Lợi
- Giám đốc Sản xuất: Ông Nguyễn Văn Minh
- Giám đốc Kinh doanh: Ông Phạm Sỹ Long
- Giám đốc Thiết bị: Ông Nguyễn Phương Châu

1.4.5. Các phòng ban

a) Phòng Tài chính Kế toán

Tham mưu, giúp Ban Tổng Giám đốc trong công tác quản lý các hoạt động tài chính, kế toán bao gồm:

- Chủ trì thực hiện quản lý và giải quyết toàn bộ các vấn đề liên quan đến công tác tài chính – kế toán của Công ty.
- Tổ chức, thực hiện công tác tài chính kế toán, thống kê trong Công ty phù hợp với chế độ Tài chính kế toán do Nhà nước quy định.
- Đầu môi thu xếp vốn cho sản xuất kinh doanh và các dự án đầu tư của Công ty.
- Phối hợp với các phòng lập và trình duyệt dự toán chi phí mua sắm trang thiết bị và các hoạt động khác của Công ty.
- Đầu môi thực hiện kiểm kê, quản lý, thanh lý tài sản của Công ty.
- Thanh toán lương tháng và quyết toán thuế thu nhập cá nhân cho CBCNV trong Công ty.
- Thực hiện các nghĩa vụ về thuế, phí, trả nợ, thanh quyết toán.

b) Phòng Kinh tế - Kỹ thuật

Tham mưu giúp Ban Tổng Giám đốc quản lý, điều hành các công tác kế hoạch, kinh tế, thương mại, hợp đồng của Công ty. Bao gồm:

- Lập, trình duyệt và kiểm tra đơn đốc việc thực hiện kế hoạch đầu tư, sản xuất kinh doanh của Công ty theo tháng, quý, năm.

- Chủ trì lập các báo cáo tình hình hoạt động của Công ty định kỳ hàng tháng, hàng quý, hàng năm. Lập báo cáo kế hoạch sản xuất khác.
- Chủ trì và phối hợp với các phòng liên quan để thực hiện công tác lập hồ sơ mời thầu, đấu thầu, đơn giá, dự toán và các phần việc liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.
- Phối hợp với các phòng làm thủ tục thanh toán, quyết toán cho các nhà thầu phù hợp với các Hợp đồng và tiến độ thanh toán tại các Hợp đồng đã ký. Đầu mối xử lý các phát sinh, tổ chức và trực tiếp thực hiện các công việc thuộc lĩnh vực thương mại và pháp lý liên quan đến việc đấu thầu, thương thảo, đàm phán và thực hiện các Hợp đồng phù hợp với Luật pháp Việt Nam và thông lệ quốc tế. Đầu mối kiểm tra bảo đảm tính pháp lý về thủ tục của công tác thanh quyết toán.
- Phối hợp với các phòng liên quan giám sát các hợp đồng đã ký: thực hiện tiến độ, các điều khoản hợp đồng và các vấn đề khác.

Tham mưu cho Ban Tổng Giám đốc Công ty quản lý các mặt kỹ thuật công nghệ trong quá trình vận hành, bảo dưỡng, sửa chữa các nhà máy thủy điện liên quan đến các hệ thống máy móc thiết bị, công nghệ thông tin, quản lý vật tư tiêu hao, phụ tùng thay thế, trang thiết bị vật tư dự phòng chiến lược, nhiên liệu và các dịch vụ khác bao phục vụ sản xuất, quản lý các hoạt động khoa học – công nghệ, các sáng kiến cải tiến kỹ thuật. Cụ thể là:

- Theo dõi lý lịch tất cả thiết bị của nhà máy. Sử dụng và bảo quản các hồ sơ, tài liệu kỹ thuật, lý lịch máy móc thiết bị của Nhà máy theo quy định.
- Quản lý, triển khai nghiên cứu áp dụng và đánh giá phương pháp đo hiệu suất công suất nhà máy điện.
- Chủ trì và phối hợp với các nhà máy để khắc phục các bất thường về điện, công nghệ trong quá trình vận hành.

- Kiểm tra, góp ý kiến hoàn thiện kế hoạch bảo dưỡng, sửa chữa do nhà thầu lập, tham gia theo dõi, kiểm tra, giám sát công tác sửa chữa, bảo dưỡng và nghiệm thu công việc thực hiện.
- Kiểm tra đánh giá tình trạng thiết bị, giám sát kế hoạch bảo dưỡng thường xuyên, kế hoạch sửa chữa lớn cho các thiết bị của nhà máy.
- Tham gia soạn và trình duyệt các phương án, các quy trình kỹ thuật sửa chữa, các tiêu chuẩn kỹ thuật về thiết bị điện.
- Quản lý kho, vật tư, nhiên liệu theo đúng qui định đảm bảo chất lượng cũng như số lượng.
- Tham mưu cho Ban Tổng Giám đốc về công tác quản lý vật tư, cũng như đánh giá hiệu quả sử dụng vật tư để hạn chế gây lãng phí.
- Đề xuất và lập danh mục vật tư thiết bị dự phòng, dự phòng chiến lược và vật tư tiêu hao cho nhà máy.
- Phối hợp các phòng chức năng lập kế hoạch mua sắm vật tư thiết bị phục vụ công tác bảo dưỡng sửa chữa. Tổ chức quản lý, bảo quản vật tư thiết bị phụ tùng thay thế.

c) Phòng kế hoạch – Nhân sự:

Tham mưu, giúp việc Ban Tổng Giám đốc quản lý, điều hành công tác hành chính văn phòng; hành chính tổng hợp; thực hiện công tác đối nội, đối ngoại và các điều kiện cần thiết khác về hành chính. Cụ thể là:

- Quản lý, điều hành công tác hành chính văn phòng, văn thư, tạp vụ; lưu trữ hồ sơ, tài liệu tại thư viện của Công ty đảm bảo an toàn, bảo mật theo quy định của Công ty và nhà nước.
- Giải quyết các công việc liên quan tới công tác nội chính đảm bảo tốt các điều kiện cần thiết để các bộ phận chức năng của Công ty hoàn thành nhiệm vụ.
- Đảm bảo đủ cơ sở vật chất, trang thiết bị, phương tiện và điều kiện đi lại, làm việc, hội họp, hội nghị theo yêu cầu của Ban Tổng Giám đốc.

- Đầu mối quản lý, bảo trì trang thiết bị văn phòng, phương tiện đi lại, mua sắm văn phòng phẩm, thực phẩm cho bếp ăn căng tin.
- Đầu mối phối hợp với các phòng thực hiện công tác mua sắm trang thiết bị văn phòng và phương tiện đi lại.

Tham mưu cho Ban Tổng Giám đốc kiện toàn tổ chức, bộ máy và nguồn nhân lực, điều hành các công tác tổ chức nhân sự, đào tạo nhân lực, lao động tiền lương, khen thưởng, kỷ luật, chế độ chính sách và các điều kiện cần thiết khác về nguồn lực lao động. Cụ thể là:

- Quản lý, điều hành và giải quyết các công việc liên quan đến nhân sự các phòng theo sự chỉ đạo của Ban Tổng Giám đốc. Tổ chức và thực hiện quản trị nhân sự gồm tuyển dụng, điều động, chuyển, đề bạt, khen thưởng, kỷ luật, đánh giá chất lượng cán bộ.
- Lập và theo dõi việc thực hiện các vấn đề liên quan đến lao động tiền lương, các chế độ chính sách đối với người lao động theo đúng pháp luật và chế độ quy định hiện hành. Lập bảng chấm công của Công ty để làm lương.
- Chủ trì thực hiện công tác tuyển dụng nhân sự; phân loại, đánh giá, đề xuất bố trí nhân lực vào các chức danh trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty; phối hợp với các phòng/ phân xưởng lập và tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo theo nhu cầu Công ty đề ra.
- Đầu mối thực hiện công tác thi đua – khen thưởng – kỷ luật.

1.4.6. Các nhà máy thủy điện

Công ty có 3 Nhà máy thủy điện là Nậm Chiến 2, Nậm Công và Nậm Sỏi. Các nhà máy này đang thực hiện công tác quản lý và vận hành khai thác các trang thiết bị công nghệ của nhà máy; bảo đảm vận hành tối ưu, liên tục, an toàn; giảm thiểu tối đa thời gian dừng máy xử lý sự cố, sửa chữa nhằm nâng cao hiệu quả, giảm giá thành sản xuất điện. Cụ thể:

- Công tác lập phương thức vận hành và kinh doanh thị trường điện.
- Công tác quản lý vận hành
- Công tác đào tạo.
- Công tác an toàn VSLĐ, PCLB, PCCC
- Công tác quản lý kỹ thuật.
- Tổ chức và quản lý các công tác kiểm tra, bảo trì – sửa chữa thiết bị công nghệ, các hạng mục công trình cho nhà máy.

1.4.7. Ban quản lý dự án

Tổ chức, thực hiện quản lý dự án đối với các dự án đầu tư mở rộng do Công ty làm chủ đầu tư đảm bảo mục tiêu chất lượng.

1.5. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty

1.5.1. Sản phẩm

- Kinh doanh điện năng
- Nhận thầu xây lắp các công trình dân dụng, xây dựng công nghiệp, xây dựng cơ sở hạ tầng khác; Tư vấn xây dựng các công trình điện.
- Đầu tư xây dựng các công trình thủy điện;
- Dịch vụ khách sạn, du lịch
- Kinh doanh bất động sản; Xây dựng và kinh doanh nhà ở, văn phòng cho thuê.
- Sản xuất vật liệu xây dựng
- Kinh doanh thiết bị xây dựng; Kinh doanh vật liệu xây dựng
- Dịch vụ sửa chữa, bảo dưỡng xe, máy, thiết bị
- Dịch vụ cho thuê xe, máy, thiết bị

1.5.2. Hoạt động kinh doanh

Công ty hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh điện năng. Hiện nay, Công ty đang vận hành và khai thác 3 nhà máy thủy điện là Nhà máy thủy điện Nậm Chiến 2 (công suất 32MW); Nhà máy thủy điện Nậm Công (công suất 10MW) và Nhà máy thủy điện Nậm Sỏi (công suất 10MW). Cả ba nhà máy đều đã phát điện hòa vào lưới điện quốc gia trong năm 2009 – 2010.

Trong các năm qua, công tác tổ chức sản xuất tại các Nhà máy thủy điện của Công ty có kinh nghiệm, linh hoạt trong việc vận dụng nguồn nước, pahts huy hiệu quả trong công tác phát điện.

Sản xuất điện năng năm 2016 đạt 178,96 triệu kWh đạt 103% kế hoạch năm. Trong đó:

- Nhà máy Nậm Chiến 2: 120,11 triệu kWh, đạt 103% kế hoạch năm.
- Nhà máy Nậm Công và Nậm Sỏi: 58,85 triệu kWh, đạt 91% kế hoạch năm.

a) Tình hình tài chính Công ty năm 2016

- Về nguồn vốn: Vốn vay: 990.607.280.179
 Vốn chủ sở hữu: 190.440.563.252
- Về tài sản: Tài sản ngắn hạn: 56.863.965.137
 Tài sản dài hạn: 1.124.183.878.294

b) Kết quả kinh doanh năm 2015 – 2016

(ĐVT: Đồng)

Chỉ tiêu	Năm 2015	Năm 2016	Chênh lệch	
			Giá trị	Tỷ lệ
Tổng doanh thu	187.858.542.111	195.285.014.962	7.426.472.851	3,95
Tổng chi phí	183.126.770.468	170.074.660.681	(13.052.109.787)	(7,13)
Tổng lợi nhuận	4.731.771.643	25.210.354.281	20.478.582.638	432,7
Số lượng lao động	100	95	(5)	(5,00)
Lương trung bình	8.100.000	8.600.000	500.000	6,17

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

Kết quả kinh doanh năm 2015 - 2016

Nhận xét:

Nhìn vào bảng kết quả kinh doanh của công ty năm 2015 – 2016 ta thấy được ngoại trừ khoản mục chi phí thì các chỉ tiêu năm sau đều tăng so với năm trước.

Ta thấy giai đoạn 2015 – 2016 tổng doanh thu tăng đồng thời tổng chi phí giảm cụ thể là tổng doanh thu của công ty năm 2016 là 195.285.014.962 đồng cao hơn so với năm trước là 7.426.472.851 đồng tương ứng với tỷ lệ là 3,95 và tổng chi phí giảm 13.052.109.787 đồng tương đương với tỷ lệ là 7,13%. Chính vì điều này đã làm cho tổng lợi nhuận của công ty tăng lên rất nhiều, tăng những 20.478.582.638 đồng so với năm 2015 tương ứng với tỷ lệ là 432,79%. Đây là một sự gia tăng đột biến mà nguyên nhân chính của nó là do trong năm công ty đã cắt giảm, tiết kiệm bớt được một số khoản chi phí đặc biệt là chi phí xử lý công nợ và chi phí bằng tiền khác trong chi phí quản lý doanh nghiệp và chi phí liên quan đến chuyên nhượng giảm phát thải trong chi phí bán hàng. Điều này cho thấy sự nỗ lực cải thiện của Công ty để thúc đẩy cho công ty hoạt động ngày càng hiệu quả hơn. Trong sự nỗ lực nâng cao lợi nhuận kinh doanh đạt được những hiệu quả nhất định thì mức lương trung bình của nguồn nhân lực của Công ty giai đoạn 2015 – 2016 cũng tăng, cụ thể lương trung bình của Công ty đã tăng 7,23%.

1.6. Thuận lợi và khó khăn**1.6.1. Thuận lợi**

- Về vị trí địa lý thì công ty nằm ở khu vực nhiều sông, suối thuận lợi cho việc xây dựng và phát triển các nhà máy thủy điện. Hiện nay thì thủy điện và nhiệt điện vẫn đang là 2 nguồn cung cấp điện chính của nước ta. Đây là thế mạnh trong việc phát triển của công ty trong tương lai.
- Về tài chính: là một công ty cổ phần thì công ty dễ dàng huy động được nguồn vốn lớn từ việc bán các cổ phần cho người dân, đồng thời thì các cổ đông trong công ty cũng đóng góp nguồn vốn lớn cho công ty với vốn

điều lệ hơn 362 nghìn tỷ đồng. Điều đó cho thấy tiềm lực mạnh về kinh tế cũng như khả năng tự chủ về mặt tài chính cao của bản thân công ty.

- Về mặt nhân sự: công ty đã tổ chức, sắp xếp bộ máy làm việc khoa học, tiến hành đào tạo nâng cao trình độ năng lực của cán bộ công nhân tại các nhà máy. Đồng thời công ty còn tinh giảm biên chế lao động dôi dư từ đó tiết kiệm được chi phí vận hành mà vẫn hoạt động hiệu quả.

1.6.2. Khó khăn

- Diễn biến thời tiết thất thường, làm tăng nguy cơ xảy ra hạn hán dẫn đến thiếu nước để vận hành các nhà máy thủy điện.
- Các công trình như tuyến kênh dẫn nước, cửa hầm tại các nhà máy thủy điện nếu không được sửa chữa, gia cố kịp thời sẽ gây mất an toàn trong quá trình vận hành nhà máy vào mùa mưa lũ.

II. Thực trạng công tác quản trị và sử dụng lao động tại Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc

2.1. Cơ cấu lao động của Công ty

Trong giai đoạn 2015 – 2016 thì tổng số lao động của Công ty giảm từ 100 lao động xuống còn 95 lao động, tức là giảm 5 nhân sự tương ứng với 5%. Sự suy giảm nhân sự trong giai đoạn này của Công ty nguyên nhân chính là do Công ty tiến hành tổ chức sắp xếp lại bộ máy quản lý đồng thời tinh giảm biên chế lao động dôi dư của khối lao động trực tiếp để từ đó tiết kiệm chi phí vận hành.

Để thấy rõ được tình hình nhân sự cũng như sự thay đổi nhân sự của Công ty ta xem xét cơ cấu lao động của Công ty theo những khía cạnh sau:

a) Cơ cấu lao động theo chức năng

(ĐVT: người, %)

Chỉ tiêu	Năm 2015		Năm 2016		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Tổng số lao động	100	100	95	100	(5)	(5,00)
Lao động gián tiếp	35	35	35	37	0	0,00
Lao động trực tiếp	65	65	60	63	(5)	(7,69)

(Nguồn: Phòng kế hoạch – nhân sự)

Cơ cấu lao động theo chức năng

Nhận xét:

Số lao động năm 2016 giảm so với năm 2015 là 5 người nguyên nhân là do giảm lao động ở khối lao động trực tiếp. Trong thời gian này công ty tiến hành đánh giá, kiểm tra lại nhân sự từ đó sa thải một số lao động trực tiếp có năng lực và ý thức kém đồng thời một số lao động hết hạn hợp đồng. Thông qua số liệu trên cho thấy có sự chênh lệch rõ rệt giữa lao động gián tiếp và trực tiếp. Lao động trực tiếp là lực lượng chủ yếu trong công ty. Năm 2015 số lao động trực tiếp là 65 người tương ứng với 65% trong tổng số lao động. Mặc dù số lao động trực tiếp năm 2016 so với năm 2015 giảm 5 người tương ứng với tỷ lệ giảm là 7,69% nhưng tỷ trọng lao động trực tiếp năm 2016 trong tổng số lao động vẫn chiếm 63%.

Qua bảng phân tích lao động theo chức năng ta thấy cơ cấu lao động giữa lao động trực tiếp và lao động gián tiếp khá phù hợp đối với một công ty sản xuất điện.

b) Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

(ĐVT: Người, %)

Chỉ tiêu	Năm 2015		Năm 2016		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Tổng số lao động	100	100	95	100	(5)	(5,00)
Đại học và trên đại học	37	37	37	38,95	0	0
Cao đẳng, trung cấp	13	13	12	12,63	(1)	(7,69)
Sơ cấp, Công nhân kỹ thuật	42	42	39	41,05	(3)	(7,14)
Lao động khác	8	8	7	7,37	(1)	(12,5)

(Nguồn: Phòng kế hoạch – nhân sự)

Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

Nhận xét:

Thông qua bảng phân tích về nhân sự của công ty ta thấy được tỷ lệ phân theo trình độ lao động sơ cấp, Công nhân kỹ thuật là cao nhất chiếm đến 41,05% ở năm 2016 sau đó là nhóm lao động có trình độ Đại học và trên đại học chiếm 38,95% năm 2016. Sự thay đổi của lao động theo trình độ lao động cụ thể như sau: lao động có trình cao đẳng và trung cấp giảm 1 người tương ứng với 7,69%. 1 lao động giảm đi này tự nghỉ việc; số lao động có trình độ Sơ cấp, Công nhân kỹ thuật giảm 3 người tương ứng với 7,14% và số lao động ở trình độ khác giảm 1 người tương ứng với 12,5%. Lao động ở 2 nhóm này nghỉ là bị Công ty sa thải do năng lực và ý thức làm việc kém. Số lao động có trình độ đại học và trên đại học năm 2016 không thay đổi so với năm 2015.

Có thể nhận thấy rằng trình độ lao động của Công ty khá là tốt, có nhiều lao động có chất lượng cao, điều đó được thể hiện thông qua số lượng lao động có trình độ Đại học và trên đại học của công ty luôn chiếm tỷ trọng lớn trong

tổng số lao động của Công ty. Điều này là một điều kiện tốt để giúp nâng cao hiệu quả kinh doanh của Công ty trong thời gian tới.

c) Cơ cấu lao động theo giới tính

(Đơn vị: Người, %)

Chỉ tiêu	Năm 2015		Năm 2016		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Tổng số lao động	100	100	95	100	(5)	(5)
Nam	71	71	67	70,53	(4)	(5,63)
Nữ	29	29	28	29,47	(1)	(3,45)

(Nguồn: Phòng kế hoạch – nhân sự)

Cơ cấu lao động theo giới tính**Nhận xét:**

Qua bảng số liệu trên ta nhận thấy sự chênh lệch lớn giữa lao động nam và lao động nữ, cụ thể là lao động nam luôn chiếm tỷ trọng rất lớn trong tổng số lao động của Công ty. Năm 2016 số lao động nam là 67 người chiếm 70,53% trong tổng số lao động của công ty và giảm so với năm 2015 là 4 người tương ứng với 5,63%. Còn số lao động nữ thì chiếm tỷ trọng khá nhỏ trong Công ty, cụ thể là năm 2016 số lao động nữ là 28 người chiếm 29,47% trong tổng số lao động và giảm đi 1 người so với năm 2015 tương ứng với tỷ lệ là 3,45%. Những lao động nữ này chủ yếu làm việc ở văn phòng.

Cơ cấu lao động theo giới tính của Công ty là tương đối phù hợp với tính chất công việc, lĩnh vực kinh doanh của Công ty. Do đặc thù công việc, Công ty áp dụng chế độ làm việc ba ca nên sử dụng lao động nam có hiệu quả hơn do lao động nam có thể lực tốt và khả năng chịu đựng cao hơn. Đây cũng là xu hướng chung của các công ty trong lĩnh vực điện.

d) Cơ cấu lao động theo độ tuổi

(ĐVT: người,%)

Chỉ tiêu	Năm 2015		Năm 2016		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Tổng số lao động	100	100	95	100	(5)	(5,00)
18 - 34 tuổi	31	31	27	28.42	(4)	(12,90)
35 - 50 tuổi	53	53	53	55.79	0	0,00
Trên 50 tuổi	16	16	15	15.79	(1)	(6,25)

(Nguồn: Phòng kế hoạch – nhân sự)

Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Nhận xét:

Qua bảng trên có thể thấy rằng lực lượng lao động chủ yếu của Công ty chủ yếu là tầm trung tuổi cụ thể là số lao động từ 35 – 50 tuổi của Công ty 2 năm 2015 và 2016 không thay đổi đều là 53 người, chiếm hơn 50% tổng số lao động của Công ty. Những lao động này có trình độ tay nghề và dày dặn kinh nghiệm, có năng lực và trình độ chuyên môn cao. Do vậy họ là lực lượng chủ chốt trong Công ty. Còn số lao động trong độ tuổi 18-34 năm 2015 là 31 người chiếm tỷ lệ 31% trong tổng số lao động của công ty. So với năm 2015, năm 2016 số lao động ở độ tuổi này giảm 4 người tương ứng 12,9%. Lực lượng lao động ở độ tuổi này tuy năng động sáng tạo, nhạy bén trong công việc nhưng bề dày kinh nghiệm của họ còn hạn chế do đó những lao động này bị công ty sa thải do năng lực và ý thức làm việc kém. Số lượng lao động trên 50 năm 2016 giảm 1 người so với năm 2015 tương đương với tỷ lệ là 6,25%.

2.1.1. Hoạch định nguồn nhân lực

Công tác này giúp cho công ty có cái nhìn khái quát về vấn đề tình hình nhân lực, định ra được phương hướng, kế hoạch nhân lực, tạo điều kiện cho công tác bố trí nhân lực diễn ra thường xuyên liên tục. Cũng thông qua công tác này công ty có sự chuẩn bị và biện pháp giải quyết trong các sự cố về nhân lực

sắp tới. Giúp cho ban lãnh đạo công ty nắm được tình hình biến động nhân lực trong giai đoạn tới từ đó có những biện pháp để khắc phục, tạo điều kiện cho công ty ngày càng phát triển.

Quy trình hoạch định nguồn nhân lực của Công ty:

Bước 1: Dự báo nhu cầu về nguồn nhân lực và khả năng cung ứng nguồn nhân lực của Công ty.

Phòng kế hoạch – nhân sự tiến hành dự báo nhu cầu về nhân lực của Công ty trong năm sau bằng việc dựa trên các thông tin về kế hoạch sản xuất kinh doanh cũng như những thông tin từ việc đánh giá số lượng và chất lượng của đội ngũ lao động hiện có so với yêu cầu để có thể hoàn thành tốt kế hoạch sản xuất kinh doanh.

Bước 2: Lập kế hoạch về nguồn nhân lực.

Dựa trên những thông tin thu được từ bước trên, phòng kế hoạch - nhân sự tiến hành đưa ra các kế hoạch, quyết định liên quan đến việc tuyển dụng, sa thải hay đào tạo lao động để làm sao có thể đáp ứng tốt nhất những yêu cầu của kế hoạch sản xuất kinh doanh của năm sau.

Sau khi đề ra các kế hoạch để đáp ứng những yêu cầu của tình hình sản xuất kinh doanh trong năm sau, phòng kế hoạch – nhân sự có trách nhiệm trình lên Giám đốc Công ty để xem xét và phê duyệt.

Bước 3: Thực hiện các kế hoạch đã được Giám đốc Công ty phê duyệt.

Trên cơ sở những kế hoạch đã được Giám đốc Công ty quyết định phê duyệt để thực hiện, phòng kế hoạch – nhân sự kết hợp cùng các phòng ban và các đơn vị khác có liên quan tiến hành triển khai kế hoạch bằng các chương trình hành động cụ thể như tổ chức tuyển dụng thêm lao động, cử cán bộ đi học hay tổ chức các lớp đào tạo tại chỗ nhằm nâng cao trình độ tay nghề cũng như chuyên môn nghiệp vụ để làm sao có thể đáp ứng tốt nhất những yêu cầu của công việc trong tương lai.

Bước 4: Kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện.

Trong quá trình thực hiện các biện pháp, chính sách đã được Giám đốc Công ty phê duyệt, phòng kế hoạch – nhân sự và các phòng ban, đơn vị có liên quan sẽ có trách nhiệm trong việc thường xuyên kiểm tra, đánh giá hiệu quả mang lại từ việc thực hiện các biện pháp đó để từ đó thấy được những thiếu sót, hạn chế còn tồn tại để kịp thời điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế của Công ty.

Nhìn chung, công tác hoạch định nguồn nhân lực đã được Công ty quan tâm, chú trọng khi Công ty đã xây dựng được các bước cơ bản để thực hiện tiến trình này. Tuy nhiên, vẫn còn có một số hạn chế còn tồn tại cần được khắc phục trong thời gian tới để công tác hoạch định nguồn nhân lực của Công ty mang lại hiệu quả cao hơn như việc dự báo nhu cầu nguồn nhân lực vẫn còn mang tính chủ quan, chưa được xây dựng theo định hướng chiến lược của doanh nghiệp trong tương lai.

2.1.2. Công tác tuyển dụng nhân lực

a) Nguồn tuyển dụng và phương pháp tuyển dụng

Hiện nay công ty đang áp dụng cả 2 nguồn tuyển dụng là nguồn bên ngoài và nguồn tuyển nội bộ.

- Nguồn nội bộ bao gồm chủ yếu là từ sự giới thiệu của các cán bộ công nhân viên đang làm việc tại doanh nghiệp. Khi có sự giới thiệu từ cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, Công ty tiến hành lựa chọn những người có trình độ chuyên môn, được đào tạo qua các chuyên ngành phù hợp với các vị trí cần tuyển để quyết định tuyển dụng. Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của các cán bộ công nhân viên.
 - Ưu điểm: Khuyến khích các nhân viên trong Công ty làm việc tốt hơn, trung thành hơn với Công ty. Nhân viên mới có thể bắt nhịp nhanh với tình hình công việc và hiểu hơn về Công ty do người nhà của những nhân viên này đã và đang làm việc tại Công ty. Đồng thời, giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian và chi phí tuyển dụng.

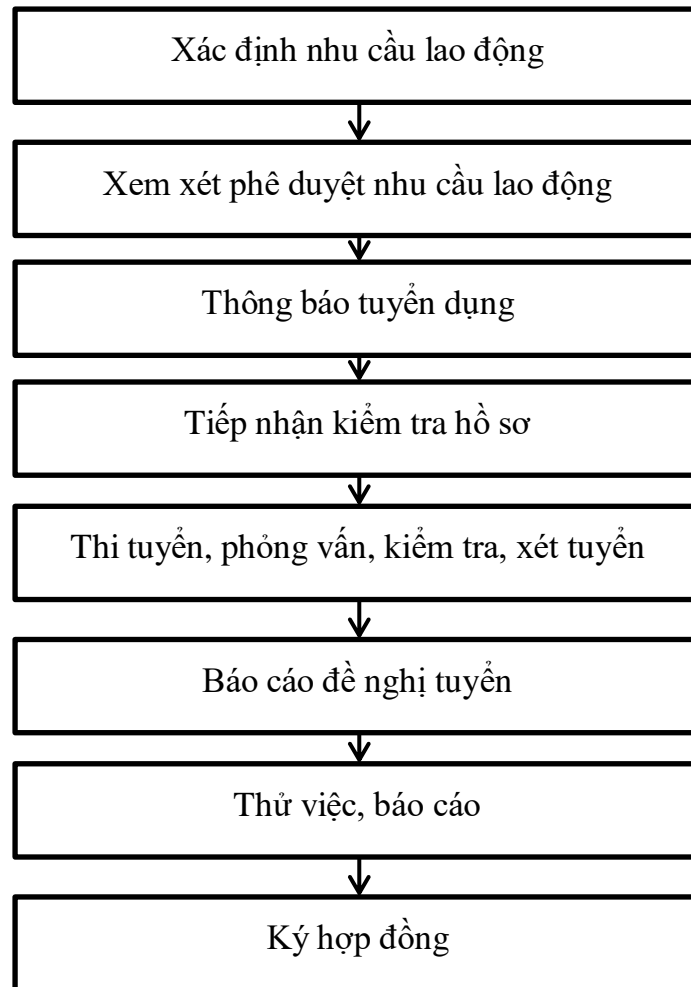
- Nhược điểm: Bỏ qua cơ hội tuyển dụng những ứng viên có trình độ, năng lực do nguồn tuyển dụng bị hạn chế. Tạo ra hiện tượng “lại giống” do chịu ảnh hưởng cách làm việc của những nhân viên cũ trong Công ty là chính người thân của những ứng viên này. Khó cải tổ được cách làm việc của nhân viên.
- Nguồn tuyển dụng bên ngoài bao gồm sinh viên tốt nghiệp các trường trung cấp, cao đẳng, đại học, lao động tự do.
 - Ưu điểm: Tuyển dụng được nguồn chất xám từ bên ngoài Công ty. Có thể chọn được ứng viên có năng lực để thực hiện công việc một cách tốt nhất.
 - Nhược điểm: Mất nhiều thời gian và chi phí, có thể không tuyển được ứng viên đáp ứng yêu cầu và tính chất công việc. Những ứng viên mới sẽ phải mất thời gian để làm quen với môi trường của Công ty và chưa được thử thách lòng trung thành.

Trong hai nguồn tuyển dụng trên thì Công ty thường ưu tiên tuyển dụng con em của các cán bộ công nhân viên đang làm việc tại doanh nghiệp khi Công ty có nhu cầu tuyển dụng thêm lao động.

Do phạm vi tuyển dụng hẹp, phần lớn ưu tiên con em cán bộ công nhân viên trong Công ty cho nên điều đó đã phần nào có ảnh hưởng đến việc thu hút những lao động có trình độ chuyên môn, tay nghề giỏi đến làm việc tại doanh nghiệp.

b) Quy trình tuyển dụng

Để cho việc tuyển dụng đạt được hiệu quả tốt nhất từ đó có thể tuyển được nguồn nhân lực mới có năng lực và phù hợp với yêu cầu của công việc đồng thời sử dụng mức chi phí là tối thiểu thì việc xây dựng một quy trình tuyển dụng chặt chẽ, hợp lý là một yếu tố quan trọng. Hiện nay Công ty đang áp dụng quy trình tuyển dụng sau:



(Nguồn: Phòng kế hoạch – nhân sự)

Sơ đồ quy trình tuyển dụng của Công ty

Nội dung các bước:

Bước 1: Xác định nhu cầu lao động:

Ban giám đốc căn cứ theo định hướng mở rộng quy mô sản xuất, kế hoạch sản xuất kinh doanh của từng giai đoạn.

Các bộ phận cân đối lực lượng lao động trong đơn vị nếu thiếu đề nghị xin bổ sung.

Các nhu cầu về lao động đề nghị theo biểu mẫu gửi phòng tổ chức hành chính.

Phòng tổ chức hành chính xem xét nhu cầu sử dụng lao động để phục vụ cho việc sản xuất kinh doanh của từng bộ phận sau đó cân đối, bố trí lao động báo cáo giám đốc duyệt và thực hiện.

Bước 2: Xem xét và phê duyệt nhu cầu lao động

Phòng Kế hoạch – Nhân sự tập hợp các nhu cầu đề nghị lao động từ các đơn vị để xem xét, cân đối trình Chủ tịch – Giám đốc công ty phê duyệt, nếu lao động đã đủ so với định biên đã được phê duyệt thì gửi trả nhu cầu cho các đơn vị đề nghị, và giải thích cho nơi đề nghị biết lý do không đáp ứng được nhu cầu lao động cụ thể :

Điều chuyển nội bộ : Phòng Kế hoạch – Nhân sự xem xét cân đối lao động của các bộ phận sau đó báo cáo giám đốc và ra quyết định điều chuyển.

Bước 3 : Thông báo tuyển dụng :

Sau khi lãnh đạo phê duyệt kế hoạch tuyển dụng lao động, phòng TCHC ra thông báo tuyển dụng lao động trong đó nêu rõ vị trí, số lượng tuyển, yêu cầu về năng lực, độ tuổi, giới tính và các yêu cầu khác.

Hồ sơ dự tuyển phải bao gồm :

- Giấy khai sinh (Bản sao)
- Đơn xin việc
- Sơ yếu lý lịch
- Giấy khám sức khỏe (phiếu kiểm tra sử dụng chất gây nghiện)
- Các văn bằng chứng chỉ...

Bước 4: Tiếp nhận, Kiểm tra hồ sơ :

Phòng Kế hoạch – Nhân sự tiếp nhận hồ sơ dự tuyển, kiểm tra đầy đủ các tiêu chuẩn nội dung thông báo tuyển dụng (hồ sơ được các cấp có thẩm quyền xác nhận – riêng sơ yếu lý lịch và giấy khám sức khỏe thời gian không được quá 02 tháng). Nếu đủ tiêu chuẩn thì đưa vào danh sách thi tuyển đủ tiêu chuẩn thì trả lại hồ sơ cho người đăng ký dự tuyển.

Bước 5 : Thi tuyển, xét tuyển, phỏng vấn, kiểm tra :

Hội đồng thi tuyển do giám đốc chỉ định, phòng Kế hoạch – Nhân sự, có trách nhiệm tổ chức thi tuyển, xét tuyển theo danh sách đăng ký của phòng Kế hoạch – Nhân sự, Hội đồng thi tuyển lựa chọn phương thức thi tuyển, địa điểm, nội dung thi, phân công trách nhiệm cho các cá nhân và tập thể phục vụ cho công tác thi tuyển.

Bước 6: Báo cáo đề nghị tuyển :

Phòng Kế hoạch – Nhân sự tổng hợp kết quả thi tuyển và hồ sơ dự tuyển để báo cáo giám đốc. Trường hợp số người đạt điểm trúng tuyển cao hơn số người yêu cầu tuyển dụng thì sẽ kết hợp chọn điểm cao với xem xét ưu tiên con em thuộc gia đình chính sách. Thông báo kết quả thi cho người dự tuyển thi tuyển, và những người được gọi thử việc.

Bước 7: Thử việc, báo cáo :

Các cá nhân trúng tuyển sẽ được gọi vào thử việc, học việc. Thời gian thử việc, học việc được thực hiện theo quy định của luật lao động và quy chế nội bộ của công ty.

Hết thời gian thử việc, học việc, trưởng các bộ phận liên quan báo cáo kết quả quân số của đơn vị mình, đánh giá và cho ý kiến đề nghị có tiếp nhận hay không và lập danh sách đề nghị ký hợp đồng chính thức.

Bước 8: Ký hợp đồng :

Hợp đồng lao động được lập theo quy định của bộ luật lao động.

(ĐVT: Người,%)

Chỉ tiêu	Năm 2015		Năm 2016	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Số lao động tuyển dụng	7	100	4	100
Tuyển dụng nội bộ	4	57.14	4	100
Tuyển dụng bên ngoài	3	42.86	0	0

(Nguồn: Phòng kế hoạch – nhân sự)

Tình hình tuyển dụng lao động của Công ty

Dựa vào bảng tình hình tuyển dụng lao động của công ty ta thấy năm 2015 số lượng lao động tuyển thêm là 7 người. Trong số 7 người đó thì có 4 người là nguồn nội bộ chiếm 57,14% tổng số tuyển dụng, còn lại là số lao động bên ngoài, đến năm 2016 tuyển dụng 4 người thì cả 4 người đều là từ nguồn nội bộ. Thông qua tình hình tuyển dụng 2 năm 2015, 2016 thì có thể thấy Công ty vẫn ưu tiên tuyển dụng từ nguồn nội bộ.

(ĐVT: người, %)

Chỉ tiêu	Năm 2015		Năm 2016	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Lao động sa thải	5	100	5	100
- Từ nguồn tuyển dụng nội bộ	3	60	4	80
- Từ nguồn tuyển dụng bên ngoài	2	40	1	20
Lao động nghỉ việc	1	100	4	100
- Từ nguồn nội bộ	0	0	1	25
- Từ nguồn bên ngoài	1	100	3	75
Tổng số lao động sa thải, nghỉ việc	6		9	

(Nguồn: Phòng kế hoạch – nhân sự)

Tình hình sa thải, nghỉ việc của lao động trong Công ty

Nhận xét:

Qua bảng trên ta thấy, số lao động bị Công ty sa thải và số lao động nghỉ việc do hết hạn hợp đồng năm 2016 tăng 3 người so với năm 2015. Do trong năm 2016 Công ty đã tuyển thêm 4 người vào để thay thế cho những lao động có năng lực và ý thức kém đồng thời sa thải 9 người nên tổng số lao động năm 2016 của Công ty giảm giảm 5 người so với năm 2015. Năm 2015 số lượng sa thải lao động là 5 người trong đó có 3 lao động thuộc tuyển dụng nội bộ, chỉ có 2 lao động là từ bên ngoài. Tương tự với năm 2016 thì số lao động bị sa thải là 5 người, trong đó có 4 lao động nội bộ và chỉ có 1 lao động tuyển dụng bên ngoài. Có thể thấy số lượng nhân viên bị sa thải chủ yếu nằm trong nhóm nhân

viên tuyển dụng từ nguồn nội bộ, nguyên nhân chủ yếu của việc này thường là do nhân viên tuyển dụng có ý thức kém năng lực không đủ để đáp ứng nhu cầu công việc. Đây là một điều hết sức đáng lo ngại và là vấn đề lớn trong quá trình tuyển dụng lao động của công ty.

2.1.3. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực

Công tác đào tạo và phát triển nhân lực của Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc đang được thực hiện như sau:

a) Các hình thức đào tạo

Đào tạo dài hạn: Các khóa đào tạo dài hạn là những khóa đào tạo từ 1 năm trở lên. Công ty phối hợp với các cơ sở đào tạo trong và ngoài nước xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tế với các loại hình đào tạo chủ yếu: Sau đại học, đại học, cao đẳng và trung cấp.

Đào tạo ngắn hạn: Các khóa đào tạo ngắn hạn là những khóa học dưới 1 năm.

b) Trình tự tổ chức hoạt động đào tạo của Công ty

Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo

Công ty sẽ thông báo cho nhân viên về nội dung khóa học, sau đó thì phòng kế hoạch – nhân sự sẽ lên danh sách cán bộ công nhân viên được đề nghị cử đi học phù hợp với đối tượng, yêu cầu của khóa học.

Bước 2: Lựa chọn đối tượng đào tạo

Công tác lựa chọn đối tượng đào tạo và bồi dưỡng kỹ thuật nghiệp vụ được Công ty căn cứ vào tiêu chuẩn chung và tiêu chuẩn riêng theo quy chế đào tạo tùy thuộc vào từng hình thức đào tạo cụ thể.

Bước 3: Xây dựng chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo

Tùy từng mục tiêu đào tạo, Công ty phối hợp với các cơ sở trong và ngoài ngành để xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tế.

Bước 4: Dự tính chi phí đào tạo

Hiện nay, kinh phí đào tạo được quy định rõ trong quy chế đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty, kinh phí dao động từ 1% - 3% quỹ tiền lương.

Bước 5: Đánh giá chương trình và hiệu quả đào tạo

Đối với đào tạo dài hạn và bồi dưỡng nghiệp vụ tại các cơ sở đào tạo: Việc đánh giá kết quả của chương trình đào tạo chủ yếu căn cứ vào chứng chỉ và kết quả học tập của cán bộ công nhân viên sau khi học tập.

Đối với đào tạo tại chỗ: Kiểm tra tập trung tại Công ty. Sau mỗi khóa học thì sẽ tiến hành kiểm tra, chấm bài và báo cáo kết quả lên Ban điều hành.

c) Tình hình đào tạo nguồn nhân lực của Công ty năm 2015 – 2016

Loại hình đào tạo	Thời gian	Số lượng (người)
Bồi huấn nâng bậc	3 tháng	15
Chuyên đề chuyên sâu	3 tuần	7
Lớp nghiệp vụ	2 ngày	40

(Nguồn: Phòng kế hoạch – nhân sự)

Lượng lao động tham gia đào tạo theo các khóa đào tạo của Công ty năm 2016

Trong năm 2016 thì Công ty đã tiến hành một số khóa đào tạo sau:

- Đào tạo bồi huấn nâng bậc: Khóa đào tạo này nhằm bổ sung kiến thức chuyên môn sau dành cho công nhân trực tiếp thao tác, vận hành các loại máy móc. Khóa đào tạo này diễn ra trong 3 tháng từ tháng 9 – tháng 11 tại 3 nhà máy thủy điện. Sau thời gian đào tạo, Công ty tổ chức thi nâng bậc cho những người lao động đủ tiêu chuẩn dự thi. Bài thi được Hội đồng chấm thi do Công ty thành lập chấm.

Quy định của bài thi nâng bậc:

- Đối với kỹ sư: thi 3 môn là lý thuyết, tay nghề và tiếng anh
- Đối với công nhân trực tiếp: thi 2 môn là lý thuyết và tay nghề

Kết quả đào tạo bồi huấn nâng bậc năm 2016 của Công ty là trong số 15 lao động tham gia đào tạo thì có 12 người đủ điều kiện dự thi và trong số

đó có 9 lao động được nâng bậc, tức là chỉ có 60% hoàn thành tốt khóa đào tạo.

- Huấn luyện chuyên đề chuyên sâu:
 - Khóa huấn luyện về nội dung thị trường điện cạnh tranh dành cho đối tượng là cấp quản lý của Công ty với mục tiêu nâng cao năng lực cho cán bộ, nhân viên đáp ứng được các yêu cầu của Thị trường bán buôn điện cạnh tranh.
 - Khóa huấn luyện đã đào tạo về các văn bản quy phạm pháp luật về Thị trường bán buôn điện cạnh tranh và phổ biến các cơ chế, các trình tự thủ tục vận hành thị trường điện để tuân thủ thực hiện theo đúng quy định.
- Lớp nghiệp vụ:
 - Đối tượng chính của khóa đào tạo này là công nhân trực tiếp làm việc tại 3 nhà máy thủy điện, trực tiếp làm việc với máy móc, thiết bị.
 - Nội dung của khóa đào tạo là giúp người lao động có những kiến thức cơ bản về an toàn vệ sinh lao động và an toàn phòng cháy chữa cháy, đồng thời còn được quan sát thực tế những thao tác an toàn khi làm việc với máy, thiết bị, vật tư .

2.1.4. Công tác trả công người lao động

a) Thù lao vật chất

Thù lao vật chất được thể hiện thông qua tiền lương, tiền thưởng và một số phụ cấp khác.

- Tiền lương
- Hiện nay Công ty đang áp dụng hình thức trả lương theo thời gian.

Công thức tính lương theo thời gian của Công ty là:

Tiền lương tháng = (Tiền lương chính + Phụ cấp, trợ cấp nếu có): 26 x số ngày làm việc thực tế.

Trong đó:

- Tiền lương chính được xác định thông qua thang bảng lương do doanh nghiệp xây dựng. Theo Nghị định 49/2013/NĐ-CP Công ty đã tiến hành xây dựng thang bảng lương mới tuân theo đúng quy định pháp quy để phục vụ cho công tác trả lương cho người lao động.

Công ty cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc thuộc ở khu vực III theo vị trí địa lý do đó căn cứ theo Nghị định 122/2015/NĐ-CP thì mức lương tối thiểu vùng của Công ty là 2.700.000 đồng.

Để xây dựng được thang bảng lương thì căn cứ theo nhóm chức danh, vị trí công việc Công ty đã chia lao động thành 5 cấp cụ thể như sau:

Cấp 1: Tạp vụ

Cấp 2: Công nhân

Cấp 3: Nhân viên văn phòng, trưởng nhóm

Cấp 4: Phó giám đốc, Trưởng phòng

Cấp 5: Giám đốc

Các qui định trong Nghị định 49/2013/NĐ-CP:

- Mức lương thấp nhất của công việc hoặc chức danh giản đơn nhất trong điều kiện lao động bình thường không được thấp hơn mức lương tối thiểu vùng do Chính phủ quy định. Theo đó thì mức lương tối thiểu bậc 1 của Tạp vụ của Công ty không được thấp hơn mức lương tối thiểu vùng là 2.700.000 đồng. Hiện nay thì Công ty đang để mức lương tối thiểu bậc 1 của Tạp vụ bằng 1,2 lần lương tối thiểu vùng tức là 3.200.000 đồng.
- Mức lương thấp nhất của công việc hoặc chức danh đòi hỏi lao động qua đào tạo, học nghề (kể cả lao động do doanh nghiệp tự dạy nghề) phải cao hơn ít nhất 7% so với mức lương tối thiểu vùng do Chính phủ quy định. Theo đó Công nhân là những lao động đã qua đào tạo của Công ty có mức lương tối thiểu lớn hơn 2.889.000 đồng

$(2.700.000 + 2.700.000 \times 7\%)$. Hiện nay trong bảng lương mới xây dựng Công ty để mức lương tối thiểu của Công nhân bằng 1,5 lần lương tối thiểu vùng, tức là $4.100.000 > 2.889.000$.

- Khoảng cách chênh lệch giữa hai bậc lương liên kế phải bảo đảm khuyến khích người lao động nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật, nghiệp vụ, tích lũy kinh nghiệm, phát triển tài năng nhưng ít nhất bằng 5%. Hiện nay thì Công ty lựa chọn mức chênh lệch giữa 2 bậc liên kế là 5% đối với Tạp vụ, Công nhân, Nhân viên văn phòng và Trưởng nhóm. Còn đối với Trưởng phòng, Phó giám đốc và Giám đốc thì mức chênh lệch này là 6%.

Mức lương tối thiểu của từng cấp trong thang bảng lương được tính như sau:

- Lương tạp vụ bằng 1,2 lần lương tối thiểu vùng:
 $2.700.000 \times 1,2 = 3.200.000$ đồng.
- Lương công nhân bằng 1,5 lần lương tối thiểu vùng:
 $2.700.000 \times 1,5 = 4.100.000$ đồng.
- Lương nhân viên văn phòng, trưởng nhóm bằng 2 lần lương tối thiểu vùng: $2.700.000 \times 2 = 5.400.000$ đồng.
- Lương Phó giám đốc, Trưởng phòng bằng 2,5 lần mức lương tối thiểu vùng: $2.700.000 \times 2,5 = 6.800.000$ đồng
- Lương Giám đốc bằng 3 lần mức lương tối thiểu vùng:
 $2.700.000 \times 3 = 8.100.000$ đồng.

Thang bảng lương của Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc như sau:

(ĐVT: lần, đồng)

Chức danh, vị trí công việc	Bậc lương						
	I	II	III	IV	V	VI	VII
1. Giám đốc							
Mức lương	8,100,000	8,586,000	9,101,160	9,647,230	10,226,063	10,839,627	11,490,005
2. Phó Giám đốc, Kế toán trưởng							
Mức lương	6,800,000	7,208,000	7,640,480	8,098,909	8,584,843	9,099,934	9,645,930
3. Nhân viên văn phòng, Trưởng nhóm							
Mức lương	5,400,000	5,670,000	5,953,500	6,251,175	6,563,734	6,891,920	7,236,516
4. Công nhân							
Mức lương	4,100,000	4,305,000	4,520,250	4,746,263	4,983,576	5,232,754	5,494,392
5. Tạp vụ							
Mức lương	3,200,000	3,360,000	3,528,000	3,704,400	3,889,620	4,084,101	4,288,306

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

Thang bảng lương của Công ty năm 2016

- Ngoài mức lương chính nhận được qua thỏa thuận và ghi rõ trong hợp đồng lao động thì người lao động còn nhận được các khoản trợ cấp và phụ cấp như sau:

Phụ cấp chức danh: các quản lý của Công ty bao gồm Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng phòng kinh doanh, Kế toán trưởng sẽ được hưởng phụ cấp trách nhiệm theo các mức sau

(ĐVT: đồng)

Chức danh	Giám đốc	Phó giám đốc	Các trưởng phòng
Mức hưởng phụ cấp trách nhiệm	3.000.000	2.000.000	1.000.000

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

Phụ cấp chức danh

Các loại phụ cấp khác bao gồm:

(ĐVT: đồng)

Chức danh	Phụ cấp mỗi tháng		
	Ăn trưa	Điện thoại	Xăng xe
Giám đốc	630.000	500.000	350.000
Phó giám đốc	620.000	400.000	250.000
Các trưởng phòng	600.000	300.000	150.000
Nhân viên văn phòng	550.000	200.000	150.000
Công nhân	450.000		100.000

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

Các phụ cấp của Công ty năm 2016

Tất cả người lao động chính thức (ngoại trừ lao động thời vụ) ký hợp đồng lao động trên 3 tháng đều được hưởng các loại phụ cấp trên.

Người lao động ký hợp đồng lao động dưới 3 tháng (thời vụ, thử việc) sẽ được thỏa thuận các khoản phụ cấp cụ thể trong hợp đồng lao động.

- Trợ cấp: tất cả lao động chính thức (ngoại trừ lao động thời vụ) ký hợp đồng làm việc 6 tháng trở lên sẽ được hưởng thêm khoản tiền hỗ trợ thuê nhà cụ thể như sau

(ĐVT:đồng)

Chức danh	Giám đốc	Phó giám đốc	Các trưởng phòng	Nhân viên văn phòng	Công nhân
Mức hưởng phụ cấp trách nhiệm	2.000.000	1.800.000	1.500.000	1.000.000	600.000

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

Trợ cấp nhà ở của Công ty

- Các khoản phúc lợi khác:

- Chế độ hiếu hỉ:

Người lao động: 1.000.000/đồng/người/lần

Vợ, chồng, bố mẹ, anh, chị em ruột: 500.000 đồng/người/lần

- Hàng năm Công ty tổ chức cho người lao động đi tham quan, nghỉ mát, thắng cảnh, du lịch tại điểm địa do ban lãnh đạo của Công ty lựa chọn.

Ta xét trích đoạn bảng tính lương của Công ty tháng 11 năm 2016 sau:

(ĐVT: Đồng)

STT	Họ tên	Chức danh	Lương chính	Phụ cấp				Trợ cấp nhà ở	Số ngày l.v	Lương thực tế nhận được
				Chức danh	Ăn trưa	Điện thoại	Xăng xe			
1	Phạm Văn Tuyên	KTT	9.100.000	1.000.000	600.000	300.000	150.000	1.500.000	26	12.650.000
2	Vũ Thị Trà	NV	6.600.000		550.000	200.000	150.000	1.000.000	26	8.500.000
3	Đông Quang Nam	NV	6.300.000		550.000	200.000	150.000	1.000.000	24	7.570.000
4	Trần Hữu Huân	NV	5.400.000		550.000	200.000	150.000	1.000.000	26	7.300.000

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

Tiền lương tháng 11 của một số nhân viên Công ty

Nhìn vào bảng trên ta lấy ví dụ cụ thể là anh Đồng Quang Nam, nhân viên văn phòng thuộc bậc 4 của công ty có số ngày làm việc trong tháng 11 năm 2016 là 26 ngày sẽ được hưởng lương như sau:

$$\begin{aligned} \text{Lương thực lĩnh} &= \frac{6.300.000 + 550.000 + 200.000 + 150.000 + 1.000.000}{26} \times 24 \\ &= 7.570.000 \text{ đồng} \end{aligned}$$

- Tiền lương chi trả thời gian tham gia các hoạt động thể thao(TDĐT), văn hóa quần chúng(VHQC), công tác quốc phòng an ninh, huấn luyện tự vệ: nhân viên được cử đi tham gia các hoạt động TDĐT, VHQC được chi trả tiền lương theo quy định của công ty; ngày công được thanh toán căn cứ số ngày thực tế tham gia công tác.
- Tiền lương chi trả cho tham quan, du lịch: nhân viên được cử đi tham quan, nghỉ mát được thanh toán tiền lương thời gian theo hệ số lương cấp bậc cá nhân.

- Tiền lương làm thêm giờ:

Tiền lương làm thêm giờ được tính cụ thể như sau:

- Làm thêm giờ vào ngày thường
= Tiền lương thực trả theo giờ x 150% x Số giờ làm thêm
- Làm thêm giờ vào ngày nghỉ hàng tuần
= Tiền lương thực trả theo giờ x 200% x Số giờ làm thêm
- Tiền lương làm thêm giờ vào ngày nghỉ lễ, tết
= Tiền lương thực trả theo giờ x 300% x Số giờ làm thêm
- Tiền thưởng

Để khuyến khích cho công nhân viên trong Công ty thì Công ty đã áp dụng biện pháp thưởng vận hành an toàn cho cán bộ nhân viên liên quan trực tiếp đến quá trình sản xuất kinh doanh và xét lương khuyến khích kinh doanh trong sản xuất điện.

- Nguồn hình thành quỹ tiền thưởng an toàn và lương khuyến khích kinh doanh:
 - Nguồn tiền thưởng an toàn được trích từ tiền thưởng vận hành an toàn

trong quyết toán các công trình sửa chữa lớn tự làm.

- Nguồn tiền lương khuyến khích kinh doanh điện được trích từ quỹ tiền lương sản xuất kinh doanh điện của Công ty.

- Các loại thưởng của Công ty:

- Thưởng thâm niên

Nhân viên làm việc tại Công ty trên 03 năm sẽ có mức thưởng được ban bố vào đợt chi trả lương tháng cuối cùng trong năm.

- Thưởng Tết Âm lịch

Công ty nếu kinh doanh có lãi sẽ trích lợi nhuận để thưởng tặng quà cho nhân viên, mức thưởng tùy thuộc vào lợi nhuận của từng năm.

- Thưởng ngày Quốc khánh, Tết Dương lịch, Ngày Chiến thắng, Quốc tế Lao động cũng như các ngày lễ lớn:

Tiền thưởng từ 350.000 đồng đến 650.000 đồng.

Mức thưởng cụ thể của từng nhân viên sẽ được ghi trong Quyết định của hội đồng thành viên Công ty tại thời điểm thưởng.

- Thưởng thi đua: dành cho những cán bộ công nhân viên có thành tích xuất sắc hàng quý, hàng năm. Mức thưởng cụ thể sẽ dựa vào tình hình kinh doanh của quý đó hoặc năm đó để ban lãnh đạo đưa ra.

b) Thù lao phi vật chất

Trước đây các doanh nghiệp Việt Nam thường chỉ quan tâm đến công tác đãi ngộ tài chính. Nhưng trong điều kiện hiện nay, khi mà nhu cầu “ăn no áo ấm” của người lao động được đáp ứng về cơ bản thì hoạt động đãi ngộ phi tài chính đã trở thành một đòi hỏi cấp thiết mà doanh nghiệp cần phải quan tâm. Thực hiện tốt công tác đãi ngộ, nhân viên có được sự say mê trong công việc và thêm gắn bó với doanh nghiệp.

- Về đảm bảo người lao động có một vị trí và vai trò nhất định trong doanh nghiệp.

Việc phân cấp cán bộ được thực hiện theo nguyên tắc mọi cấp cán bộ được xác định khi sắp xếp vị trí công việc hoặc được bổ nhiệm. Đối với các vị

trí quản lý, cấp cán bộ còn phụ thuộc vào mức độ quan trọng hay quy mô đơn vị của cá nhân đó và việc này do lãnh đạo cấp trên quyết định. Ngoài ra, định kỳ hàng năm, lãnh đạo đơn vị các cấp sẽ rà soát lại cấp cán bộ của đơn vị cấp dưới để có thể bổ nhiệm hoặc miễn nhiệm nhân sự.

- Về đảm bảo công việc phù hợp với trình độ, sở trường của người lao động

Người lao động trong Công ty làm việc phù hợp với trình độ chuyên môn, sở trường. Trình độ học vấn của cán bộ công nhân viên tại Công ty khá đồng đều. số người có trình độ trung cấp và cao đẳng chiếm tỉ trọng nhiều nhất và đây là lực lượng công nhân sản xuất của Công ty, số người có trình độ Đại học và trên Đại học cũng chiếm tỉ lệ khá cao. Về thâm niên công tác có thể thấy cán bộ công nhân viên của Công ty có thâm niên khá cao.

- Về cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp trong công việc của người lao động

Người lao động luôn được đề cử vào vị trí cao hơn. Công ty quan tâm nhiều đến vấn đề đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân sự. Ở Công ty, các chức danh đều được quy hoạch và đào tạo bài bản. Ngay đến cấp tổ trưởng cũng được xem xét quy hoạch và động viên kịp thời. Khi Công ty cho cấp tổ trưởng đi nghỉ mát thì khuyến khích các tổ phó đang đồng thay thế điều hành đảm bảo tiến độ công việc, đảm bảo năng suất và chất lượng công việc. Điều này cũng để cho từ cấp tổ trưởng cũng phải nỗ lực, nếu anh không cố gắng thì người khác cũng có thể thay thế điều hành. Bên cạnh đó, Công ty luôn tạo điều kiện cho nhân viên, lao động tham gia các khoá đào tạo ngắn hạn, bồi huấn hàng năm. Đối với cán bộ quản lý bên cạnh việc thường xuyên được bồi huấn về chuyên môn nghiệp vụ còn được tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng về kiến thức quản lý kinh tế. Thông qua các chương trình đào tạo giúp nhân viên điều kiện học hỏi và trao đổi kỹ năng và tự vươn lên mới tạo năng suất cao hơn và giúp nhân viên tìm thấy niềm vui trong công việc.

- Về đảm bảo công việc không nhàm chán, trùng lặp, gây ức chế

Trong Công ty, người lao động ở các vị trí khác nhau thì khác nhau. Khối công nhân của doanh nghiệp luôn thường xuyên phải lặp lại các công việc nhàm chán, còn khối cán bộ văn phòng thì luôn được đổi mới và làm giàu công việc của mình.

- Về đảm bảo công việc không làm ảnh hưởng đến sức khỏe của người lao động

Vấn đề này được Công ty thực hiện khá tốt. Công ty có quy định rất rõ về chế độ làm việc hợp lý, vì vậy sức khỏe của người lao động được đảm bảo.

III. Đánh giá hiệu quả quản trị nhân lực của Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc

3.1. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân lực của Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc

(ĐVT: đồng, %)

Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2015	Chênh lệch	
			Giá trị	Tỷ lệ
1. Tổng doanh thu	195.219.954.091	187.858.542.111	7.426.472.851	3,95
2. Lợi nhuận sau thuế	25.210.354.281	4.731.771.643	20.478.582.638	432,79
3. Số lượng lao động	95	100	(5)	(5.00)
Hiệu suất sử dụng lao động (1/3)	2.055.631.736	1.878.585.421	177.046.315	9,42
Hiệu quả sử dụng lao động (2/3)	265.372.150	47.317.716	218.054.434	460,83

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nguồn nhân lực

Nhận xét:

Hiệu suất sử dụng lao động cho biết một lao động làm ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một thời kỳ nhất định. Hiệu suất lao động năm 2016 tăng so với năm 2015 là 177.046.315 / người tương ứng 9,42%.

Chỉ tiêu hiệu quả lao động cho biết: một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một kỳ. Năm 2016 tăng 218.054.434 đồng/người tương ứng 460,83% so với năm 2015. Sức sinh lời của lao động được tính dựa vào lợi nhuận sau thuế mà Công ty đã đạt được.

Cả hai chỉ tiêu trên đều tăng chứng tỏ kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong thời gian này là đạt hiệu quả, trong thời gian tới Công ty cần phát huy.

Qua việc phân tích một số chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động giúp cho Công ty thấy được những mặt được và những mặt còn hạn chế trong quá trình quản lý, khai thác và sử dụng lao động. Từ đó Công ty cần tìm ra nguyên nhân và đưa ra biện pháp để khắc phục các hạn chế đó nhằm đạt được mục tiêu cao nhất của bản thân Công ty. Có nhiều nguyên nhân tác động đến các chỉ tiêu này như công tác định mức lao động, chất lượng lao động, quá trình khai thác và sử dụng lao động. Để nâng cao hiệu quả của hoạt động kinh doanh thì Công ty cần phải tìm hiểu và phân tích nguyên nhân ảnh hưởng đến các chỉ tiêu đó một cách khách quan nhất.

3.2. Đánh giá về tình hình sử dụng lao động tại Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc

3.2.1. Ưu điểm

- Chất lượng lao động:

Chất lượng lao động của Công ty là khá tốt với nhiều lao động có trình độ đại học. Điều này ảnh hưởng tích cực đến hoạt động kinh doanh của Công ty trong công tác quản lý, giám sát từ đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Phần lớn lao động của Công ty có thâm niên nên có nhiều kinh nghiệm và trình độ chuyên môn nhất định để làm tốt công tác của mình. Điều này còn giúp cho Công ty có thể tin tưởng vào lòng trung thành của các nhân viên.

- Chi trả tiền công cho người lao động:

Về công tác tiền lương: Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc đang áp dụng hình thức trả lương giống hầu hết các doanh nghiệp khác là tính theo lương cơ bản cộng với các khoản phụ cấp, thưởng. Chế độ trả lương này đơn giản dễ tính, dễ hiểu, đem lại thu nhập cho người lao động. Hình thức trả lương theo hệ số chức danh (công việc) đảm bảo sự công bằng, hợp lý cho công tác trả lương. Mỗi công việc đều có độ phức tạp, yếu tố riêng do đó đòi hỏi người lao động có trình độ, kỹ năng...khác nhau thực hiện. Chính vì vậy mức lương mà mỗi người lao động nhận được còn tùy thuộc vào công việc mà họ đảm nhận.

Trợ cấp, phụ cấp và phúc lợi: Công tác chi trả, thực hiện trợ cấp, phụ cấp, phúc lợi theo chính sách của nhà nước được Công ty tiến hành rất tốt và tác động lớn tới người lao động. Các khoản này giúp người lao động hoàn thành công việc dễ dàng hơn, tốt hơn, ngoài ra còn giúp họ khắc phục được một số khó khăn trong đời sống, tạo tâm lý ổn định, thoải mái làm việc đóng góp cho Công ty.

Đãi ngộ phi tài chính: Không chỉ quan tâm đến đời sống vật chất của nhân viên mà Công ty còn rất quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động. Trong Công ty, công việc được phân công một cách hợp lý, phù hợp với người lao động. Khi làm việc, nhân viên được sự quan tâm, coi trọng của cán bộ quản lý trong Công ty nên làm việc hăng say. Hoàn thành tốt công việc, nhân viên có được niềm vui trước lời khen ngợi của cấp trên.

3.2.2. Khuyết điểm

- Công tác tuyển dụng chưa thực sự hiệu quả, do đa phần là tuyển dụng nội bộ nên chất lượng tuyển dụng chưa cao như nhân viên được tuyển dụng từ

bên ngoài. Không những vậy mà do tuyển dụng nội bộ thường theo quan hệ nên nhân viên được tuyển dụng thường có ý thức hoàn thành công việc và các kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc còn kém. Công ty cần phải có giải pháp cụ thể để khắc phục tình trạng này.

- Trả công cho người lao động:

Tiền lương: Về mức tiền lương của Công ty thì vẫn còn khá thấp so với cùng ngành cũng như chưa phù hợp với mức độ đảm nhiệm công việc của người lao động. Hình thức trả lương theo thời gian chưa gắn chặt với trách nhiệm của một số người lao động trong quá trình làm việc. Người lao động chưa chú ý tới chất lượng và số lượng công việc đạt được trong thời gian làm việc, vì ý thức trách nhiệm đối với công việc của họ chưa cao. Theo hình thức trả lương này Công ty đã lãng phí một nguồn nhân lực chưa được sử dụng với đúng năng lực từng người phục vụ cho quá trình kinh doanh.

Tiền thưởng: Công ty chỉ chú trọng thưởng vật chất, chưa chú trọng khen thưởng về các giá trị tinh thần: cơ hội thăng tiến. Mặc dù có nhiều hình thức thưởng nhưng phần lớn hình thức thưởng chưa cao, chưa thực sự phát huy được hết tác dụng, kích thích người lao động làm việc.

Trợ cấp, phụ cấp và phúc lợi: Hiện nay nền kinh tế nước ta có rất nhiều những biến động, giá cả tất cả các mặt hàng tăng cao, nguy cơ gặp các rủi ro trong cuộc sống đối với người lao động lớn...đời sống của người lao động ngày càng gặp nhiều khó khăn. Do đó trong các hình thức, chính sách trợ cấp, phụ cấp và phúc lợi của Công ty hiện nay còn nhiều hạn chế. Nguồn tài chính và các hình thức đó còn quá ít chưa tạo động lực, tạo sự an tâm thực sự cho người lao động làm việc, nó đã là một phần nào kìm hãm năng lực và sáng tạo của người lao động.

Công tác đãi ngộ phi tài chính: Ban lãnh đạo Công ty chưa thực hiện tốt việc động viên nhân viên khi họ chưa hoàn thành tốt công việc được giao. Ngoài ra, Công ty cần quan tâm hơn nữa đến đời sống nhân viên, để họ cảm nhận được Công ty như ngôi nhà thứ hai của mình.

CHƯƠNG III:**MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT
TRIỂN ĐIỆN TÂY BẮC.**

Qua quá trình thực tế tại Công ty cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc nhận thấy công tác quản lý và sử dụng nhân lực đã có những cải tiến mới song còn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục. Xuất phát từ thực trạng trên và để đáp ứng các yêu cầu của chiến lược kinh doanh trước mắt và lâu dài thì việc xây dựng giải pháp về vấn đề nguồn nhân lực nhằm thúc đẩy các hoạt động phát triển kinh doanh của Công ty trong thời gian tới thực sự cần thiết.

I. Nâng cao chất lượng lao động được tuyển dụng**1.1. Căn cứ của biện pháp**

Thực tế hiện nay Công ty vẫn đang sử dụng cả 2 nguồn lao động nội bộ và từ bên ngoài doanh nghiệp để phục vụ cho công tác tuyển dụng. Công ty vẫn ưu tiên tuyển dụng từ nguồn nội bộ đặc biệt với nguồn nội bộ nếu các ứng viên bên trong và bên ngoài có cùng trình độ.

(ĐVT: người, %)

Nội dung	Năm 2016	Tỷ trọng
Số lao động tuyển dụng	4	100
- Nguồn nội bộ	4	100
- Nguồn bên ngoài	0	0
Số lượng lao động sa thải	5	100
- Nguồn nội bộ	4	80
- Nguồn bên ngoài	1	20

(Nguồn: Phòng kế hoạch – nhân sự)

Tình hình nhân sự năm 2016 của Công ty

Bảng trên đã phản ánh cụ thể tình hình tuyển dụng và sa thải lao động của Công ty năm 2016. Theo đó thì năm 2016 Công ty tuyển dụng 100% lao động từ nguồn nội bộ đồng thời số lượng lao động từ nguồn nội bộ bị sa thải cũng chiếm đến 80% tổng số lao động bị sa thải. Ta nhận thấy rằng lao động từ nguồn nội bộ có trình độ, tay nghề không đáp ứng được nhu cầu và ý thức kỷ luật kém.

Nguyên nhân của việc tuyển dụng từ nguồn nội bộ kém là do việc tuyển dụng đã không tuân thủ theo đúng quy trình tuyển dụng mà đã giảm bớt một số bước quan trọng trong việc đánh giá chất lượng lao động.

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

1.2. Nội dung của biện pháp

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

Nhân sự từ các cơ sở đào tạo như trường đại học, cao đẳng và trung học chuyên nghiệp. Đây là nguồn tuyển dụng lớn và đang có xu hướng phát triển nên sẽ cung cấp cho Công ty những lao động có chất lượng ngày một cao hơn. Với nguồn tuyển dụng này thì các ứng viên mặc dù chưa đủ kinh nghiệm công việc nhưng họ lại có sức trẻ, sự nhiệt tình, năng động, sáng tạo, tinh thần ham học hỏi và cầu tiến, khả năng thích ứng nhanh chóng với môi trường và sự sẵn sàng cống hiến vì Công ty. Để tận dụng tối đa nguồn này thì Công ty cần liên kết với các trường trên để có thể tiến hành tuyển dụng những ứng viên ngay khi sắp hoàn thành quá trình học tập vì như vậy sẽ có được những ứng viên có chất lượng cao nhất.

Các ứng viên tự nộp đơn xin việc. Đây có thể là những sinh viên mới ra trường hay những nhân viên của Công ty khác cảm thấy hứng thú với vị trí còn

trông của Công ty và muốn thử sức mình ở vị trí đó. Những người này thường có lòng nhiệt tình, chủ động tích cực trong công việc. Vì vậy để không bỏ sót nhân tài, Công ty cần có thêm nhiều hình thức thu hút nguồn ứng viên này nhiều hơn như tích cực quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng (báo, đài, tivi, internet,...)

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

1.3. Kết quả của giải pháp

Sau khi tiến hành biện pháp này thì:

- Công ty sẽ tuyển dụng được những lao động có trình độ, năng lực theo đúng yêu cầu của Công ty và có ý thức trách nhiệm tốt.
- Tiết kiệm được một phần chi phí đào tạo lao động sau khi đã sàng lọc và lựa chọn được những nhân viên có chất lượng cao.
- Tạo điều kiện cho Công ty dễ dàng hơn trong việc quản lý nhân viên, tạo được môi trường làm việc nghiêm túc, công bằng để cho nhân viên yên tâm làm việc.

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

Chỉ tiêu	ĐVT	Trước biện pháp	Sau biện pháp	Chênh lệch	
				Giá trị	Tỷ lệ
1. Tổng doanh thu	đồng	195.285.014.962	197.237.865.112	1.952.850.150	1
2. Tổng chi phí	đồng	170.074.660.681	170.159.698.011	85.037.330	0,05
3. Tổng lợi nhuận	đồng	25.210.354.281	27.078.167.100	1.867.812.819	0,074
4. Số lượng lao động	người	95	95	0	0
Hiệu suất sử dụng lao động (1/4)	đồng/người	2.055.631.736	2.076.188.054	20.556.317	0,010
Hiệu quả sử dụng lao động (3/4)	đồng/người	265.372.150	285.033.338	19.661.188	0,074

So sánh kết quả kinh doanh trước và sau thực hiện biện pháp

Nhận xét:

Qua bảng trên ta thấy sau khi thực hiện biện pháp thì hiệu suất sử dụng lao động của Công ty tăng 20.556.317 đồng/ người, tương đương với mức tăng là 0,01%. Còn hiệu quả sử dụng lao động của Công ty cũng tăng lên 19.066.188 đồng/ người, tương ứng với mức tăng 0,074%. Việc đa dạng hóa nguồn tuyển dụng cũng như siết chặt hơn công tác tuyển dụng nguồn nhân lực đã giúp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty.

II. Điều chỉnh công tác trả công cho người lao động

2.1. Căn cứ của giải pháp

Hiện nay thì mức tiền lương của Công ty trả cho người lao động còn khá thấp so với ngành cũng như mức độ đảm nhiệm của người lao động. Năm 2016 thì mức lương trung bình của người lao động thuộc các công ty điện là khoảng hơn 10.505.000 đồng tuy nhiên mức lương trung bình của Công ty chỉ mới là 8.600.000 đồng. Tổng quỹ lương của Công ty chi cho người lao động hiện nay mới chỉ chiếm 5% tổng doanh thu trong khi đó đối với các doanh nghiệp cùng ngành thì tổng quỹ lương chiếm đến 7-9% tổng doanh thu đặc biệt là tập đoàn điện lực Việt Nam là 9% tổng doanh thu. Đây cũng là lý do mức lương trung bình của Công ty thấp hơn so với các doanh nghiệp cùng ngành.

Trong cách tính lương của Công ty thì chưa đánh giá về hiệu quả công việc của người lao động nên tiền lương vẫn chưa phản ánh đúng kết quả làm việc của người lao động.

Thực tế cho thấy do mức lương của Công ty vẫn còn thấp chưa gắn liền với kết quả công việc nên có một số nhân viên đã nghỉ việc. Cụ thể như sau:

(ĐVT: người, %)

Chỉ tiêu	Năm 2015		Năm 2016	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Lao động nghỉ việc	1	100	4	100
- Từ nguồn nội bộ	0	0	1	25
- Từ nguồn bên ngoài	1	100	3	75

(Nguồn: Phòng kế hoạch – nhân sự)

Tình hình nghỉ việc của người lao động trong Công ty

Qua bảng trên ta thấy số lượng nhân viên nghỉ việc năm 2016 là 4 người trong đó chủ yếu là nhân viên được tuyển từ nguồn bên ngoài nghỉ việc. nguyên

nhân khiến cho nhân viên nghỉ việc là do mức lương Công ty trả cho họ còn thấp, chưa tương xứng với những gì họ bỏ ra.

Những khuyết điểm trên trong công tác trả lương của Công ty làm cho công tác trả lương chưa thúc đẩy được người lao động nhiệt tình với công việc. Do đó công ty cần phải có biện pháp để hoàn thiện công tác trả lương.

2.2. Nội dung của giải pháp

Xây dựng kế hoạch Tổng quỹ lương của Công ty sẽ tăng lên là bằng 6% tổng doanh thu kế hoạch của năm. Trong đó một phần sẽ là lương cơ bản, phụ cấp và thưởng giống như cách trả lương hiện tại Công ty đang sử dụng tức là mức lương này sẽ cố định. Phần còn lại sẽ là mức lương đánh giá hiệu quả công việc của Công ty nên mức lương này sẽ thay đổi theo kết quả sản xuất kinh doanh hàng năm của Công ty. Do đó nếu Công ty có lãi thì người lao động sẽ được trả lương cao và ngược lại.

Việc xây dựng Tổng quỹ lương này do căn cứ vào tổng doanh thu dự kiến của Công ty do đó đến cuối năm Công ty có thể điều chỉnh tăng hoặc giảm Tổng quỹ lương, nếu quỹ lương tăng so với kế hoạch thì số tiền tăng sẽ đưa vào lương thưởng cuối năm cho người lao động còn nếu quỹ lương giảm so với kế hoạch thì Công ty có thể tiến hành bù trừ vào kế hoạch quỹ lương năm tới.

Hoàn thiện cách tính lương: Với cách tính lương mới thì sẽ sử dụng công thức tính lương như sau:

Tiền lương tháng = [(Tiền lương chính + Phụ cấp, trợ cấp nếu có)/26 x số ngày làm việc thực tế] + X

$$X_i = \frac{\sum X}{\sum k} \times k_i$$

Trong đó:

- Lương chính, phụ cấp và trợ cấp vẫn được tính như quy định của Công ty.
- X là lương hiệu quả công việc tính trên doanh thu

k là hệ số lương

Lương hiệu quả công việc sẽ được tính dựa trên việc chấm điểm để tiến hành xếp loại. Mỗi loại sẽ được hưởng một mức lương hiệu quả công việc theo doanh thu riêng.

K là hệ số

- Công ty có thể chia thành 4 loại cụ thể như sau:

Loại A: 90 -> 100 điểm tương ứng với hệ số lương là 1,2

Loại B: 70 -> dưới 90 điểm tương ứng với hệ số lương là 1

Loại C: 50 -> dưới 70 điểm tương ứng với hệ số lương là 0,8

Loại D: dưới 50 điểm tương ứng với hệ số lương là 0,6

- Cách tính điểm như sau:

TT	Chỉ tiêu đánh giá	Thang điểm			
		Xuất sắc	Khá	Trung bình	Mức độ tối thiểu
1	Có kế hoạch công tác khoa học, hợp lý	10	8	7	5
2	Khối lượng công việc	20	16	14	10
3	Chất lượng công việc	30	24	21	15
4	Tính sáng tạo, chủ động tham mưu đề xuất/ khả năng suy xét, quyết đoán	10	8	7	5
5	Thái độ, tinh thần hợp tác	10	8	7	5
6	Chấp hành kỷ luật lao động	10	8	7	5
7	Thời gian đi làm đầy đủ	10	8	7	5
Tổng cộng		100	80	70	50

Thang chấm điểm cho lao động gián tiếp

TT	Chỉ tiêu đánh giá	Thang điểm			
		Xuất sắc	Khá	Trung bình	Mức độ tối thiểu
1	Khối lượng công việc	20	16	14	10
2	Chất lượng công việc	20	16	14	10
3	Độ tin cậy, chính xác, kịp thời	20	16	14	10
4	Thái độ, tinh thần làm việc	20	16	14	10
5	Chấp hành kỷ luật lao động	10	8	7	5
6	Thời gian đi làm đầy đủ	10	8	7	5
Tổng cộng		100	80	70	50

Thang chấm điểm cho lao động trực tiếp

2.3. Kết quả của giải pháp

Khi sử dụng công thức tính lương mới này người lao động sẽ có ý thức trách nhiệm cao hơn trong công việc, tính kỷ luật tốt, giảm việc mắc sai lầm trong công việc cũng như chủ động sáng tạo, giải quyết công việc được giao ,... để có thể đạt được mức lương cao. Tuy nhiên với những nhân viên bỏ bê công việc, ý thức kém thì sẽ bị giảm lương.

Dự kiến sau khi thực hiện giải pháp sẽ làm tăng 2% tổng doanh thu. Sự thay đổi cụ thể như sau:

Chỉ tiêu	ĐVT	Trước biện pháp	Sau biện pháp	Chênh lệch	
				Giá trị	Tỷ lệ
1. Tổng doanh thu	đồng	195.285.014.962	199.190.715.261	3.905.700.299	2
2. Tổng chi phí	đồng	170.074.660.681	170.269.945.696	195.285.015	0,11
3. Tổng lợi nhuận	đồng	25.210.354.281	28.920.769.565	3.710.415.284	14,72
4. Số lượng lao động	người	95	95	0	0
5. Tiền lương bình quân	đồng/ người	8.600.000	10.380.000	1.780.000	0,2
Hiệu suất sử dụng lao động (1/4)	đồng/người	2.055.631.736	2.096.744.371	41.112.635	2
Hiệu quả sử dụng lao động (3/4)	đồng/người	265.372.150	304.429.153	39.057.003	14,72

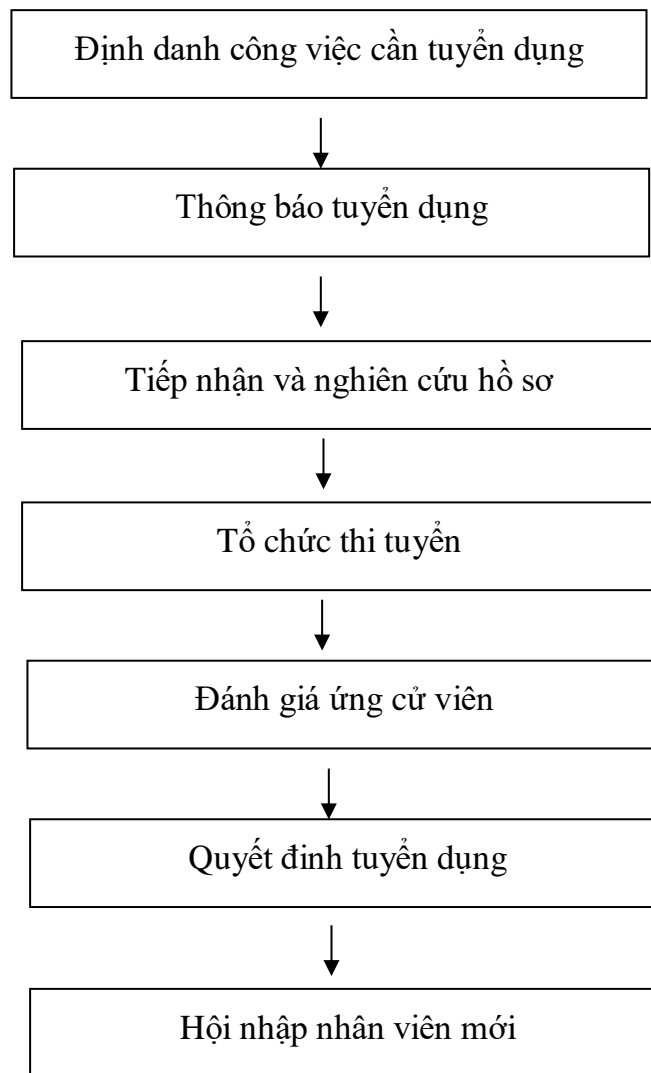
So sánh kết quả kinh doanh trước và sau thực hiện biện pháp

Nhận xét:

Qua bảng trên ta thấy sau khi thực hiện biện pháp thì tiền lương bình quân của người lao động là 10.380.000 đồng/ người tức là tăng 1.780.000 đồng/ người, tương ứng với mức tăng 0,2%. Đồng thời hiệu suất sử dụng lao động cũng tăng lên là 41.112.635 đồng/ người tương ứng với mức tăng 2%. Hiệu quả sử dụng lao động tăng lên là 39.057.003 đồng/ người tương ứng với mức tăng 14,72%. Có thể thấy các chỉ số đã được cải thiện đáng kể khi thực hiện biện pháp và mức lương của người lao động cũng đã được cải thiện xấp xỉ với mức lương trung bình của ngành.

III. Kiến nghị, đề xuất khác

Ngoài những giải pháp ở trên, em xin đề xuất một số ý kiến nhằm hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển dụng và em xin đưa ra một quy trình tuyển dụng mới.



Quy trình tuyển dụng nhân sự đề xuất

Quy trình tuyển dụng mới gồm 7 bước, so với quy trình tuyển dụng của Công ty thì ít hơn 1 bước, đồng thời nội dung và cách tiến hành các bước có sự khác biệt. Những sự thay đổi này nhằm hoàn thiện hơn nữa chất lượng của công tác tuyển dụng nhân sự ở công ty.

Bước 1: Định danh công việc có nhu cầu tuyển dụng

Trong thời gian qua thì công tác này vẫn được Công ty tiến hành tuy nhiên việc xác định nhu cầu cũng như công việc cần tuyển dụng của Công ty chưa gắn với chiến lược trong tương lai của doanh nghiệp mà nó chỉ mang tính chất ngắn hạn, khi xuất hiện sự thiếu hụt nhân sự thì mới tuyển dụng thay vì lên kế hoạch tuyển dụng trước. Việc này khiến cho việc tuyển dụng chưa thực sự đáp ứng được những thay đổi trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty một cách kịp thời, đúng lúc và đầy đủ.

Ngoài ra thì Công ty nên thành lập hội đồng tuyển dụng, hội đồng này bao gồm những người có kinh nghiệm, trình độ chuyên môn nghiệp vụ trong tuyển dụng nhân sự. Họ sẽ chịu trách nhiệm về chuyên môn cũng như nội dung các vòng tuyển dụng. Điều này sẽ giúp công ty làm tốt hơn bước định danh công việc cần tuyển dụng, làm tốt bước đầu tiên này sẽ là cơ sở cho việc thực hiện các bước tiếp theo của quy trình tuyển dụng.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng

Việc thông báo tuyển dụng được thực hiện thông qua việc gửi công văn tới trung tâm giới thiệu việc làm, các cơ quan cung ứng lao động và niêm yết tại bảng tin của công ty cũng như tại bộ phận có nhu cầu tuyển dụng. Việc thông báo tìm người của công ty chưa đủ rộng để có thể thu hút nhiều ứng cử viên. Để thông tin có thể cung cấp một cách nhanh chóng đến nhiều đối tượng thì công ty nên đa dạng hóa các kênh giao dịch trên thị trường lao động, tạo điều kiện cho các giao dịch trực tiếp giữa công ty và người lao động như:

- Thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng: đài, báo, tivi, internet...
- Nhờ các cơ sở đào tạo thông báo về nhu cầu tuyển dụng nhân sự cho các học viên.
- Thông báo qua mạng internet.
- Thông báo đến các phòng ban trong nội bộ công ty.

Song công ty cũng cần chú ý để tránh lãng phí, tốn kém không cần thiết cho chi phí quảng cáo, công ty nên dựa vào yêu cầu và tính chất của công việc mà quyết định sử dụng thông báo thích hợp. Chẳng hạn nếu khả năng tài chính của công ty hạn hẹp thì công ty nên sử dụng thông báo có chi phí thấp như thông báo trên báo chí, internet,.. hay khi tuyển dụng ứng viên vào vị trí quản lý thì công ty có thể đăng trên tivi hay qua người quen. Còn nếu cần tuyển nhân viên vào các vị trí đơn giản như bảo vệ, soát vé, bộ phận môi trường thì công ty chỉ cần thông báo qua các nhân viên trong công ty nhờ giới thiệu vì yêu cầu của các công việc này rất đơn giản, chỉ cần có sức khỏe, trung thực và có người bảo lãnh là được.

Công ty cần có dự tính chính xác các khoản chi phí cho mỗi lần tuyển dụng, cân đối lại cơ cấu chi phí tuyển dụng, để công tác tuyển dụng được thực hiện kỹ càng, thu hút được nhiều ứng cử viên tham gia đăng ký tuyển dụng.

Bước 3: Tiếp nhận và nghiên cứu hồ sơ

Bước này nhằm xem xét các loại giấy tờ có đầy đủ các yêu cầu, có tin cậy không. Trong bước này thời gian thu nhận hồ sơ của công ty ngắn nên số lượng hồ sơ mà công ty nhận được nhiều khi chưa đạt số lượng cần thiết để tổ chức thi tuyển gây ảnh hưởng đến thời gian tiến hành tuyển dụng chung. Bởi vậy công ty nên đưa ra thời gian thu nhận hồ sơ dài hơn nữa.

Trong bước nghiên cứu, sơ tuyển hồ sơ, công ty cần xem xét kỹ những hồ sơ không đạt yêu cầu, cần phải loại ngay để tiết kiệm chi phí tuyển dụng, nhưng cũng cần tránh tình trạng sơ suất để lọt những hồ sơ có chất lượng.

Bước 4: Tiến hành thi tuyển

Việc tổ chức thi tuyển hiện nay trong công ty chủ yếu là dùng phương pháp phỏng vấn các ứng viên. Công ty nên bổ sung phương pháp trắc nghiệm trong quá trình thi tuyển. Phương pháp trắc nghiệm kết hợp với phỏng vấn sẽ giúp công ty tuyển chọn được những ứng viên nhanh nhẹn, thông minh, phù hợp với yêu cầu đặt ra.

Trắc nghiệm trong thi tuyển là một phương pháp tuyển dụng được áp dụng rất phổ biến vì phương pháp này có nhiều ưu điểm:

- Tiên đoán trước được những ứng viên có thể thành công trong công việc tới mức độ nào.
- Khám phá được những khả năng hay năng lực tiềm ẩn của ứng viên mà nhiều khi ứng viên không hề biết.
- Giúp cho công ty tìm được các sắc thái đặc biệt về giới tính cũng như năng khiếu tiềm ẩn của từng ứng viên.

Công ty có thể áp dụng phương pháp bút vấn trắc nghiệm, tức là yêu cầu các ứng viên trả lời các câu hỏi trong bài thi hoặc có thể áp dụng phương pháp khẩu vấn trắc nghiệm. Có nhiều hình thức trắc nghiệm khác nhau nhưng công ty nên đi sâu vào một số loại sau:

- Trắc nghiệm về kiến thức tổng quát: Nhằm đánh giá được trình độ hiểu biết tổng quát của các ứng viên. Cách này rất phù hợp khi công ty cần tuyển những nhân viên cấp cao như trưởng, phó phòng, cán bộ quản lý,...
- Trắc nghiệm tâm lý: Giúp nhà quản trị hiểu được động thái và thái độ ứng xử của ứng viên như hướng nội, hướng ngoại, rụt rè, nhút nhát hay mạnh dạn, nóng nảy,...
- Trắc nghiệm về trí thông minh: Với loại trắc nghiệm này có thể suy đoán được khả năng của ứng viên về từ ngữ, óc toán học, khả năng sáng tạo, tư duy logic,...
- Trắc nghiệm về khả năng chuyên môn và năng khiếu: giúp công ty biết được những năng khiếu bẩm sinh và những khả năng do tích lũy kinh nghiệm mà có của ứng viên.
- Trắc nghiệm cá tính: Cá tính là một vấn đề hết sức quan trọng, nếu nguyên nhân thất bại bắt nguồn từ cá tính thì thực là nguy hiểm vì muốn cải tạo được cá tính bẩm sinh không phải là điều đơn giản, nhưng nếu biết được cá tính của nhân viên và hướng các yếu tố khác theo nó thì hiệu quả công việc sẽ cao hơn.

Để phương pháp trắc nghiệm được hiệu quả, đáng tin cậy, có giá trị khách quan, cần phải thiết lập những bài trắc nghiệm chuyên môn cho từng loại công việc. Công ty nên cho ứng viên tham dự các kì thi trắc nghiệm liên hệ đến công việc mà ứng viên sẽ đảm nhiệm sau này.

Sau khi các hồ sơ được xem xét sơ bộ, và ứng viên đã đạt cuộc thi trắc nghiệm công ty sẽ thông báo cho các ứng viên được chọn đến tham dự phỏng vấn.

Việc thi tuyển thông qua phỏng vấn ở công ty trong thời gian qua được thực hiện tương đối tốt. Song bên cạnh những mặt đã đạt được, thì vẫn còn tồn tại một số hạn chế mà công ty cần xem xét và hoàn thiện để công tác phỏng vấn đạt kết quả cao nhất. Đó là công tác phỏng vấn thường được hội đồng tuyển dụng thực hiện, nhưng chưa được chuẩn bị kỹ, các câu hỏi đưa ra chưa thật toàn diện. Bên cạnh đó còn tồn tại bất đồng trong sự thống nhất các ý kiến đánh giá của các thành viên trong hội đồng tuyển dụng.

Để khắc phục nhược điểm này, công ty cần thực hiện :

- Để câu hỏi phỏng vấn mang tính toàn diện hơn, công ty cần đưa ra những câu hỏi liên quan đến nhiều lĩnh vực như khả năng giao tiếp, hòa đồng,... Những câu hỏi này phải ngắn gọn, cô đọng, dễ hiểu nhưng thông tin nhận được là nhiều nhất.
- Các thành viên của hội đồng tuyển dụng cần thống nhất với nhau cách nhìn nhận, đánh giá trước khi phỏng vấn để tránh tình trạng bất đồng ý kiến trong việc đánh giá ứng viên.

Trong quá trình phỏng vấn, để đánh giá ứng viên một cách toàn diện, hội đồng tuyển dụng có thể đưa ra 3 loại câu hỏi sau:

- Câu hỏi chung: Những câu hỏi này có thể sử dụng cho việc tuyển dụng ở tất cả các vị trí, nhằm tìm hiểu động cơ, quan điểm, sở thích, gia đình, sự hòa đồng, khả năng giao tiếp,...

- Loại câu hỏi đặc trưng cho từng công việc: tùy từng vị trí công việc cụ thể mà công ty cần chuẩn bị những câu hỏi phù hợp để xem xét, đánh giá năng lực, phẩm chất, trình độ,... của từng ứng viên có thích hợp với công việc họ tham gia dự tuyển hay không? Các câu hỏi cần sát thực, đi thẳng vào vấn đề để các ứng viên có thể bộc lộ hết năng lực của mình. Chẳng hạn các câu hỏi này có thể được xây dựng dưới những tình huống thực tế.
- Loại câu hỏi thêm: Là những câu hỏi mà tùy vào điều kiện thực tế mà phỏng vấn viên có thể đặt ra cho các ứng viên để hiểu rõ hơn về họ. Mỗi câu phỏng vấn cần dự đoán các phương án trả lời, xác định câu nào sẽ được đánh giá là tốt, khá, trung bình, yếu, kém.

Chìa khóa của sự thành công trong phỏng vấn là phải tạo cho ứng viên nói một cách trung thực về bản thân họ, về các công việc quá khứ của họ. Vì vậy công ty cần bồi dưỡng để tạo ra được đội ngũ phỏng vấn viên ngày càng kinh nghiệm hơn.

Bước 5: Đánh giá các ứng cử viên

Thông qua các bước trên hội đồng tuyển dụng tiến hành đánh giá các ứng cử viên. Sau khi thi tuyển nhà tuyển dụng có đầy đủ thông tin về từng ứng cử viên cùng với những “cảm xúc” về họ. Để hiệu quả hoạt động tuyển dụng cao nhất cần phải khách quan so sánh, chọn lựa giữa họ và tiêu chuẩn chọn lựa. Song ngoài việc dựa vào kết quả của các bước trên công ty cũng có thể có sự ưu tiên nhất định đối với con em cán bộ công nhân viên trong công ty. Để đánh giá ứng cử viên công ty có thể tuyển dụng các tiêu thức sau bằng cách cho điểm từng tiêu thức: trình độ học vấn, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kinh nghiệm nghề nghiệp, kỹ năng ứng xử, động cơ thúc đẩy và những nhận thức khác, những công việc và chức vụ đã đảm nhiệm. Ví dụ, đối với những vị trí quan trọng thì tiêu thức kinh nghiệm luôn được đặt lên hàng đầu sau đó mới đến các tiêu thức khác. Ngoài ra nhà tuyển dụng còn phải dùng cả trực giác của mình để cân nhắc lựa chọn ứng cử viên vì quản trị nhân sự không chỉ là một khoa học mà nó còn là một nghệ thuật.

Để có thể đạt được sự thống nhất trong việc quyết định lựa chọn công ty nên tiến hành như sau:

Mỗi phòng vấn viên đánh giá các ứng cử viên theo những tiêu chuẩn dựa trên cơ sở 5 bậc thang sau đây:

5 = Cao hơn nhiều so với mức trung bình

4 = Cao hơn mức trung bình

3 = Trung bình

2 = Dưới mức trung bình

Những người phỏng vấn thống nhất ý kiến theo tất cả những tiêu chuẩn theo yêu cầu. Trong trường hợp vẫn còn ý kiến chưa thống nhất thì cần có những cuộc tìm hiểu, bổ sung theo những vấn đề còn chưa sáng tỏ. Sau đó lập một danh sách thứ tự trên cơ sở những ý kiến đánh giá thống nhất và lựa chọn ứng cử viên.

Bước 6: Quyết định tuyển dụng

Đây là bước quan trọng trong quy trình tuyển dụng. Các ứng cử viên đã vượt qua được rào cản tuyển dụng, khi đó ban lãnh đạo trong công ty đã thấy họ có đầy đủ các yếu tố có thể làm việc được tại công ty. Khi có quyết định tuyển dụng tức là ứng cử viên trong thời gian thử việc đã làm tốt. Kết quả của quá trình thử việc có đánh giá của trưởng đơn vị về tác phong làm việc, về sự hòa nhập với môi trường, khả năng đáp ứng nhu cầu công việc. Khi đã có quyết định tuyển dụng công ty sẽ tiến hành ký hợp đồng với người lao động. Ký hợp đồng thử việc 3 tháng hoặc lâu hơn, tùy thuộc vào trình độ và yêu cầu của công việc. Cuối giai đoạn thử thách cần kiểm tra tâm lý lần cuối cùng trước khi ra quyết định. Mục tiêu là kiểm tra xem người được tuyển có thích nghi với chỗ làm mới hay không nhất là họ có khả năng hòa nhập với tập thể hay không. Cùng với việc kiểm tra tâm lý cần có sự tham gia của những người có kinh nghiệm về công việc mà nhân viên mới làm, từ đó ban giám đốc tham khảo ý kiến và đưa ra quyết định tuyển dụng chính thức.

Sau khi thử việc công ty sẽ ký hợp đồng dài hạn với ứng cử viên. Đến lúc này thì họ thực sự là một nhân viên chính thức trong hệ thống nhân sự của công ty. Mọi hoạt động trong thời gian thử việc chưa thể giúp họ hòa nhập vào môi trường của công ty được. Do vậy lúc này công ty cần có chương trình hội nhập giúp họ làm quen với môi trường làm việc mới .

Bước 7: Hội nhập nhân viên mới vào môi trường làm việc của công ty

Đây là khâu quan trọng sau khi nhân viên mới có quyết định tuyển dụng chính thức vào công ty. Công ty cần theo dõi sát sao và cần xem xét, bố trí nhân viên có kinh nghiệm để bao ban, kèm cặp nhân viên mới. Những người được phân công hướng dẫn cần thực sự nhiệt tình giúp đỡ nhân viên mới trong việc làm quen với công việc, giúp họ tự tin hơn vào khả năng của mình. Có như vậy nhân viên mới mới không bị bối rối và chán nản trong môi trường làm việc mới và hiệu quả công việc được đảm bảo.

KẾT LUẬN

Trong giai đoạn hội nhập kinh tế như hiện nay, vai trò của nguồn nhân lực càng trở lên 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 sự 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 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.

Trong thời gian thực tập tại Công ty cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc, em đã vận dụng được nhiều kiến thức đã học ở nhà trường để nghiên cứu công tác quản trị nhân lực của Công ty làm cơ sở cho đề tài khóa luận của mình. Em nhận thấy công ty còn một số tồn tại trong Công tác quản trị nguồn nhân lực đặc biệt là về công tác tuyển dụng và trả công cho người lao động.

Qua đó, em mạnh dạn đề ra một số giải pháp chủ yếu với mục đích nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực với mong muốn công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty được cải thiện tốt hơn nữa.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn ban lãnh đạo Công ty cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc cùng Th.S Cao Thị Hồng Hạnh đã giúp đỡ em hoàn thiện bài khóa luận này.

Em xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển điện Tây Bắc (2016). Giấy phép đăng ký kinh doanh, Bản thông tin tóm tắt, Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, Báo cáo thường niên, Số liệu phòng nhân sự.
2. Công ty TNHH Chứng khoán Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (2016). Báo cáo ngành điện. <https://www.stockbiz.vn/Handlers/DownloadReport.ashx?ReportID=10648>
3. Trần Thị Kim Dung (2009). Quản trị nguồn nhân lực, NXB tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.
4. Nguyễn Thị Hoàn Đan (2016). Bài giảng Quản trị nguồn nhân lực, Trường Đại học Dân lập Hải Phòng.
5. Nguyễn Hữu Thân (2008). Quản trị nhân sự, NXB Thống kê Hà Nội.
6. Phạm Minh Hạc (2011). Định hướng giá trị con người Việt Nam thời kỳ đổi mới và hội nhập, NXB Chính trị Quốc gia.