

Lời mở đầu

Trong quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước cơ chế quản lý và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực là một trong những biện pháp cơ bản nhằm nâng cao năng suất lao động, cải thiện đời sống vật chất cho người lao động.

Trong phạm vi một doanh nghiệp, sử dụng lao động được coi là vấn đề quan trọng hàng đầu vì lao động là một trong ba yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất. Nhưng sử dụng lao động có hiệu quả cao nhất lại là một vấn đề riêng biệt đặt ra cho từng Doanh nghiệp. Việc Doanh nghiệp sử dụng những biện pháp gì, những hình thức nào để phát huy khả năng của người lao động nhằm nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh là một điều hết sức quan trọng, nó có ý nghĩa đến sự thất bại hay thành công của Doanh nghiệp đó. Mặt khác khi biết được đặc điểm của lao động trong doanh nghiệp sẽ giúp cho Doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí, thời gian và công sức vì vậy mà thực hiện mục tiêu của Doanh nghiệp dễ dàng hơn.

Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng, tiền thân là Công ty điện lực Hải Phòng. Là một trong những Doanh nghiệp xây lắp có trang thiết bị đầy đủ, công nghệ luôn thay đổi đáp ứng như cầu của khách hàng. Các mặt quản lý những năm gần đây có nhiều tiến bộ nhưng hiệu quả vẫn còn hạn chế. Vấn đề nâng cao hiệu quả sử dụng lao động ở Công ty luôn là vấn đề được quan tâm hàng đầu và cần được nâng cao. Vậy lý do tại sao? Giải pháp thế nào là hữu hiệu nhất?

Là sinh viên năm cuối thực tập tại Công ty Cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng. Đây là cơ sở để cho em trong việc tiếp cận với một ngành nghề đóng vai trò quan trọng của nền kinh tế thành phố và quốc gia. Em có được hiểu biết sâu sắc hơn về tổng quan nền kinh tế, được tiếp cận với công việc và quan trọng hơn em có cơ hội để áp dụng những kiến thức của mình đã được học trên giảng đường vào thực tế.

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

Vì vậy, em chọn đề tài khoá luận của em: “ Biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng”. Đề tài có 3 phần:

- Phần 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong Công ty
- Phần 2: Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty
- Phần 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng

Do trình độ hiểu biết và kinh nghiệm của bản thân em cũng như phạm vi của đề tài còn hạn chế nên khoá luận tốt nghiệp của em không tránh khỏi những thiếu sót.

Em xin cảm ơn ban lãnh đạo Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng đã tạo điều kiện thuận lợi trong thời gian thực tập tại Công ty.

Em xin cảm ơn Thạc sỹ, cô Đỗ Thị Bảo Ngọc đã tận tình giúp đỡ em hoàn thành bài khoá luận.

Sinh viên

Dương Thị Phương Thảo

Phần 1:

Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong Công ty

1.1 Các khái niệm về nhân lực và quản lý sử dụng nhân lực

1.1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực

Hiện nay nguồn nhân lực là nguồn nhân lực quan trọng nhất quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia cũng như của mỗi Doanh nghiệp. Đứng trên các góc độ khác nhau, khi nghiên cứu nguồn nhân lực, các học giả đã đưa ra các khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực cho phù hợp với mục đích nghiên cứu.

- Nguồn nhân lực là nguồn lực của mỗi con người gồm có thể lực và trí lực. Nguồn nhân lực, nguồn lao động hay nhân sự chung của doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp.

- Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở các cá nhân với vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực ở bản chất con người (Trần Kim Dung – 2005)

1.1.2 Khái niệm quản lý nguồn nhân lực

- Theo Nguyễn Hữu Thân (2005), quản lý nguồn nhân lực là phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu và định hướng viễn cảnh của tổ chức.

Quản lý nguồn nhân lực nghiên cứu những vấn đề về quản lý con người trong tổ chức ở tầm vi mô có hai mục tiêu cơ bản:

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

+ Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa năng lực cá nhân, được kích thích nhiều nhất tại nơi làm việc và lòng trung thành tận tâm với Doanh nghiệp.

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

+ Phân biệt quản trị nguồn nhân lực và quản trị nhân sự:

Thuật ngữ quản trị nguồn nhân lực dần thay thế cho quản trị nhân sự với quan điểm chủ đạo: Con người không còn đơn thuần chỉ là yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh mà là nguồn tài sản quý báu của tổ chức, doanh nghiệp. Các doanh nghiệp chuyển từ tình trạng tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành đầu tư vào nguồn nhân lực để có lợi thế kinh doanh cao hơn, có lợi nhuận cao hơn, hiệu quả cao hơn.

1.2 Chức năng và vai trò của quản lý nhân lực

1.2.1 Chức năng của quản lý nhân lực

Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực liên quan đến tất cả các vấn đề thuộc về quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên nhằm đạt hiệu quả cao cho tổ chức lẫn nhân viên. Trong thực tế hoạt động này rất đa dạng và thay đổi trong các doanh nghiệp khác nhau, tùy theo đặc điểm, tính chất và các đặc thù của mỗi doanh nghiệp. Tuy nhiên, các hoạt động chủ yếu của nguồn nhân lực có thể phân chia thành ba nhóm chức năng chủ yếu sau:

- **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, trình độ và năng lực phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để tuyển được đúng người đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào chiến lược, 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 doanh nghiệp biết phải tuyển thêm bao nhiêu người và các yêu cầu, tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng cử viên. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp doanh nghiệp chọn được các ứng cử 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 giữ và xử lý thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

- **Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

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 các 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 nhân viên mới nhằm xác định năng lực thực tế của nhân viên và giúp nhân viên làm quen với các 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 thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân, bồi dưỡng 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 lực

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm 2 chức năng:

- Kích thích, động viên
- Duy trì phát triển các mối quan hệ tốt đẹp trong doanh nghiệp

Chức năng kích thích động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tâm, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao. Giao cho nhân viên những công việc mang tính thách thức cao, cho nhân viên biết sự đánh giá của cán bộ lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc đối với hoạt động của doanh nghiệp, trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có đóng góp làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của doanh nghiệp,...là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho doanh nghiệp. Do đó, xây dựng và quản lý hệ thống bảng lương, thiết lập và áp dụng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

thường, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích, động viên.

Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động, giao tế nhân viên, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt chức năng quan hệ lao động sẽ giúp cho doanh nghiệp tạo ra bầu không khí tâm lý tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thoải mái với công việc của doanh nghiệp.

1.2.2 Vai trò của quản trị nhân lực

Quản trị nhân lực giữ vai trò đặc biệt quan trọng và ngày càng được các quản trị gia quan tâm nghiên cứu và phân tích, xem đây là một chức năng cốt lõi và quan trọng nhất của tiến trình quản trị. Việc nghiên cứu quản trị nhân lực nhằm đạt được 3 mục tiêu hàng đầu:

- Nhằm nâng cao năng suất lao động
- Nhằm cải thiện chất lượng và chính cách làm việc
- Nhằm đảm bảo tính hợp pháp

Do đó, quản trị nhân lực có vai trò là một bộ phận không thể thiếu được của công tác quản lý sản xuất kinh doanh trong các doanh nghiệp. Nó tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt để mọi thành viên có thể đóng góp được nhiều nhất cho mục tiêu của doanh nghiệp, đồng thời cũng tạo điều kiện để chính bản thân người lao động phát triển không ngừng.

1.3 Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực

Quản lý nguồn nhân lực của tổ chức cần tuân theo các nguyên tắc sau:

- Nhân viên cần được đầu tư thoả đáng để phát triển những năng lực riêng nhằm thoả mãn các nhu cầu cá nhân, đồng thời tạo ra năng suất lao động hiệu quả cao và đóng góp tốt cho tổ chức.

- Các chính sách chương trình và thực hiện quản lý cần được thiết lập và thực hiện sao cho có thể thoả mãn nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên.

- Môi trường làm việc cần được thành lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của mình.

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

- Các kĩ năng nhân sự cần được thực hiện phối hợp và là bộ phận quan trọng trong chiến lược kinh doanh của tổ chức.

Cách tiếp cận quản lý nguồn nhân lực đòi hỏi cán bộ quản lý phải hiểu biết tốt tâm lý xã hội, nghiên cứu hành vi tổ chức, pháp luật và các nguyên tắc kinh doanh.

1.4 Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực

1.4.1 Các nhân tố bên ngoài của quản trị nhân lực, bao gồm:

a. Khung cảnh kinh tế

Chu kì kinh tế và chu kì kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nhân lực. Trong giai đoạn kinh tế suy thoái hoặc kinh tế bất ổn định, Công ty một mặt vẫn phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động. Công ty phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên nghỉ làm tạm thời, hoặc cho nghỉ việc hoặc giảm phúc lợi... Ngược lại, khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định, Công ty lại có nhu cầu phát triển lao động mới để mở rộng sản xuất, tăng cường đào tạo huấn luyện nhân viên. Việc mở rộng sản xuất này đòi hỏi công ty phải tuyển thêm người có trình độ, đòi hỏi phải tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi và cải thiện điều kiện làm việc.

b. Luật lệ của Nhà nước

Các doanh nghiệp đều được bình đẳng với nhau trên khía cạnh pháp luật, được phép kinh doanh trong những ngành nghề mà Nhà nước cho phép, được bảo trợ kinh doanh bởi Nhà nước trong nền kinh tế quốc dân.

c. Văn hoá – Xã hội

Văn hoá xã hội của một nước cũng ảnh hưởng đến quản trị nhân lực. Trong một nền kinh tế xã hội có nhiều đẳng cấp, nấc thang giá trị xã hội không theo kịp đà phát triển của thời đại, rõ ràng nó đã kìm hãm, không cung cấp nhân tài cho tổ chức.

Sự thay đổi các giá trị văn hoá của một nước cũng tạo ra các thách đố cho các nhà quản trị nhân lực. Tỷ lệ phụ nữ gia tăng trong lực lượng lao động là một thí dụ điển hình cho sự thay đổi văn hoá gây ảnh hưởng về dân số...

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

d. Đồi thủ cạh tranh

Trong nền kinh tế thị trường, nhà quản trị không chỉ cạh tranh thị trường, cạh tranh sản phẩm mà còn cạh tranh về nguồn tài nguyên nhân sự. Nhân sự là cốt lõi của quản trị, là tài nguyên quý giá nhất, các công ty phải lo giữ và duy trì phát triển. Để làm được điều này, các công ty phải có chính sách nhân sự hợp lý, phải biết lãnh đạo, động viên, khen thưởng phù hợp và phải tạo ra một bầu không khí gắn kết nhân viên mình... Ngược lại, công ty sẽ dễ mất nhân tài. Sự ra đi của nhân viên không chỉ đơn thuần là vấn đề lương bổng mà là tổng hợp của nhiều yếu tố. Do đó để duy trì và phát triển nhân viên, nhà quản trị nhân lực phải biết cách quản trị một cách có hiệu quả.

e. Khoa học kỹ thuật

Khi khoa học thay đổi, một số công việc hoặc một số kỹ năng không còn cần thiết nữa. Do đó, công ty cần phải đào tạo lại lực lượng lao động hiện tại của mình. Sự thay đổi khoa học cũng đồng nghĩa với sự kiện là chỉ cần ít người hơn mà vẫn sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự, nhưng có chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị nhân sự phải sắp xếp lực lượng lao động dư thừa.

f. Khách hàng

Khách hàng là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Khách hàng mua sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số sẽ là yếu tố sống còn của doanh nghiệp. Do đó, nhà quản trị phải đảm bảo rằng nhân viên của mình sản xuất ra những mặt hàng phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của người tiêu dùng. Chất lượng của hàng hoá hoặc dịch vụ là rất quan trọng đối với khách hàng. Vì thế, nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu được rằng không có khách hàng không có doanh nghiệp, và họ không có cơ hội được làm việc nữa.

1.4.2 Các nhân tố bên trong của doanh nghiệp, bao gồm:

a. Sứ mạng hay mục tiêu của doanh nghiệp

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

Mỗi doanh nghiệp đều có sứ mạng và mục đích riêng của mình. Mỗi cấp quản trị đều phải hiểu rõ sứ mạng của doanh nghiệp mình. Mục đích hay sứ mạng của doanh nghiệp là yếu tố thuộc môi trường bên trong ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn của doanh nghiệp như sản xuất, kinh doanh, marketing, tài chính hay quản trị nhân lực... Mỗi bộ phận chuyên môn hay tác vụ phải dựa vào mục đích hay sứ mạng của doanh nghiệp để đề ra mục tiêu cho bộ phận của mình.

b. Chính sách hay chiến lược của doanh nghiệp

Chính sách của doanh nghiệp thường là các lĩnh vực thuộc về nhân lực. Các chính sách này tùy thuộc vào chiến lược dùng người của từng doanh nghiệp. Các chính sách này có ảnh hưởng quan trọng đến cách hành xử công việc của các cấp quản trị. Một số chính sách ảnh hưởng đến quản trị nhân lực:

- Cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn
- Khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình
- Trả lương và đãi ngộ khuyến khích nhân viên làm việc có năng suất cao

c. Bầu không khí văn hoá của Doanh nghiệp

Bầu không khí văn hoá của doanh nghiệp là hệ thống các giá trị, niềm tin và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi tổ chức, tác động chính tới việc tạo ra các chuẩn mực hành vi. Thường có 2 loại bầu không khí trong doanh nghiệp: không khí văn hóa khép kín và không khí văn hoá mở. Chúng ta cần phải xác định bầu không khí văn hoá của doanh nghiệp vì nó ảnh hưởng đến sự hoàn thành công tác trong khắp tổ chức và hậu quả là ảnh hưởng đến sự thoả mãn của công nhân viên cũng như ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của doanh nghiệp.

1.5 Nội dung của quản trị nguồn nhân lực

1.5.1 Hoạch định tài nguyên nhân sự

Hoạch định tài nguyên nhân sự là một tiến trình quản trị bao gồm việc phân tích các nhu cầu nhân sự của một tổ chức dưới những điều kiện thay đổi và sau đó triển khai các chính sách và các biện pháp nhằm thoả mãn nhu cầu đó.

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

Đây là một quá trình giúp cho các nhà quản trị biết rõ họ có đúng số lượng và loại nhân viên ở đúng vị trí đúng lúc không, đó phải là những người có khả năng hoàn thành nhiệm vụ một cách hiệu quả, giúp cho doanh nghiệp đạt mục tiêu chung. Như vậy, hoạch định tài nguyên nhân sự là quá trình biến đổi những mục tiêu của doanh nghiệp thành những dữ kiện về nhân công nhằm đáp ứng sự hoàn thành những mục tiêu ấy.

Tiến trình hoạch định tài nguyên nhân sự gồm 3 bước là:

- Kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp là cơ sở cho hoạch định tài nguyên nhân sự
- Đánh giá những tài nguyên nhân sự cần có trong tương lai
- Xây dựng một chương trình nhằm đáp ứng những nhu cầu nhân sự của Doanh nghiệp.

1.5.2 Phân tích và thiết kế công việc

Theo sự nghiên cứu về mô hình hiệu quả cá nhân đã chứng minh rằng muốn cho một cá nhân làm việc có hiệu quả thì nhất thiết phải làm cho cá nhân đó hiểu sâu sắc những công việc mình sẽ làm, phải đảm bảo rằng người đó có những hiểu biết, những kỹ năng, năng lực và những yếu tố cần thiết để thực hiện công việc và phải được tổ chức hay doanh nghiệp đảm bảo tốt nhất các điều kiện làm việc. Đó chính là lí do cần thiết dẫn tới việc các nhà quản trị nhân lực cần phải phân tích và thiết kế công việc.

Phân tích công việc là một khái niệm khá mới mẻ đối với các nước đang phát triển như Việt Nam chúng ta. Đó là quá trình đánh giá và tổ chức một cách có hệ thống các thông tin về công việc. Khi nghiên cứu và phân tích công việc, người quản lý nhân lực cần phải thu thập tất cả các loại thông tin sau:

- Thông tin về công việc cụ thể như công việc, sản phẩm, chi tiết, độ phức tạp của công việc, các yêu cầu kỹ thuật...
- Thông tin về quy trình công nghệ để thực hiện công việc như vật tư, máy móc thiết bị, công nghệ, dụng cụ khác...
- Thông tin về các tiêu chuẩn, mẫu đánh giá, mức thời gian, mức sản lượng...

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

- Thông tin về các điều kiện lao động như độc hại sản xuất, bảo hộ lao động, tiền lương, chế độ làm việc và nghỉ ngơi.

Từ các thông tin trên, nhà quản trị nhân sự sẽ xây dựng các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc cho người lao động thực hiện công việc: trình độ tay nghề, học vấn, ngoại ngữ, khả năng làm việc độc lập hay kỹ năng hợp tác... Từ xác lập tiêu chuẩn người lao động để xác định chế độ thù lao, đãi ngộ... nhằm thu hút người lao động theo yêu cầu.

Một khi người quản lý nhân lực đã hiểu công việc và vị trí thì người này có thể thiết kế lại chúng để khắc phục những tồn tại, lạc hậu hoặc chú ý đến các yếu tố mới trong tương lai.

1.5.3 Tuyển dụng lao động

Ngày nay, chính người lao động quyết định sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp, họ là những người đã nghiên cứu, thiết kế, chế tạo sản phẩm, dịch vụ với chất lượng cao và cũng chính họ ở một vai trò khác lại là người quyết định lựa chọn, tiêu dùng các sản phẩm, dịch vụ đó. Chính vì vậy chiến lược tuyển dụng nhân viên đã trở thành một trong những chiến lược quan trọng nhất của doanh nghiệp.

Tuyển dụng lao động là quá trình thu hút, nghiên cứu, lựa chọn và quyết định tiếp nhận một cá nhân vào một vị trí của tổ chức. Mục đích của một cuộc tuyển dụng nhân viên là trong số những người tham gia dự tuyển doanh nghiệp sẽ tìm chọn một hoặc một số người phù hợp với các tiêu chuẩn và yêu cầu của vị trí cần tuyển. Trong tuyển dụng chia làm 2 bước: tuyển mộ và tuyển chọn.

- ***Tuyển mộ*** là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức. Mọi tổ chức phải có đầy đủ khả năng để thu hút số lượng và chất lượng lao động nhằm đạt được các mục tiêu của mình. Quá trình tuyển mộ sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của quá trình tuyển chọn.

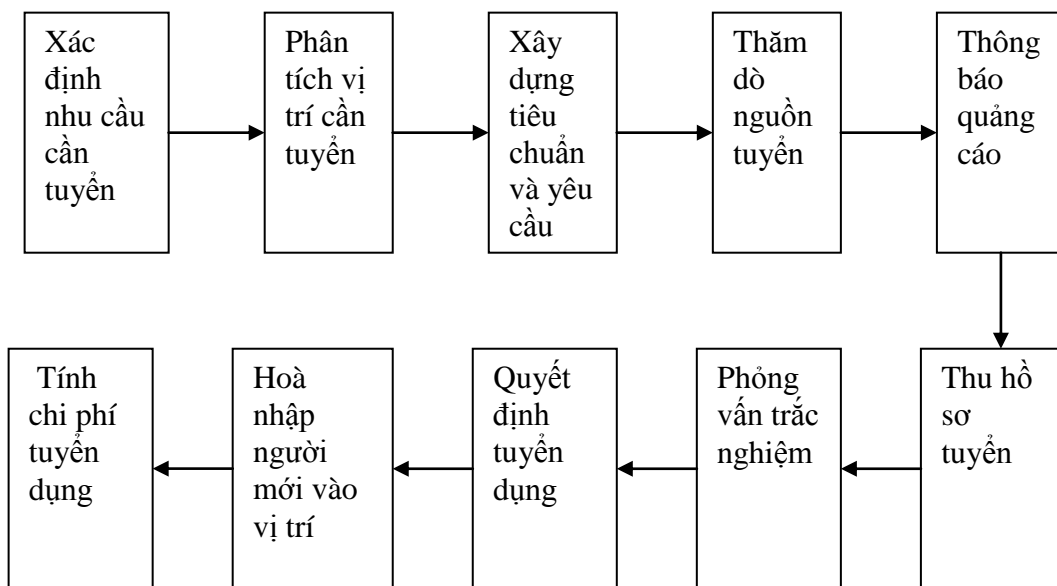
- ***Tuyển chọn*** là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các tiêu chuẩn đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

tuyển mộ. Cơ sở để tuyển chọn là các yêu cầu của công việc được đề ra trong bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Hiện nay, một trong số các quy trình tuyển dụng nhân viên đang được sử dụng nhiều trên thế giới cũng như trong hệ thống các doanh nghiệp ngoài Việt Nam đó là quá trình tuyển dụng nhân viên kiểu Âu Mỹ. Đây là một quá trình được đánh giá là logic và khoa học, nó được mô tả theo sơ đồ sau:

Sơ đồ 1: Quy trình tuyển dụng nhân viên kiểu Âu Mỹ



Nhìn chung một quy trình tuyển dụng càng khắt khe, tỷ mỉ bao nhiêu thì công việc tuyển chọn nhân viên càng có hiệu quả bấy nhiêu.

1.5.4 Phân công lao động

Phân công lao động là sự phân chia công việc giữa những người tham gia sản xuất cho phù hợp với khả năng của họ về chức năng, nghề nghiệp trình độ chuyên môn, sức khỏe, giới tính sở trường... Nó là hình thức nhất định của mối quan hệ giữa người với người trong quá trình lao động.

Thực chất của phân công lao động là chuyên môn hoá những hoạt động sản xuất khác nhau nhằm nâng cao năng suất lao động.

** Ý nghĩa và tác dụng của phân công lao động:*

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

- Phân công lao động hợp lý có tác dụng to lớn trong việc nâng cao hiệu quả sản xuất, tăng năng suất và hiệu quả lao động.

- Phân công lao động hợp lý tạo điều kiện chuyên môn hoá lao động, chuyên môn hoá được công cụ lao động, sử dụng những công cụ có năng suất, lao động cao, người lao động có thể thực hiện thuận lợi các công đoạn của quá trình lao động được giao.

- Phân công lao động theo hướng chuyên môn hoá tạo cho người lao động nhanh chóng quen với công việc, tạo điều kiện nâng cao trình độ nghề nghiệp, chuyên môn, người lao động có được kỹ năng, kỹ xảo khi thực hiện công việc của mình.

▪ Các hình thức phân công lao động

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

1.5.5 Đào tạo và phát triển nhân lực

Đào tạo và phát triển nhân sự là 2 nội dung cơ bản trong vấn đề nâng cao trình độ tinh thông nghề nghiệp cho nhân sự. Ngoài ra nó còn bao gồm nội dung giáo dục nhân sự cho doanh nghiệp. Phải đào tạo và phát triển nhân sự vì trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như vũ bão, công nghệ kỹ thuật luôn đổi mới không ngừng, muốn bắt kịp thời đại thì con người cần phải được trang bị những kiến thức kỹ năng nhất định về nghề nghiệp, đó vừa là một nhu cầu vừa là một nhiệm vụ.

Bảng 1: So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

	Đào tạo	Phát triển
1. Tập trung	Công việc hiện tại	Công việc tương lai
2. Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân và tổ chức
3. Thời gian	Ngắn hạn	Dài hạn
4. Mục đích	Khắc phục sự thiếu hụt kiến thức và kỹ năng hiện tại	Chuẩn bị cho tương lai

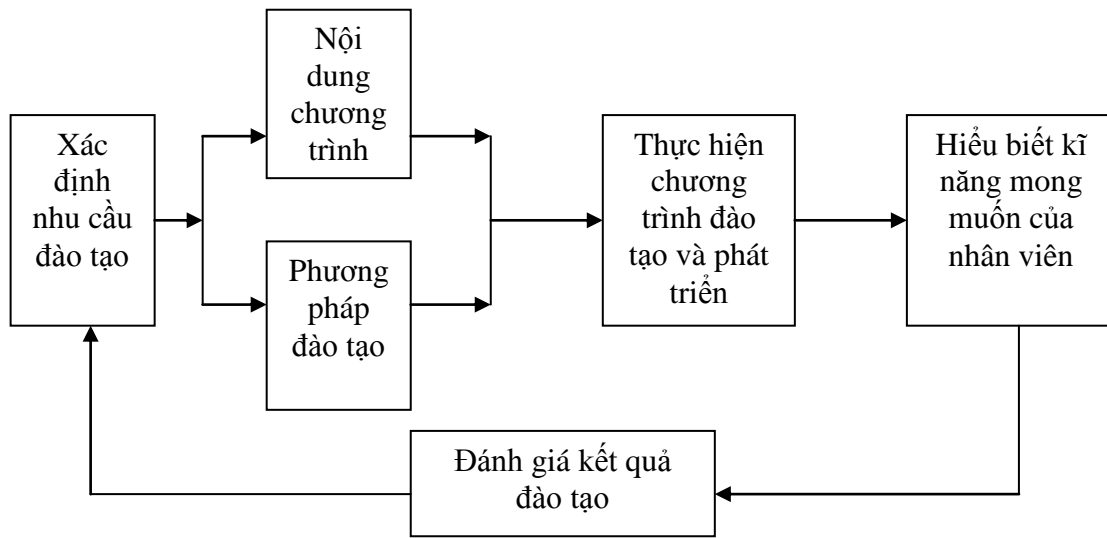
Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

Mục tiêu chung của đào tạo và phát triển 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.

Có nhiều lí do nói rằng công tác đào tạo và phát triển là quan trọng và cần được quan tâm đúng mức trong các tổ chức. Trong đó có 3 lý do chủ yếu là:

- Để đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức
- Để đáp ứng nhu cầu học tập và phát triển của lao động
- Đào tạo và phát triển là những giải pháp có tính chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp

Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong một tổ chức được trình bày qua sơ đồ sau:



Một chương trình đào tạo với phương pháp đào tạo hợp lý và có hiệu quả sẽ có tác dụng giảm bớt chi phí cho việc giám sát. Cũng do được học tập nên đây là những lao động có hiểu biết về nghề nghiệp và có ý thức tự giác cao, có khả năng làm chủ quá trình sản xuất vì thế các tai nạn rủi ro trong lao động sẽ được hạn chế ở mức thấp nhất. Ngoài ra, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực làm tăng tính ổn định của tổ chức, nó làm cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp không ngừng trệ hay xáo trộn ngay cả khi một vị trí lãnh đạo chủ chốt nào đó bị trống vắng vì nguồn đào tạo dự trữ có thể thay thế và kịp thời giải quyết những tình huống bất ngờ có thể xảy ra.

1.5.6 Đánh giá năng lực nhân viên

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là một hoạt động quan trọng trong quản trị nhân sự. Nó giúp công ty có cơ sở để hoạch định, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân sự. Đánh giá đúng năng lực của nhân viên quyết định một phần không nhỏ sự thành công của Doanh nghiệp.

Để đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị phải nắm vững tiến trình đánh giá, phải hiểu được mục tiêu, phương pháp đánh giá năng lực thực hiện công việc. Đồng thời phải hết sức thận trọng khi tiến hành đánh giá nhân viên.

a. Nội dung và trình tự thực hiện

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

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

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

Bước 2. Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

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

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

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

1.5.7 Trả công lao động

Ngoài những nội dung đã nêu trên, để đạt được hiệu quả cao hơn nữa trong công tác quản trị nhân lực, nhưng chúng ta cần thiết phải nghiên cứu lĩnh vực trả công cho người lao động trong doanh nghiệp

Hệ thống nhu cầu của con người được chia làm hai loại, đó là nhu cầu về vật chất và nhu cầu về tinh thần. Mức độ thoả mãn nhu cầu hàng ngày càng cao thì động lực tạo ra càng lớn. Tương ứng với hai loại nhu cầu đó thì có hai loại kích thích tạo ra động lực trong lao động đó là kích thích vật chất và kích thích tinh thần. Cho nên công việc của nhà quản trị không phải là lôi kéo mọi người mà ngược lại phải nhận thấy được cái gì sẽ thúc đẩy mọi người.

Thưởng và phạt là một động lực mạnh mẽ, là sức mạnh có thể thúc đẩy được mọi người. Ngày nay, nó thường là một dạng tiền lương hoặc tiền thưởng.

a. Tiền lương

Theo nghị định 25, 26 CP ban hành ngày 23/5/1993 thì: “ Tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành trên cơ sở thoả thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động phù hợp với quan hệ cung và cầu về lao động trong nền kinh tế thị trường”.

- **Vai trò của tiền lương:**

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

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

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

▪ Các hình thức tiền lương

1. Lương thời gian

Hình thức này thường áp dụng chủ yếu đối với bộ phận gián tiếp, quản lý và với các công nhân ở các bộ phận sản xuất không thể định mức lao động được một cách chính xác.

Công thức: $L_{tg} = T_{tt} * L$

Trong đó: L_{tg} : Lương thời gian

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

L : Mức lương ngày, với $L \text{ ngày} = L \text{ tháng} / 22$

$L \text{ giờ} = L \text{ ngày} / 8$

2. Lương sản phẩm

Hình thức này quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động, gắn việc trả lương với kết quả của mỗi cá nhân. Thực chất trả lương theo sản phẩm hay số công việc đã hoàn thành và đảm bảo được chất lượng.

Công thức: $L_{sp} = N_{tt} * Đg$

Trong đó: L_{sp} : Lương sản phẩm

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

$Đg$: Đơn giá lương sản phẩm, được xác định bằng

b. Tiền thưởng

Tiền thưởng là một khoản tiền bổ sung cho tiền lương. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thoả mãn nhu cầu vật chất của người lao động và ở một chừng mực nào đó tiền thưởng là một trong các biện pháp khuyến khích có hiệu quả nhất đối với người lao động cả về mặt vật chất cũng như tinh thần.

Các nhà quản lý nhận thấy việc thực hiện nhiệm vụ và sự thoả mãn của người lao động có thể hoàn thiện bằng việc đưa ra các phần thưởng phù hợp:

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

- Người lao động phải tin rằng nỗ lực của họ sẽ được thưởng tương xứng

- Phần thưởng phải thoả mãn nhu cầu cá nhân của người lao động. Không phải tất cả mọi người đều giống nhau và một người có thể cần những thứ khác nhau vào thời điểm khác nhau.

- Phần thưởng phải công bằng: Người lao động trong tổ chức muốn được đối xử bình đẳng, họ có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của mình với những người khác.

- Phần thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc của người lao động. Một cách lý tưởng thì phần thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện nhiệm vụ của người lao động.

Ngoài tiền lương và tiền thưởng còn có các khoản phụ cấp vẫn là một yếu tố góp phần kích thích người lao động thực hiện tốt công việc. Nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ làm việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường. Phần lớn tiền phụ cấp thường được tính trên cơ sở đánh giá ảnh hưởng của môi trường làm việc không thuận lợi đến sức khoẻ, sự thoải mái của người lao động nơi làm việc.

- Phúc lợi là khoản đãi ngộ gián tiếp nhằm kích thích, động viên người lao động làm việc và thu hút người tài giỏi về làm việc ở doanh nghiệp. Phúc lợi là một phần thu nhập người lao động được hưởng ngoài chế độ tiền lương và tiền thưởng như BHYT, BHXH, hỗ trợ tiền mua nhà ở, phương tiện đi lại, hoạt động thể thao... giúp người lao động cải thiện đời sống, gắn bó với doanh nghiệp và sẵn sàng cống hiến sức lao động, sáng tạo năng suất cao cho doanh nghiệp.

1.5.8 Tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động

Một yếu tố rất quan trọng trong quá trình lao động là điều kiện làm việc. Điều kiện làm việc liên quan đến những mối quan hệ giữa người lao động và công việc của họ, với môi trường làm việc và phương tiện vật chất cần thiết để thực hiện công việc. Nó liên quan đến các yếu tố như thiết bị, dụng cụ quản lý, phương tiện làm việc, chế độ ánh sáng sao cho phù hợp với nhu cầu sinh lý của con người. Điều kiện làm việc và an toàn lao động là hai vấn đề có quan hệ nhân

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

quả với nhau. Mục đích của đảm bảo an toàn lao động là phòng ngừa và hạn chế tối đa các tai nạn trong quá trình thực hiện công việc. Đảm bảo được các yêu cầu về điều kiện làm việc và an toàn cho người lao động sẽ đem lại sự sáng khoái cho con người. Quản trị nhân lực còn là việc xây dựng các danh hiệu thi đua, các hình thức tuyên dương, khen thưởng nhằm công nhận thành tích người lao động đạt được, tạo cho họ bầu không khí tin yêu và muồn gắn bó với tập thể lâu dài.

1.6. Các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

1.6.1 Các khái niệm

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

- **Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp:** Là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các yếu tố đầu vào (nguồn lực như: nhân lực và vật lực) của doanh nghiệp để đạt được kết quả cao nhất trong quá trình kinh doanh với tổng chi phí thấp nhất, nó được thể hiện bằng công thức:

Hiệu quả sản xuất kinh doanh = Kết quả đầu vào / Nguồn lực đầu vào

Trong đó: Kết quả đầu vào được đo bằng các chỉ tiêu: giá trị tổng sản lượng, tổng doanh thu, lợi nhuận...và nguồn lực đầu vào gồm: lao động, tư liệu lao động, vốn...

- **Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực:** hiệu quả sản xuất kinh doanh nói chung và hiệu quả quản trị nhân lực nói riêng là một phạm trù kinh tế, gắn liền với cơ chế thị trường, có quan hệ với tất cả các yếu tố trong quá trình sản xuất kinh doanh như lao động, vốn, máy móc thiết bị,...doanh nghiệp chỉ có thể đạt được hiệu quả cao khi việc sử dụng và quản lý các yếu tố cơ bản của quá trình kinh doanh có hiệu quả cao khi đề cập đến hiệu quả quản trị nhân lực.

Kết quả đầu ra ở đây thường được biểu hiện bằng giá trị sản lượng, doanh thu, lợi nhuận...Còn yếu tố đầu vào ở đây là nguồn nhân lực. Hiệu quả quản trị

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

nhân lực là chỗ dựa cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

Căn cứ vào nguồn nhân lực bỏ ra để thu kết quả thì **chỉ tiêu hiệu quả tương đối (H)** xác định bằng công thức: $H = K / L$

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

L: Nguồn lực đầu vào, có thể là: tổng số lao động, chi phí tiền lương, lao động trực tiếp...

1.6.2. Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

- **Hiệu suất sử dụng lao động (H_{ld})**

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

Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết mỗi lao động tạo ra được bao nhiêu đồng doanh thu, trong thực tế sản xuất và kinh doanh thì chỉ tiêu này càng cao càng tốt, nó cho thấy doanh nghiệp sử dụng và quản lý nguồn nhân lực hiệu quả hay không.

- **Hiệu quả sử dụng lao động**

Được tính bằng công thức:

- **Hiệu quả sử dụng lao động (H_{ld})**

$$\text{Hiệu quả sử dụng lao động (H}_{ld}) = \frac{\text{Tổng lợi nhuận}}{\text{Tổng số lao động bình quân}}$$

Chỉ tiêu này cho biết một lao động có thể tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận cho doanh nghiệp trong một thời kỳ nghiên cứu (năm, quý, tháng...)

- **Năng suất lao động bình quân:**

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

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

Trong đó:

$$\text{Tổng số lao động bình quân} = \frac{\text{Lao động đầu năm} + \text{Lao động cuối năm}}{2}$$

Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết cứ mỗi người lao động tạo được bao nhiêu sản phẩm.

- Mức đảm nhiệm lao động:

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

Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết 1 đồng doanh thu cần bao nhiêu lao động.

Phần 2:

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Đầu tư Xây lắp điện Hải Phòng

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty cổ phần Đầu tư Xây lắp điện Hải Phòng.

Công ty Cổ phần Đầu tư xây lắp điện Hải Phòng tiền thân là Công ty điện lực Hải Phòng được thành lập theo quyết định số 1449/QĐ-TCCQ2 ngày 31/07/1976 và được thành lập theo quyết định số 144/QĐ-TCCQ ngày 20/01/1993 mang tên Công ty Xây lắp điện Hải Phòng. Ngày 30/12/2004 chuyển đổi từ Doanh nghiệp Nhà nước sang Công ty Cổ phần theo quyết định số 3629/QĐ-UB của Chủ tịch UBND thành phố Hải Phòng.

- Tên giao dịch bằng tiếng Anh: HAI PHONG ELECTRIC CONTRUCTION AND INVESTTMENT JOIN STOCK COMPANY

- Tên giao dịch quốc tế: HECICO

- Trụ sở chính : Số 1 Trần Tất Văn, Q.Kiến An, Hải Phòng

- Đăng kí kinh doanh số: 0203001207 ngày 04/01/2005

- Mã số thuế: 0200171429

- Vốn điều lệ của Công ty cổ phần Đầu tư xây lắp điện Hải Phòng là: 9000.000.000(Chín tỷ đồng chẵn)

Trong đó:

- Vốn của cổ đông Nhà nước: 2.250.000.000 đồng, chiếm 25% vốn điều lệ
- Vốn của cổ đông trong doanh nghiệp: 6.255.000.000 đồng, chiếm 69.5% vốn điều lệ
- Vốn của cổ đông ngoài doanh nghiệp: 495.000.000 đồng, chiếm 5.5% vốn điều lệ.

Công ty có đội ngũ kỹ sư chuyên ngành và đội ngũ công nhân có tay nghề cao. Bằng những kinh nghiệm lâu năm trong nghề cộng với những trang thiết bị,

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

phương tiện đặc chủng, hiện đại chuyên phục vụ cho công tác thi công xây dựng các công trình điện, bằng uy tín chất lượng và phong cách phục vụ.

- Thi công hàng trăm Km điện đường đến các bản vùng sâu vùng xa có địa hình phức tạp, lắp đặt những trạm biến áp lớn, nhỏ phục vụ sản xuất kinh doanh và sinh hoạt...

- Xây dựng khu trung tâm Giáo dục lao động xã hội Hải Phòng năm 2004-2005

- Xây dựng khu nhà Điều hành Dự án Điện sức gió đảo Bạch Long Vĩ năm 2003-2004

- Hệ thống chiếu sáng thủ đô Viên Chăn-Lào năm 2001

- Hệ thống chiếu sáng vành đai III Hà Nội

- Hệ thống chiếu sáng đường 353 Cầu Rào-Đô Sơn-Hải Phòng năm 2003...

Được sự uỷ nhiệm của Kế Hoạch trong và ngoài nước Công ty đã thực hiện nhiều hoạt động kinh tế xây lắp các công trình điện có quy mô lớn ở hầu hết các tỉnh thành miền Bắc và nước CHND Lào... Công ty đã được tặng nhiều huân chương lao động hạng nhất, nhì, ba và nhiều cờ thưởng thi đua của Chính Phủ, của Bộ Giao thông vận tải, Bộ xây dựng, Tổng Liên Đoàn Lao động Việt Nam và thành phố Hải Phòng.

2.1.2 Chức năng và nhiệm vụ của Công ty:

- Tư vấn đầu tư, khảo sát thiết kế các công trình điện áp 350 KV

- Thi công xây lắp các công trình cấp thoát nước, công trình bưu chính viễn thông, công trình đường dây và trạm biến áp đến cấp điện áp 220KV và từng phần của đường dây 500KV, lắp đặt hệ thống điện động lực, điện chiếu sáng công cộng, điện tự động hoá, tín hiệu, điều khiển, báo cháy, phòng chống cháy nổ

- Sản xuất các loại cấu kiện bê tông đúc sẵn và cột điện bê tông cốt thép các loại, dây và cáp điện, dịch vụ bảo vệ hệ thống điện, gia công cấu kiện thép và cột điện bằng thép, các cấu kiện phục vụ đường dây và trạm điện.

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

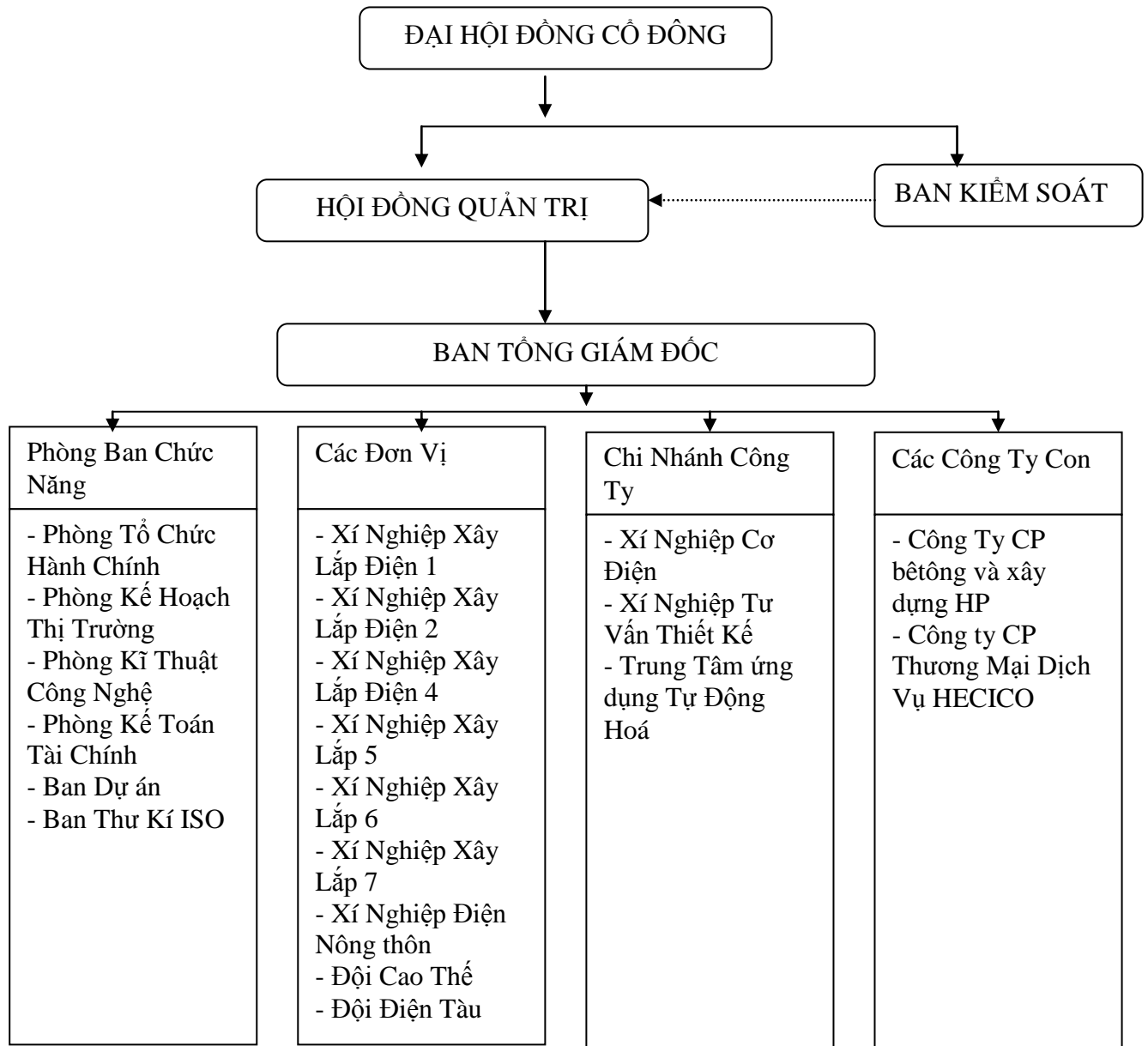
- Thí nghiệm thiết bị điện, thí nghiệm đo điện trở đất, lắp ráp, sửa chữa thiết bị điện công nghiệp, điện dân dụng
- Xây dựng công nghiệp, dân dụng, giao thông, thuỷ lợi, xây dựng cơ sở hạ tầng, san lấp mặt bằng
- Quản lý kinh doanh bán điện nước, vận hành trạm phát điện và quản lý vận hành lưới điện phân phối có điện áp đến 350KV
- Kinh doanh xuất nhập khẩu vật tư, thiết bị điện, điện tử, điện lạnh, thiết bị năng lượng sạch và vật tư thiết bị ngành xây dựng, dịch vụ bên bãi, vận tải hàng hoá, vận tải hành khách, lữ hành
- Đóng mới và sửa chữa phương tiện thuỷ trọng tải 500 tấn
- Đào tạo Kỹ thuật cơ điện lạnh và điện tử tin học
- Tư vấn, nghiên cứu, ứng dụng tiên bộ Kỹ thuật, chuyển giao công nghệ tự động hoá.

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

2.1.3 Sơ đồ cơ cấu tổ chức:

Sơ đồ 3: Sơ đồ tổ chức

Nguồn: Phòng Tổ Chức Hành Chính.



Cơ cấu tổ chức gồm 2 khối:

- **Khối quản lý**, gồm:

+ **Tổng giám đốc**: Là người đứng đầu Công ty và chịu trách nhiệm trước mọi hoạt động của Công ty. Giúp việc cho Tổng giám đốc là các Phó tổng Giám đốc:

+ Phụ trách kinh doanh

+ Phụ trách khai thác

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

+ Phụ trách Kỹ thuật

Mỗi phó giám đốc phụ trách một bộ phận để tránh tình trạng chồng chéo về chức năng và nhiệm vụ. Tất cả các phòng trên đều chịu sự chỉ đạo của Tổng giám đốc.

1. ***Phòng tổ chức hành chính***: Quản lý hồ sơ lưu trữ tài liệu thường xuyên, nghiên cứu và tổ chức bộ máy cho phù hợp với Công ty ở mỗi thời kì, tham mưu cho Tổng giám đốc về vấn đề tuyển dụng hay đề bạt cán bộ, tính toán tiền lương và xử lý các chế độ chính sách lao động của toàn Công ty.

2. ***Phòng kế hoạch thị trường***: Triển khai các hoạt động tiêu thụ sản phẩm, quản lý các khu vực thị trường, tập hợp khách hàng, sản phẩm, giá cả, doanh số, phân phối, dịch vụ khách hàng... nhằm quản lý hệ thống phân phối, quản lý dữ trữ và hoàn thiện sản phẩm, quản lý lực lượng bán hàng, tổ chức bán hàng và cung cấp dịch vụ.

3. ***Phòng Kỹ thuật công nghệ***: Có chức năng tham mưu Giám đốc Công ty trong lĩnh vực quản lý kỹ thuật, chất lượng công trình, an toàn lao động và các hoạt động Kỹ thuật, có trương trình đổi mới và tiếp nhận các tiên bộ khoa học công nghệ, nghiên cứu , triển khai thử nghiệm, sản xuất thay thế hoặc cải tiến máy móc thiết bị và các phương tiện vật chất khác.

4. ***Phòng Kế toán Tài chính***: Lập báo cáo tài chính, xử lý các số liệu thu chi của Công ty, phản ánh ghi chép các nghiệp vụ kinh tế tài chính phát sinh trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty một cách đầy đủ, kịp thời, chính xác.

- Thu thập, phân loại, xử lý, tổng hợp số liệu thông tin về hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty nhằm cung cấp thông tin cần thiết cho các đối tượng sử dụng thông tin khác nhau.

- Tổng hợp số liệu và lập báo cáo kế hoạch theo định kì

- Thực hiện phân tích thông tin kế toán, đề xuất các biện pháp cho lãnh đạo, giúp Công ty có đường lối phát triển đúng đắn đạt hiệu quả cao nhất trong quản lý.

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

5. **Ban dự án:** Có chức năng tham mưu giúp Giám đốc Công ty trong các công tác tiếp thị và đấu thầu các công trình, các dự án phát triển kinh tế xã hội của nhà nước và của địa phương.

6. **Ban thư kí ISO:** Chịu trách nhiệm về chính sách chất lượng của toàn Công ty, kiểm tra và giám sát chất lượng sản phẩm hoàn thành.

- **Khôi sản xuất,** gồm:

1. **Các xí nghiệp xây lắp:** Xây lắp các công trình điện phục vụ sản xuất công nghiệp, nông nghiệp, quốc phòng, giao thông vận tải, du lịch, điện chiếu sáng công cộng, điện dân dụng...

2. **Xí nghiệp bê tông và xây dựng:** Sản xuất các loại cột bê tông cốt thép, sản xuất ống thoát nước bê tông theo TCCS, kinh doanh vật liệu xây dựng, xây dựng công nghiệp và dân dụng, giao thông thuỷ lợi, nhận dịch vụ và vận chuyển sản phẩm đến chân công trình.

3. **Xí nghiệp cơ điện:** Có chức năng mua bán, vận hành, sửa chữa các máy móc thiết bị để phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

4. **Ban kinh doanh dịch vụ:** Chuyên kinh doanh vật tư thiết bị công nghiệp và dân dụng, là nhà phân phối các sản phẩm cửa nhựa có lõi thép công nghệ Đức, cửa nhựa Đài Loan...

5. **Xí nghiệp tư vấn thiết kế:** Nhận liên doanh liên kết với mọi thành phần kinh tế trong và ngoài nước, tư vấn đầu tư, giám sát công trình.

6. **Xí nghiệp quản lý kinh doanh điện nông thôn:** Quản lý kinh doanh điện tại nhiều xã, các khu chung cư thuộc các huyện của thành phố Hải Phòng.

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

2.1.4 Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty

Bảng 1: Một số chỉ tiêu phản ánh hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty

Đơn vị: Nghìn đồng

Chỉ tiêu	Năm 2007	Năm 2008	Chênh lệch	
			(+/-)	(%)
1. Doanh thu thuần	76,648,529	95,476,013	18,827,484	24.56
2. Lợi nhuận sau thuế	887,649	1,441,108	553,458	62.35
3. Tổng tài sản	90,411,461	97,985,939	7,574,477	8.38
4. Tổng số lao động	253	276	23	9.09
5. Thu nhập bình quân	1,850	2,200	350,000	18.92
6. Thu nộp ngân sách	985	1,435	450	45.69

Nguồn: Phòng kế toán- tài chính

Qua bảng trên ta nhận thấy:

- Doanh thu và lợi nhuận của năm 2008 đều tăng lên so với năm 2007, cụ thể: doanh thu năm 2008 tăng lên so với năm 2007 là 18.827.484.637đ, lợi nhuận tăng lên 553.458.428đ so với năm 2007. Điều này cho thấy kết quả hoạt động kinh doanh của công ty năm qua có hiệu quả. Để có được kết quả như vậy là do Công ty đã có nhiều chính sách hợp lý cho đầu tư sản xuất, đầu tư mua sắm trang thiết bị máy móc, đẩy mạnh công tác khai thác và tìm kiếm thị trường trong và ngoài tỉnh thành.

- Năm 2008 so với năm 2007 tổng tài sản của Công ty tăng cụ thể. Năm 2007 tổng tài sản là 90.411.461.734đ, năm 2008 tổng tài sản là 97.985.939.436đ. Tức là so với năm 2007 tổng tài sản tăng lên 7.574.477.702đ. Nguyên nhân là do các khoản tài sản ngắn hạn và đầu tư tài chính của công ty năm vừa qua tăng lên. Đồng thời năm 2008 Công ty đã đầu tư mua sắm máy móc thiết bị mới nhằm phục vụ sản xuất kinh doanh điều này cũng đã làm cho tổng tài sản tăng lên.

- Năm 2008 thu nhập bình quân tăng lên 350.000đ so với năm 2007. Cụ thể năm 2007 thu nhập bình quân của người lao động là 1.850.000đ, năm 2008 là 2.200.000đ. Tuy nhiên với tình hình kinh tế biến động mạnh, giá cả ngày một leo thang thì mức lương 2.200.000đ chỉ đảm bảo cho người lao động sinh hoạt ở

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

mức tương đối. Do vậy Công ty nên chú trọng hơn trong công tác sử dụng và quản lý quỹ lương sao cho hợp lý.

2.2 Thực trạng công tác quản trị nhân sự tại Công ty

2.2.1 Đặc điểm lao động của Công ty

Lực lượng lao động của Công ty là một trong những nhân tố quan trọng, quyết định quá trình sản xuất kinh doanh. Nhận thức rõ điều đó ngay từ khi thành lập, công ty đã chú trọng vấn đề tổ chức, sắp xếp lao động một cách hợp lý và khoa học.

Lực lượng lao động trong Công ty được chia làm hai khối: khối lao động gián tiếp và khối lao động trực tiếp.

a. Khối lao động gián tiếp:

Khối lao động này bao gồm các nhân viên làm việc trong các phòng ban: Tài chính, kế hoạch sản xuất, tổ chức lao động, hành chính, bảo vệ.

b. Khối lao động trực tiếp:

Khối lao động trực tiếp bao gồm toàn bộ toàn bộ đơn vị sản xuất, lắp ráp thi công và các chi nhánh phục vụ các công tác khác. Khối lao động này thường đông hơn vì công ty chuyên về kỹ thuật cần nhiều lao động trực tiếp để thi công xây lắp công trình. Hoạt động sản xuất được tiến hành 24/24h, lao động và công nhân phục vụ làm việc theo giờ hành chính 24 ca/tháng, lao động làm thêm không quá 4h/ngày

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

Bảng 2 cơ cấu lao động của Công ty 2 năm 2007-2008

Phân công lao động	Năm 2007		Năm 2008		Chênh lệch	
	Số lượng(người)	Tỷ lệ(%)	Số lượng(người)	Tỷ lệ(%)	Số lượng(người)	Tỷ lệ(%)
1. Theo giới tính						
- Nam	230	91	244	88	14	-3
- Nữ	23	9	32	12	9	3
2. Theo tính chất lao động						
- Công nhân	202	80	210	76	8	-4
- Cán bộ CNV	51	20	66	24	15	4
3.Theo trình độ học vấn						
- Trên ĐH+ĐH	82	32	92	33	10	1
- Cao đẳng	33	13	29	11	-4	-2
- Trung cấp, sơ cấp	138	55	155	56	17	1
4.Theo độ tuổi						
- 18-30	46	18	58	21	12	3
- 31-40	104	41	125	45	21	4
- 41-50	82	33	69	25	-11	-8
- 51-60	21	8	24	9	3	1
5.Tổng số lao động	253		276			

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Nhận xét:

- **Theo giới tính:** Năm 2007 , số lao động nam là 230 người tương ứng với 91%, số lao động nữ là 23 người tương ứng với 9%. Sang năm 2008 số lao động nam tăng lên là 244 người tương ứng với 88%. Còn số lao động nữ năm 2008 tăng lên là 32 người, chiếm 12%. Do đặc điểm ngành nghề của Công ty nên số lượng lao động nam vẫn chiếm tương đối, nữ chủ yếu làm việc trong các phòng kế toán và tổ chức hành chính, văn thư...

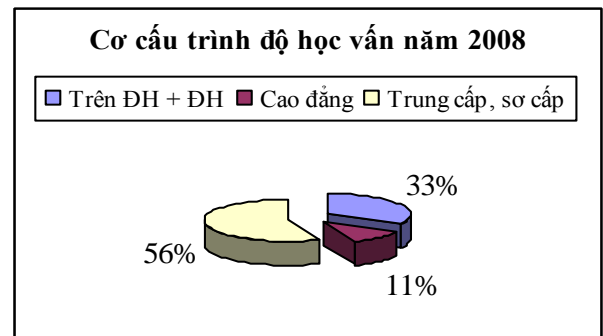
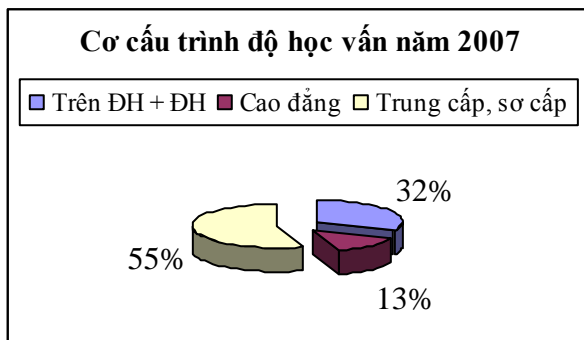
Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

- Theo tính chất lao động:

Tổng 2 năm 2007-2008, tổng số công nhân, lực lượng lao động trực tiếp tại các xí nghiệp, các công trình đều chiếm ưu thế. Năm 2007, số lượng công nhân là 202 người (tương ứng 80%) và năm 2008 tăng lên là 210 người. Đội ngũ cán bộ, nhân viên hành chính - lực lượng lao động gián tiếp của Công ty năm 2007 là 51 người tương ứng với 20%, sang năm 2008 là 66 người tương ứng với 24%. Số lượng lao động này đã tăng lên 15 người. Điều này chứng tỏ Công ty đã chú ý hơn đến bộ máy hành chính, gia tăng lao động để hoàn thành công việc tốt hơn khi khối lượng công việc ngày một nhiều.

- Trình độ học vấn:

Nhìn chung, cơ cấu lao động theo trình độ học vấn của Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng chủ yếu là trình độ trung cấp và sơ cấp. Lực lượng lao động này chiếm 55% năm 2007, năm 2008 tăng 1%. Tuy nhiên số lượng cao đẳng năm 2008 giảm 2% so với năm 2007. Cụ thể, năm 2007 số lượng cao đẳng là 33 người, năm 2008 lực lượng này giảm đi 4 người còn 29 người. Điều đáng quan tâm là sang năm 2008 số lượng lao động ở trình độ đại học tăng lên rõ rệt. Năm 2007 là 82 người, năm 2008 tăng lên 10 người là 92 người. Đây là dấu hiệu cho thấy Công ty rất cố gắng trong công cuộc đào tạo và phát triển nhân lực, không ngừng nâng cao chất lượng lao động để mang lại hiệu quả sản xuất kinh doanh và duy trì đà tăng trưởng của Công ty.



- Theo độ tuổi:

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

Ta nhận thấy số lao động trẻ có độ tuổi dưới 30 của Công ty chiếm 18% năm 2007 và 21% năm 2008. Như vậy năm 2008 số lượng lao động trẻ đã tăng lên 3%. Đây là đội ngũ lao động trẻ nhiệt huyết, có tinh thần hăng say với công việc nhưng kinh nghiệm công tác còn hạn chế. Vì thế Công ty cần phải chú ý tạo điều kiện cho họ có cơ hội phát huy năng lực. Chiếm tỷ trọng lớn nhất vẫn là độ tuổi từ 31-40, năm 2007 chiếm 41%, năm 2008 tăng lên là 45%. Đây là đội ngũ có tinh thần trách nhiệm cao và làm việc có hiệu quả cao. Độ tuổi 41-50 chiếm tỷ trọng tương đối năm 2007 là 33% , năm 2008 giảm xuống là 25%. Cũng có thể hiểu được sự giảm tỷ trọng ở đây là do tỷ trọng độ tuổi dưới 30 và từ 31-40 ngày một tăng. Người lao động trong độ tuổi này thường giữ chức vụ cao trong Công ty. Do đó Công ty nên có chính sách khuyến khích động viên họ phát huy và công hiến hết mình cho công việc. Độ tuổi 51-60 của Công ty hiện đang chiếm tỷ trọng thấp nhất. Năm 2007 chiếm 8%, năm 2008 là 9%.

- Trình độ bậc nghề

Bảng 3: Bảng tổng hợp trình độ bậc thợ qua 2 năm:

Phân loại lao động theo cấp bậc thợ	Năm 2007		Năm 2008	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ
Thợ điện bậc 3/7 :- 5/7	115	56.93	119	56.67
Thợ điện bậc cao	39	19.31	49	23.33
Thợ khác	48	23.76	42	20
Tổng	202		210	

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Qua bảng số liệu trên ta nhận thấy: Do lực lượng lao động chủ yếu tuyển dụng tại các trường đào tạo chính quy nên lao động của Công ty cổ phần xây lắp điện Hải Phòng có trình độ khá ổn định đáp ứng được nhu cầu chung của Công ty. Ta có thể thấy Công ty không có thợ bậc 1 và bậc 2 mà chỉ có lao động thợ bậc 3 đến bậc 7. Số lao động có trình độ bậc 3 đến bậc 5 chiếm tương đối cao. Cụ thể năm 2007 số lao động đó là 115 người tương ứng với 56.93%, năm 2008 số lao động này tăng lên là 119 người chiếm 56.57%. Điều này có nghĩa là số lượng lao động này đang tăng chậm lại. Số lượng thợ bậc cao có xu hướng tăng

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

lên. Năm 2008 thợ bậc cao tăng lên 10 người so với năm 2007. Điều này cho thấy công tác đào tạo của Công ty khá hiệu quả. Những đối tượng này còn có tiềm năng lớn trong việc dẫn dắt lớp thợ đi sau, giúp đỡ củng cố kinh nghiệm, sản xuất và phục vụ tốt hơn cho Công ty. Thợ bậc khác ở đây là nhóm thợ như thợ hàn, thợ cơ khí, thợ vận hành máy xây dựng... Công ty cần nâng cao hơn nữa công tác đào tạo để có thêm nhiều công nhân thợ bậc cao nhằm phục vụ tốt hơn nữa công tác sản xuất kinh doanh của Công ty.

2.2.2 Phân tích thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty

a. Công tác hoạch định nguồn nhân lực

- Khi còn hoạt động dưới hình thức Doanh nghiệp Nhà nước, công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực chưa được lãnh đạo Công ty quan tâm. Việc tuyển dụng bao nhiêu nhân viên là chưa có căn cứ, kế hoạch cụ thể mà chỉ dựa vào sự ước tính và kinh nghiệm của cán bộ phòng tổ chức nhân sự. Từ khi chuyển đổi hình thức hoạt động theo hình thức Công ty Cổ phần, vì mới đi vào hoạt động dưới hình thức này cho nên công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực vẫn chưa được thực hiện một cách hợp lý cụ thể.

- Việc tuyển dụng nhân viên là mang tính thời vụ, theo nhu cầu tiến độ hoàn thành công trình nên nhà quản trị nhân sự mới chỉ ước tính xem khối lượng công việc cần bao nhiêu người lao động để ra quyết định tuyển dụng.

- Những người làm công tác tuyển dụng chỉ dựa vào kinh nghiệm dự đoán của mình chứ phòng tổ chức nhân sự chưa thực hiện chức năng lập kế hoạch nguồn nhân lực.

Trường hợp cụ thể như trong quý 1 năm 2008, Công ty trúng thầu công trình xây dựng trung tâm Giáo dục lao động xã hội Hải Phòng. Do thời gian thi công trong hợp đồng hạn hẹp nên ngay khi bắt đầu thi công công trình, do không có kế hoạch nhân sự cụ thể nên đã dẫn đến tình trạng thiếu công nhân trầm trọng, phải huy động công nhân từ các đội điện tàu, đội cơ khí và phải tăng ca. Trước tình hình đó, các cán bộ tuyển dụng mới đưa ra thông báo tuyển dụng. Nhìn chung, Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng, công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực còn chưa rõ ràng. Điều này khiến Công ty gặp phải không

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

ít những trở ngại trong việc thu hút nguồn lao động tốt từ bên ngoài. Đây cũng chính là vấn đề cần thiết phải được các cán bộ phụ trách nhân lực trong Công ty hết sức lưu ý.

b. Công tác tuyển dụng lao động

Công ty áp dụng theo 2 hướng tuyển là tuyển nội bộ và tuyển từ bên ngoài.

- *Tuyển nội bộ*: Cũng như những Công ty khác, Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng cũng có phần ưu tiên đến các đối tượng là con em cán bộ công nhân viên trong Công ty, lựa chọn trình độ phù hợp với chuyên môn, ngành nghề công việc (qua thi tuyển). Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của cán bộ công nhân viên Công ty.

- *Tuyển bên ngoài*: Thông thường Công ty căn cứ vào nhu cầu lao động của từng bộ phận, căn cứ vào tiến độ hoàn thành các công trình xây lắp rồi mới ra quyết định tuyển dụng. Có nhiều nguồn tuyển khác nhau như qua sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên trong Công ty (thường áp dụng nhiều hơn) và từ lực lượng lao động tự do. Nhưng đối với một số vị trí đòi hỏi có trình độ chuyên môn và nhiều kinh nghiệm Công ty thường đăng tuyển trên báo hay mạng điện tử với những yêu cầu nhất định về vị trí đó. Sau khi được tuyển dụng, người lao động sẽ có 2 tháng thử việc nếu có khả năng đáp ứng yêu cầu công việc thì được giữ lại.

Bảng 4: Tình hình tuyển dụng của Công ty

Đơn vị: Người

Chỉ tiêu	Năm 2007	Năm 2008
Tổng số lao động	253	276
Tổng số lao động tuyển dụng	22	27
- Cán bộ nghiệp vụ	7	10
- Công nhân kỹ thuật	15	17
Tổng số lao động sa thải	2	4
- Cán bộ nghiệp vụ	0	1
- Công nhân kỹ thuật	2	3

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Qua năm, Công ty đã tuyển dụng được 27 cán bộ công nhân viên vào những công việc khác nhau, từ những địa phương khác nhau và sa thải 4 người. Do yêu cầu công việc này đòi hỏi ngày càng cao nên việc tuyển dụng ngày càng khắt khe. Công nhân kỹ thuật phải có trình độ bậc 4 trở lên. Trong năm vừa qua số lượng lao động được tuyển vào với mức trình độ học vấn như sau:

- Kỹ sư : 3 người
- Cử nhân : 4 người
- Trung cấp : 3 người
- Công nhân có tay nghề bậc 4 trở lên: 17 người

Bảng 5: Bảng đánh giá hiệu quả tuyển dụng

Chỉ tiêu	Số lượng		Chênh lệch	
	Năm 2007	Năm 2008	(+/-)	(%)
1. Ứng viên dự tuyển	27	35	8	29.6
2. Ứng viên trúng tuyển	22	27	5	22.7
3. Ứng viên trúng tuyển bỏ việc sau 1 năm	5	4	1	20
4. Ứng viên hoàn thành tốt công việc	14	18	4	28.6

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Do đã ổn định sản xuất nên yêu cầu tuyển dụng khắt khe hơn nhiều. Cán bộ công nhân viên năm 2008 được tuyển dụng có chất lượng đào tạo là khá cao và năng động nên họ thích ứng với công việc và làm việc hiệu quả hơn năm

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

2007. Tuy nhiên ta nhận thấy tỷ lệ đánh giá hiệu quả thông qua bảng trên chưa thực sự cao trong cả 2 năm.

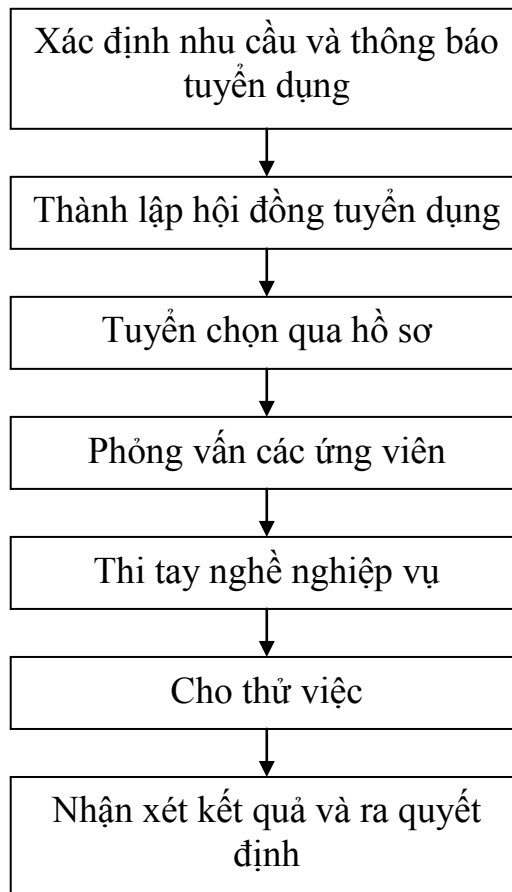
So sánh số lượng ứng viên trúng tuyển với số ứng viên tham gia dự tuyển, cụ thể: Năm 2007 có 27 ứng viên tham gia dự tuyển thì có đến 22 ứng viên trúng tuyển, năm 2008 có 35 ứng viên tham gia thì có 27 ứng viên trúng tuyển. Ta nhận thấy rằng rõ ràng Công ty đang cần nhân sự nhưng công tác tuyển mộ không được thực hiện tốt nên qua 2 năm số lượng tham gia dự tuyển không nhiều.

Do yêu cầu để đáp ứng công việc nên phải tuyển cho đủ số lượng ứng viên cần thiết nên công tác tuyển dụng đã thực hiện một cách bị động, mang tính qua loa dẫn đến số lượng ứng viên bỏ việc sau một năm là khá cao. Cụ thể, năm 2007 là 5 ứng viên, 2008 là 4 ứng viên và trong năm 2008, 4 lao động bỏ việc có 2 người vừa được cử đi đào tạo nâng cao nghiệp vụ và 2 người còn lại do trình độ là việc chưa hiệu quả bị sa thải và hết hợp đồng lao động ngắn hạn. Đồng thời số ứng viên hoàn thành tốt công việc chưa đạt đến 100%. Cụ thể năm 2007 là 14/22 người, năm 2008 là 18/27 người. Nguyên nhân là do trong quá trình phỏng vấn các bước đã thực hiện chưa thực sự tốt như: bước phỏng vấn ứng viên, chuyên viên phỏng vấn không phải là người có kinh nghiệm trong việc tuyển dụng hay trong quá trình thi tay nghề đã được bỏ qua hoặc không hề cho cấp trên tham gia trực tiếp vào quá trình này. Vì chính những cấp trên quản lý là những người có kinh nghiệm lâu năm trong nghề, họ có thể đánh giá được năng lực thực sự của ứng viên. Do đó, Công ty cần phải đưa ra biện pháp nâng cao hiệu quả tuyển dụng cho công tác nhân sự.

▪ **Quy trình tuyển dụng**

Căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh Công ty giao và tình hình thực tế nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của đơn vị. Công ty uỷ quyền cho Trưởng đơn vị, Trưởng phòng Tổ chức hành chính chủ động trong việc giới thiệu lao động, tiếp nhận hồ sơ ban đầu, báo cáo Tổng giám đốc uỷ quyền cho trưởng đơn vị/Trưởng phòng TCHC ký hợp đồng ngắn hạn.

Quy trình tuyển dụng nhân viên



Trong những năm qua, Công ty đã có sự chú trọng cho công tác tuyển dụng nhưng hiệu quả đem lại chưa cao. Số lượng bỏ việc vẫn còn nhiều, tỷ lệ làm việc hiệu quả chưa cao. Nguyên nhân xuất phát từ việc thực hiện các bước trong quy trình tuyển dụng chưa tốt. Ngay từ khâu xác định nhu cầu tuyển dụng, cán bộ nhân sự chưa xác định cụ thể các phòng ban nào thiếu nhân lực dài hạn hay ngắn hạn hay lập được những kế hoạch bổ sung lao động hợp lý.

Với khâu thông báo tuyển dụng, cán bộ tuyển dụng chỉ thông báo bằng cách dán niêm yết, dán thông báo tại công ty và quảng cáo trên các báo chứ chưa thông báo đến hết các nguồn lao động, đặc biệt là những nguồn có khả năng tìm kiếm thuận lợi, dễ dàng và chính xác.

Mấy năm qua, việc tuyển dụng của Công ty vẫn còn quá cứng nhắc trong việc xem xét hồ sơ nên đôi khi đã bỏ qua nhiều ứng viên tốt và chỉ chú trọng những hồ sơ của con em cán bộ trong công ty. Một trong những nhược điểm của công tác tuyển dụng trong Công ty là ở khâu thi tay nghề nghiệp vụ. Trong quá

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

trình thực hiện thường chỉ có cán bộ nhân sự tham gia chấm điểm. Điều này sẽ không đánh giá được năng lực thực sự của các ứng viên. Công ty nên cử trực tiếp cán bộ cấp trên có kinh nghiệm lâu năm làm giám khảo vì họ là những người có chuyên môn giỏi có thể đánh giá nhìn nhận ứng viên nào có khả năng hay không.

Sau khi đã tuyển chính thức, Công ty thường bỏ qua khâu hoà nhập người mới. Do ứng viên mới vào còn bỡ ngỡ với công việc cần có người hướng dẫn chỉ đạo để có thể thích nghi với công việc cho tốt.

Nói chung, Công ty cần đưa ra biện pháp để nâng cao hiệu quả cho công tác nhân sự nhằm cải thiện thực trạng hiện tại và giúp Công ty có được đội ngũ lao động làm việc tốt hơn.

▪ Công ty ký hợp đồng lao động

Hàng năm, căn cứ vào kế hoạch SXKD và nhu cầu lao động. Tổng giám đốc Công ty xét ký hợp đồng lao động có xác định thời hạn với lao động theo đề nghị của Trưởng đơn vị/Trưởng phòng TCHC và theo các tiêu chí sau:

- Người lao động đã qua thời gian thử việc, học việc tại đơn vị cơ sở
- Đảm nhận và hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ trong thời gian thử việc được trưởng đơn vị ký xác nhận.
- Chấp hành tốt nội quy, quy định, quy chế của Công ty, đơn vị
- Không vi phạm pháp luật, kỷ luật lao động và an toàn lao động
- Tự nguyện, an tâm công tác, lao động tại Công ty

Bảng 6: Số hợp đồng lao động đã ký trong 2 năm

Chỉ tiêu	Năm 2007	Năm 2008	Chênh lệch (+/-)
Số lao động tuyển dụng	22	27	1
Số hợp đồng ký 1 năm	6	9	3
Số hợp đồng không xác định thời hạn	16	18	4

c. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

Nhận thức được tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, Công ty đã xây dựng chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có hiệu quả.

- **Đào tạo tại chỗ:** Là hình thức đào tạo kỹ thuật lành nghề, nâng cấp nâng bậc cho công nhân sản xuất, công nhân lao động ngoài công trường hoặc kỹ sư dưới sự chỉ đạo của cán bộ quản lý.
- **Cử đi đào tạo:** Thông qua các lớp huấn luyện về nâng cao nghiệp vụ, tay nghề mà việc đào tạo tại chỗ không đáp ứng được, Công ty đã tạo điều kiện thuận lợi nhất để cán bộ công nhân viên có thể tham gia. Công ty đặc biệt ưu tiên đội ngũ cán bộ trẻ, năng động bởi họ là những người có khả năng nhạy bén dễ dàng tiếp thu kiến thức mới.

Công ty khuyến khích, động viên CBCNV không ngừng học tập để nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề, ngoại ngữ, tin học và lý luận chính trị bằng cá hình thức:

- Tự tìm hiểu học tập
- Tham gia các lớp bồi dưỡng theo chuyên đề do các trường, các trung tâm đào tạo mở.
- Tham gia học tại chức chuyên ngành kỹ thuật, kinh tế...
- Công ty mở các lớp bồi dưỡng, bổ túc nâng cao tay nghề hoặc mời các giảng viên của các trường đào tạo nghề về giảng dạy.
- *Kinh phí đào tạo:*

Các CBCNV được Công ty cử đi học các lớp trên sẽ được đài thọ về kinh phí và chi phí đào tạo.

Cán bộ tự nguyện xin đi học để nâng cao trình độ được Công ty, đơn vị tạo điều kiện về thời gian, kinh phí học tập do người học tự túc.

Sau khi hoàn thành khoá học Công ty sẽ tạo điều kiện(trong khả năng có thể) bố trí sắp xếp nhiệm vụ phù hợp với năng lực, ngành nghề, trình độ chuyên môn CBCNV đã học.

Bảng 7: Số lượng lao động đào tạo qua 2 năm

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

Stt	Loại lao động được đào tạo	Năm 2007	Năm 2008	Chênh lệch
				(+/-)
1	Thợ kĩ thuật	5	7	2
2	Thợ bậc cao	2	5	3
3	Kĩ sư chuyên ngành	9	12	3
4	Cán bộ kinh doanh	2	4	2
5	Cán bộ quản lý	3	7	4

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Năm 2008, số lượng cán bộ công nhân viên được Công ty cho đào tạo đã nhiều hơn đáng kể so với năm 2007, cụ thể là thợ kĩ thuật và bậc cao đã tăng thêm 5 người, kĩ sư chuyên ngành tăng thêm 6 người và cán bộ quản lý, kinh doanh tăng thêm 9 người. Đây là một sự nỗ lực lớn do chi phí đào tạo không phải là một con số nhỏ. (Năm 2008 chi phí đào tạo tính bình quân là 2 triệu đồng/người). Tuy nhiên kết quả thu được sau đào tạo khá khả quan. Trình độ công nhân sản xuất trực tiếp được nâng cao trong số đó số lượng thợ bậc 4 – 5 được đào tạo nâng cao là 3 người. 8 cán bộ quản lý sau khoá bồi dưỡng đã hoàn thành tốt công việc được giao và trong số đó thì có 2 người được cất nhắc lên làm tổ trưởng xưởng cơ khí và xưởng hàn. Đối với lao động gián tiếp, 2 cán bộ quản lý được cất nhắc lên làm phó phòng hành chính tổng hợp và phòng kế toán tài chính.

- Những người tham gia vào khoá đào tạo đều là những người được tuyển chọn từ các phòng ban, xí nghiệp có thành tích tốt, có sự cố gắng nhiệt tình trong lao động nhưng do một số hạn chế nên chưa thể cống hiến hết khả năng thực sự cho Công ty. Trong quá trình đào tạo đối với các khoá đào tạo dài như: đào tạo đại học tại chức thì công ty có hỗ trợ một phần kinh phí cho toàn khoá học. Đối với lớp bồi dưỡng ngắn hạn thì kinh phí đào tạo cho Công ty chịu toàn phần. Đây cũng là một chính sách khuyến khích người lao động nâng cao trình độ tay nghề.

Tổ chức đào tạo cho CBCNV, công ty phải bỏ ra một khoản chi phí khá lớn:

- Chi phí trực tiếp trả cho quá trình đào tạo: Tổng chi phí mà Công ty đã chi ra cho việc đào tạo cán bộ công nhân viên năm 2008 là 57.000.000 đồng

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

(trung bình 1 tháng chưa tính đến tiền lương), tăng lên gần 15.000.000 đồng so với năm 2007, Do năm 2007 có 21 người được cử đi đào tạo. Năm 2008 số người được đào tạo tăng lên là 38 người. Dẫn đến kinh phí đào tạo tăng lên nhiều.

- Chi phí tiền lương sau đào tạo: được trả tùy vào cấp bậc và chức vụ mà mỗi người lao động tham gia đạt được sau khi được đào tạo.

Ví dụ: Trường hợp của anh Nguyễn Ngọc Trường sau khi tham gia đào tạo cán bộ quản lý được cất nhắc lên vị trí phó phòng tổ chức hành chính, thì khi đến hạn trả lương, hệ số lương trả cho anh thay đổi từ 4.2 lên 4.53 (Hệ số lương được nâng thêm một bậc 0.33)

Bảng 8: Tình hình lao động sau đào tạo

Đơn vị: Người

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2008
1	Số người hoàn thành đào tạo đúng thời hạn	36/38
2	Số người được nâng lương sau đào tạo	21/38
3	Số người bỏ việc sau đào tạo	2/ 38

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Vấn đề phát triển lao động cũng được Công ty quan tâm không kém. Trong quá trình làm việc nhiều cá nhân có biểu hiện tốt, có đóng góp vào việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty nếu sau một thời gian theo dõi, cấp trên nhận thấy thật sự năng lực sẽ được đề bạt vào vị trí thích hợp.

Ví dụ: Năm 2008, có 3 nhân viên được đề bạt vào vị trí phó phòng tại phòng ban hành chính, kế toán và kế hoạch thị trường.

Tuy nhiên, trong số lao động bỏ việc năm 2008, có 1 nhân viên của Phòng Kế Hoạch - Thị trường vừa được cử đi đào tạo nâng cao nghiệp vụ. Sau 8 tháng, nhân viên này đã xin nghỉ việc chuyển công tác sang Công ty khác. Điều này có thể kết luận Công ty chưa có sự ràng buộc đối với những nhân viên giỏi trong Công ty. Công ty nên có sự đãi ngộ thích hợp để kích thích khả năng làm việc của các nhân viên giỏi.

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

Việc thăng tiến trong công việc giúp cho Công ty có được đội ngũ những người lao động làm việc hết mình, tạo điều kiện cho họ phát huy những khả năng, năng lực vốn có của họ từ đó nâng cao nguồn nhân lực trong Công ty.

e. Công tác đánh giá nhân viên

Có thể nói đây là công tác tương đối khó vì nó đòi hỏi chính xác và công bằng. Qua việc đánh giá sẽ biết rõ được năng lực và thành tích của từng người, việc đánh giá được thực hiện đúng mức sẽ cải thiện được bầu không khí trong công ty. Vì vậy thực hiện tốt công tác này là rất quan trọng.

Nhìn chung công tác này được công ty thực hiện tương đối tốt. Việc đánh giá được thực hiện khá chính xác và công bằng vì có sự tham gia của ban lãnh đạo.

Phương pháp đánh giá được doanh nghiệp áp dụng là phương pháp cho điểm. Đánh giá nhân viên qua các tiêu chuẩn: trách nhiệm, làm việc đúng giờ, số ngày làm việc, chất lượng công việc, tác phong công nghiệp... Mỗi tiêu chuẩn được đánh giá theo điểm số và tổng điểm đánh giá là 5 điểm. Tùy từng bộ phận hay tính chất của công việc mà các phiếu đánh giá có các tiêu chuẩn khác nhau. Ngoài ra, doanh nghiệp còn lấy ý kiến từ những thành viên cùng làm việc trong tổ, đội nhóm. Các ý kiến đánh giá có thể đưa ra trực tiếp hoặc viết vào phiếu nhận xét, phiếu kín tròn cuộc họp cùng ban lãnh đạo có sự tham gia của các trưởng bộ phận, tổ. Các cuộc họp này thường diễn ra 1-2 lần/ tháng để ban lãnh đạo kịp thời nắm bắt được những biến động trong quá trình làm việc của nhân viên vừa có biện pháp xử lý ngay những vấn đề vướng mắc. Kết quả của công tác đánh giá nhân viên sẽ làm cơ sở cho việc đãi ngộ.

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

f. Công tác trả công người lao động

▪ Công tác tiền lương

a. Lao động gián tiếp: Đối với lao động gián tiếp, Công ty áp dụng chế độ tiền lương theo chức vụ chức danh và trả lương theo hình thức lương thời gian.

Bảng 9: Bảng lương cán bộ công nhân viên xí nghiệp 1 tháng 8/2008

Họ và tên	Hệ số chức danh	Ngày Công (Ntt)	Lương cơ bản	Lương thực lĩnh	Phụ cấp		Tổng cộng
					Ăn trưa	T/nhiệm	
Nguyễn Dũng Tiến	5.98	28	3,229,200	5,342,858	308,000	180,000	5,830,858
Phan Quang Hùng	4.99	28	2,694,600	4,458,338	308,000	162,000	4,928,338
Nguyễn Mạnh Hùng	4.51	27	2,435,400	3,885,570	297,000	54,000	4,236,570
Phạm Thị Diên	3.58	25.5	1,933,200	2,912,981	280,500	108,000	3,301,481
Nguyễn Quỳnh Trang	2.34	21	1,263,600	1,568,013	231,000	54,000	1,853,013

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

+ Cách tính lương:

$$Ltl = \frac{1.3 * Lcb}{22} * Ntt + Pc$$

Trong đó

- Ltl: lương thực lĩnh
- 1,3 là hệ số lương do Công ty quy định
- Lcb: lương cơ bản, với:

$$Lcb = Ltt * Hs$$

- Ltt: Lương tối thiểu do nhà nước quy định (bằng 540.000đ)
- Hs: Hệ số lương (quy định của Nhà nước)
- Ntt: Số ngày công thực tế
- 22 : là số ngày công theo chế độ
- Pc: Phụ cấp, bao gồm phụ cấp ăn ca và phụ cấp trách nhiệm.

Trong đó: - Phụ cấp ăn ca = 11.000*ngày công

- Phụ cấp trách nhiệm: tùy theo quy định của Công ty.

Ví dụ: Tính lương cho cán bộ Nguyễn Dũng Tiến

Ta có:

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

$$Ltl = \frac{1.3 * Lcb}{22} * Ntt + Pc$$

$$Lcb = 5.98 * 540.000 = 3.229.200đ$$

$Pc = 28 * 11.000 + 180.000 = 488.000đ$ (trong đó: Phụ cấp trách nhiệm là 180.000đ do Công ty quy định)

$$Ltl = \frac{1.3 * 3.299.200}{22} * 26 + 488.000 = 5.830.858đ$$

b. Lao động trực tiếp:

Công ty áp dụng trả lương cho công nhân theo hình thức thời gian hoặc lương khoán tùy theo tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty.

Lương khoán thường áp dụng cho các công việc mà xét giao từng chi tiết thì không lợi về mặt kinh tế hoặc những công việc khẩn cấp cần phải hoàn thành sớm như: sửa chữa thiết bị trong trường hợp hư hỏng bất thường, bốc dỡ một số hàng hoá, vật tư để giải phóng mặt bằng hay phương tiện vận tải kho hàng...

Bảng 10: Bảng lương của công nhân xí nghiệp 1 trong tháng 8/2008

Họ và tên	Ngày công	Hệ số cấp bậc	1.3*Lương	Phụ cấp		Tổng cộng
				Ăn trưa	T/nhiệm	
Phạm Văn Hào	26	2.1	1,742,236	286,000	100,000	2,128,236
Ngô Thị Hà	22	1.55	1,088,100	242,000		1,330,100
Vũ Thị Xuân	25	1.85	1,475,795	275,000		1,750,795
Lê Thị Hải	26	1.81	1,501,642	286,000		1,787,642
Nguyễn Thị Nhuận	26	1.62	1,344,011	286,000		1,630,011

Nguồn: Phòng kế toán tài chính

Cách tính:

$$Ltl = \frac{1.3 * Lcb}{22} * Ntt + Pc$$

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

Trong đó:

Ltl : Lương thực lĩnh

Lcb: Lương cơ bản, với:

$$- \mathbf{Lcb = Ltt * Hs}$$

Ltt: Lương tối thiểu do Nhà nước quy định (bằng 540.000đ)

Hs: Hệ số lương cấp bậc

Ntt : Số ngày làm việc thực tế

22: Số ngày làm việc theo quy định

1,3 : Hệ số lương do Công ty quy định

PC: Phụ cấp, gồm phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp ăn ca...

PC tương tự cách tính của lương cho lao động gián tiếp, phụ cấp trách nhiệm tùy theo Công ty quy định

Ví dụ: tính lương cho công nhân Phạm Văn Hào:

$$Lcb = 540.000 * 2.1 = 1.134.000đ$$

$$PC = Pac + Ptn$$

$$Pac = 11000 * 26 = 286.000đ$$

$$Ptn = 100.000đ \text{ (tùy theo quy định của Công ty)}$$

$$Ltl = \frac{1.3 * 1.134.000}{22} * 26 + 386.000 = 2.128.236đ$$

Tạm ứng lương: Thông thường giữa các tháng người lao động sẽ được tạm ứng 1000.000đ, còn lại sẽ được hoàn trả vào cuối tháng.

▪ Công tác tiền thưởng

Tiền thưởng là khoản bổ sung cho tiền lương nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động. Tiền thưởng là một hình thức kích thích sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả. Nguồn tiền thưởng nằm trong quỹ tiền lương và quỹ tiền thưởng của Công ty. Quỹ này được trích từ lợi nhuận sau thuế của Công ty.

Các hình thức thưởng của Công ty:

- Thưởng cho các công nhân. tập thể có thành tích xuất sắc thưởng cho tổ đội, công trường, phân xưởng có những sáng kiến đạt hiệu quả cao.

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

- Thường mục tiêu hàng năm cho đơn vị công tác an toàn và BHXH
- Thường mục tiêu thi đua hoàn thành kế hoạch đối với bộ máy điều hành của Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng.
- Thường cho các cháu học sinh giỏi, học sinh tiên tiến và các cháu đạt giải thành phố, quốc gia.
- Thường nhân dịp lễ tết như: 30/4, 1/5, 2/9, tết Nguyên Đán... Thường cho ngày 30/4 và 1/5 thường tùy vào từng năm Công ty thưởng ít hoặc nhiều nhưng thường từ 100.000 đến 150.000đ. Riêng Tết Nguyên Đán thì tùy theo hiệu quả kinh doanh của Công ty thưởng cho CBCNV, thường là trên 1 triệu đồng.

Ví dụ: Tổ trưởng Phạm Văn Hào trong tháng 8, hoàn thành tốt công việc được giao tại công trình xấp lắp hệ thống điện 500KV- Hải Dương, ngoài tiền lương được hưởng anh được nhận thêm tiền thưởng = 15% số tiền lương. Số tiền anh sẽ nhận được = $L_{tl} + 15\%L_{tl} = 2.128.236 + 0.15 * 2.128.236 = 2.447.471đ$

Phúc lợi và dịch vụ cho người lao động

Theo quy định của Nhà nước, tại Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng, người lao động tham gia 3 loại bảo hiểm: Bảo hiểm xã hội (BHXH), bảo hiểm y tế (BHYT), bảo hiểm tai nạn (BHTN).

- BHYT: theo chế độ BHYT hàng tháng phải đóng 3% mức lương cơ bản theo ND 26/CP. Trong đó Công ty đóng 2% và người lao động đóng 1% được nộp vào kỳ 2 hàng tháng.
- BHXH: Người sử dụng lao động đóng góp bằng 17% so với tổng quỹ tiền lương của những người tham gia bảo hiểm xã hội trong đơn vị. Người lao động đóng 3% lương hàng tháng.
- BH tai nạn: Không bắt buộc đối với các CBCNV làm trong văn phòng. Mức BH tai nạn bình quân cho mỗi người là 30.000/năm. Trong đó Công ty đóng 50% lấy từ quỹ phúc lợi, 50% do người lao động đóng.

Công ty sẽ trích quỹ phúc lợi khi:

- CBCNV bị chết do tai nạn lao động thì gia đình họ sẽ được trợ cấp 5 triệu đồng.

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

- CBCNV bị chết do ốm đau, chết tai nạn rủi ro ngoài Công ty thì gia đình họ được trợ cấp 1 triệu đồng.

- Những thân nhân trong gia đình (cha, mẹ, vợ, chồng) của người lao động bị chết Công ty sẽ tổ chức viếng thăm với mức 100.000đ/người.

Ngoài ra hàng năm Công ty còn tổ chức cho CBCNV đi tham quan, nghỉ mát. Ai không có điều kiện tham gia sẽ được thưởng 500.000đ.

d. Tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động

Điều kiện làm việc là tổng hợp các nhân tố trong môi trường Doanh nghiệp có tác động đến người lao động. Tạo điều kiện làm việc tốt hay xấu đều có ảnh hưởng không nhỏ đến khả năng làm việc và hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó, công tác này được Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng rất chú trọng. Công ty luôn tìm cách cải thiện điều kiện làm việc cho CBCNV.

- Hệ thống cơ sở hạ tầng tương đối rộng rãi thoáng, sạch sẽ với nhiều chậu hoa, cây cảnh thường xuyên được chăm sóc luôn đem lại môi trường làm việc trong lành thoáng mát cho người lao động.
- Do sự tiện dụng của máy tính trong công tác quản trị cũng như thu nhập thông tin và giao dịch với khách hàng, Công ty đã và đang hoàn thiện và nâng cấp hệ thống máy tính và kết nối Internet. Hiện trung bình cứ 2 người / 1 máy tính. Nhờ vào sự nâng cấp này mà Công ty có thể tăng khả năng xử lý thông tin kinh tế, tăng khả năng làm việc của nhân viên và có thể ký hợp đồng với đối tác mà không cần gặp trực tiếp.
- Ngoài ra, Công ty còn trang bị nhiều trang thiết bị hiện đại cho lao động cũng như cải thiện làm việc cho người lao động như hệ thống thông gió, hệ thống điều hoà máy lạnh, phương tiện lao động. Công ty cũng chú trọng đảm bảo tiêu chuẩn nơi làm việc về không gian, độ thoáng, ánh sáng nước sạch, hệ thống điện chiếu sáng... Nhìn chung Công ty vẫn phải nâng cấp hệ thống chày nổ bởi hệ thống này của Công ty đã cũ do được xây dựng từ lâu. Đồng thời Công ty cũng cần nâng cấp chất lượng y tế để đảm bảo hơn nữa chất lượng điều kiện làm việc tại Công ty.

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

▪ Về chế độ làm việc và nghỉ ngơi

Để có thể đảm bảo sức khỏe cho người lao động, người lao động cần phải có chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý để tái sản xuất sức lao động. Ngày nay, do nền kinh tế ngày càng phát triển, nhu cầu con người cũng đang dần nâng cao. Người lao động ngày càng chú trọng đến nhu cầu an dưỡng, nghỉ ngơi sau những ngày làm việc mệt mỏi.

Là Công ty Nhà nước mới được cổ phần hoá, do đó Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng vẫn giữ chế độ làm việc của Nhà nước là tuần làm việc 5 buổi, nghỉ ngày thứ 7 và chủ nhật. Ngày làm 8 giờ nhưng nếu công việc nhiều cần giải quyết thì nhân viên sẽ làm thêm giờ và những ngày làm thêm sẽ được hưởng lương thêm giờ gấp đôi ngày thường.

Ví dụ: Lương bình quân/ giờ của mỗi lao động là 12.500đồng. Nhưng khi nhân viên làm thêm giờ thì mỗi giờ làm thêm của nhân viên sẽ được tính gấp đôi lương giờ ngày thường là 25.000đồng/giờ.

Hàng tháng Công ty đảm bảo cho người lao động được nghỉ bình quân 6 ngày.

- Ngày nghỉ lễ: một năm có 9 ngày nghỉ lễ nhưng mới đây Nhà nước đã ban hành nghỉ thêm một ngày giỗ tổ Hùng Vương. Vào ngày lễ tết và trùng vào ngày nghỉ hàng tuần của người lao động được nghỉ bù vào ngày tiếp theo(theo quy định tại điều 73 Bộ Luật LĐ)

- Nghỉ hàng năm: CBCNV có 12 tháng làm việc thì được nghỉ phép hàng năm là 15 ngày nhưng vẫn được hưởng nguyên lương cơ bản.

- Cứ tròn 5 năm làm việc thì người lao động sẽ được nghỉ thêm 1 ngày. Nhưng nếu do nhu cầu công việc mà CBCNV chưa nghỉ hết số ngày nghỉ thì Công ty phải sắp xếp cho họ nghỉ ngơi hợp lý, những ngày đó sẽ được thanh toán theo mức lương hưởng cho làm thêm hoặc được nghỉ bù sang quý 1 năm sau.

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

Bảng 11: Tình hình sử dụng thời gian lao động của Công ty

Stt	Danh mục	Năm 2007		Năm 2008		Chênh lệch	
		Bình quân	Tỷ lệ	Bình quân	Tỷ lệ	Bình quân	Tỷ lệ
	Số lao động bình quân	253		276			
1	Số ngày công theo lịch	365	125	365	125	0	0
2	Số ngày công nghỉ theo chế độ	73	25	73	25	0	0
	Nghỉ chủ nhật và lễ Tết	61	20.89	61	20.89	0	0
	Nghỉ phép	12	4.11	12	4.11	0	
3	Số ngày nghỉ thực tế	24.91	8.53	22.49	7.7	-2.42	-0.83
	Nghỉ ốm	9.09	3.11	8.19	2.8	-0.9	-0.31
	Nghỉ họp	4	1.37	3	1.03	-1	-0.34
	Nghỉ thai sản	2.07	0.71	2.3	0.79	0.23	0.08
	Không lý do	9.75	3.34	9	3.08	-0.75	-0.26
4	Ngày công theo chế độ	292	100	292	100	0	0
5	Ngày công làm thêm	10.52	3.6	12.74	4.36	2.22	0.76
6	Ngày làm việc thực tế	277.61	95.07	282.25	96.66	4.54	1.59
7	Hiệu suất sử dụng lao động(6/4)	95.07		96.66		1.59	

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Nhận xét: Qua bảng trên ta thấy

- **Số ngày làm việc theo lịch** là 365 ngày, **số ngày công nghỉ theo chế độ** là 73 ngày, trong đó: số ngày nghỉ chủ nhật và lễ tết là 61 ngày, số ngày nghỉ phép là 12 ngày. Như vậy, số ngày công nghỉ theo chế độ qua 2 năm không có gì thay đổi. Và **số ngày công làm việc theo chế độ** là 292 ngày.
- **Số ngày nghỉ thực tế bình quân** năm 2007 là 24,91 ngày (tương ứng với 8.53% số ngày làm việc theo chế độ), năm 2008 là 22.49 ngày (tương ứng với 7.7%). Trong đó: số ngày nghỉ ốm năm 2007 là 9.09 ngày (tương

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

ứng là 3.11%), năm 2008 giảm xuống còn 8.19 ngày (tương ứng 2.8%). Số ngày nghỉ hợp năm 2007 là 4 ngày (1.37%), năm 2008 giảm 0.34% còn 3 ngày; số ngày nghỉ thai sản năm 2007 là 2.07 ngày (0.71%) và năm 2008 số ngày nghỉ này tăng lên 0.08% thành 2.3 ngày (0.79%). Số ngày nghỉ không lí do năm 2007 là 9.75 ngày (3.34%) và năm 2008 số ngày này giảm đi 0.26% còn 3.08 ngày. Như vậy, số ngày nghỉ thực tế bình quân năm 2008 giảm 2.42 ngày so với năm 2007. Con số này chưa lớn và Công ty cần phải có biện pháp nhằm giảm thiểu hơn nữa số ngày nghỉ này.

- **Số ngày công làm thêm** năm 2007 là 10.52 ngày (tương ứng với 3.6% số ngày công theo chế độ, năm 2008 là 12.74 ngày (4.36%). Như vậy, năm 2008 số ngày làm thêm của Công ty đã tăng lên 2.22 ngày.
- **Số ngày làm việc thực tế** (được tính bằng cách lấy ngày công theo chế độ - số ngày nghỉ thực tế bình quân + số ngày công làm thêm) năm 2007 bình quân là 227.61 ngày (tương ứng với 95.07% số ngày công theo chế độ), năm 2008 là 282.25 ngày (tương ứng 96.66%). Như vậy, năm 2008 số ngày làm việc thực tế tăng lên 4.64 ngày so với năm 2007 (tương ứng là 1.59%). Số ngày làm việc thực tế tăng là do số ngày làm việc thực tế bình quân giảm 2.42 ngày và số ngày công làm thêm tăng lên 2.22 ngày.
- **Hiệu suất sử dụng thời gian lao động** năm 2007 là 95.07%, của năm 2008 là 96.66%. Như vậy, hiệu suất sử dụng thời gian lao động năm 2008 tăng lên 1.59% tốt hơn năm 2007. Tuy nhiên, để việc sử dụng thời gian làm việc có hiệu quả hơn nữa thì Công ty cần có biện pháp rút ngắn khoản cách giữa số ngày làm việc thực tế với số ngày làm việc theo chế độ.

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

2.3 Phân tích hiệu quả quản trị nhân lực tại Công ty thông qua các chỉ tiêu hiệu quả.

Bảng 12: Bảng đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Stt	Chi tiêu	Đơn vị	Năm 2007	Năm 2008	Chênh lệch (+/-)	Chênh lệch (%)
1	Giá trị sản lượng	Triệu	83232	100719	17487	21.01
2	Doanh thu	Triệu	76648	95476	18828	24.56
3	Lợi nhuận	Triệu	887	1441	554	62.46
4	Số lượng lao động	Người	253	276	23	9.09
5	NSLĐ bình quân (1/4)	Triệu/người	328.98	364.92	35.94	10.92
6	Hiệu suất sử dụng lao động (2/4)	Triệu/người	302.95	345.93	42.98	14.19
7	Hiệu quả sử dụng lao động (3/4)	Triệu/người	3.506	5.221	1.715	48.92
8	Mức đảm nhiệm lao động (4/2)	Người/triệu	0.0033	0.0029	0.00041	12.42
9	Lương bình quân/ tháng	Triệu	1.85	2.2	0.35	18.92

Qua bảng trên ta nhận thấy:

- Do Công ty có đường lối chính sách phát triển hợp lý làm cho doanh thu và lợi nhuận đều tăng. Đó là việc chủ động mở rộng không ngừng tìm kiếm thị trường, mở rộng hợp tác, máy móc trang thiết bị được trang bị đầy đủ và thường xuyên bảo trì bảo dưỡng. Bên cạnh đó có những thay đổi tích cực trong đội ngũ nhân sự của Công ty. Do đó, doanh thu năm 2008 tăng lên 17.487triệu đồng, tương ứng với 21.01%, lợi nhuận năm 2008 cũng tăng lên so với năm 2007 là 18.828 triệu đồng, tương ứng với 24.56%. Đây là sự nỗ lực rất lớn của ban giám đốc Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng.
- Giá trị sản lượng tăng kéo theo năng suất lao động bình quân tăng. Năm 2008 tăng lên 35.94 triệu/người, tương ứng với 10.92%. Điều đó có thể giải thích khi có một đội ngũ cán bộ quản lý có nhiều kinh nghiệm, đội ngũ nhân viên luôn sẵn sàng nhiệt tình say mê với công việc cùng với máy móc thiết bị luôn được đổi mới, áp dụng nhiều công nghệ khoa học phát triển.

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

- Hiệu suất sử dụng năm 2008 tăng lên so với năm 2007 là 42.98 triệu/người tương ứng với 14.19%. Điều này cho thấy công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại công ty đã được nâng cao, nhân lực được sử dụng triệt để hơn, giảm bớt được sự dư thừa và lãng phí năng lực lao động trong Công ty. Hiệu quả sử dụng lao động cũng tăng lên 48.92% , đây là kết quả của việc sử dụng đúng người đúng việc.
- Mức đảm nhiệm lao động cho thấy để tạo ra 1 đồng doanh thu thì cần bao nhiêu lao động tham gia. Năm 2008 là $0,0029.10^{-6}$, con số này tương đối nhỏ cho thấy hiệu quả sử dụng lao động tại Công ty khá tốt.
- Thu nhập bình quân năm 2008 tăng lên 350.000đồng so với năm 2007. Cụ thể năm 2007 mức lương bình quân của người lao động là 1.850.000đồng, năm 2008 là 2.200.000đồng. Với tình hình kinh tế biến động mạnh, mức giá cả ngày một leo thang thì mức lương 2.200.000đ/tháng chỉ có thể đảm bảo cho người lao động mức sống tương đối bình thường. Chính vì vậy Công ty cần quan tâm hơn nữa đến việc quản lý và sử dụng quỹ lương sao cho hợp lý hơn nữa để đảm bảo lợi ích của người lao động cũng như lợi ích của Công ty.

2.4 Đánh giá công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty

Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng tiền thân là Công ty điện lực Hải Phòng. Tuy mới thực hiện cổ phần hoá 5 năm nhưng Công ty đã từng bước sắp xếp, điều chỉnh phân công đúng người đúng việc, tuyển dụng những cán bộ trẻ có năng lực chuyên môn, năng lực quản lý đã tạo ra một guồng máy hoạt động thông suốt từ dưới lên trên đã thúc đẩy sự phát triển của Doanh nghiệp, tạo bầu không khí lành mạnh thoải mái cho Công ty. Tuy nhiên không phải việc gì cũng được hoàn thành một cách xuất sắc. Qua khảo sát thực tế kết hợp với quá trình phân tích thực trạng nhân sự tại Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng ta có thể đưa ra những ưu và nhược điểm công tác quản trị nguồn nhân lực như sau:

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

Ưu điểm:

- Công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực được nâng cao, hiệu suất sử dụng lao động năm 2008 tăng 14.19%, hiệu quả sử dụng lao động tăng 48.92%.
- Tạo được năng suất lao động ngày càng cao, năm 2008 năng suất lao động bình quân tăng 10.92% so với năm 2007
- Dần cải thiện được chất lượng lao động vì đội ngũ cán bộ mới thường năng động sáng tạo, nhiệt tình trong công việc
- Làm thay đổi phong cách nhận thức cũng như phong cách làm việc của nhân viên, nhằm phục vụ tốt hơn nhu cầu của khách hàng với công ty.
- Nâng dần sự cạnh tranh, phấn đấu trong công việc của mỗi người lao động.
- Năm bắt được tầm quan trọng và vai trò của con người trong sản xuất kinh doanh. Công ty đã xác định, lựa chọn các cán bộ trẻ ưu tú, có năng lực để đi đào tạo thêm từ những lớp chính quy, có kinh nghiệm tạo thế mạnh cho Công ty.
- Người lao động có cơ hội thể hiện mình, bộc lộ hết tài năng trí tuệ thực sự của mình, trình độ của con người được nâng cao.
- Đánh vào những nhu cầu về mặt vật chất và tinh thần của cán bộ công nhân viên, công ty có nhiều chế độ khen thưởng hợp lý cho người lao động kích thích họ làm việc.

Nhược điểm: Bên cạnh những ưu điểm trong công tác quản trị nhân sự là những nhược điểm mà Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện vẫn đang cố gắng khắc phục:

- Kế hoạch hoạch định nhân sự chỉ mang tính tự phát, bị động không xuất từ kế hoạch sản xuất kinh doanh.
- Công ty vẫn còn chính sách ưu tiên con em cán bộ công nhân viên trong công ty nên chất lượng lao động chưa thật sự tốt.
- Nhà quản trị tuyển chọn lao động vẫn còn dựa vào kinh nghiệm của bản thân, không qua khảo sát thực tế làm cho đội ngũ lao động được tuyển

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

vào không đạt chất lượng cao, ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả sử dụng lao động của Công ty.

- Công tác đào tạo của Công ty chưa thực sự hiệu quả về mặt chất lượng, mà chỉ mang tính số lượng do một số người được cử đi học để đối phó. Ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.
- Công ty chưa có chế độ đãi ngộ thích hợp đối với những lao động được cử đi đào tạo nâng cao để tạo ra những ràng buộc với Công ty, do đó năm vừa qua đã có nhân viên sau khoá đào tạo bỏ công ty và đến làm việc cho một Doanh nghiệp khác.

Con người là nhân tố hết sức quan trọng trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh. Do đó tổ chức lao động như thế nào để đạt hiệu quả sử dụng cao nhất là một việc rất quan trọng và đòi hỏi Công ty cần thật sự quan tâm hơn nữa để khắc phục những nhược điểm trên và đẩy mạnh sự phát triển của Công ty hơn nữa trong thị trường xây lắp điện hiện nay.

Phần 3:

Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực tại Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng.

3.1 Mục tiêu và phương hướng chiến lược quản trị nguồn nhân lực của Công ty.

a. Mục tiêu hướng tới năm 2009

1. Tư tưởng chỉ đạo:

Đa dạng hoá sản phẩm trong lĩnh vực liên quan về kĩ thuật điện nhằm mở rộng thị trường, ưu tiên cho xây lắp điện, đẩy mạnh tiếp thị vào công trình điện cao thế. Duy trì có hiệu lực hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000.

2. Doanh thu SXKD đạt 95 tỷ đồng.

- Tỷ lệ thực thu năm 2009 đạt 95% doanh thu thực hiện
- Lợi nhuận đạt 1.68 tỷ đồng trở lên
- Cổ tức đảm bảo 11%/năm
- Doanh thu bán điện: 38 tỷ đồng, tổn thất điện năng nhỏ hơn 8% với 16 xã giai đoạn 1 và giai đoạn 2, tiến tới 8% với giai đoạn 3

3. Thu nhập bình quân 2.500.000 đồng/người/tháng. Trích nộp BHXH, BHYT theo luật BHXH, mua BHTN con người cho 100% CBCNV ký hợp đồng lao động cấp Công ty và đơn vị.

4. Làm tốt, có hiệu quả công tác kỹ thuật an toàn lao động

- Thực hiện kiểm toán độc lập toàn bộ Công ty

5. Đầu tư

- Tiếp tục tìm nguồn vay cho Dự án điện nông thôn, thực hiện hoàn thành tại 15 xã giai đoạn 3 trong quý II/2009 và bằng vốn tự có sẵn sang tiếp nhận quản lý khi các xã giao: Từ 1 đến 3 xã.

- Đầu tư trạm trộn bê tông tươi bán tự động 30m³/h tại Công ty con HCC

6. Công tác mới:

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

- Xúc tiến hợp tác hội nhập Quốc tế hoá, trên các lĩnh vực: Đại lý thương mại, Liên danh đầu thầu xây lắp, Liên danh liên kết sản xuất công nghiệp.
- Tiếp tục hình thành, phát triển tổ hợp HECICO

b. Phương hướng chiến lược

Trong những năm gần đây, trước sự phát triển lớn mạnh không ngừng của ngành xây lắp điện và đội ngũ nhân viên công tác trong ngành. Căn cứ vào chiến lược phát triển kinh doanh của Công ty từ năm 2005 đến năm 2020 kết hợp cùng với thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty đã được xây dựng trong các kế hoạch dài và trung hạn với tinh thần sau:

1. Bộ máy quản trị nhân sự gọn nhẹ, hợp lý, hiệu quả, xoá bỏ quan liêu, cửa quyền.
2. Thu hút và tuyển chọn một bộ máy tổ chức có đủ về số lượng và chất lượng. Đủ những người có năng lực, trình độ chuyên môn cần thiết để hoàn thành tốt các công tác được giao.
3. Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao hiệu quả của Công ty.
4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có trình độ kỹ năng chuyên môn hoá cao, đáp ứng kịp thời với tiến trình hiện đại hóa – công nghiệp hóa cơ sở hạ tầng theo chủ trương của nhà nước.
5. Người lao động được kích thích và động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và yên tâm, trung thành, nhiệt tình và tâm huyết với công ty.
6. Tạo điều kiện và môi trường thuận lợi cho tất cả người lao động phát huy hết khả năng và phát triển tối đa năng lực cá nhân của họ.
7. Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người lao động và gắn với quyền lợi của người lao động với hiệu quả kinh doanh và quyền lợi của Công ty.

3.2 Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng.

3.2.1 Biện pháp nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng

- a. Lý do đưa ra biện pháp

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

Qua phân tích ta thấy công tác tuyển dụng của Công ty chưa được tốt trong quá trình tuyển mộ. Công ty không thông báo rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng, điều này khiến cho nguồn tuyển dụng rất hạn chế, không thu hút được nhiều nhân tài đến tham gia tuyển dụng. Những người đến tuyển dụng đều là những người thân quen, con ông cháu cha hoặc lao động phổ thông.

Bảng 13: Bảng đánh giá hiệu quả tuyển dụng

Chỉ tiêu	Số lượng		Chênh lệch	
	Năm 2007	Năm 2008	(+/-)	(%)
1. Ứng viên dự tuyển	27	32	5	18.52
2. Ứng viên trúng tuyển	22	27	5	22.7
3. Ứng viên trúng tuyển bỏ việc sau 1 năm	5	4	1	20
4. Ứng viên hoàn thành tốt công việc	14	18	4	28.6

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Qua bảng trên, ta nhận thấy hiệu quả tuyển dụng chưa thực sự cao trong cả 2 năm. Số ứng viên tham gia dự tuyển không nhiều. Năm 2007 số lượng nhân viên cần tuyển là 22 người mà chỉ có 27 người đến tham gia dự tuyển. Năm 2008 có 32 người dự tuyển có đến 27 người trúng tuyển. Như vậy công tác tuyển mộ là chưa tốt. Số người bỏ việc trong cả 2 năm đều cao. Nguyên nhân là trong quá trình tuyển dụng các bước phỏng vấn và thi tay nghề đã chưa được thực hiện tốt dẫn đến chất lượng ứng viên không cao. Điều này cho thấy 2 năm qua công tác tuyển dụng của Công ty thực hiện chưa có hiệu quả. Công ty cần có giải pháp để khắc phục tình trạng này.

b. Biện pháp khắc phục

- Để có công tác tuyển mộ, tuyển chọn có hiệu quả, khi có nhu cầu nhân lực, Công ty cần phải xem xét đó là thiếu nhân lực dài hạn hay ngắn hạn để có kế hoạch bổ sung hợp lý, tránh dư thừa gây lãng phí.

- Một trong những vấn đề quan trọng trong việc tuyển dụng đó là nguồn tuyển. Nguồn tuyển từ đâu, đó có phải là nơi đào tạo được những cán bộ công nhân viên thật sự có khả năng đáp ứng được công việc hay không?

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

* **Với nguồn tuyển bên trong:** Công ty chú ý đến người lao động do cán bộ công nhân viên trong Công ty giới thiệu. Trước hết, công ty sẽ tiếp nhận toàn bộ hồ sơ xin việc của con em, người thân, quen của các cán bộ, công nhân lao động trong công ty mà các hồ sơ đó đáp ứng đầy đủ các yêu cầu cơ bản đã đề ra. . Một mặt là để động viên, khuyến khích những người đang làm việc cho công ty có tinh thần trách nhiệm, có tự tin, hăng say với công việc hơn vì ít nhất thì mong muốn của họ là xin cho người thân một công việc đã được công ty tiếp nhận để xem xét. Mặt khác, nếu như trong những bộ hồ sơ đó, có hồ sơ trúng tuyển sau quá trình tuyển dụng bản thân người đó sẽ có nhiều thuận lợi vì hơn ai hết những người giới thiệu sẽ giúp đỡ, chỉ đạo tận tình cho người thân hay bạn bè của mình trong việc hòa nhập với môi trường làm việc. Hơn nữa bản thân công ty cũng có nhiều lợi thế do không phải tốn kém cho quá trình hội nhập, đào tạo của người lao động mới mà họ vẫn có thể nhanh chóng bắt tay vào làm công việc chính của mình. Cho dù có nhiều lợi thế thì quá trình tuyển dụng sau này vẫn phải đảm bảo độ nghiêm minh và chính xác vì lao động là một trong những nhân tố quyết định sự thành bại của doanh nghiệp.

* **Với nguồn tuyển bên ngoài:** Nguồn tuyển dụng bên ngoài tiếp theo mà Công ty cần quan tâm đó là đội ngũ sinh viên tại các trường Đại học. Để có được những lao động từ nguồn này một cách đúng đắn và chính xác, Công ty nên phối hợp với các Đại học, Cao đẳng để chọn những sinh viên xuất sắc tham gia tuyển dụng. Các sinh viên này có thể đang còn ngồi trên ghế nhà trường hay chuẩn bị ra trường. Công ty nên tạo điều kiện cho các sinh viên này có cơ hội kết hợp thực hành, thực tiễn với các bài giảng trên lớp.

Bên cạnh đó công ty phải đưa ra các tiêu chuẩn cho các sinh viên như: Điểm trung bình trong hai năm cuối phải đạt 7,5 trở lên (với sinh viên thuộc khối kinh tế) và 7,0 trở lên (với sinh viên thuộc khối kỹ thuật), điểm chuyên ngành phải từ 8,0 trở lên (với sinh viên khối kinh tế) và 7,5 trở lên (với sinh viên khối kỹ thuật), đạo đức tốt và tích cực tham gia các hoạt động xã hội.

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

Những sinh viên có các điều kiện như vậy và được khoa, trường giới thiệu sẽ được đến thực tế thường xuyên tại công ty, được thực hành và khả năng được công ty tuyển chọn cao. Tuy nhiên, ngoài các yêu cầu đối với các sinh viên thì về phía công ty không chỉ tạo điều kiện cho các sinh viên thực tế, thực tập và hứa hẹn một khả năng tuyển dụng cao là đủ mà công ty cần phải cụ thể hóa hơn các dự định của mình với đội ngũ sinh viên tiên tiến này. Vì khi học đã giỏi họ có nhiều cơ hội tìm kiếm việc làm tại một công ty khác có điều kiện hấp dẫn hơn. Do đó công ty nên đưa ra vị trí tuyển dụng hợp lý với các mức lương và ưu đãi khác mang tính hấp dẫn. Thường thì năm nào công ty cũng cần phải tuyển mới, tuyển thêm lao động nhất là trong giai đoạn sắp tới.

Công ty thông báo kế hoạch tuyển dụng vào đầu mỗi năm cho các sinh viên để họ có động lực học tập và quyết tâm đạt được các điều kiện mà công ty đưa ra, điều đó sẽ cho họ cơ hội việc làm khi ra trường. Với cách tìm kiếm lao động từ nguồn này, công ty sẽ mất một khoản chi phí khá lớn, xong lại thu hút được nhân tài, bớt đi một bước (bước thu thập và nghiên cứu hồ sơ, đôi khi cả bước phỏng vấn sơ bộ) trong quá trình tuyển dụng, và việc hội nhập vào môi trường làm việc của những người này là khá nhanh và đơn giản. Chất lượng người lao động tuyển từ nguồn này có thể nói là rất cao. Vì thế công ty nên quan tâm, chú ý tới đội ngũ này khi mà công ty đang có mục tiêu là nâng cao cạnh tranh, đưa sản phẩm của mình trở thành thông dụng hơn trong nước và vươn ra thị trường xuất khẩu.

Ngoài ra công ty có thể thông qua các Công ty cung cấp nguồn nhân lực có uy tín để có thể tuyển được những kỹ sư, cử nhân giỏi cho Công ty. Đồng thời phải đưa ra những mức lương hấp dẫn để lôi kéo họ. Tuy nhiên khi sử dụng phương pháp này Công ty nên tính toán kỹ các khoản chi phí và thực hiện công tác kiểm tra về trình độ hay chú trọng hơn trong công tác xét tuyển.

- Để thực hiện công tác xét tuyển có hiệu quả Công ty nên tổ chức thi tay nghề cho các ứng viên với sự tham gia của các cấp trên hoặc những thợ bậc cao có kinh nghiệm để họ trực tiếp làm giám khảo. Có như vậy việc thi tay nghề mới

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

thật sự có hiệu quả. Đánh giá được năng lực thật sự của các ứng viên. Tiếp đến vòng phỏng vấn sâu. Trên cơ sở những lần tuyển dụng trước, nhận thấy các chuyên viên phỏng vấn chưa làm tốt công tác này. Công ty có thể lựa chọn những chuyên viên khác có uy tín hơn hoặc sử dụng những cán bộ quản lý giỏi của Công ty tham gia vào việc phỏng vấn các ứng viên. Vừa tiết kiệm được chi phí lại có được hiệu quả cao hơn.

- Việc thông báo mức lương cho các ứng viên cũng là một vấn đề rất quan trọng. Vì khi ứng viên tham gia vào dự tuyển họ không biết mức lương của Công ty sẽ là bao nhiêu. Khi đã chính thức vào làm, họ mới biết mức lương không như họ mong muốn điều này dễ làm cho nhân viên mới nản chí, làm việc không hiệu quả. Do đó ngay khi đưa ra thông báo tuyển dụng cho một vị trí nào đó Công ty cần đưa ra mức lương cụ thể cho các ứng viên biết.

- Một vấn đề nữa mà các Doanh nghiệp cũng như Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng thường xuyên mắc phải sau khi đã tuyển dụng nhân viên. Đó là công tác hoà nhập người mới. Nhân viên mới vào hoàn toàn mới lạ với môi trường mới, nếu cứ để cho họ tự hoà nhập sẽ rất khó khăn trong công việc. Vì những công việc đó thường có liên quan đến nhau. Trưởng bộ phận nên bố trí một nhân viên có kinh nghiệm hoặc trong tổ đội cử một công nhân có bậc thợ cao hướng dẫn, chỉ bảo nhân viên mới không chỉ trong công việc mà cả trong các mối quan hệ đồng nghiệp để cho bầu không khí Công ty được ôn hoà. Nhân viên mới sẽ đủ tự tin hơn và thích nghi dần với công việc.

Khi lập kế hoạch tuyển dụng nên tính đến những chi phí phải bỏ ra cho công tác này. Có thể hạch toán cụ thể : các chi phí liên quan đến tuyển dụng là 1000.000đ/ 1 Đợt tuyển dụng. Đó là những chi phí cho quảng cáo trên internet, ti vi, báo chí, những giấy dán niêm yết và những thông báo đến các nguồn tuyển dụng...

c. Hiệu quả dự kiến

- Công ty sẽ thu hút được những ứng viên từ khắp nơi chứ không chỉ là ứng viên nội bộ và những người thực sự có khả năng, ý chí phấn đấu không có cơ hội được làm việc tại Công ty.

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

- Hạn chế tình trạng con ông cháu cha mặc dù không đủ trình độ năng lực, khả năng nhưng vẫn được chiếu cố cân nhắc vào các vị trí quan trọng, chủ chốt gây ảnh hưởng đến tinh thần làm việc chung của toàn công ty cũng như ảnh hưởng tới hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Tiết kiệm chi phí đào tạo do thông qua tuyển dụng Công ty đã tìm thấy những người có đủ trình độ, đáp ứng yêu cầu công việc.

Bảng 14: Bảng dự kiến tuyển dụng năm 2009

Chỉ tiêu	Năm 2009
Tổng số lao động	296
Tổng số lao động cần tuyển dụng	20
- Cán bộ nghiệp vụ	6
- Công nhân kỹ thuật	14

3.2.2 Biện pháp nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực trong Công ty

a. Lý do đưa ra biện pháp

Trong giai đoạn hiện nay, vấn đề nâng cao trình độ chuyên môn của người lao động là hết sức quan trọng và cần thiết. Công ty cần phải tiến hành đào tạo và phát triển nhân lực vì những lý do:

- Công tác đào tạo của Công ty chưa thực sự hiệu quả về mặt chất lượng, mà chỉ mang tính số lượng do một số người được cử đi học để đối phó. Ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Đối với công nhân, lực lượng lao động trực tiếp, trình độ tay nghề của họ quyết định chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp, trực tiếp tạo ra doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp, vì thế công tác đào tạo phải được thực hiện thường xuyên và liên tục.

- Đối với cán bộ quản lý, một lực lượng chủ chốt, trực tiếp điều hành quá trình sản xuất kinh doanh của Công ty cho nên phải thường xuyên bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho họ.

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

b. Biện pháp khắc phục

**** Xác định nhu cầu đào tạo***

Trước hết, muốn đưa ra giải pháp hiệu quả cho công tác đào tạo ta cần phải xuất phát từ nhu cầu đào tạo. Căn cứ vào mức độ công việc ngày một phức tạp, máy móc được cải tiến thường xuyên những tiến bộ khoa học kỹ thuật. Do đó để đáp ứng công việc và có thể sử dụng được những công nghệ mới cán bộ công nhân viên cần phải có một lớp đào tạo nâng cao đổi mới nhận thức. Cần xác định thực trạng công việc và năng lực hiện tại của các công nhân viên. Xem xét bộ phận nào có những nhân viên, công nhân cần thiết phải được cử đi đào tạo. Bộ phận nào vừa được sắm thêm thiết bị ứng dụng công nghệ mới mà với trình độ hiện tại của công nhân viên chưa thể sử dụng được những máy móc này.

Một trong những vấn đề quan trọng trong hầu hết các Doanh nghiệp mắc phải và Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng cũng không tránh khỏi đó là khi tuyển dụng được lực lượng lao động trẻ là những sinh viên vừa mới ra trường. Chất lượng lao động trẻ chưa đáp ứng được đòi hỏi của Doanh nghiệp. Sinh viên mới tốt nghiệp vào công tác tại các xí nghiệp, công ty thường gặp khó khăn khi tiếp cận với các thiết bị khoa học kỹ thuật ngày càng hiện đại. Không chỉ nghiệp vụ mà ngay cả khâu viết lách và diễn đạt của nhiều sinh viên vẫn còn yếu kém. Tuy nhiên cơ hội học hỏi và phát triển bản thân cũng như sự nghiệp là một mong muốn đặc biệt cháy bỏng của những sinh viên mới ra trường. Doanh nghiệp nên tạo cơ hội học tập và phát triển cho nhân viên sẽ thu hút được những người trẻ đầu quân cho họ.

**** Hoạch định chương trình đào tạo***

Mấy năm qua, công tác đào tạo của Công ty chưa thực sự hiệu quả về mặt chất lượng mà chỉ mang tính số lượng do một số người được cử đi học để đổi phỏ. Ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Do đó, khi hoạch định chương trình đào tạo Công ty nên đưa ra những tiêu chí cụ thể cho những đối tượng cử đi đào tạo. Đó phải là những cán bộ mẫu mực, có khả năng thăng tiến và làm việc hiệu quả.

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

Công tác đào tạo chưa hiệu quả nguyên nhân còn do không được lãnh đạo thực sự quan tâm. Để đeo đuổi một hoạt động tạm thời, lãnh đạo Công ty đôi khi cắt giảm hoạt động huấn luyện của nhân viên mình. Một số cấp trên hoặc không xem đây là công việc của mình hoặc quên mất nhiệm vụ này do luôn phải ở trong guồng quay hối hả của công việc. Công ty cũng đã tổ chức những khoá huấn luyện nghiệp vụ cho công nhân viên nhưng chưa hiệu quả do chưa áp dụng các chuẩn quốc tế, nội dung, chương trình và phương pháp đào tạo. Mặt khác, Công ty chưa tìm được những chuyên gia đào tạo có đủ năng lực và kỹ năng sư phạm.

Căn cứ vào những nhu cầu đào tạo Công ty nên đưa ra những hình thức đào tạo cụ thể:

- Tổ chức những chuyến công tác tập huấn tại nước ngoài cho đội ngũ cán bộ để họ học hỏi trau dồi kiến thức và kinh nghiệm kinh doanh. Phương pháp này Công ty chưa áp dụng lần nào. Đây sẽ là một phương pháp gây tốn kém cho Công ty nhưng ưu điểm mang lại sẽ rất lớn do các cán bộ được tiếp cận với cách quản lý và làm việc hiện đại và khoa học, điều đó đóng góp rất lớn cho Công ty.

- Tiếp tục cử các cán bộ chưa qua Đại học theo học các lớp Đại học tại chức. Đồng thời Công ty cũng nên cấp cho họ một phần kinh phí giúp họ vừa đi làm vừa đi học vừa đảm bảo cuộc sống. Do vậy, Công ty nên trích một khoản tiền nhất định từ quỹ khen thưởng phúc lợi hoặc quỹ phát triển để đầu tư cho việc đào tạo, nâng cao trình độ cho nhân viên hàng năm.

- Đối với lao động trực tiếp tại Công ty có bậc thợ từ bậc 3 đến bậc 7. Hàng năm, Công ty nên thường xuyên tổ chức thi tay nghề nâng bậc cho họ, vừa để nâng bậc thợ đồng thời là cơ sở để nâng lương cho những công nhân tích cực và có năng lực.

- Đối với lao động mới vào nghề, Công ty có thể tổ chức những lớp tập huấn tại chỗ. Thay vì thuê giáo viên hướng dẫn, Công ty có thể sắp xếp khéo léo những nhân viên nhiều kinh nghiệm tiến hành tập huấn cho những nhân

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

viên mới vào nghề. Vừa tiết kiệm chi phí lại vừa tạo được mối quan hệ thầy trò trong quá trình tập huấn.

- Một thuận lợi cho quá trình đào tạo là xung quanh địa bàn hoạt động của Công ty có rất nhiều các trường Cao đẳng, Trung cấp dạy nghề như: Trường Cao đẳng Nghề, Cao đẳng đóng tàu, Trung cấp Cộng Đồng... Công ty có thể liên hệ trực tiếp với các trường đó cho công nhân đi học thêm về kiến thức cơ bản, đồng thời bổ túc thêm kiến thức về máy móc, quy trình công nghệ sản xuất mới.

Tuy nhiên bên cạnh việc đào tạo, Công ty nên giám sát chặt chẽ việc cử nhân viên đi học, theo dõi thái độ học tập của họ có nghiêm túc hay không. Nếu không giám sát thì việc đào tạo bồi dưỡng sẽ trở thành vô ích với những người không có thái độ học tập nghiêm túc.

Giải pháp đào tạo sẽ gây tốn kém cho Công ty những khoản chi phí không nhỏ nhưng Công ty không thể không thực hiện nó vì nó liên quan đến sự phát triển bền vững của Công ty sau này. Tuy nhiên Công ty nên hạch toán mức chi phí cụ thể cho công tác đào tạo.

Bảng 15: Bảng dự kiến công tác đào tạo năm 2009

Đơn vị: Người

Stt	Loại lao động được đào tạo	Năm 2009
1	Thợ khác	5
2	Thợ điện bậc cao	7
3	Kỹ sư chuyên ngành	9
4	Cán bộ kinh doanh	5
5	Cán bộ quản lý	4

Ta có thể xác định chi phí đào tạo như sau:

Tiền lương bình quân năm 2009 là 2.500.000đ

Tiền lương mà công ty phải trả cho 30 lao động trong quá trình đào tạo:

$$30 * 2.500.000 = 75.000.000đ$$

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

Tuỳ theo học phí của các lớp học nâng cao nghiệp vụ trên thị trường, Công ty dự tính chi phí 1 khoá học 3 tháng cho cán bộ công nhân viên là 2000.000đ/người. Như vậy chi phí đào tạo cho 30 cán bộ công nhân viên là:

$$2000.000 * 30 = 60.000.000đ$$

Như vậy năm 2009, chi phí mà Công ty phải bỏ ra nhằm nâng cao trình độ nghiệp vụ cho các cán bộ công nhân viên là:

$$Cđ = 75.000.000 + 60.000.000 = 135.000.000đ$$

**** Công tác bố trí lao động sau đào tạo***

Sau khi kết thúc khoá đào tạo. Đánh giá chất lượng thực hiện công việc của những đối tượng được đào tạo Công ty nên có sự đề bạt lên các vị trí thích hợp để đáp ứng nhu cầu công việc đồng thời khuyến khích nhân viên hay tăng bậc lương với mức độ hợp lý.

c. Hiệu quả dự kiến

Tuy phải bỏ ra một khoản chi phí không nhỏ để thực hiện công tác đào tạo nhưng Công ty lại có được một đội ngũ cán bộ công nhân viên trình độ cao, giỏi chuyên môn, làm việc hiệu quả. Điều này vừa đem lại lợi ích cho người lao động lại vừa mang lại lợi ích lâu dài, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh cho Công ty.

3.2.3 Biện pháp hoàn thiện công tác trả lương

a. Lý do đưa ra biện pháp

Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng áp dụng hình thức lương thời gian cho cả hai khối lao động gián tiếp và trực tiếp. Cách tính lương theo thời gian làm việc có nhược điểm là cán bộ công nhân viên sẽ chỉ quan tâm đến thời gian làm việc mà không quan tâm đến chất lượng công việc. Để hạn chế mặt tiêu cực đó Công ty nên thực hiện trả thêm lương hiệu quả và lương trách nhiệm cho hai khối lao động trên.

b. Biện pháp khắc phục

Áp dụng biện pháp trả lương hiệu quả và lương trách nhiệm thực hiện như sau:

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

Nếu nhân viên hay công nhân nào làm việc kém hiệu quả, không hoàn thành nhiệm vụ của mình ảnh hưởng xấu đến hoạt động của Công ty thì sẽ bị giám đốc trừ đi phần lương hiệu quả và lương trách nhiệm. Hơn nữa, nếu họ không ngừng phấn đấu làm việc để được đánh giá là làm việc có hiệu quả cao thì cuối năm tùy vào số điểm đánh giá họ sẽ được nhận một khoản tiền thưởng phù hợp.

▪ **Lương hiệu quả**

Là hiệu quả hoạt động trong kỳ của Doanh nghiệp. (Qua tham khảo cách tính lương hiệu quả của Công ty cơ khí An Giang, nhận thấy biện pháp này rất hiệu quả trong việc kích thích người lao động. Công ty có thể áp dụng theo) Cán bộ công nhân viên sẽ được hưởng mức sau:

- Mức 1 Hiệu quả trung bình : 150.000đ/người/tháng

- Mức 2 Hiệu quả khá: 250.000đ/người/tháng

- Mức 3 Hiệu quả cao: 400.000đ/người/tháng

Tùy vào hiệu quả kinh doanh của từng quý, Công ty căn cứ vào tỷ lệ tăng doanh thu để tính lương hiệu quả cho người lao động. Theo đánh giá hiện tại Công ty đang hoạt động với mức hiệu quả khá.

▪ **Lương trách nhiệm (hay Phụ cấp trách nhiệm)**

Trước đây khi tính phụ cấp trách nhiệm cho cán bộ công nhân viên, Công ty thường dựa vào mức độ công việc và đưa ra những khoản phụ cấp trách nhiệm chưa thật sự thỏa đáng và không rõ ràng trong cách xác định phần phụ cấp này. Qua tham khảo phương thức trả lương của Công ty cơ khí An Giang. Công ty bạn đã áp dụng biện pháp lương trách nhiệm kích thích người lao động có hiệu quả. Công ty nên tham khảo và áp dụng phương pháp này nhằm đưa ra giải pháp về tiền lương cho người lao động. Cụ thể:

Nhằm tăng cường và gắn trách nhiệm của cán bộ công nhân viên và các tổ trưởng tổ đội, đặc biệt là những người đảm đương công việc quan trọng như: Giám đốc, Phó giám đốc, trưởng phòng...các điều kiện hưởng phụ cấp theo quy định của Công ty là:

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

- Hoàn thành công việc được giao theo đúng kế hoạch (chất lượng, số lượng, thời gian...)

- Không để xảy ra bất kỳ sự cố nào hoặc gây hậu quả ảnh hưởng tới công việc sản xuất kinh doanh của Công ty và kế hoạch sản xuất.

- Không để xảy ra thất thoát hư hỏng

Căn cứ vào trách nhiệm được giao, tùy theo hoạt động của Doanh nghiệp:

Bảng 14: Bảng quy định các mức phụ cấp trách nhiệm

Stt	Chức vụ	Mức 1	Mức 2	Mức 3
1	Giám đốc	900.000	1000.000	1.100.000
2	Phó giám đốc	450.000	500.000	550.000
3	Trưởng phòng và quản đốc	350.000	400.000	450.000
4	Phó phòng và phó quản đốc	200.000	250.000	300.000
5	Tổ trưởng sản xuất	50.000	75.000	100.000
6	Thủ quỹ	100.000	100.000	100.000

Theo đánh giá Công ty đang hoạt động ở mức 1.

c. Hiệu quả dự kiến

Thực hiện biện pháp này, người lao động sẽ phải cố gắng làm việc cho tốt để không bị trừ mất khoản lương hiệu quả và lương trách nhiệm. Khi người lao động phấn đấu hoàn thành tốt công việc, hiệu quả sản xuất kinh doanh tăng. Công ty vừa có lợi nhuận cao mà người lao động lại được hưởng lương trên cơ sở của sự tăng lên doanh thu đó. Như vậy, vừa đem lại lợi ích cho Công ty vừa kích thích người lao động.

▪ Tổng kết

Từ những biện pháp trên ta có thể hoạch định được các chi phí mà công ty phải bỏ ra:

- Chi phí cho công tác tuyển dụng 1000.000đ/1 đợt tuyển
- Chi phí cho công tác đào tạo là 60.000.000đ/30 người/3tháng
- Chi phí lương (lương và lương trách nhiệm) chưa tính phụ cấp và thưởng có thể tính như sau:

Sinh viên: Dương Thị Phương Thảo

$$L_{tl} = 296 * (2.500.000 + 250.000) = 814.000.000đ$$

Bảng 15: Bảng xác định chi phí

Chỉ tiêu	Trước biện pháp	Sau biện pháp
Chi phí cho tuyển dụng	1000.000	1000.000
Chi phí cho đào tạo	57.000.000	60.000.000
Chi phí cho tiền lương	607.200.000	814.000.000
Tổng	665.200.000	875.000.000

Qua bảng trên ta nhận thấy sau khi thực hiện các biện pháp Công ty phải chi ra một con số không nhỏ. Tuy nhiên phải nhìn vào mặt tích cực thì sẽ thấy đây là một khoản đầu tư có lợi ích lâu dài.

Sau khi thực hiện các biện pháp trên, dự kiến doanh thu tăng lên 7%, giá vốn tăng 7%. Chi phí quản lý doanh nghiệp tăng 5%, chi phí đào tạo tăng 5%. Các chỉ tiêu còn lại không đổi làm cho lợi nhuận tăng theo. Ta có bảng sau:

Bảng 16: Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động sau khi thực hiện biện pháp

Stt	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2008	Năm 2009	Chênh lệch (%)
1	Doanh thu	Triệu	95476	102159	7
2	Lợi nhuận	Triệu	1441	1569	8.88
3	Số lao động	Người	276	296	7.25
4	Hiệu suất sử dụng lao động	Triệu/người	345.93	345.13	- 0.233
5	Hiệu quả sử dụng lao động	Triệu/người	5.221	5.301	1.53

Qua bảng trên ta thấy rằng các chỉ tiêu đều tăng lên, duy chỉ có hiệu suất sử dụng lao động có giảm nhưng đó là một con số không đáng kể. So với tình hình suy thoái kinh tế hiện nay thì đây là một kết quả tốt mà Công ty cần phải duy trì.

Kết luận

Trong giai đoạn hội nhập kinh tế quốc doanh như hiện nay, vai trò của 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 lực sao cho có hiệu quả là một vấn đề cấp thiết đối với hầu hết các Công ty. Sự biến đổi mạnh mẽ thường xuyên của môi trường, tính chất của sự cạnh tranh và hội nhập yêu cầu phải đáp ứng các loại công việc phức tạp ngày càng cao đối với Cán bộ công nhân viên trong Công ty đã và đang tạo ra sức ép lớn, đòi hỏi các nhà quản lý phải có nhiều chính sách và giải pháp phù hợp nhằm quản lý nhân lực một cách hiệu quả. Điều này quyết định sự tồn tại và phát triển của Công ty.

Trong thời gian thực tập tại công ty, 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 khoá luận của mình.

Qua đó, em mạnh dạn đề ra một số giải pháp chủ yếu với mục đích nâng cao hiệu quả quản lý và 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 cảm ơn ban lãnh đạo Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng cùng Thạc sỹ Đỗ Thị Bảo Ngọc đã giúp đỡ em hoàn thành bài khoá luận này.

Em xin chân thành cảm ơn!

Hải Phòng, ngày 10 tháng 6 năm 2008

Sinh viên

Dương Thị Phương Thảo

Tài liệu tham khảo

1. Thạc sỹ Nguyễn Hữu Thân – 1996 – Giáo trình quản trị nhân sự - Nhà xuất bản thống kê.
2. Tiến Sỹ Trần Thanh Hội – 2000 – Giáo trình quản trị nhân sự - Nhà xuất bản Thống Kê.
3. Thạc sỹ Trần Kim Dung – 2001 – Giáo trình quản trị nguồn nhân lực - Nhà xuất bản Giáo dục.
4. Nguyễn Tấn Thịnh – 2001 – Giáo trình quản lý nhân lực trong Doanh nghiệp - Khoa kinh tế và quản lý - Trường đại học Bách Khoa Hà Nội.
5. Tài liệu Năng lực tài chính – Phòng Kế Hoạch Thị Trường, Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng.
6. Phương thức phân tích các hình thức trả lương của Công ty cơ khí An Giang – 2003.