

LỜI MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết nghiên cứu đề tài:

Quản trị NNL là một lĩnh vực đặc biệt quan trọng, vì “mọi quản trị suy cho cùng cũng là quản trị con người”. Quản trị NNL có mặt trong bất kỳ một tổ chức hay một doanh nghiệp nào, nó có mặt ở tất cả các phòng ban, các đơn vị.

Ngày nay, với xu thế toàn cầu hóa và tính chất cạnh tranh ngày càng khốc liệt, con người đang được coi là nguồn tài sản vô giá và là yếu tố cơ bản nhất quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Cũng như các tài sản khác, tài sản con người cần được mở rộng và phát triển, cần nhất là quản lý và sử dụng cho tốt. Việc hiểu và tổ chức tốt nội dung quản lý nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực là điều hết sức cần thiết trong tình hình hiện nay, đặc biệt trong các doanh nghiệp.

2. Mục đích nghiên cứu:

Để tiếp tục đứng vững trong môi trường cạnh tranh gay gắt, đòi hỏi các doanh nghiệp phải nghiên cứu và xây dựng cho mình đội ngũ cán bộ riêng, có năng lực phẩm chất, khả năng lãnh đạo công ty và đào tạo cán bộ công nhân lành nghề để theo kịp với tiến bộ và trình độ khoa học - kỹ thuật của thế giới. Khi sử dụng lao động có thể cho ta kết quả rất cao và ngược lại chẳng có kết quả gì, đó là nhân tố quyết định sự thành công hay thất bại của mỗi doanh nghiệp. Chính vì vậy đề tài nghiên cứu để tìm ra các biện pháp sử dụng nguồn lao động có hiệu quả là vấn đề quan tâm của các nhà quản lý và các nhà khoa học và đặc biệt là các doanh nghiệp, với mục đích:

-Về lý thuyết: Hệ thống hoá kiến thức về quản trị nhân lực.

-Về thực tiễn: áp dụng lý thuyết phân tích, đánh giá công tác quản trị nhân lực tại xí nghiệp.

3. Đối tượng nghiên cứu:

Nghiên cứu lực lượng cán bộ công nhân viên của xí nghiệp 583 – công ty Sông Hồng, trong đó tập trung vào nghiên cứu hệ thống quản trị nhân lực và hiệu quả sử dụng NNL tại xí nghiệp.

4. Phạm vi nghiên cứu:

Tập trung nghiên cứu cơ cấu lao động tại xí nghiệp 583 – công ty Sông Hồng.

5. Kết cấu khoá luận:

Chương 1: Lý luận chung về quản trị nhân lực và nâng cao hiệu quả sử dụng NNL.

Chương 2: Thực trạng NNL và quản trị NNL tại xí nghiệp.

Chương 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng NNL tại xí nghiệp.

CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC VÀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. Nguồn nhân lực(NNL).

1.1.1. Khái niệm NNL.

Để phát triển mỗi quốc gia đều phải dựa vào các NNL cơ bản như: Tài nguyên thiên nhiên, NNL, tiềm lực về khoa học công nghệ, cơ sở vật chất kỹ thuật, nguồn vốn... Trong đó NNL (nguồn lực con người) luôn là nguồn lực cơ bản và chủ yếu nhất quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia. Đứng trên các góc độ khác nhau khi nghiên cứu về NNL mục tiêu nghiên cứu và điều kiện thực tế của từng quốc gia.

Nguồn lực có thể được hiểu là nguồn lực của tất cả các cá nhân tham gia vào bất cứ hoạt động nào của doanh nghiệp, không kể vai trò của họ trong doanh nghiệp là gì. Tổ chức ở đây có thể lớn hay nhỏ, tham gia vào bất cứ lĩnh vực nào của xã hội, kinh tế ... nhưng tổ chức đó có sử dụng tới con người.

NNL lao động bao gồm tất cả những người trong độ tuổi lao động, theo quy định của pháp luật có khả năng lao động (trừ những người tàn tật, mất sức lao động loại nặng) và những người ngoài độ tuổi lao động nhưng thực tế đang làm việc.

NNL trong tổ chức nói chung hay doanh nghiệp nói riêng được hình thành trên cơ sở các cá nhân khác nhau, nhưng được liên kết theo những mục tiêu nhất định và cùng hướng tới mục tiêu cuối cùng của tổ chức. NNL trong tổ chức là nguồn lực đặc biệt và mang tính quyết định tới hoạt động của toàn bộ tổ chức. Nguồn lực này mang những đặc điểm riêng biệt hoàn toàn khác so với các nguồn lực đất đai, vốn, thiết bị... bởi một đặc tính quan trọng là NNL quy định và điều khiển các nguồn lực đó.

1.1.2. Vai trò của NNL.

❖ *Vai trò kinh tế - xã hội*

Từ lâu các nền kinh tế mạnh trên thế giới đã chứng minh sự vượt trội của mình nhờ vào vai trò to lớn con người. Tuy nhiên, khi chỉ xét trên góc độ những lợi ích mang lại khi sử dụng và tận dụng tổ NNL thì những đóng góp đó cũng khá lớn.

- Khi NNL được phát huy tốt tạo điều kiện cho nền kinh tế đạt mức tăng trưởng và phát triển cao. Các nhà kinh tế đã chứng minh rằng mức phát triển tối

ưu đạt được trong điều kiện nền kinh tế tiến dần tới toàn dụng nhân công. Mặc dù NNL ở các nước phát triển chưa đạt tới tình trạng toàn dụng nhân công song với mức thất nghiệp thấp nền kinh tế của họ cũng đã phát triển với tốc độ cao.

- NNL ở mỗi nước đặc biệt là ở các nước đang phát triển là nguồn tài nguyên của chính quốc gia đó. Thông qua việc xuất khẩu lao động sẽ mang lại nguồn thu nhập ngoại tệ đồng thời thu hút sự quan tâm của các nhà đầu tư trong điều kiện nhân công dồi dào.

- Sử dụng và phát huy NNL của mỗi quốc gia tạo điều kiện cho xã hội có nhiều của cải vật chất để phục vụ nhu cầu của chính xã hội đó. Sức sản xuất xã hội tại các nước đang phát triển đến nay vẫn bị ảnh hưởng mạnh mẽ của NNL và tại các nước phát triển cũng khó tránh khỏi điều đó.

- NNL được sử dụng tốt tạo điều kiện giảm gánh nặng cho chính xã hội đó trong việc trợ cấp, giúp đỡ cho những thành phần không có khả năng hoặc mất khả năng lao động.

Mặt khác NNL trong xã hội cũng là môi trường thuận lợi và tốt nhất để duy trì và phát triển các ngành nghề truyền thống cũng như duy trì văn hoá xã hội, văn hoá trong kinh doanh.

❖ Vai trò trong doanh nghiệp

Không có một tổ chức doanh nghiệp nào có thể tồn tại và duy trì hoạt động của mình nếu không có sự tham gia của nhân viên hay NNL chính là điều kiện đầu tiên cần thiết để doanh nghiệp có thể tồn tại.

- NNL trong doanh nghiệp đảm bảo để doanh nghiệp đạt được mục tiêu cuối cùng của mình. Mặc dù là một nguồn lực nhưng NNL là một nguồn lực đặc biệt do đó nó có tính quyết định tới việc thực hiện mục tiêu doanh nghiệp. Trong bất kỳ một hoạt động nào của doanh nghiệp cũng như bất kỳ một khâu sản xuất nào cũng đều cần có vai trò con người dù trực tiếp hay gián tiếp. Vì vậy có thể ví NNL đối với doanh nghiệp như hơi thở đối với con người và không một doanh nghiệp nào có thể từ chối xây dựng nguồn lực quan trọng này.

- Không chỉ đảm bảo sự tồn tại của riêng tổ chức, doanh nghiệp, NNL còn đảm bảo sự hoạt động phối hợp của tổ chức, doanh nghiệp với môi trường bên ngoài và cả sự phát triển mối quan hệ đó. Không một tổ chức nào có thể hoạt động độc lập, tự quyết định sự phát triển riêng rẽ của mình. Nếu độc lập hoàn toàn trong hoạt động tổ chức đó sẽ hoàn toàn không phát triển được. Tuy nhiên muốn đảm bảo việc xây dựng và duy trì mối quan hệ với môi trường bên ngoài

thì nhất thiết phải có NNL. Nguồn lực này là yếu tố quan trọng nhất và quyết định tới mối quan hệ đó được xây dựng, duy trì và phát triển như thế nào. Do đó, nó đảm bảo tính liên kết của tổ chức và phối hợp tổ chức với các tổ chức khác và với môi trường.

Tóm lại, xét trong góc độ tổ chức hay doanh nghiệp, NNL là yếu tố then chốt, quan trọng góp phần đảm bảo sự tồn tại và phát triển của tổ chức, doanh nghiệp đó và đây là một nguồn lực đặc biệt không thể thiếu cũng như không thể thay thế.

1.2. Lý luận chung về quản trị nhân lực.

1.2.1. Khái niệm về quản trị nhân lực.

Ở bất kỳ một doanh nghiệp, một tổ chức dù lớn hay nhỏ thì yếu tố con người luôn được coi trọng nhất, bởi nó quyết định phần lớn thành công hay thất bại của một tổ chức. Bởi vậy mà quản trị nhân lực là một yếu tố không thể thiếu được trong sự quản lý đó.

Quản trị nhân lực là: Tổng thể các hoạt động nhằm thu hút hình thành, xây dựng, sử dụng và duy trì phát triển một lực lượng lao động có hiệu quả đáp ứng yêu cầu hoạt động của tổ chức, đảm bảo thực hiện thắng lợi những mục tiêu và thoả mãn người lao động tốt nhất.

Nghiên cứu quản trị NNL giúp cho nhà quản trị gia có thể lập kế hoạch hoàn chỉnh, xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống kiểm tra hiện đại, chính xác...Nhà quản trị đó vẫn có thể thất bại nếu không biết tuyển dụng người cho đúng việc hoặc không biết cách khuyến khích nhân viên làm việc. Để quản trị có hiệu quả nhà quản trị cần biết cách làm việc và hoà hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác theo mình.

1.2.2 Mục tiêu của quản trị NNL.

❖ ***Mục tiêu kinh tế:*** Nhằm mục đích sử dụng có hiệu quả nhất sức lao động nhằm tăng doanh thu quốc dân tạo tích lũy cho nhà nước và doanh nghiệp. Thoả mãn nhu cầu trang trải chi phí, tái tạo sản xuất giản đơn và mở rộng sức lao động, ổn định kinh tế gia đình.

❖ ***Mục tiêu xã hội:*** Tạo công ăn việc làm, giáo dục, động viên người lao động phát triển phù hợp với sự tiến bộ xã hội. Ngược lại thông qua quản lý NNL thực hiện trách nhiệm của nhà nước, của tổ chức đối với người lao động. Để đạt được mục tiêu này cần các hoạt động hỗ trợ như: Tuân thủ luật pháp,

trật tự xã hội, tổ chức các hoạt động xã hội và đối với trong doanh nghiệp: xác lập, giải quyết thoả đáng mối quan hệ giữa tổ chức công đoàn và các cấp quản trị doanh nghiệp.

❖ ***Mục tiêu cung cấp và phát triển tổ chức:*** Quản trị NNL là 1 lĩnh vực của quản trị doanh nghiệp và cũng là phương tiện để khai thác và sử dụng hiệu quả NNL, là nhân tố khẳng định quản trị về tình hình của tổ chức, tình hình mục tiêu kinh doanh.

Để đạt được mục tiêu này cần thực hiện các hoạt động hỗ trợ như: Hoạch định NNL, tuyển chọn, đánh giá, đào tạo, phân công bố trí, phát triển nguồn lực và thực hiện kiểm tra giám sát.

❖ ***Mục tiêu thực hiện các chức năng, nhiệm vụ tổ chức:*** Mỗi doanh nghiệp đều có một cơ cấu tổ chức, bộ máy quản trị mà trong sự thống nhất về tổ chức và hiệu lực của bộ máy phụ thuộc chủ yếu vào năng lực, trình độ tổ chức của các quản trị gia cao cấp, cấp trung bình và nhân viên thực hiện. Chỉ qua hoạt động nhân lực mới có thể đáp ứng nhu cầu này. Trong lĩnh vực lực lượng lao động trực tiếp, trình độ bậc thợ, tay nghề, kỹ năng, kỹ xảo...

Ý thức tổ chức kỷ luật của người lao động cũng phụ thuộc rất lớn, thậm chí mang tính quyết định của hoạt động quản lý nhân lực và tăng cường khả năng kiểm tra, giám sát.

Như vậy hoạt động quản lý NNL phải nhằm đáp ứng 2 mục tiêu tổng quát, xét trên khía cạnh con người là nhân tố của lực lượng lao động sản xuất và con người là thành viên của xã hội.

Sử dụng nguồn lực làm việc của các thành viên trong doanh nghiệp, bồi dưỡng năng lực làm việc của các thành viên trên tất cả mọi mặt.

1.2.3. Vai trò của quản trị NNL.

➤ ***Về mặt kinh tế:*** Quản trị NNL giúp doanh nghiệp khai thác các khả năng tiềm tàng nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp về NNL.

➤ ***Về mặt xã hội:*** Quản trị NNL thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hoà mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, doanh nghiệp và người lao động góp phần làm giảm bớt mâu thuẫn giữa người lao động và doanh nghiệp.

1.2.4. Ảnh hưởng của môi trường đối với quản trị NNL.

❖ Nhân tố môi trường kinh doanh

Môi trường bên ngoài doanh nghiệp : ảnh hưởng đến các hoạt động của doanh nghiệp sau khi nghiên cứu kỹ môi trường bên ngoài doanh nghiệp sẽ đề ra sứ mạng mục tiêu của mình.

- *Khung cảnh kinh tế*: Trong giai đoạn suy thoái kinh tế hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống thì sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến các chính sách về nhân sự của doanh nghiệp . Doanh nghiệp một mặt phải duy trì các lao động có tay nghề, mặt khác phải giảm chi phí lao động doanh nghiệp phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên tạm nghỉ việc hoặc giảm phúc lợi.

- *Dân số, lực lượng lao động*: Tỷ lệ dân số phát triển nhanh và lớn hơn tỷ lệ phát triển kinh tế, lực lượng lao động hàng năm cần việc làm cao thì doanh nghiệp có nhiều cơ hội lựa chọn lao động có chất lượng.

- *Văn hoá- xã hội*: Một nền văn hoá có nhiều đẳng cấp, nhiều nấc thang giá trị không theo kịp với đà phát triển của thời đại rõ ràng nó kìm hãm, không cung cấp nhân tài cho doanh nghiệp. Điều này đi đến hậu quả là bầu không khí văn hoá trong doanh nghiệp bị ảnh hưởng.

- *Đối thủ cạnh tranh*: Để tồn tại và phát triển không có con đường nào bằng con đường quản trị nhân sự một cách có hiệu quả. Nhân sự là tài nguyên quý giá nhất vì vậy doanh nghiệp phải lo giữ gìn, duy trì và phát triển. Để thực hiện được điều này các doanh nghiệp phải có chính sách nhân sự hợp lý, phải biết lãnh đạo, động viên, khen thưởng hợp lý tạo ra một bầu không khí gắn bó trong doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp không thực hiện tốt chính sách nhân sự thì đối thủ cạnh tranh sẽ lợi dụng để lôi kéo những người có trình độ, doanh nghiệp sẽ mất dần nhân tài

- *Khoa học- kỹ thuật*: Các nhà quản trị phải đào tạo nhân viên của mình theo kịp với đà phát triển của khoa học- kỹ thuật. Khi khoa học-kỹ thuật thay đổi một số công việc hoặc một số kỹ năng không còn cần thiết nữa do đó doanh nghiệp phải đào tạo lại lực lượng lao động của mình.

- *Khách hàng*: Là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Doanh số là một yếu tố tối quan trọng đối với sự sống còn của một doanh nghiệp. Do vậy các nhà quản trị phải đảm bảo được rằng nhân viên của mình sẽ sản xuất ra các sản phẩm phù

hợp với thị hiếu của khách hàng. Nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu là không có khách hàng thì không có doanh nghiệp và họ sẽ không có cơ hội làm việc nữa. Họ phải hiểu rằng doanh thu của doanh nghiệp ảnh hưởng đến tiền lương của họ. Nhiệm vụ của quản trị nhân sự là làm cho các nhân viên hiểu được điều này.

❖ ***Môi trường bên trong của doanh nghiệp :***

- *Sứ mạng, mục tiêu của doanh nghiệp:* Đây là một yếu tố thuộc môi trường bên trong của doanh nghiệp, ảnh hưởng tới các bộ phận chuyên môn khác nhau và cụ thể là bộ phận quản trị nhân sự.

- *Chính sách chiến lược của doanh nghiệp:* Một số chính sách ảnh hưởng tới quản trị nhân sự : 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 với năng suất cao...

- *Bầu không khí- văn hoá của doanh nghiệp:* Là một hệ thống các giá trị, niềm tin, các chuẩn mực được chia sẻ, nó thống nhất các thành viên trong một tổ chức. Các tổ chức thành công là các tổ chức nuôi dưỡng, khuyến khích sự thích ứng năng động, sáng tạo.

- *Trình độ tổ chức quản lý:* để có kết quả cao trong hoạt động kinh doanh và trong quản lý nhân sự. Ban lãnh đạo doanh nghiệp phải là những người thật sự có năng lực và kinh nghiệm.

- *Lao động trong doanh nghiệp:* lao động ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động kinh doanh.

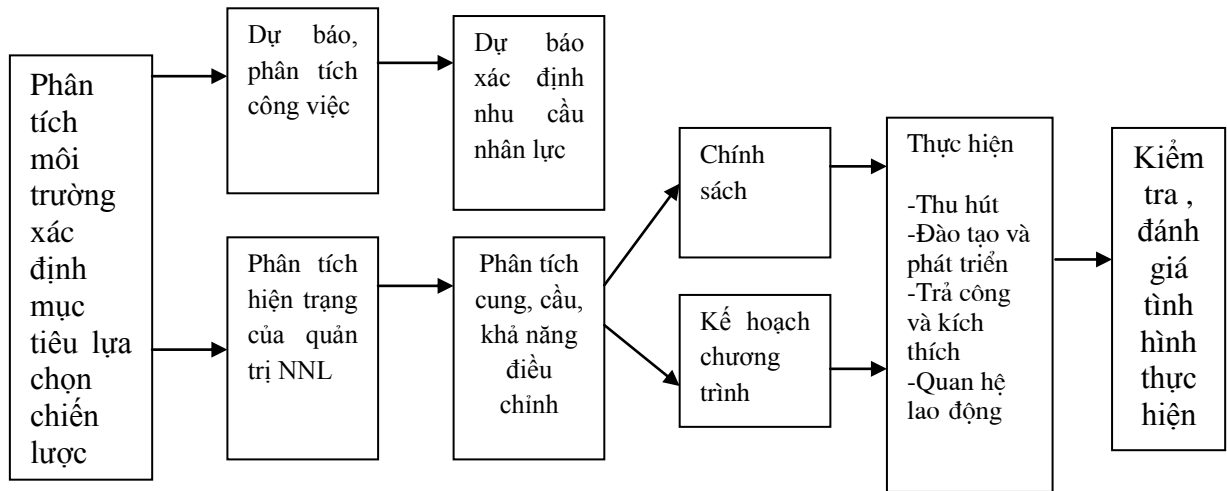
- *Trang thiết bị máy móc, trình độ công nghệ:* là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến quản trị nhân lực, vì máy móc tốt sẽ cho ta số lượng và chất lượng sản phẩm cao hơn.

1.2.5. Nội dung của quản trị NNL.

1.2.5.1. Hoạch định NNL:

Là nhìn vào tương lai và định ra các kế hoạch hành động cho các hoạt động về NNL để theo đuổi mục đích của chiến lược nhân lực .

Mô hình hoạch định nhân lực :



1.2.5.2. Phân tích công việc

Phân tích công việc là một nhiệm vụ không thể thiếu được của một nhà quản trị, đó là khâu đầu tiên của quá trình tuyển dụng, phân tích công việc là cơ sở là nền tảng cho tích công việc là quá trình thu thập những tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống liên quan đến một việc cụ thể nhằm làm rõ bản chất của từng công việc.

Phân tích công việc cung cấp cho các nhà quản trị tóm tắt về nhiệm vụ của công việc nào đó trong mối tương quan của công việc khác. Là cơ sở cho các hoạt động nhân sự khác như đào tạo, đánh giá nhân viên, trả lương nhân viên, tuyển dụng, hoạch định nhân sự...

Tiến trình công việc được phân tích thực hiện qua các bước cơ bản sau:

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

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

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

Bước 4: Áp dụng các phương thức khác nhau để thu thập thông tin: quan sát, chụp ảnh, phỏng vấn, bấm giờ, bản câu hỏi.

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

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

1.2.5.3. Định mức lao động.

Hiểu một cách đầy đủ, định mức lao động là một quá trình nghiên cứu và áp dụng vào thực tiễn những mức lao động có căn cứ khoa học nhằm nâng cao năng suất lao động và hạ giá thành sản phẩm.

Trong đó mức lao động là một đại lượng lao động sống quy đổi quy định cho người lao động để hoàn thành khối lượng công việc nhất định.

Để tính được mức lao động phải trải qua nhiều phương pháp nhưng chủ yếu là dùng bấm giờ hoặc chụp ảnh. Mức lao động cho ta biết hao phí trung bình cần thiết để hoàn thành công việc nào đó. Vì vậy có thể dựa vào mức lao động để tính ra số lao động cần thiết để thực hiện một khối lượng công việc nào đó.

Ta có thể tính được mức lao động dựa vào năng suất lao động của từng người.

$$W=Q/L \text{ Hay } L=Q/W$$

Trong đó: W: Năng suất lao động.

L: Số lao động.

Q: Khối lượng công việc.

Mức lao động là cơ sở quan trọng khi tiến hành kế hoạch hoá NNL. Mức lao động chính là cơ sở để cân đối năng lực sản xuất, xác định nhiệm vụ của từng bộ phận. Việc thực hiện đầy đủ và chặt chẽ mức lao động sẽ tạo điều kiện xây dựng mức có căn cứ khoa học, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động nhất là thời gian làm việc của người lao động đảm bảo thu nhập thực tế của người lao động tương xứng với số lượng và chất lượng lao động mà họ bỏ ra. Vì vậy công tác định mức lao động là một nội dung quan trọng của tổ chức lao động.

1.2.5.4. Tuyển dụng nhân viên

Tuyển dụng nhân viên là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự để thoả mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Tuyển dụng lao động đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong công tác quản trị nhân lực cũng như trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Bởi tuyển dụng lao động là quá trình lựa chọn những người lao động phù hợp, phát hiện tiềm năng lao động theo đúng yêu cầu của doanh nghiệp.

- Trong tuyển dụng lao động cần phải làm tốt yêu cầu tuyển dụng, phải gắn với mục tiêu xuất phát từ kế hoạch lao động của người tuyển dụng.

- Cần phải tuyển chọn được những người phù hợp với công việc cả về chuyên môn nghiệp vụ, tư cách đạo đức, sở thích, cá tính của người lao động, yêu thích công việc mình làm.

- Quá trình tuyển dụng lao động sẽ giúp cho tổ chức tránh được những rủi ro, khi tuyển người không đúng việc sẽ gặp những khó khăn trong hoạt động tổ chức kinh doanh. Từ đó là điều kiện thực hiện có hiệu quả trong các hoạt động quản lý nguồn lực khác.

➤ ***Nguồn ứng viên từ bên trong nội bộ:***

Đối với những người đang làm việc bên trong doanh nghiệp, khi chúng ta tuyển lựa những người này vào làm tại các vị trí cao hơn vị trí mà họ đang đảm nhận là chúng ta đã đào tạo ra được động cơ tốt cho tất cả những người làm việc trong doanh nghiệp. Chúng ta có thể sử dụng các phương pháp sau:

- Sử dụng bản thông báo tuyển mộ - thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người. Bản thông báo này được gửi đến tất cả các nhân viên trong doanh nghiệp. Thông báo bao gồm các thông tin về nhiệm vụ thuộc công việc và các yêu cầu về trình độ tuyển mộ.

- Sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong doanh nghiệp.

- Căn cứ vào thông tin trong “danh mục các kỹ năng” mà doanh nghiệp lưu trữ trong thông tin quản lý nhân sự.

➤ ***Nguồn ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp:***

Đây là những người mới đến xin việc, những người này bao gồm: bạn bè cũ của nhân viên, nhân viên cũ (cựu nhân viên của công ty), ứng viên tự nộp đơn xin việc, nhân viên của các hãng khác, sinh viên các trường đại học, cao đẳng, người thất nghiệp, người làm nghề tự do. Chúng ta có thể sử dụng các phương pháp sau:

- Thông qua quảng cáo: quảng cáo là hình thức thu hút nhân viên rất hữu hiệu, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp lớn.

- Thông qua văn phòng dịch vụ lao động: sử dụng dịch vụ lao động có thể giảm được thời gian tìm kiếm, phỏng vấn, chọn lựa ứng viên.

- Tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học, cao đẳng.

- Các hình thức khác: theo sự giới thiệu của chính quyền, của nhân viên trong doanh nghiệp, do ứng viên tự đến xin việc làm, qua hệ thống Internet.

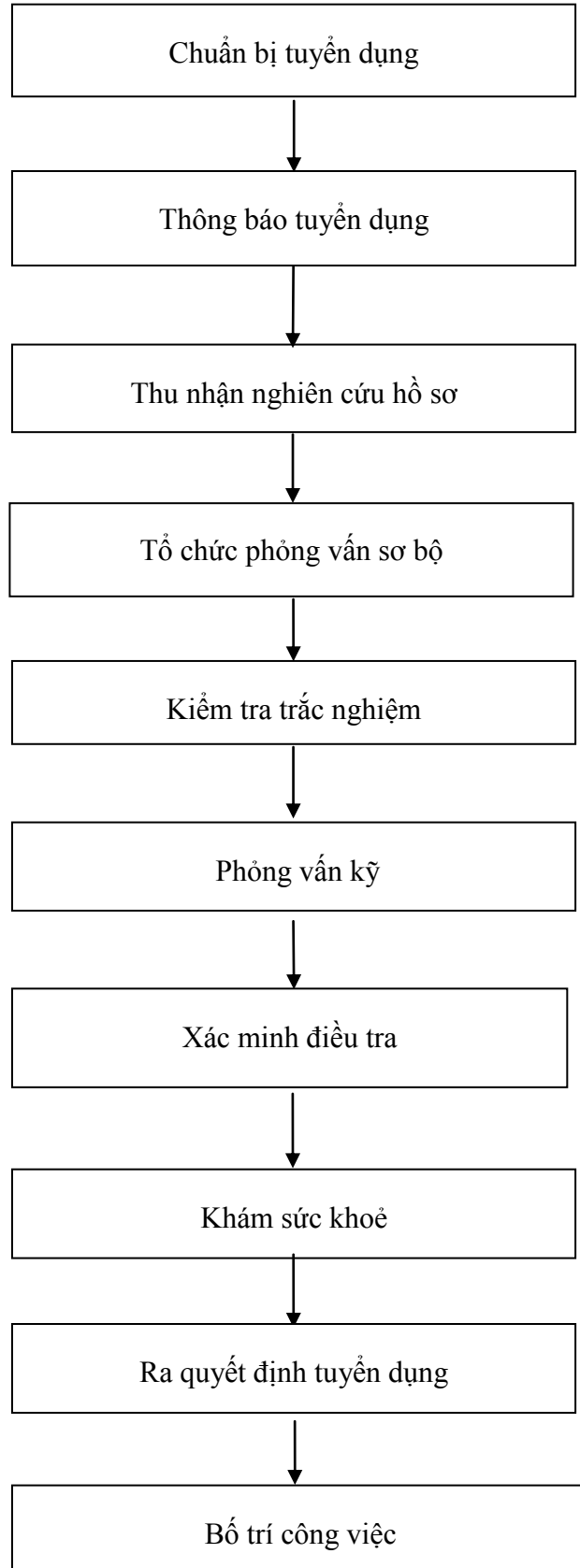
Yêu cầu của tuyển chọn con người vào làm việc trong doanh nghiệp phải là: tuyển chọn những người có trình chuyên môn cần thiết, có thể làm việc đạt tới năng suất lao động, hiệu suất công tác tốt.

Tuyển được những người có kỷ luật, trung thực, gắn bó với công việc, với doanh nghiệp, có đủ sức khoẻ, làm việc lâu dài trong doanh nghiệp với nhiệm vụ được giao.

Nếu tuyển chọn không kỹ, tuyển chọn sai, tuyển theo cảm tính hoặc theo một sức ép nào đó sẽ dẫn đến hậu quả nhiều mặt về kinh tế và xã hội.

Mỗi doanh nghiệp hay tổ chức tuyển chọn nhân lực tùy thuộc theo yêu cầu của công việc mà mình cần để lựa chọn, sử dụng nguồn nhân lực bên trong hay bên ngoài.

Các bước trong tiến trình tuyển dụng:



1.2.5.5. Phân công lao động

Phân công lao động trong doanh nghiệp là sự chia nhỏ toàn bộ công việc của doanh nghiệp để giao cho từng người hoặc nhóm người lao động thực hiện. Đó là quá trình gắn từng người lao động với từng nhiệm vụ phù hợp với khả năng của họ nhằm mục đích tăng năng suất lao động, giảm chu kỳ sản xuất do việc nắm bắt nhanh chóng các kỹ năng thực hiện công việc trong quá trình chuyên môn hoá lao động.

Phân công lao động chính là sự chuyên môn hoá lao động được thực hiện trên cơ sở khách quan của sản xuất, xuất phát từ trình độ phát triển của lực lượng sản xuất, của phương pháp công nghệ. Phân công lao động là quy luật chung của mọi hình thái kinh tế xã hội.

Phân công lao động phải đáp ứng được các yêu cầu sau:

- Căn cứ vào mức lao động tiên tiến để tính toán số lượng và chất lượng lao động cần thiết cho đơn vị sản xuất và ở từng bộ phận công nghệ sản xuất, vừa đảm bảo vị trí sản xuất vừa có thể kiêm nhiệm được các công việc khác nhằm mục đích hạn chế tính đơn điệu, tiết kiệm lao động và tiền công.

Trong doanh nghiệp phân công lao động thường được thực hiện dưới ba hình thức sau:

- + 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 .

1.2.5.6. Đánh giá sự thực hiện

Đánh giá sự thực hiện hay đánh giá thành tích công tác là chìa khoá giúp cho công ty có cơ sở để hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, phát triển tài nguyên nhân sự cũng như đền bù đãi ngộ. Quản trị tài nguyên nhân sự có thành công hay không phần lớn là do công ty biết đánh giá đúng mức thành tích công tác của nhân viên hay không. Đánh giá sự thực hiện là một hệ thống chính thức xét duyệt đánh giá sự hoàn thành công tác của một cá nhân theo định kỳ. Để đánh giá sự thực hiện, nhà quản lý cần nắm vững tiến trình đánh giá, phải hiểu được mục tiêu, phương pháp đánh giá đồng thời phải hết sức thận trọng trong quá trình đánh giá nhân viên.

Mục tiêu của đánh giá sự thực hiện nhằm cung cấp thông tin phản hồi cho nhân lực giúp họ cải thiện và nâng cao hiệu quả công việc. Mặt khác

thông tin đánh giá sự thực hiện là những nguyên liệu cần thiết cho các quá trình quản lý NNL.

Việc áp dụng phương pháp đánh giá thực hiện công việc của nhân viên là tùy thuộc vào mục tiêu của đánh giá. Có nhiều phương pháp đánh giá:

+ Phương pháp thang điểm: Nhân viên được cho điểm từ mức xuất sắc cho đến kém theo mỗi yếu tố được lựa chọn để đánh giá. Đây là phương pháp được sử dụng rộng rãi.

+ Phương pháp ghi chép các sự việc quan trọng: Ghi các vụ việc quan trọng (xấu nhất hay tốt nhất) của nhân viên để làm căn cứ cho việc đánh giá. Tuy nhiên phương pháp này rất khó thực hiện khi có quá nhiều nhân viên.

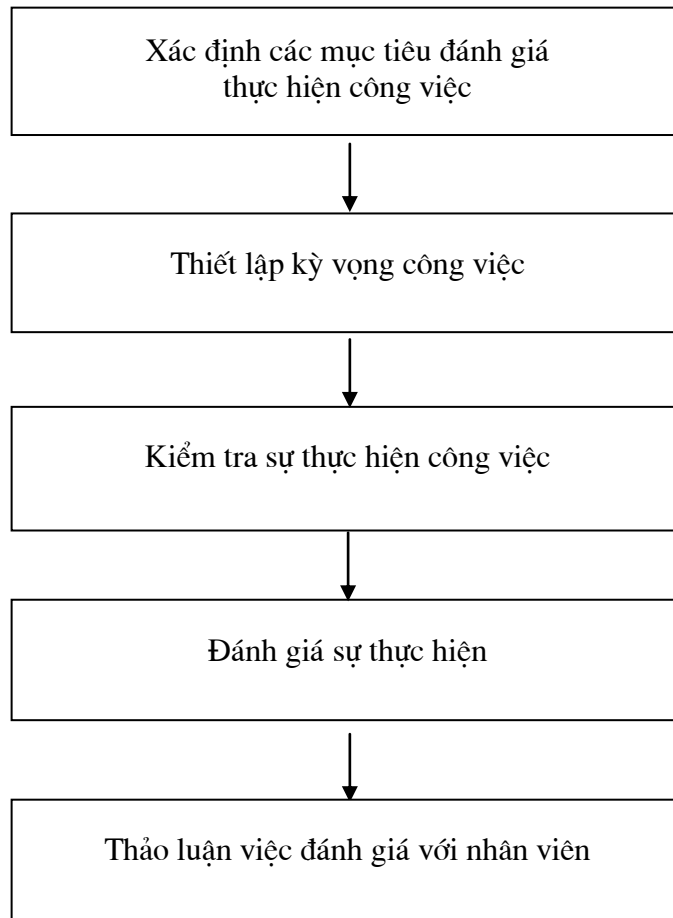
+ Phương pháp văn bản tường thuật: đánh giá thông qua bài tường thuật, người đánh giá miêu tả ngắn gọn sự hoàn thành công việc của cấp dưới. Phương pháp này cho những đánh giá mang tính chủ quan.

+ Phương pháp đánh giá theo tiêu chuẩn công việc: So sánh sự hoàn thành công việc của mỗi nhân viên so với tiêu chuẩn đề ra. Đây là phương pháp mang tính khách quan cao.

+ Phương pháp xếp hạng: Là phương pháp đơn giản nhất. Người đánh giá sẽ sắp xếp thứ tự của mỗi nhân viên theo mỗi tiêu chuẩn đánh giá

+ Phương pháp đánh giá theo mục tiêu: Đây là phương pháp có hiệu quả, nó chuyển đánh giá truyền thống theo các đặc tính, đức tính của nhân viên sang đánh giá sự hoàn thành công việc.

QUÁ TRÌNH ĐÁNH GIÁ SỰ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC



1.2.5.7. Đào tạo và phát triển NNL

Lao động có chuyên môn kỹ thuật cao là yếu tố cực kỳ quan trọng giúp cho doanh nghiệp giành được thắng lợi trong các công cuộc cạnh tranh trên thị trường, thực tế đã chứng minh rằng đầu tư vào yếu tố con người mang lại hiệu quả cao nhất. Sau đó mới tới sự đầu tư trang thiết bị mới, nhất là với các doanh nghiệp thương mại.

- **Đào tạo**: Là củng cố gây dựng những hoạt động học tập, những kiến thức, những kỹ năng cho người lao động để họ hiểu biết những công việc mà họ đang làm.

- **Phát triển NNL**: Là quá trình củng cố những kiến thức, những kinh nghiệm nhằm hoàn thiện hơn những công việc của người lao động để họ có khả năng thích ứng hơn, làm việc có hiệu quả hơn trong công việc.

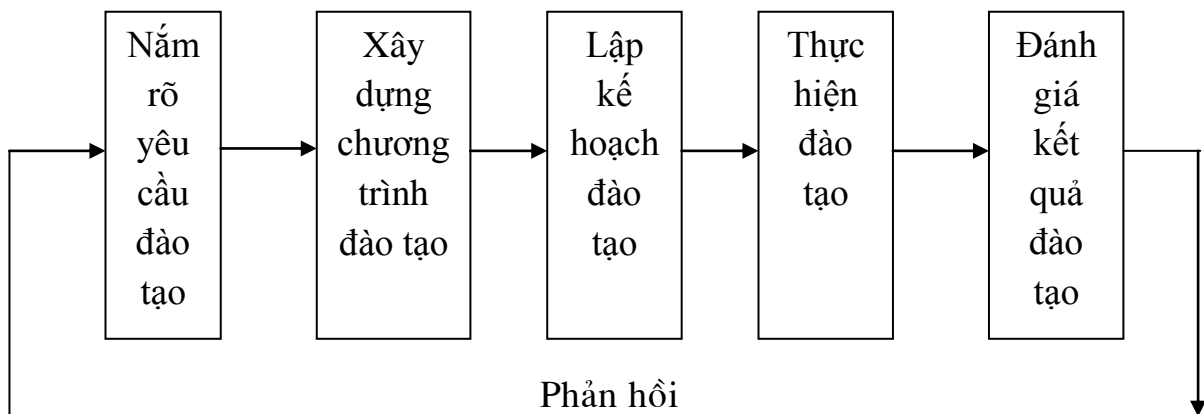
- Đào tạo bồi dưỡng tay nghề, kỹ năng làm việc của người lao động, để họ hoàn thành trong công việc.

- Mục tiêu của đào tạo và phát triển NNL trong doanh nghiệp, nhằm sử dụng tối đa NNL của doanh nghiệp, thông qua việc giúp đỡ cho người lao động hiểu rõ hơn công việc, nắm vững kỹ năng, kiến thức cơ bản với tinh thần tự giác cao trong công việc, thực hiện tốt những chức năng họ được giao, thích ứng với sự thay đổi, công nghệ khoa học kỹ thuật cao.

- Lý do chính mà nhiều doanh nghiệp cần phải phát huy trong công tác đào tạo và phát triển NNL hay (quản lý nhân lực giỏi) là để đáp ứng nhu cầu có tồn tại hay phát triển của tổ chức hay doanh nghiệp đó.

- Đào tạo và phát triển NNL giúp cho doanh nghiệp phát triển, làm tăng hiệu quả sản xuất, tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm.

Việc lập chương trình đào tạo theo sơ đồ sau:



Khi tiến hành đào tạo phải nắm được nhu cầu đào tạo, xác định được mục tiêu và xây dựng được chương trình thực tế trên cơ sở nhu cầu sử dụng lao động .

1.2.5.8. Chế độ lao động và điều kiện làm việc nghỉ ngơi

Điều kiện lao động là tổng hợp các nhân tố của môi trường sản xuất có ảnh hưởng đến sức khỏe và khả năng làm việc của người lao động.

- *Phân loại các nhóm điều kiện lao động:*

+Nhóm điều kiện tâm sinh lý lao động:

+ Nhóm điều kiện về vệ sinh, phòng bệnh của môi trường:

+ Nhóm điều kiện tâm lý xã hội:

+ Nhóm điều kiện chế độ làm việc nghỉ ngơi:

Tất cả các nhân tố trên đều có tác động, ảnh hưởng đến sức khỏe, khả năng làm việc của con người trong quá trình lao động. Mỗi nhân tố khác nhau có tác động, gây ảnh hưởng khác nhau tới con người. Vấn đề là phải xác định những nhân tố có hại cho sức khỏe của người lao động và tìm ra các biện pháp khắc phục nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động.

- *Xây dựng chế độ làm việc, nghỉ ngơi.*

Khả năng làm việc của con người là khả năng để con người hoàn thành một khối lượng công việc nhất định trong một thời gian nhất định.

Chỉ tiêu cơ bản để xác định khả năng làm việc của người lao động là năng suất lao động tức là số lượng sản phẩm được sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc số lượng thời gian của lao động hao phí để hoàn thành một đơn vị sản phẩm với một chất lượng nhất định.

Khả năng làm việc của người lao động được chia ra làm ba thời kỳ trong ca làm việc.

+ Thời kỳ tăng khả năng làm việc: Bắt đầu vào ca làm việc, công nhân không đạt được ngay năng lực làm việc cao nhất, cơ thể đòi hỏi phải có thời gian thích nghi đối với công việc, tạo ra một nhịp điệu làm việc nhất định, thời kỳ này kéo dài từ 15 phút đến 1,5 giờ tùy theo từng loại công việc.

+ Thời kỳ ổn định khả năng làm việc: Sau thời kỳ tăng khả năng làm việc là thời kỳ khả năng làm việc ổn định cao. Trong thời kỳ này quá trình sinh lý trong cơ thể của con người diễn ra một cách nhịp nhàng và đồng bộ. Các chỉ tiêu sản xuất đạt được như năng suất lao động, chất lượng sản phẩm của thời kỳ này là tốt. Thời kỳ này kéo dài từ 2 đến 2,5 giờ.

+ Thời kỳ giảm khả năng làm việc: Sau thời kỳ ổn định, khả năng làm việc giảm dần. Trong thời kỳ này sự chú ý bị phân tán, các chuyển động chậm lại, số sai sót tăng lên, công nhân có cảm giác mệt mỏi. Để phục hồi khả năng làm việc phải bố trí thời gian nghỉ ngơi hợp lý.

Như vậy xây dựng chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý trong xí nghiệp bao gồm:

* Chế độ làm việc, nghỉ ngơi trong ca

* Chế độ làm việc, nghỉ ngơi trong tuần

* Chế độ làm việc, nghỉ ngơi trong năm.

1.2.5.9. Trả công lao động

➤ Thù lao vật chất:

Thù lao vật chất là một loại động lực quan trọng để thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình, với tinh thần trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả công việc được giao.

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

- *Phụ cấp lương*: là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản.

- *Tiền thưởng*: là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn.

- *Phúc lợi* : thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp.

➤ Thù lao phi vật chất:

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

- Cơ hội thăng tiến
- Công việc thú vị
- Điều kiện làm việc

➤ Tiền lương:

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

Một số hình thức trả lương

• Lương sản phẩm

- *Công thức*:

$$L_{sp} = N_{tt} * Đg$$

Mức lương CBCNV + phụ cấp

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

Mức sản lượng

Trong đó: + Lsp: lương theo sản phẩm
+ Ntt: số sản phẩm thực tế đạt chất lượng đã hoàn thành
+ Đg: đơn giá lương sản phẩm.

- *Ưu điểm:*

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

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

+ Linh hoạt

- *Nhược điểm:*

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

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

+ Dễ biến động.

• **Lương thời gian:** là hình thức trả lương căn cứ vào số ngày công, giờ công thực tế mà nhân viên đã làm.

- *Công thức:*

$$\mathbf{Ltg = Ttt * L}$$

Trong đó:

Ttt: số ngày công, giờ công thực tế đã làm trong kỳ

L: mức lương ngày(lương giờ) với: L ngày = L tháng/22

và L giờ = L ngày/8

- *Ưu điểm:*

Dễ tính toán, thường ổn định, dễ khuyến khích lòng trung thành của nhân viên với doanh nghiệp.

- *Nhược điểm:*

+ Hình thức trả lương này chỉ căn cứ vào thời gian làm việc, dễ mang tính bình quân, không gắn trực tiếp tiền lương với kết quả lao động mà họ đạt được.

+ Trong thời gian làm việc không khuyến khích được người lao động sử dụng hợp lý thời gian lao động và nâng cao chất lượng và NSLĐ.

+ Cứng nhắc, doanh nghiệp khó điều chỉnh theo kết quả hoạt động kinh doanh.

- **Lương cấp bậc**

- Công thức:

$$Li = Lt * Ki$$

Trong đó:

Lt: mức lương tối thiểu do nhà nước ban hành

Li: mức lương tháng của công nhân bậc i

Ki: hệ số bậc lương i

Ngoài tiền lương cơ bản, người công nhân còn được tính thêm phụ cấp lương như sau:

$$P = Hp * Lt$$

Trong đó:

P: phụ cấp tháng được hưởng

Hp: hệ số phụ cấp

Lt: mức lương tối thiểu do nhà nước ban hành.

1.3. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng NNL

1.3.1. Khái niệm về hiệu quả sử dụng lao động

Quản lý lao động là việc thực hiện tất cả các công việc như: đào tạo, tuyển chọn, phân công bố trí hợp lý với trình độ người lao động.... nhằm mục đích làm sao cho việc sử dụng lao động đạt hiệu quả cao. Nếu sử dụng lao động có hiệu quả là góp phần làm cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển.

Hiệu quả: Là tiêu chuẩn để đánh giá mọi hoạt động kinh tế - xã hội, là chỉ tiêu kinh tế - xã hội tổng hợp để lựa chọn các phương án đưa ra các phương án hoạt động tốt nhất trong mọi lĩnh vực. Hiệu quả sử dụng lao động là một trong những tiêu chí cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

Hiệu quả sử dụng NNL: Hiệu quả sản xuất kinh doanh nói chung và hiệu quả sử dụng lao động nói riêng là một phạm trù kinh tế gắn liền với cơ chế thị trường, có liên quan đến 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 hiệu quả cao khi sử dụng các yếu tố cơ bản của quá trình kinh doanh có hiệu quả.

Đánh giá được hiệu quả sử dụng lao động giúp cho doanh nghiệp đưa ra cách thức sử dụng lao động cho hợp lý và mang lại hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp.

1.3.2. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng NNL

♣ **Hiệu suất sử dụng lao động:**

Công thức tính: Đơn vị tính (đồng/người)

Tổng doanh thu

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

Chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra được bao nhiêu đồng doanh thu trong một thời kỳ nhất định. Chỉ tiêu này càng cao cho thấy việc sử dụng NNL có hiệu quả tốt.

♣ **Năng suất lao động bình quân:**

Công thức tính: Đơn vị tính(sản phẩm/người)

Tổng sản lượng

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

Chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu sản phẩm trong một thời kỳ nhất định.

♣ **Tỷ suất lợi nhuận lao động:**

Công thức tính: Đơn vị tính (đồng/người)

Lợi nhuận

$$\text{Sức sinh lời của lao động} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng lao động}}$$

Chỉ tiêu này phản ánh một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một thời kỳ nhất định.

♣ **Sức sản xuất của 1 đồng chi phí tiền lương:**

Công thức tính: Đơn vị tính (đồng/người)

Tổng doanh thu

$$\text{Sức sản xuất của 1 đồng cp tiền lương} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng quỹ lương}}$$

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

1.3.3. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động

Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển không phải chỉ sử dụng tốt các yếu tố như: Vốn, công nghệ...mà còn phải sử dụng tốt NNL hiện có bởi yếu tố con người là nguồn lực vô cùng quý giá, nó quyết định sự thành công hay thất

bại của một doanh nghiệp. Việc nâng cao hiệu quả sử dụng NNL có vai trò chủ yếu như sau:

Doanh nghiệp có thể xây dựng kế hoạch NNL ở hiện tại cũng như tương lai.

Giúp doanh nghiệp định mức lại mức lao động trong mỗi bộ phận, mỗi đơn vị, từ đó giảm những hao phí không cần thiết nhằm giảm giá thành sản phẩm sẽ nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Tạo cho người lao động có việc làm và thu nhập ổn định và cơ hội thăng tiến nhiều hơn khi doanh nghiệp chú ý nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực.

Tạo điều kiện xây dựng tốt hơn mối quan hệ giữa những người làm việc trong doanh nghiệp, tạo được bầu không khí thoải mái đó cũng là yếu tố cơ bản để nâng cao hiệu quả sử dụng NNL.

1.4. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng NNL

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

Mặc dù có sự phát triển như vũ bão của khoa học và công nghệ, quá trình quản lý tự động hoá ngày càng tăng, việc sử dụng máy móc thay thế con người trong công tác quản lý ngày càng rộng rãi tuy nhiên vai trò của con người trong kinh doanh không thể bị coi nhẹ mà ngày được một được đề cao. Hơn nữa mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp vẫn là hiệu quả kinh doanh, là lợi nhuận. Để đạt mục tiêu đó các doanh nghiệp luôn phải nghĩ đến các biện pháp nâng cao chất lượng sản phẩm đồng thời phải hạ giá thành sản phẩm, giảm chi phí kinh doanh đến mức có thể. Do các yếu tố kinh doanh như nguyên vật liệu, tài nguyên, vốn ... ngày càng khan hiếm buộc các doanh nghiệp phải chú trọng đến nhân tố con người. Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực con người sẽ tiết kiệm được chi phí lao động sống, tiết kiệm nguyên vật liệu, tăng cường kỹ thuật lao động ... do đó sẽ giảm được giá thành sản phẩm, tăng lợi nhuận. Ngoài ra muốn tạo ra sức mạnh để chiến thắng trong thị trường cạnh tranh, vũ khí chủ yếu là giá cả và chất lượng hàng hoá. Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động góp phần củng cố và phát triển uy thế của doanh nghiệp trên thị trường.

Thứ hai là đối với người lao động vừa là người sản xuất vừa là người tiêu dùng trong xã hội. Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là doanh nghiệp đòi hỏi ở người lao động phải thường xuyên học hỏi nâng cao trình độ chuyên môn

ng nghiệp vụ của mình để đáp ứng với yêu cầu thực tế hiện nay. Khi đó doanh nghiệp làm ăn có hiệu quả hơn, điều kiện của người lao động được cải thiện về mọi mặt và do đó hiệu quả sử dụng lao động lại càng được nâng cao .

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

1.5. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng NNL

- Nâng cao chất lượng tuyển chọn lao động.
- Tích cực phát động phong trào thi đua, sáng tạo, cải tiến kỹ thuật trong lao động.
- Đổi mới công tác hoạch định NNL cho phù hợp với phát triển nền kinh tế.
- Cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động: môi trường làm việc, xây dựng chế độ lương, thưởng, phúc lợi...để động viên, khuyến khích tinh thần người lao động.
- Nâng cao trình độ văn hoá, tay nghề, đồng thời thường xuyên gửi công nhân đi học tập tiếp thu công nghệ phát triển mới, nâng cao trình độ chuyên môn cho những cán bộ chuyên trách, tận dụng tối đa thời gian lao động.
- Đánh giá tình hình thực hiện lao động một cách khách quan nhằm khen thưởng, động viên tinh thần người lao động một cách kịp thời để họ cống hiến hết mình cho doanh nghiệp.
- Do hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp chịu tác động của nhiều yếu tố nên muốn nâng cao hiệu quả sử dụng NNL thì phải xem xét giải quyết trên nhiều lĩnh vực khác nhau như: chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, nhu cầu nhân lực ở hiện tại và dự đoán trong tương lai (cả về mặt số lượng và chất lượng), nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn vốn, chi phí tài chính...một cách hợp lý.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP

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

➤ Cơ sở- quyết định thành lập Xí nghiệp.

- Xí nghiệp 583 tiền thân là Xí nghiệp Cung ứng vật tư XNK QK3 được thành lập theo quyết định số 246/BTL ngày 22 tháng 4 năm 1993 của Tư lệnh Quân khu 3

- Căn cứ vào nghị định 388 / HĐBT của Hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính phủ).

Về việc thành lập lại Doanh nghiệp nhà nước, tháng 7/1993 XN Cung ứng vật tư XNK được đổi tên thành Xí nghiệp 583 theo Quyết định số 346/QĐQP ngày 27 tháng 7 năm 1993 của Bộ trưởng Bộ Quốc phòng .

- Tháng 3/1998, Xí nghiệp được điều động về trực thuộc Công ty Sông hồng -QK3 theo quyết định số 324/BTL ngày 19/3/1998 của Bộ Tư lệnh QK3.

- Đăng ký hoạt động sản xuất kinh doanh số 308862 do Sở Kế hoạch và đầu tư TP.Hải Phòng cấp ngày 18 tháng 4 năm 1998 .

- Địa điểm kinh doanh tại Km số 3 - Phường Sở Dầu - Quận Hồng Bàng - TP Hải Phòng .

Xí nghiệp 583 nằm tại Km số 3 - Quốc lộ số 5 thuộc địa bàn Phường Sở Dầu - Quận Hồng Bàng - TP Hải Phòng, là khu tam giác kinh tế Hải Phòng - Hà Nội- Quảng Ninh, là cửa ngõ thông thương giữa Hải Phòng với Hà Nội và các tỉnh lân cận khác. Địa hình rất thuận lợi cho việc lưu thông hàng hoá .

Đội ngũ cán bộ , công nhân viên chức đều qua trường lớp đào tạo cơ bản và trải qua nhiều năm thực tế có nhiều kinh nghiệm. Ban Giám đốc Xí nghiệp rất năng động nhạy bén, nắm bắt tình hình thị trường. Ban Giám đốc đã đề ra được phương án kinh doanh tối ưu. Từ cán bộ đến công nhân viên trong Xí nghiệp đều nhiệt tình, gắn bó và trách nhiệm cao trong công việc. Đồng thời được cấp trên và các ngành nghiệp vụ chuyên môn khác cùng với các cơ quan chức năng chỉ đạo và tận tình giúp đỡ. Xí nghiệp có những mối quan hệ hợp đồng chặt chẽ với các Doanh nghiệp bạn đã có nhiều kinh nghiệm nhất là các Doanh nghiệp cùng ngành, do vậy hàng hoá của Xí nghiệp bán ra đã tạo được uy tín trên thị trường .

Từ năm 1993 đến năm 8/1994 trụ sở kinh doanh tại Số 5 Nguyễn Tri Phương-P. Hoàng Văn thụ - Q. Hồng Bàng - Hải Phòng.

Từ tháng 9/1994 xí nghiệp được chuyển về kinh doanh tại Km số 3 - Phường Sở Dầu - Quận Hồng Bàng - TP Hải Phòng .

Cũng từ việc ổn định được trụ sở, xí nghiệp đã khai thác kinh doanh các mặt hàng là thế mạnh của mình như: Nông Sản , sắt thép, cao su

Sau một thời gian kinh doanh ổn định, xí nghiệp đã có vốn tự có để xây dựng lại trụ sở làm việc một cách khang trang và quy hoạch .

Vào tháng 7/1997 xí nghiệp ký một hợp đồng hợp tác liên doanh với Cục Đăng Kiểm Việt Nam liên doanh liên kết làm trạm kiểm định xe ô tô cơ giới, Liên doanh này ngày một phát triển, mang lại nguồn thu ổn định hàng tháng cho Xí nghiệp.

Đầu năm 2001 với sự mạnh dạn, dám nghĩ, dám làm Ban lãnh đạo Xí nghiệp đã quyết định vay vốn của Ngân hàng để xây dựng một xưởng cắt tôn, đồng thời mua 01 xe cần cẩu phục vụ cho việc sản xuất kinh doanh chính của xưởng và làm dịch vụ cho các đơn vị bạn. Xưởng này đã tạo công ăn việc làm ổn định cho gần 20 lao động.

Với sự nhiệt tình, tâm huyết của đội ngũ CBCNV, sự lãnh đạo sáng suốt, nhạy bén, có kinh nghiệm của ban Lãnh đạo, Xí nghiệp 583 đã dần ổn định và ngày càng vững bước phát triển.

2.2. Chức năng, nhiệm vụ của xí nghiệp (ngành nghề lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp)

❖ Chức năng , nhiệm vụ :

- Xí nghiệp được phép kinh doanh ở nhiều lĩnh vực khác nhau nhưng ngành nghề kinh doanh chủ yếu của xí nghiệp để khai thác các mặt hàng thế mạnh như: Đại lý kinh doanh vật tư, vật liệu xây dựng, vận tải và đại lý vận tải, xay xát chế biến nông sản.

- Đăng ký nộp thuế doanh thu tại Cục thuế Thành phố Hải Phòng. Từ ngày 1/1/1999 Xí nghiệp bắt đầu thực hiện tính thuế giá trị gia tăng theo qui định.

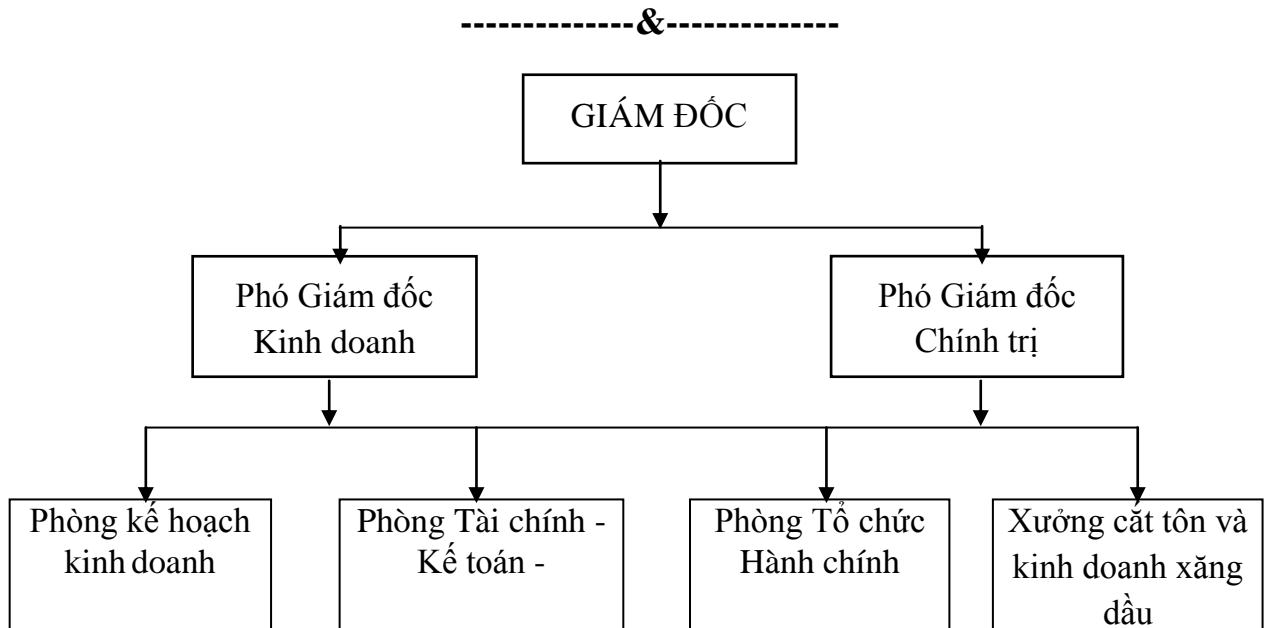
- Năm 1994 thành lập Trạm đại diện tại thành Phố Hồ Chí Minh - trạm có nhiệm vụ thu mua hàng nông sản, cao su tại thị trường phía Nam, tiếp nhận hàng sắt xây dựng từ ngoài Bắc vào để kinh doanh.

- Năm 1999 thành lập trạm đại diện tại Móng Cái, trạm có nhiệm vụ giao dịch với khách hàng Trung quốc để nhập sắt thép và khai thác bán hàng nông sản.

Phạm vi hoạt động sản xuất kinh doanh của xí nghiệp không giới hạn do đặc điểm kinh doanh và mặt hàng kinh doanh riêng của mình.

2.3. Cơ cấu tổ chức (sơ đồ cơ cấu tổ chức doanh nghiệp)

Sơ đồ tổ chức bộ máy xí nghiệp



Trong đó :

1- Giám đốc Xí nghiệp :

Quyết định mọi hoạt động sản xuất kinh doanh , tổ chức hành chính của xí nghiệp. Từng bộ phận cấp dưới phải nghiêm chỉnh chấp hành mệnh lệnh do giám đốc ban ra.

- Giám đốc xí nghiệp có nhiệm vụ quản lý, lãnh đạo Xí nghiệp, đề ra các kế hoạch sản xuất kinh doanh và giám sát thực hiện kế hoạch. Là người chịu trách nhiệm lớn nhất trước Bộ tư Lệnh Quân Khu III.

Giám đốc Xí nghiệp là đồng chí Đỗ Viết Thường , là một Giám đốc có phẩm chất đạo đức năng lực công tác, năng động nhiệt tình sáng tạo, thường xuyên bám sát cơ sở sản xuất kinh doanh, có sự nhìn sâu trông rộng về sự tồn tại và phát triển của Doanh nghiệp. Có kinh nghiệm trong thực tiễn dám nghĩ dám làm, có tính quyết đoán và dự báo cao. Trực tiếp điều hành toàn bộ hoạt động của Xí nghiệp, cùng với Đảng uỷ và ban Giám đốc Xí nghiệp thực sự là hạt nhân- là khối đoàn kết lãnh đạo Xí nghiệp sản xuất kinh doanh có hiệu quả.

2- Phó Giám đốc Kinh doanh :

- Là người chịu trách nhiệm phụ trách hoạt động kinh doanh của xí nghiệp từ khâu khai thác mặt hàng đến khâu tiêu thụ.

- Phó giám đốc kinh doanh điều hành trực tiếp phòng Kế hoạch -kinh doanh và chịu trách nhiệm trước giám đốc về phần hành của mình.

3- Phó giám đốc chính trị :

Đây là đặc điểm riêng có của một doanh nghiệp quân đội. Phó giám đốc chính trị có nhiệm vụ phụ trách về phần quân số, đảm bảo công tác Đảng , công tác chính trị nội bộ (bao gồm : các đoàn thể, đảm bảo đời sống), theo dõi về công tác tổ chức như quản lý nhân sự, nâng lương, phiên quân hàm cho cán bộ, chiến sỹ trong doanh nghiệp.

Chức năng của từng phòng, ban bộ phận trong doanh nghiệp.

1-Phòng Kế hoạch kinh doanh :

- Thiết lập các thương vụ kinh doanh, lên kế hoạch cho các thương vụ đó.
- Nghiên cứu về thị trường, thu nhập các thông tin về thị trường, hoạch định chính sách phân phối và hỗ trợ tiêu thụ.
- Tổ chức thực hiện kinh doanh từ khâu đầu đến khâu cuối. Tham mưu và giúp cho giám đốc về việc xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh các mặt hàng.

2- Phòng Tài Chính kế toán :

- Chuyên quản lý về tài chính, giá cả đầu vào, đầu ra của công ty như :
- Các vấn đề tạo vốn, sử dụng vốn và quản lý vốn .
 - Quản lý các lĩnh vực liên quan đến hoạt động kế toán sổ sách, tính chi phí kết quả sản xuất. Xây dựng bảng cân đối kế toán, tính toán lãi l,ngoài ra còn thực hiện các nhiệm vụ khác như thẩm định những kế hoạch xử lý các số liệu thống kê và tính toán ở nhiều lĩnh vực như bảo hiểm,thuế...
 - Theo dõi hoạt động của Xưởng cắt tôn và liên doanh đăng kiểm .

3- Phòng tổ chức hành chính :

- Xây dựng kế hoạch về thông tin có liên quan đến doanh nghiệp.
- Thực hiện các mối quan hệ pháp lý trong và ngoài doanh nghiệp.
- Tổ chức các hoạt động quần chúng ,hành chính, phúc lợi trong doanh nghiệp.

4- Xưởng Cắt tôn và kinh doanh xăng dầu :

- Làm dịch vụ gia công cắt tôn cuộn cho khách hàng, tự cân đối lợi nhuận, đảm bảo thu nhập ổn định cho CBCNV làm việc tại xưởng.
- Hàng tháng nộp đủ tiền khấu hao và lãi suất đầu tư để hoàn trả ngân hàng .
- Tự hạch toán kinh doanh xăng dầu tại cây xăng dầu ngay công xí nghiệp

2.4. Những thuận lợi và khó khăn của xí nghiệp.

❖ Thuận lợi :

Xí nghiệp là đơn vị thuộc bộ tư lệnh Quân Khu 3 nên được nhà nước ưu tiên điều kiện phát triển.

Xí nghiệp 583 là khu tam giác kinh tế Hải Phòng - Hà Nội- Quảng Ninh, là cửa ngõ thông thương giữa Hải Phòng với Hà Nội và các tỉnh lân cận khác. Địa hình rất thuận lợi cho việc lưu thông hàng hoá .

Đội ngũ cán bộ , công nhân viên chức đều qua trường lớp đào tạo cơ bản và có nhiều kinh nghiệm, nhiệt tình , gắn bó và trách nhiệm cao trong công việc.

Ban Giám đốc Xí nghiệp rất năng động nhạy bén, nắm bắt tình hình thị trường. Ban Giám đốc đã đề ra được phương án kinh doanh tối ưu .

Xí nghiệp có những mối quan hệ hợp đồng chặt chẽ với các Doanh nghiệp bạn đã có nhiều kinh nghiệm nhất là các Doanh nghiệp cùng ngành, do vậy hàng hoá của Xí nghiệp bán ra đã tạo được uy tín trên thị trường

Nhiều năm qua với sự cố gắng nỗ lực của cấp uỷ chi bộ và tập thể cán bộ CNVC, lao động trong Xí nghiệp đã đầu tư, tạo dựng và được kế thừa một số cơ sở sản xuất, kinh doanh dịch vụ, nên trong bối cảnh cực kỳ khó khăn như vừa qua đã duy trì được việc làm, đời sống tương đối ổn định, bảo đảm được các khoản chi phí tối thiểu, cần thiết cho các hoạt động của Xí nghiệp, tạo được niềm tin đối với cán bộ, đảng viên và quần chúng .

❖ Tuy nhiên cũng có những Khó khăn là:

Đặc biệt là khó khăn về vốn dẫn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp bị ách tắc, đình trệ, ảnh hưởng trực tiếp đến việc làm, đời sống người lao động, tình hình suy giảm kinh tế làm sức mua tiêu dùng giảm, vốn đầu tư giảm sút, ảnh hưởng đến tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp.

Khủng hoảng kinh tế toàn cầu ảnh hưởng đến tiêu thụ sản phẩm của xí nghiệp. Trong thời gian qua, lãi suất ngân hàng tăng cao, nhiều khoản chi phí đầu vào tăng đã làm cho giá thành sản phẩm tăng, ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của xí nghiệp.

Xí nghiệp khó khăn trong việc cạnh tranh với các doanh nghiệp khác trên thị trường để tìm kiếm khách hàng. Nhất là trong thời buổi kinh tế thị trường như hiện nay.

Bảng 1: Tình hình thực hiện các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh chủ yếu của xí nghiệp

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2008	Năm 2009	Chênh lệch	
					Mức	%
1	Sản lượng					
	Xăng dầu	lít	232.144	425.186	193.042	83
	Gạo xuất khẩu	Tấn		2.000,00	2.000	100
	ô tô	Cái	1	18	17	17
	Sắt thép	Tấn	302	111,5	-186.5	-62
	Bột đá	Tấn	6.162			
	Dịch vụ cắt tôn	Tấn	2.879	2.161,99	-717	-25
2	Doanh thu	Đồng	12.113.346.438	13.637.412.494	1.524.066.056	13
3	Chi phí	Đồng	11.880.010.186	13.711.405.657	1.831.395.471	15
4	Lợi nhuận	Đồng	233.336.252	-73.993.163	-307.329.415	-32
5	Lương bình quân	Đồng	1.141.367	1.507.943	366.576	32

Nguồn: phòng kế toán

Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của xí nghiệp năm 2009 so với kết quả năm 2008 hầu hết các chỉ tiêu đều giảm Xí nghiệp 583 là doanh nghiệp kinh doanh thương mại, hoạt động kinh doanh ở nhiều lĩnh vực, mỗi kỳ lại có những mặt hàng kinh doanh khác nhau. Mặt hàng kinh doanh chủ lực là xăng dầu, sắt thép, gạo xuất khẩu, hàng thanh lý . Dịch vụ truyền thống là cho thuê nhà và cắt tôn vì vậy sản lượng mỗi năm lại có sự thay đổi chủng loại.

Các chỉ tiêu : Lợi nhuận, thanh toán với ngân sách là những chỉ tiêu giảm. chỉ tiêu lợi nhuận . Giảm -32%.

Năm 2009 hầu hết sản lượng các mặt hàng truyền thống đều tăng. Vì Xí nghiệp mỗi năm có sản lượng kinh doanh các mặt hàng khác nhau nên ta khó so sánh cụ thể chỉ tiêu này,

Doanh thu (bao gồm Tổng doanh thu, thu hoạt động tài chính, các khoản thu nhập khác -lấy trên báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của xí nghiệp năm 2009)năm 2009 đạt 13.637.412.494 đồng tăng 1.524.066.056 đồng bằng 13%so với năm 2008.

Nguyên nhân chính làm doanh thu năm 2009 tăng vượt bậc so với năm 2008 là do năm 2009, xí nghiệp đã xuất khẩu uỷ thác cho Tổng Công ty lương thực Miền Nam được 2.000 tấn gạo xuất khẩu đi Philipin.

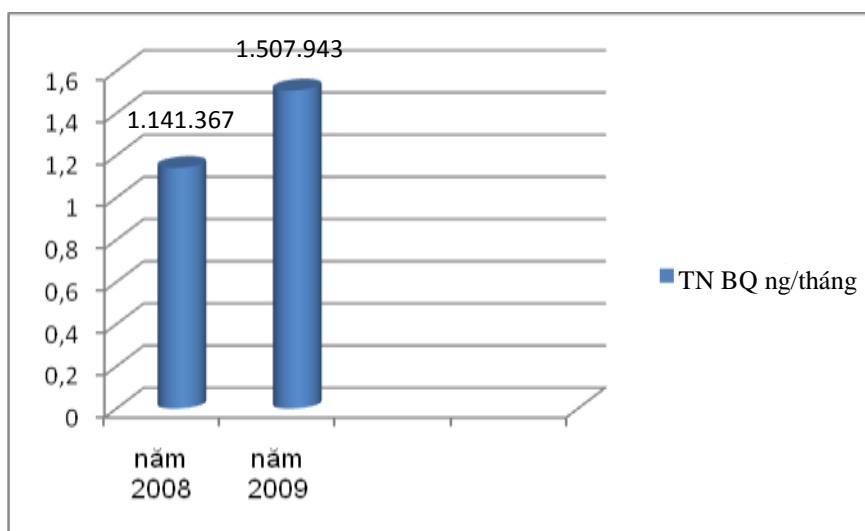
Cùng với việc chỉ tiêu doanh thu tăng, thì chỉ tiêu chi phí (lấy chỉ tiêu giá vốn hàng bán + chi phí hoạt động tài chính + chi phí bán hàng + chi phí quản lý xí nghiệp + chi phí khác trên báo cáo KQHĐSXKD của xí nghiệp) cũng tăng hơn.

Chi phí cho sản xuất kinh doanh năm 2009 tăng hơn năm 2008 : 1.831.395.471 đồng và bằng 15% năm 2008. nguyên nhân là do giá vốn hàng bán năm 2009 tăng cao.

Lợi nhuận (lấy trên báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh biểu B02) năm 2009 giảm so với năm 2008 là 307.329.415 đồng giảm 32%.

Biểu đồ 1: Biểu đồ thu nhập bình quân người/tháng

Đơn vị tính: nghìn đồng



Qua biểu đồ trên ta nhận thấy thu nhập bình quân năm 2009 là 1.507.943đ năm 2008 là 1.141.367 đ. Lương bình quân (lấy trên bảng thuyết minh báo cáo tài chính) tăng 32% mặc dù tổng quỹ lương năm 2009 giảm so với năm 2008. Để đạt được chỉ tiêu nêu trên xí nghiệp đã phải tiết kiệm các khoản chi phí, giảm biên chế, lương lao động ngắn hạn thuê ngoài, các bộ phận phải tự cân đối để đưa vào chi phí nhằm đảm bảo quyền lợi cho người lao động.

2.5. Thực trạng NNL trong xí nghiệp

2.5.1. Đặc điểm lao động của xí nghiệp

* *Lực lượng lao động trong xí nghiệp được chia làm 2 khối:*

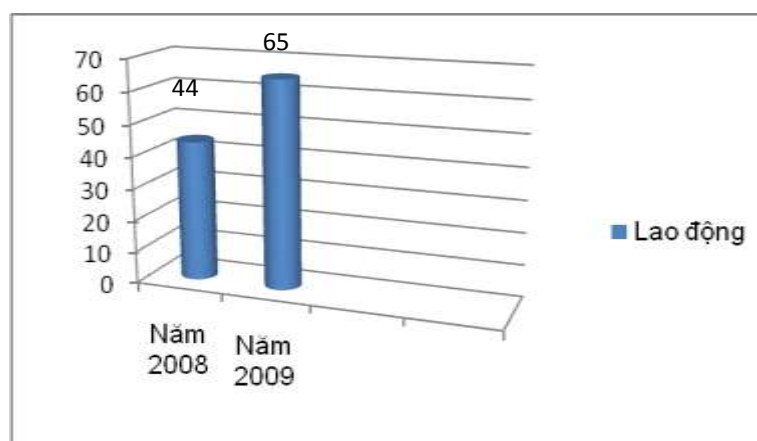
➤ *Khối lao động gián tiếp:* bao gồm các nhân viên là việc trong các phòng ban: tài chính, phòng kinh doanh, hành chính, tổ chức lao động.

➤ *Khối lao động trực tiếp:* bao gồm toàn bộ đơn vị sản xuất, thi công, bán hàng và các chi nhánh phục vụ các công tác khác. Khối lao động này thường đông hơn vì xí nghiệp này có xưởng sản xuất.

Bảng 2: Tình hình tăng giảm lao động qua các năm

Đvt: người

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	Chênh lệch	
			Tuyệt đối	%
Tổng số LĐ	44	65	21	47,7



Biểu đồ 2: Biểu đồ tăng giảm lao động

Nhận xét: qua biểu đồ trên ta thấy:

Năm 2008 tổng số lao động của xí nghiệp là 44 người, năm 2009 là 65 người. Số lao động qua 2 năm của xí nghiệp tăng 21 người tương ứng tăng 47,7%. Nhìn chung số lao động có xu hướng tăng lên, điều này chứng tỏ nhu cầu về lao động của xí nghiệp tăng lên và nhìn chung hoạt động sản xuất kinh doanh của xí nghiệp vẫn có hiệu quả.

2.5.2. Cơ cấu lao động

Bảng 3: Phân loại lao động của xí nghiệp 583

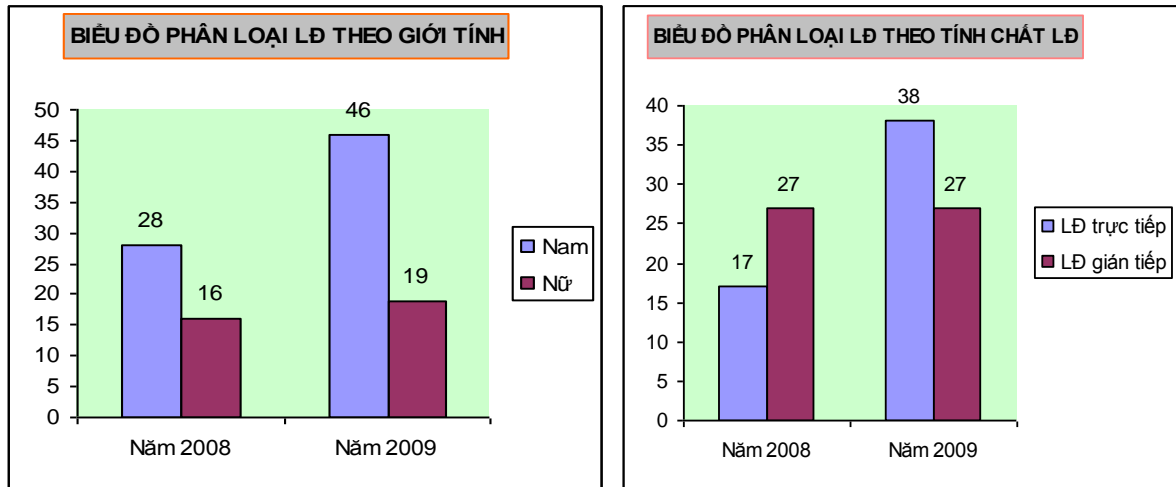
Phân công LĐ	Năm 2008		Năm 2009		Chênh lệch	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ(%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1.Theo giới tính						
- Nam	28	63,6	46	70,7	18	6,4
- Nữ	16	36,4	19	29,3	3	18,75
2.Theo tính chất LĐ						
- LĐ trực tiếp	17	38,6	38	58,5	21	23,5
- LĐ gián tiếp	27	61,4	27	41,5	0	0
3.Theo trình độ học vấn						
- Trên ĐH+ĐH	7	15,9	10	15,4	3	42,8
- Trung cấp	12	27,3	18	27,7	6	50
- Sơ cấp	5	11,3	11	16,9	6	20
- THPT	20	45,5	26	40	6	30
4.Theo độ tuổi						
- Từ 45t – 60t	12	27	15	23	3	25
- Dưới 45t	32	73	54	77	22	68,75
5.Tổng	44		65			

Nhận xét:

-Theo giới tính:

Tỷ lệ lao động nam chiếm đa số do đặc điểm ngành nghề kinh doanh của xí nghiệp có xưởng cắt tôn, đòi hỏi người lao động phải có sức khỏe tốt, đôi khi có hợp đồng của khách hàng cần tăng ca thì lao động nam giới có sức khỏe sẽ đáp ứng được nhu cầu công việc. Lao động nữ chỉ đảm đương những công việc hành chính, bàn giấy, đi gặp khách hàng...Cụ thể năm 2009 là 46 người tương ứng 70,7% tăng 6,4% so với năm 2008 là 28 người tương ứng 63,6 %. CBCNV

là nữ qua 2 năm tăng 3 người về tương đối tăng 18,75% nhưng lại giảm về tỷ trọng so với năm 2008 là 7,1%. Xí nghiệp đang cố gắng ổn định công tác tổ chức, tập trung vào phát triển mở rộng sản xuất kinh doanh.



- Theo tính chất LĐ:

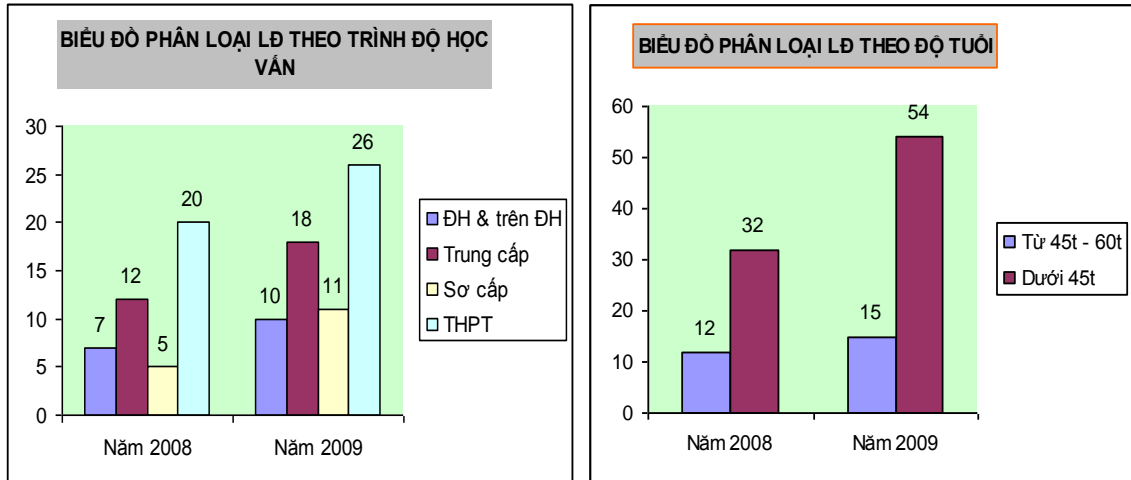
Tổng 2 năm 2008 – 2009, số công nhân(lực lượng lao động trực tiếp) chiếm ưu thế. Năm 2008 số lượng công nhân là 17 người tương ứng là 38,6% và năm 2009 tăng 21 người, tương ứng tăng 23,5%. Số lao động này chủ yếu làm việc trong xưởng cắt tôn và kinh doanh dịch vụ. Đội ngũ cán bộ, nhân viên hành chính trong xí nghiệp qua 2 năm không có sự thay đổi về số lượng. Nguyên nhân của sự gia tăng số lao động trực tiếp là do xí nghiệp đang chú trọng trong việc mở rộng cơ sở sản xuất nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Theo trình độ học vấn:

Qua số liệu trên cho thấy số lượng lao động và chất lượng lao động có phần tăng lên,tuy nhiên cơ cấu lao động của xí nghiệp vẫn chủ yếu là trình độ THPT. Năm 2008 là 20 người, tương ứng là 45,5%, đến năm 2009 số lao động này tăng lên 6 người, tương ứng tăng 30%. Số lao động có trình độ trung cấp và sơ cấp cũng chiếm ưu thế. Lực lượng lao động này qua 2 năm đã tăng lên 12 người tương ứng tăng hơn 70%. Trình độ ĐH và trên ĐH cũng tăng lên, năm 2008 có 7 người(chiếm 15,9%) đến năm 2009 tăng lên 3 người, tương ứng tăng 42,8%.

Nguyên nhân của việc tăng này là do xí nghiệp luôn tạo điều kiện cho nhân viên của mình nâng cao trình độ, tạo điều kiện cho đi học tại các lớp đại học tại chức, dạy nghề. Đồng thời năm 2009 xí nghiệp tuyển thêm một lực lượng lao động mới để phục vụ cho việc sản xuất kinh doanh của mình, với những trình độ khác nhau tùy theo sự đòi hỏi của công việc. Đây là dấu hiệu cho thấy xí nghiệp đang rất cố gắng trong công cuộc đào tạo và phát triển nhân lực,

không ngừng nâng cao chất lượng lao động nhằm mang lại hiệu quả sản xuất kinh trong nền kinh tế khó khăn hiện nay.



- Theo độ tuổi:

Qua bảng trên ta thấy kết cấu lao động của xí nghiệp có kết cấu theo độ tuổi tương đối trẻ. Số lao động dưới 45t chiếm ưu thế qua 2 năm đã tăng 22 người, tương ứng tăng 68,75%, số lao động từ 45t-60t chiếm số ít hơn nhưng hầu như đó là những người đứng trong hàng ngũ lãnh đạo, quản trị của xí nghiệp, họ là những người có thâm niên công tác, nhiều kinh nghiệm, hiểu rõ về những hoạt động của xí nghiệp, là những người có thể nói là quyết định sự thành công hay thất bại của xí nghiệp. Xí nghiệp cũng nên xem xét đội ngũ lao động này, thay thế những cán bộ quản lý đã cao tuổi, không còn đủ năng lực đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của xí nghiệp.

Nhìn chung cơ cấu lao động qua 2 năm của xí nghiệp đã tăng lên, việc thay đổi cơ cấu lao động là phù hợp với nhu cầu sản xuất kinh doanh, cũng phù hợp với xu hướng phát triển hiện nay của nền kinh tế nước ta.

Bảng 4: Cơ cấu lao động trong các phòng ban của Xí nghiệp:

Stt	Chức năng	Năm 2008		Năm 2009	
		Nam	Nữ	Nam	Nữ
1	Ban giám đốc	03	0	03	0
2	Phòng kinh doanh	07	05	08	04
3	Phòng kế toán	0	05	0	05
4	Phòng hành chính	05	02	05	02
5	Xưởng cắt tôn và kinh doanh XD	13	4	30	8
6	Tổng số	44		65	

Qua bảng trên ta thấy lực lượng lao động đã có sự thay đổi: năm 2009 đã tăng thêm 21 lao động, bộ máy quản lý gọn nhẹ, Giám đốc Xí nghiệp là người điều hành trực tiếp đến các phòng ban chức năng, trực tiếp chỉ đạo giải quyết mọi vấn đề phát sinh trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Bảng 5: Trình độ người lao động của Xí nghiệp năm 2009

Chức năng	Tổng số	Trình độ nhân viên					Trình độ công nhân						
		Sau đại học	Đại học	Trung cấp	Sơ cấp	Không bằng cấp	Bậc 7	Bậc 6	Bậc 5	Bậc 4	Bậc 3	Bậc 2	LD Phổ thông
Ban giám đốc	3		3										
Phòng kinh doanh	12		4	3	1	1							
Phòng kế toán	5		1	4									
Phòng hành chính	7		1	4	1	1							
Xưởng cắt tôn và kinh doanh XD	38		1	4	5	10				7	6	1	3
	65		10	19	7	12				7	6	1	3

Nhìn chung cơ cấu lao động theo trình độ học vấn của xí nghiệp chủ yếu là trung cấp và sơ cấp, các công nhân trong xưởng cắt tôn và kinh doanh xăng dầu chiếm ưu thế do đặc điểm ngành nghề kinh doanh của xí nghiệp nên nhu cầu tuyển dụng lao động trực tiếp lớn hơn lao động gián tiếp.

Qua bảng trên ta nhận thấy: do lực lượng chủ là lao động trực tiếp làm việc trong xưởng cắt tôn nên xí nghiệp cũng đã quan tâm đến việc nâng cao trình độ tay nghề cho công nhân. Nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm tạo mối quan hệ lâu bền với bạn hàng, nâng cao uy tín, thương hiệu sản phẩm trên thị trường. Xí nghiệp đã có biện pháp thay đổi mới về kĩ thuật công nghệ, tổ chức lại lao động và đào tạo lại tay nghề cho cán bộ công nhân viên, có kế hoạch cải tiến phương pháp lao động để người lao động làm việc hiệu quả hơn. Mặt khác, xí nghiệp cũng rất chú trọng đến việc sắp xếp toàn bộ máy sản xuất, các bộ phận trong các phân xưởng xí nghiệp.

2.5.3. Đánh giá cơ cấu NNL của xí nghiệp

➤ **Mặt tích cực:**

- Đội ngũ cán bộ, công nhân viên chức đều qua trường lớp đào tạo cơ bản và trải qua nhiều năm thực tế có nhiều kinh nghiệm.

- Tỷ lệ lao động có trình độ trung cấp, ĐH cũng đã được xí nghiệp lưu ý, tiềm năng chất xám cao, thuận lợi cho việc đào tạo và tiếp thu công nghệ hiện đại cũng như hoạt động kinh doanh.

- Ban Giám đốc Xí nghiệp rất năng động nhạy bén, nắm bắt tình hình thị trường.

- Từ cán bộ đến công nhân viên trong xí nghiệp đều có sức khỏe, đạo đức, nhiệt tình, gắn bó và trách nhiệm cao trong công việc.

- Một số phòng ban, việc bố trí, sắp xếp lao động tương đối hợp lý theo khả năng chuyên môn.

- Xí nghiệp có đội ngũ lao động trong các phân xưởng trẻ khỏe, có chuyên môn có thể đáp ứng được yêu cầu công việc ngày càng cao khi xí nghiệp đang dần mở rộng quy mô sản xuất.

➤ **Mặt hạn chế**

- Trình độ tay nghề của một số công nhân chưa đủ để đáp ứng yêu cầu của công việc.

- Trình độ của đội ngũ CBCNV trong xí nghiệp chưa cao, chủ yếu vẫn là trình độ trung cấp và lao động phổ thông.

- Đội ngũ cán bộ quản lý cao tuổi, một số không còn đủ năng lực, khả năng nhạy bén với thị trường, cũng như khả năng tiếp nhận những công nghệ tiên tiến trong quản lý cũng như trong sản xuất.

- Đội ngũ lao động gián tiếp còn hạn chế về số lượng khi xí nghiệp mở rộng quy mô sản xuất, tuyển thêm lao động trực tiếp.

- Công nhân bậc cao vẫn còn hạn chế, trình độ công nhân chủ yếu từ lao động phổ thông đến bậc 4, công nhân có trình độ bậc 6, bậc 7 chưa có.

2.6. Thực trạng quản lý và sử dụng lao động tại xí nghiệp

2.6.1. Phân tích hiệu quả sử dụng NNL

Bảng 6: Một số chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động tại xí nghiệp

Chỉ tiêu	ĐVT	Giá trị		Chênh lệch	
		Năm 2008	Năm 2009	Tuyệt đối	%
Tổng doanh thu	Đồng	12.113.346.438	13.637.412.494	1.524.066.056	13
Tổng chi phí	Đồng	11.880.010.186	13.711.405.657	1.831.395.471	15
Tổng quỹ lương	Đ/ng/t	219.142.541	199.710.235	-19.432.306	-9
Tổng lợi nhuận	Đồng	233.336.252	-73.993.163	-307.329.415	-32
Tổng số LĐ	Người	44	65	21	47,7
Hiệu suất LĐ	Đ/người	275.303.328	209.806.346	-65.496.982	-23,7
Sức sx của 1 đồng cp tiền lương	Đ/người	55.276	68,286	13,01	23,5
Sức sinh lời của LĐ	Đ/ người	5.303.096,6	-1.138.356,4	-6.441.453	-121,4

♣ Hiệu suất sử dụng lao động:

$$\text{- Hiệu suất sử dụng lao động năm 2008} = \frac{12.113.346.438}{44} = 275.303.328 \text{đ/người}$$

$$\text{- Hiệu suất sử dụng lao động năm 2009} = \frac{13.637.412.494}{65} = 209.806.346 \text{ đ/người}$$

♣ Sức sản xuất của 1 đồng chi phí tiền lương

$$\text{- Sức sản xuất của 1 đồng cp tiền lương 2008} = \frac{12.113.346.438}{219.142.541} = 55,276 \text{đ/người}$$

$$\text{- Sức sản xuất của 1 đồng cp tiền lương 2009} = \frac{13.637.412.494}{199.710.235} = 68,286 \text{đ/người}$$

♣ Tỷ suất lợi nhuận lao động:

$$\text{- Sức sinh lời của lao động năm 2008} = \frac{233.336.252}{44} = 5.303.096,6 \text{đ/người}$$

-73.993.163

-Sức sinh lời của lao động năm 2009 = $\frac{-73.993.163}{65} = -1.138.356,4đ/\text{người}$

Nhận xét: qua bảng 2.5: các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động tại xí nghiệp ta thấy :

- Hiệu suất sử dụng lao động năm 2008 là 275.303.328 đ/người, năm 2009 là 209.806.346 đ/người. Như vậy 1 lao động năm 2009 chỉ tạo ra 209.806.346đ doanh thu, giảm đi 65.496.982 đ/người, tương ứng giảm 23,7%. Tuy doanh thu năm 2009 tăng lên nhưng số lao động cũng tăng nhanh nên hiệu quả sử dụng lao động lại đây là dấu hiệu không tốt cho xí nghiệp, chứng tỏ hoạt động sử dụng lao động của xí nghiệp là chưa tốt, hoạt động sản xuất kinh doanh của xí nghiệp chưa hiệu quả. Nguyên nhân là do khi tách xí nghiệp bình minh ra cơ cấu lao động có sự thay đổi và chưa thực sự ổn định. Xí nghiệp nên quan tâm hơn tìm ra những biện pháp để sử dụng lao động tốt hơn.

- Sức sinh lời của lao động năm 2008 là 5.303.096,6 đ/người đến năm 2009 là - 1.138.356,4 đ/người giảm 6.441.453 đ/ người, tương ứng giảm 121,4%. Năm 2009 xí nghiệp làm ăn không hiệu quả, sử dụng lao động chưa tốt, không mang lại lợi nhuận cho xí nghiệp. Nguyên nhân là do cùng với sự tăng tr-ởng về doanh thu là tất cả các chỉ tiêu chi phí tăng theo. Chi phí giá vốn tăng nhanh năm 2008 là 8.669.795.000đ, năm 2009 là 12.381.198.000đ, tăng 3.711.403.000đ, tương ứng tăng 42.8%. Trong khi doanh thu tăng chậm, năm 2008 là 11.873.849.000đ, năm 2009 là 13.317.407.000đ, tăng tương ứng tăng 12.2%. Giá vốn tăng cao hơn mức tăng của doanh thu dẫn đến làm giảm chỉ tiêu lợi nhuận.

- Sức sản xuất của 1 đồng chi phí tiền lương năm 2008 là 55,276 đ/người, năm 2009 là 68,286 đ/người tăng 13,01 đ/ người, tương ứng tăng 23,5%. Điều đó cho thấy một đồng tiền lương năm 2009 tạo ra nhiều đồng doanh thu hơn năm 2008, do xí nghiệp mở rộng quy mô sản xuất, tạo công ăn việc làm cho 21 lao động.

Qua việc phân tích hiệu quả lao động, sức sinh lời và sức sản xuất của 1 đồng chi phí tiền lương qua 2 năm qua có thể đánh giá hoạt động sản xuất kinh doanh của xí nghiệp là không hiệu quả, Có nhiều nguyên nhân tác động đến các chỉ tiêu này như công tác quản lý chưa hiệu quả, chất lượng lao động chưa cao, hay việc đào tạo tuyển dụng của xí nghiệp không có hiệu quả...Để nâng cao hoạt

động sản xuất kinh doanh phải tìm và phân tích những nguyên nhân ảnh hưởng từ đó có những giải pháp cụ thể nhằm khắc phục nguyên nhân đó.

2.6.2. Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại xí nghiệp

2.6.2.1. Hoạt động phân tích và thiết kế công việc

Trong quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp thì chiến lược NNL gắn với chiến lược phát triển tổng thể của doanh nghiệp đó. Nó ảnh hưởng và quyết định đến các mục tiêu phát triển của doanh nghiệp, đảm bảo cho công việc thực hiện một cách đồng bộ, trôi chảy theo trình tự ổn định. NNL đòi hỏi các bộ phận chức năng . phân tích công việc chính là một trong những công cụ cơ bản nhất để triển khai chiến lược NNL của tổ chức, thông qua các hoạt động như: tuyển dụng, đào tạo, đánh giá thành tích và lương bổng...phân tích công việc giúp cho nhà quản trị quản trị tốt hơn người lao động.

Trên thực tế , xí nghiệp 583 đối với công tác phân tích công việc mới thực hiện được nhưng công việc sau:

- Xác định số công nhân viên từng phòng ban một cách phù hợp với khối lượng công việc, xác định công nhân ở bậc nào đây phải biết gì về lý thuyết, kỹ thuật sản xuất và kỹ năng thực hành.

Xác định ảnh hưởng của các yếu tố trong quá trình làm việc của người lao động. Từ đó có cơ sở để trả lương, phụ cấp cho CBCNV.

Đối với công tác này xí nghiệp đã thực hiện được một số công việc góp phần giúp xí nghiệp đánh giá phần nào các yêu cầu của công việc, từ đó có thể tuyển được đúng nhân viên cho đúng người, đúng việc.

Tuy nhiên:

- Công tác phân tích công việc còn khá mới mẻ và thực hiện chưa có hệ thống khoa học, do đó kết quả mang lại chưa đáng kể.

- Việc xác định quyền hạn, trách nhiệm, kỹ năng theo yêu cầu của công việc và xác định nên tuyển những người như thế nào chỉ dựa vào kinh nghiệm của cán bộ quản lý.

2.6.2.2. Phân công lao động

Do xí nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh trên nhiều lĩnh vực khác nhau nên việc phân công lao động cần phải tỷ mỉ và phù hợp với từng ngành nghề.

Trong xưởng cắt tôn lao động được phân công dựa vào trình độ, tay nghề, cấp bậc. Các bộ phận khác, phân công lao động dựa vào trình độ văn hoá, bằng

cấp và năng lực thực hiện. Tùy vào tính chất công việc mà có sự kết hợp, kiêm nhiệm trong việc phân công lao động.

Đối với những người làm việc không đạt hiệu quả, doanh nghiệp thường tìm rõ nguyên nhân để có biện pháp khắc phục kịp thời. Thông thường có thể áp dụng công tác đào tạo để kết dính người lao động với công việc đó, hoặc chuyển tới vị trí khác phù hợp với năng lực của họ hơn. Trong trường hợp người lao động không có khả năng đáp ứng được nhu cầu của công việc thì sẽ bị xa thải.

Nhìn chung việc phân công công việc phù hợp với nhu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh. Để công tác này đạt hiệu quả cao, người làm công tác phân công, chuyển chuyển và người quản lý trực tiếp cần phải phân tích rõ tính chất của từng công việc, cũng như tìm hiểu rõ từng cá nhân người lao động để phân đúng người, đúng việc. Xác định thật chi tiết những gì mỗi cá nhân sẽ làm và nên làm. Mọi người trong công ty cần biết những nỗ lực của họ sẽ đóng góp ra sao cho sự thành công của tổ chức. Việc phân công những vai trò không rõ ràng thường dẫn đến những mâu thuẫn, thất vọng, những cảm giác khó chịu, làm mất tinh thần làm việc của đội ngũ nhân viên.

2.6.2.3. Công tác tuyển dụng

Công tác tuyển dụng được xí nghiệp áp dụng theo 2 hướng là tuyển nội bộ và tuyển bên ngoài:

Tuyển nội bộ: Xí nghiệp ưu tiên các đối tượng là con em cán bộ công nhân viên, lựa chọn trình độ phù hợp với chuyên môn, ngành nghề công việc (có qua thi cử) đây cũng là 1 hình thức quan tâm đến lợi ích của cán bộ công nhân viên.

Tuyển bên ngoài: Thông thường xí nghiệp căn cứ vào nhu cầu lao động của từng bộ phận rồi mới đưa ra quyết định tuyển dụng. Có nhiều nguồn tuyển khác nhau, nhưng đối với một số vị trí đòi hỏi có trình độ và nhiều kinh nghiệm xí nghiệp thường đăng tuyển trên báo, với những yêu cầu nhất định về vị trí đó. Sau khi tuyển dụng người lao động có 2 tháng thử việc, nếu có khả năng đáp ứng nhu cầu công việc, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ trong thời gian thử việc, chấp hành nội quy, quy chế của xí nghiệp, tự nguyện công tác, lao động tại xí nghiệp... xí nghiệp sẽ ký hợp đồng lao động.

Bảng 7: số hợp đồng lao động đã ký trong 2 năm

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	Chênh lệch	
			Số lượng	Tỷ lệ(%)
Số lao động tuyển dụng	11	21	10	90,9
Số hợp đồng ký dài hạn	2	4	2	100
Số hợp đồng ngắn hạn	9	17	8	88,8

Vì đặc điểm sản xuất kinh doanh nên số lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng lớn hơn số lao động gián tiếp và vì thế nhu cầu tuyển dụng lao động trực tiếp nhiều. Nhìn chung số lao động tuyển dụng tăng lên. Số lao động có trình độ cao đẳng, trung cấp, sơ cấp cũng tăng lên, thể hiện xí nghiệp đang dần nâng cao hiệu quả của việc sử dụng lao động để nâng cao chất lượng sản xuất kinh doanh.

Bảng 8: Tình hình tuyển dụng lao động của xí nghiệp

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	Chênh lệch	
			Số lượng	%
Tổng số lao động	44	65	21	47,7
Tổng số lao động tuyển dụng	11	21	10	90
Cao đẳng	0	3	3	100
Trung cấp	4	5	1	25
Sơ cấp	2	4	2	100
THPT	5	9	4	80

Với khâu thông báo tuyển dụng chỉ thông báo bằng cách dán niêm yết, dán thông báo tại xí nghiệp, quảng cáo trên các báo chứ chưa thông báo đến hết các nguồn lao động. Do đó nguồn tuyển dụng bị hạn chế, chủ yếu là những người thân quen, con em cán bộ hoặc những lao động phổ thông, trong khi đó những người thật sự có trình độ muốn tham gia tuyển lại không biết thông tin.

Tuy nhiên, phương thức tuyển dụng của xí nghiệp còn quá đơn giản, việc tuyển dụng của xí nghiệp vẫn cứ nhắc trong việc xem xét hồ sơ nên đôi khi đã bỏ qua nhiều ứng viên tốt và chỉ chú trọng đến những hồ sơ của con em cán bộ trong xí nghiệp nên kết quả đầu vào chưa cao.

Trong công tác tuyển dụng của xí nghiệp, ở khâu thi tay nghề nghiệp vụ, quá trình thực hiện thường chỉ có cán bộ quản lý tham gia chấm điểm. Điều này sẽ không đánh giá chính xác được năng lực thực sự của ứng viên. Xí nghiệp nên

cử trực tiếp những công nhân bậc cao, chuyên môn giỏi có nhiều kinh nghiệm làm giám khảo .

Sau khi tuyển dụng xí nghiệp chưa chú ý đến việc 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.

Xí nghiệp đang dần mở rộng quy mô sản xuất nhưng chưa chú trọng đến việc tuyển dụng cán bộ kinh doanh, quản lý mà chỉ tuyển dụng lao động trực tiếp trong phân xưởng. Xí nghiệp cần xác định chính xác nhu cầu tuyển dụng trong các phòng ban cho hợp lý.

2.6.2.4. Công tác đào tạo

Nhận thức được tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển NNL xí nghiệp đã xây dựng các chính sách đào tạo và phát triển NNL có hiệu quả, không ngừng nâng cao chất lượng lao động để mang lại hiệu quả sản xuất kinh doanh, đưa xí nghiệp bước ra khỏi tình trạng khó khăn hiện nay.

Các hình thức đào tạo mà xí nghiệp đã sử dụng:

- Đào tạo tại chỗ qua hướng dẫn của cán bộ có trình độ đối với người mới vào nghề hoặc trình độ thấp hơn.
- Đào tạo qua công việc, người có kinh nghiệm trình độ đi trước truyền lại cho người sau...
- Cử đi đào tạo: thông qua các lớp huấn luyện về nâng cao nghiệp vụ, tay nghề mà đào tạo tại chỗ không đáp ứng được hết nhu cầu, xí nghiệp tạo điều kiện thuận lợi nhất để cán bộ công nhân viên có thể tham gia.

Bảng 9: chi phí đào tạo năm 2009

Hình thức ĐT	Thời gian ĐT (tháng)	SL (người)	CP ng/ tháng (đồng)	Tổng chi phí (đồng)
1.Đào tạo tại chỗ				
Kế toán	3	1	650.000	1.950.000
CN trực tiếp	2	4	550.000	4.400.000
2.Cử đi đào tạo				
Kế toán	3	1	1.000.000	3.000.000
Trưởng phòng	2	1	1.300.000	2.600.000
CN trực tiếp	2	1	900.000	1.800.000
Tổng		7		13.750.000

Qua bảng trên ta có thể thấy xí nghiệp cũng đã quan tâm tới việc nâng cao trình độ quản lý, cũng như tay nghề cho CBCNV cũng như nâng cao chất lượng hoạt động sản xuất kinh doanh.

Hàng năm xí nghiệp quan tâm đến công tác tập huấn, hội thảo nâng cao trình độ nghiệp vụ, chuyên môn đối với CBCNV. Xí nghiệp đã chú trọng trong công tác đào tạo, đặc biệt là hình thức đào tạo tại chỗ, người tham gia vào khoá đào tạo đều là những người được tuyển chọn từ các phòng ban, có thành tích tốt và có sự cố gắng trong công việc.

Ngoài ra xí nghiệp còn cử các cán bộ chủ chốt trong xí nghiệp sang các đơn vị bạn học hỏi kinh nghiệm sản xuất, nghiên cứu dây chuyền công nghệ mới đáp ứng được yêu cầu công việc.

Tuy nhiên các khoá đào tạo vẫn chưa thật sâu sát và còn quá ngắn, các cán bộ đi học chưa thể tiếp thu và hoàn thiện hết các kỹ năng cần thiết, chi phí đào tạo của xí nghiệp còn hạn hẹp do năm qua làm ăn không mấy hiệu quả.

Xí nghiệp đã có sự quan tâm đến lĩnh vực đào tạo NNL, nâng cao chất lượng NNL nhưng mới chỉ đào tạo được số ít nhân viên nên chưa thực sự đáp ứng hết được yêu cầu của công việc vì vậy để có một đội ngũ lao động có trình độ cao đáp ứng được yêu cầu công việc cả về số lượng và chất lượng, xí nghiệp nên tăng cường công tác đào tạo. Hơn nữa lực lượng lao động của xí nghiệp đông đảo là lao động phổ thông, tận dụng nguồn lực giá rẻ, vì vậy xí nghiệp cần nâng cao tay nghề của người lao động để đạt được chất lượng sản phẩm như mong muốn.

2.6.2.5. Đánh giá nhân viên

Nhìn chung công tác này xí nghiệp thực hiện tương đối tốt. Việc đánh giá chính xác, công bằng vì có sự tham gia của ban lãnh đạo. Mỗi tháng xí nghiệp đều có sự đánh giá tổng kết kết quả hoạt động của mỗi người để có hình thức trả lương, thưởng tương xứng. Xí nghiệp áp dụng phương thức đánh giá bằng cách bình bầu người lao động theo các tiêu chí chung như: quy định khối lượng, chất lượng công việc, khả năng chuyên môn, tính sáng tạo, về thời gian làm việc, nội quy, quy định về an toàn, trật tự lao động... Điểm cho mỗi cá nhân là 100 điểm để xem xét đánh giá mức độ hoàn thành công việc từ đó xếp loại lao động theo tiêu chí xuất sắc, giỏi, khá, trung bình, yếu với:

- Xuất sắc : 91 – 100 điểm
- Giỏi : 81 – 90 điểm
- Khá : 66 – 80 điểm
- Trung bình : 50 – 65 điểm
- Yếu : dưới 50 điểm

Tùy theo từng bộ phận mà các phiếu đánh giá có các tiêu chuẩn khác nhau. Ngoài ra xí nghiệp còn lấy ý kiến của các nhân viên cùng làm việc trong tổ, đội...

Phương pháp đánh giá bằng hình thức cho điểm này rất chặt chẽ, góp phần nâng cao ý thức, trách nhiệm của người lao động, tạo không khí làm việc tốt, kích thích CBCNV hoàn thành tốt nhiệm vụ và chức năng của mình. Việc bình bầu, phân loại để xét thưởng và đánh giá thành tích thi đua được tiến hành công khai, nhằm tạo công bằng, dân chủ cho người lao động song lại không mang tính khách quan vì nhiều khi do nể nang, tình cảm mà việc bình bầu không chính xác, dẫn tới việc trả lương thưởng không xứng đáng, không kích thích được tinh thần làm việc của người lao động, đồng thời không đánh giá đúng năng lực của họ.

2.6.2.6. Điều kiện làm việc và nghỉ ngơi

Điều kiện lao động có tác động không nhỏ đến khả năng làm việc và hiệu quả của người lao động. Chính vì vậy xí nghiệp đã sử dụng các biện pháp để không ngừng cải thiện điều kiện làm việc cho CBCNV

- Xây dựng hệ thống cơ sở hạ tầng tương đối rộng rãi, khang trang sạch sẽ, tạo môi trường làm việc trong lành, thoáng mát cho người lao động.

- Đối với nhân viên văn phòng đều được làm việc tại nơi thoáng mát , trang bị đầy đủ hệ thống máy tính, điều hoà nhiệt độ, có nơi nghỉ trưa cho những người làm thêm giờ hay nghỉ trưa tại cơ quan.

- Đối với đội ngũ lao động trực tiếp vì phải làm việc ngoài công trường hay trong xưởng, xí nghiệp đã cố gắng tạo điều kiện tốt nhất cho người lao động, bằng cách nâng cao hiệu suất làm việc của máy móc thay thế sức lao động của con người. Xí nghiệp đang dần thay thế những máy móc cũ bằng những trang thiết bị mới, hiện đại vừa nhằm nâng cao năng suất, vừa khuyến khích người lao động làm việc.

Ngoài ra xí nghiệp còn trang bị đầy đủ dụng cụ bảo hộ lao động, giảm thiểu tai nạn xảy ra trong quá trình làm việc, đảm bảo các tiêu chuẩn vệ sinh và nhiều yếu tố khác...

Bên cạnh đó xí nghiệp cũng phải chú trọng đảm bảo tiêu chuẩn nơi làm việc về không gian, độ thoáng, ánh sáng, đồng thời cũng phải chú ý đến công tác y tế... để đảm bảo hơn chất lượng điều kiện làm việc tại xí nghiệp.

Xí nghiệp vẫn giữ chế độ làm việc của nhà nước là một tuần làm 5 buổi, nghỉ ngày thứ 7 và chủ nhật. Ngày làm 8 giờ nhưng nếu công việc nhiều cần phải giải quyết thì công nhân viên sẽ làm thêm giờ, và những ngày làm thêm giờ sẽ được hưởng lương gấp đôi ngày thường.

+ Ngày nghỉ lễ: một năm có 10 ngày nghỉ lễ, vào ngày nghỉ lễ trùng vào ngày nghỉ hàng tuần của người lao động thì sẽ 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 hưởng nguyên lương cơ bản.

+ Cứ tròn 5 năm làm việc thì người lao động được nghỉ thêm 1 ngày. Nếu do nhu cầu công việc mà CBCNV chưa nghỉ hết số ngày nghỉ thì xí nghiệp phải sắp xếp cho họ nghỉ ngơi hợp lý.

Có thể thấy xí nghiệp đã chú ý đến việc cải thiện và không ngừng nâng cao điều kiện làm việc của người lao động, góp phần kích thích người lao động hứng thú hơn trong công việc. Đó cũng là 1 trong những yếu tố quan trọng để nâng cao năng suất lao động .

2.6.2.7. Chính sách đãi ngộ

❖ Đãi ngộ vật chất:

Tiền lương là 1 bộ phận rất quan trọng trong hoạt động quản lý, đặc biệt là hoạt động quản lý NNL, xây dựng quy chế trả lương hợp lý chính là nguồn động lực kích thích tinh thần làm việc và cống hiến của CBCNV.

- *Cách trả lương lao động của xí nghiệp:*

$$\mathbf{Ltl = h * LCB + PC - KT}$$

Trong đó: Ltl: Lương thực lĩnh

LCB: Lương cơ bản

h: Hệ số

PC: Phụ cấp, gồm phụ cấp TN, phụ cấp CV, ...

KT: Là các khoản khấu trừ như: BHXH, BHYT, BHTN, ĐPCĐ,..

$$\mathbf{LCB = 880.000 * h}$$

Trong đó:

880.000: Là mức lương tối thiểu do nhà nước quy định

h: Hệ số cấp bậc của công nhân

Ví dụ: cách tính lương cho Giám đốc Đỗ Viết Thường:

$$L = 4.99 * 000 * 130\% = 4.391.200đ$$

$$PC = \text{Phụ cấp TN} + 880. \text{Phụ cấp CV} = 0 + 227.500 = 227.500đ$$

$$KT = \text{BHXH} + \text{BHYT} + \text{ĐPCĐ} + \text{BHTN} = 315.588 + 0 + 46.187 + 0 = 361.775đ$$

$$Ltl = 3.391.200 + 227.500 - 361.775 = 4.256.925đ$$

Chế độ trả lương chưa khuyến khích được người lao động làm việc một cách hiệu quả nhất, chỉ dựa vào hệ số cấp bậc của từng người, xí nghiệp cần xem xét và đưa ra chế độ trả lương hợp lý hơn.

Hàng năm xí nghiệp tổ chức xét nâng lương cho cán bộ, công nhân viên. Tổ chức thi nâng bậc cho công nhân lao động trực tiếp theo quy định, tiêu chuẩn ngành và Nhà nước.

Ngoài những quyền lợi được quy định trong Bộ Luật Lao Động, người lao động trong xí nghiệp còn được hưởng nhiều đãi ngộ dưới các hình thức như: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp đi đường, phụ cấp thai sản, ốm đau, phụ cấp khó khăn... bên cạnh đó xí nghiệp cũng áp dụng các hình thức khen thưởng vừa mang tính chất động viên, khuyến khích, vừa tăng thêm nguồn thu cho người lao động.

Thưởng: Là khoản bổ xung cho tiền lương nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động. Tiền thưởng là 1 hình thức kích thích sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả. Nguồn tiền thưởng nằm trong quỹ tiền lương, quỹ tiền thưởng của xí nghiệp, quỹ này được trích từ lợi nhuận sau thuế. Các hình thức thưởng của xí nghiệp:

Thưởng theo lợi nhuận: thưởng trên số lợi nhuận của công ty trong năm, lao động nào góp phần làm tăng lợi nhuận thì được thưởng nhiều. Do lợi nhuận các năm thay đổi nên hình thức thưởng theo lợi nhuận thường không cố định.

Thưởng theo chất lượng công việc hoàn thành, thưởng sáng kiến, thưởng tiết kiệm nguyên liệu.

Thưởng nhân dịp lễ tết như: 30/4, 1/5, 2/9, tết Nguyên Đán tùy thuộc vào từng năm mà xí nghiệp thưởng nhiều hay ít.

Xí nghiệp cần nghiên cứu chính sách, chế độ khen thưởng, bồi dưỡng hợp lý để động viên, khuyến khích kịp thời cán bộ, nhân viên trực tiếp đi khai thác kinh doanh trên cơ sở hiệu quả kinh doanh.

- *Phúc lợi và dịch vụ cho người lao động:*

Người lao động tham gia 3 loại bảo hiểm: BHXH, BHYT, BH tai nạn.

+ . BHXH: Được tính = Hệ số * lương cơ bản* số % BHXH phải đóng, trong đó Xí nghiệp đóng 14% và người lao động đóng 6%.

+ . BHYT: theo chế độ BHYT hàng tháng phải đóng 3% mức lương cơ bản theo ND 26/ CP. Trong đó Xí nghiệp đóng 2% và người lao động đóng 1,5% được nộp vào kỳ 2 hàng tháng

+ . BHTN: hệ số*lương cơ bản*số% BHTN phải đóng, trong đó người lao động đóng 1%.

Do xí nghiệp thuộc quân khu 3 có tổ chức công đoàn nên các loại bảo hiểm đều bắt buộc mọi người tham gia.

❖ *Đãi ngộ tinh thần*

Thường xuyên tổ chức các phong trào trong nội bộ như: phong trào lao động giỏi, phong trào thể dục thể thao, các chương trình mừng những ngày lễ lớn.

Hàng năm trích quỹ phúc lợi đưa CBCNV đi du lịch, tham quan nghỉ mát nhằm tạo cho CBCNV có những giờ phút nghỉ ngơi sau 1 thời gian làm việc căng thẳng, mệt mỏi, đồng thời làm tăng thêm sự đoàn kết giữa tập thể CBCNV trong xí nghiệp.

Tổ chức thăm hỏi thường xuyên, quan tâm đến đời sống tinh thần của toàn bộ công nhân viên của xí nghiệp.

Có đề ra một quỹ trợ cấp cho những cán bộ công nhân viên khi ốm, đau...

Khen thưởng, khuyến khích cán bộ công nhân viên tham gia các công tác, đoàn, Đảng .

Cuối năm xí nghiệp tổ chức buổi đánh giá, biểu dương những cá nhân có thành tích tốt trong công tác để khuyến khích tinh thần làm việc của mọi người...

2.7. Đánh giá chung về tình hình sử dụng NNL của xí nghiệp

Qua quá trình phân tích thực tế thực trạng sử dụng NNL của xí nghiệp 583 – công ty Sông Hồng ta có thể thấy được những ưu, nhược điểm sau:

2.7.1. Ưu điểm:

- Xí nghiệp đã quan tâm đến công tác đào tạo và tuyển dụng lao động sao cho hoạt động sản xuất liên tục và hiệu quả hơn.

- Việc bố trí nhân lực ở xí nghiệp tương đối phù hợp, sắp xếp đúng người, đúng việc, tạo điều kiện tốt nhất cho CBCNV phát huy hết năng lực của mình.

- Xí nghiệp đang trên đà cải thiện chất lượng lao động, vì đội ngũ nhân viên mới thường năng động, sáng tạo, nhiệt tình trong công việc, nâng cao năng suất lao động.

- Có môi trường làm việc tốt, được trang bị đầy đủ trang thiết bị làm việc, phát động nhiều phong trào thi đua khuyến khích người lao động.

- Công tác phân công công việc phù hợp với các loại hình kinh doanh khác nhau.

- Đời sống vật chất, tinh thần ngày càng được cải tiến giúp người lao động nâng cao tinh thần trách nhiệm đối với công việc, tinh thần hăng say lao động được nâng lên.

Để có được những ưu điểm đó là do sự cố gắng nỗ lực phấn đấu không ngừng của tập thể CBCNV qua đó góp phần thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh hiệu quả hơn.

2.7.2. Nhược điểm

Công tác quản lý đối với đội ngũ cán bộ, người lao động còn chưa chặt chẽ. Một số lao động có trình độ chuyên môn còn thấp, chưa nắm bắt kịp thời tiến độ công việc.

Xí nghiệp chưa chú trọng đến hoạt động phân tích công việc trước khi tuyển lao động và chưa sử dụng bản mô tả công việc để thiết kế tiêu chuẩn nguồn cần tuyển và làm cơ sở đánh giá thành tích công nhân viên.

Công tác tuyển chọn, bổ nhiệm, đánh giá và khuyến khích năng lực hoạt động của cán bộ thiếu độ tin cậy, đôi lúc không có cơ sở khoa học, lệ thuộc vào nhận định chủ quan của lãnh đạo.

Mục tiêu đào tạo của xí nghiệp chỉ tập trung vào khía cạnh đào tạo, đáp ứng yêu cầu công việc trước mắt, hầu như bỏ qua khía cạnh phát triển. Nội dung và hình thức đào tạo còn nhiều hạn chế chưa giúp ích đắc lực cho thực tế công tác của CBCNV.

Xí nghiệp chưa đánh giá một cách chính xác năng lực thực hiện của nhân viên, đánh giá còn mang tính chủ quan, yếu tố tình cảm nể nang dẫn đến việc trả lương, thu nhập chưa thực sự phản ánh chính xác mức độ đóng góp của từng cá nhân.

Xí nghiệp chưa xây dựng chế độ trả lương, thưởng hợp lý để khuyến khích người lao động và tạo sự trung thành của CBCNV.

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 xí nghiệp thật sự quan tâm hơn nữa để đẩy mạnh sự phát triển của xí nghiệp trong thị trường hiện nay.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP 583 – CÔNG TY SÔNG HỒNG

3.1. Phương hướng và nhiệm vụ của xí nghiệp trong thời gian tới

❖ *Phương hướng*

- Căn cứ vào kết quả đạt được trong thời gian vừa qua, cùng với những điều kiện mà xí nghiệp đang có, xí nghiệp đã đưa ra phương hướng thực hiện trong thời gian tới như sau:

+ Xí nghiệp sẽ tham gia ký kết những hợp đồng có giá trị lớn và những hợp đồng quen thuộc trong khu vực và những hợp đồng nhỏ lẻ để bố trí đội ngũ nhân viên tích lũy thêm kinh nghiệm để phục vụ cho xí nghiệp.

+ Tăng cường đào tạo, sắp xếp bố trí, bổ sung những cán bộ, những nhân viên giỏi, đủ năng lực công tác vào những chỗ còn thiếu phù hợp với yêu cầu công việc của xí nghiệp, xí nghiệp sắp xếp hoàn thiện hơn các Phòng, ban... mở thêm các chi nhánh, văn phòng đại diện của xí nghiệp ở các vùng lân cận nhằm giúp xí nghiệp ngày càng đứng vững trên thị trường.

+ Thường xuyên kế hoạch hoá và kiểm tra, kiểm soát chỉ tiêu tăng năng suất lao động cho các hoạt động sản xuất kinh doanh nhất là những lao động đòi hỏi trình độ và kinh nghiệm.

+ Đầu tư thêm thiết bị tốt nhất để phục vụ lợi ích kinh doanh cho xí nghiệp.

+ Nâng cao tinh thần trách nhiệm của từng cá nhân trong xí nghiệp, với tinh thần vì sự nghiệp vì tính ổn định bền vững và vì sự phát triển của xí nghiệp.

❖ *Nhiệm vụ*

Căn cứ vào năng lực hiện nay, xí nghiệp đã đề ra nhiệm vụ phải đạt được trong thời gian tới như sau:

a/ *Những chỉ tiêu nhiệm vụ chủ yếu :*

- 1- Tổng doanh thu : 30.000.000.000đ
- 2 - Tỷ suất lợi nhuận / Doanh thu : 2% = 600.000.000đ
- 3 - Nộp ngân sách nhà nước : Đúng chế độ, chính sách theo luật định .
- 4- Đóng góp nộp phí quản lý cấp trên : 0,40%/DT
- 5- Nộp phí quản lý Công ty : 0,4% /DT
- 6- Thu nhập người lao động bình quân : 1.800.000đ/người/tháng

b/ Các sản phẩm ngành hàng kinh doanh chủ yếu :

- | | |
|-------------------------------------------|------------------------|
| 1- Sắt thép, kim khí, phế liệu các loại : | 15.000 - 20.000 tấn . |
| 2- Dịch vụ, đại lý vận tải : | 50.000 tấn trở lên . |
| 3- Kinh doanh, dịch vụ khác : | 20% / Tổng doanh thu . |
| 4- Kinh doanh gạo xuất khẩu : | 5.000 tấn . |

- Duy trì chấp hành nghiêm kỷ luật, pháp luật, đưa mọi hoạt động của Xí nghiệp vào nền nếp. Kiên quyết đấu tranh, ngăn chặn những biểu hiện tự do tùy tiện, kinh tế đơn thuần, bất chấp nguyên tắc, chế độ quy định... làm ảnh hưởng đến đơn vị, Công ty và Quân khu.

- Xây dựng đội ngũ nhân viên có tinh thần trách nhiệm, nâng cao chất lượng lao động có trình độ, tay nghề, có sự đổi mới về tư duy kỹ thuật tạo hiệu quả tốt cho công tác của xí nghiệp.

- Tạo điều kiện cho đội ngũ cán bộ công nhân viên phát huy được hết khả năng và năng lực sẵn có. Chú trọng tới ý thức của CBCNV như vệ sinh công cộng, tác phong làm việc.

- Phối hợp công việc giữa các phòng ban một cách linh hoạt, sử dụng hết nguồn lực của nhân công, tránh tình trạng dư thừa nhân viên. Điều chỉnh mức lương sao cho phù hợp với thực tế, tránh tình trạng mất cân đối giữa mức lương của cán bộ công nhân viên ở các phòng ban khác nhau.

- Đẩy mạnh công tác chăm lo vật chất cho CBCNV vào các dịp lễ tết, phát động sâu rộng hơn nữa trong toàn thể CBCNV phong trào thể dục thể thao rèn luyện sức khỏe, có chế độ quà cho con em CBCNV là học sinh giỏi tiên tiến, có quà cho các cháu vào dịp lễ tết.

3.2. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại xí nghiệp

❖ Mục tiêu chung của biện pháp

Xí nghiệp cần đạt những mục tiêu như sau:

1. Nâng cao năng suất lao động
2. Giảm chi phí tiền lương trên một đơn vị sản phẩm
3. Tăng cường sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp.

Xuất phát từ thực trạng hoạt động quản trị nhân lực và để đáp ứng được các yêu cầu, mục tiêu kinh doanh, mục tiêu phát triển của xí nghiệp trong thời gian tới. Việc xây dựng các giải pháp thúc đẩy các hoạt động phát triển kinh doanh của xí nghiệp trong thời gian tới là thực sự cần thiết. Sau đây là một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng NNL tại xí nghiệp.

3.2.1. Biện pháp nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng

A, Lý do đề ra biện pháp:

Trong quá trình tuyển dụng công ty không thông báo rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng như truyền hình, đài phát thanh, internet, phương thức tuyển dụng còn đơn giản..do vậy việc tuyển dụng chưa khách quan, nguồn tuyển dụng còn hạn hẹp, không thu hút được nhiều nhân tài tham gia tuyển dụng, những người tham gia tuyển dụng, mà những người tham gia tuyển dụng là những người thân quen, con ông cháu cha hoặc những lao động phổ thông. Trong khi đó những người thực sự có trình độ, năng lực lại không biết thông tin để ứng tuyển. Điều này khiến cho công tác tuyển dụng gặp khó khăn và không đạt được kết quả cao. Khi chất lượng đầu vào không tốt công ty phải mất thêm thời gian và chi phí đào tạo lại, quá trình sản xuất bị gián đoạn do không đủ công nhân bổ xung, không đáp ứng được yêu cầu của công việc.

B, Biện pháp khắc phục

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

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

****Với nguồn tuyển bên trong:*** xí nghiệp vẫn chú ý đến người lao động do CBCNV trong xí nghiệp giới thiệu. Trước hết sẽ tiếp nhận hồ sơ của con em, người thân của các cán bộ, công nhân lao động trong xí nghiệp mà các hồ sơ đáp ứng đầy đủ các yêu cầu cơ bản đề ra. Một mặt là để động viên khuyến khích những người đang làm việc cho xí nghiệp có tinh thần trách nhiệm, hăng say với công việc hơn. Mặt khác sau quá trình tuyển dụng những 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, bạn bè mình trong công việc, hoà nhập với môi trường làm việc. Hơn nữa bản thân xí nghiệp 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 công việc chính của mình. Cho dù vậy xí nghiệp vẫn phải đảm bảo độ nghiêm minh chính xác vì lao động là một trong những nhân tố quyết định sự thành bại của xí nghiệp.

***Với nguồn tuyển bên ngoài:** đa dạng hoá nguồn tuyển dụng để thu hút được nhiều ứng viên, tạo cơ hội thuận lợi cho việc tuyển chọn những nhân viên giàu tiềm năng nhất phù hợp với điều kiện làm việc của xí nghiệp.

- Nguồn tuyển tiếp theo mà xí nghiệp cần quan tâm là đội ngũ sinh viên từ các trường ĐH, cao đẳng, dạy nghề... xí nghiệp nên phối hợp với các trường ĐH, cao đẳng để lựa chọn những sinh viên xuất sắc tham gia tuyển dụng. Xí nghiệp có thể tạo điều kiện cho các sinh viên có cơ hội thực hành thực tiễn với các bài giảng trên lớp.

Bên cạnh đó xí nghiệp phải đưa ra các tiêu chuẩn cho các sinh viên, những sinh viên có các điều kiện như vậy sẽ được khoa, trường giới thiệu đến thực tế thường xuyên tại xí nghiệp, được thực hành và khả năng được xí nghiệp tuyển chọn cao. Xí nghiệp nên thông báo tuyển dụng vào đầu mỗi năm học 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 nhiều nhân tài, bớt đi bước thu thập và nghiên cứu hồ sơ, đôi khi cả bước phỏng vấn sơ bộ trong quá trình tuyển dụng. Tuy nhiên xí nghiệp phải đưa ra vị trí tuyển dụng hợp lý, với các mức lương và ưu đãi khác mang tính hấp dẫn vì những sinh viên giỏi họ có nhiều cơ hội lựa chọn, tìm kiếm việc làm tốt.

- Ngoài ra xí nghiệp có thể thông qua các tổ chức tư vấn, giới thiệu việc làm, các trung tâm để tìm các ứng viên phù hợp.

- Các ứng viên tự nộp đơn đến công ty xin việc, nhân viên từ các công ty khác...

- Thông báo rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng như: truyền hình, đài phát thanh, Internet, báo trí... để những ứng viên nào có đủ khả năng, điều kiện biết để đăng ký dự tuyển. Nghiên cứu quảng cáo của chính sách người lao động trên các phương tiện thông tin đại chúng cũng sẽ rất hiệu quả. Đây là cách thu hút tương đối hiệu quả.

Khi thông báo tuyển dụng, cùng với những yêu cầu đòi hỏi người lao động, công ty phải thông báo luôn mức lương ban đầu, đó cũng là một vấn đề quan trọng. Xí nghiệp có thể thông báo tuyển dụng với mức cao gấp 2 lần so với mặt bằng chung của các doanh nghiệp cạnh tranh. nhưng công nhân viên nhiệt tình hơn và làm việc hiệu quả hơn gấp 2, 3 lần, giảm được số nhân sự, giảm được chi phí quản lý, chi phí mặt bằng.

Bảng 10: Bảng dự kiến tuyển dụng năm 2010

Chỉ tiêu	Năm 2010
Tổng số lao động	74
Số lao động cần tuyển dụng	9
- Cán bộ nghiệp vụ	2
- Công nhân kỹ thuật	7

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 cấp trên và những người thợ bậc cao có kinh nghiệm để họ trực tiếp làm giám khảo. Có như vậy việc thi tay nghề mới thực sự có hiệu quả, đánh giá năng lực thực sự của các ứng viên.

Công ty lựa chọn các chuyên viên có uy tín hoặc sử dụng những cán bộ quản lý giỏi có kinh nghiệm tham gia phỏng vấn các ứng viên. Để đánh giá các ứng viên một cách chính xác, có hiệu quả.

Hơn nữa sau khi công ty đã tuyển dụng phải chú ý đến công tác hoà nhập người mới. Nhân viên mới vào hoàn toàn mới lạ với môi trường làm việc mới, nếu cứ để họ tự hoà nhập sẽ rất khó khăn trong công việc, vì các công việc thường liên quan đến nhau. Trưởng bộ phận nên cử ra một nhân viên có kinh nghiệm hoặc một công nhân bậc cao hướng dẫn, chỉ bảo không chỉ trong công việc mà cả các mối quan hệ trong công ty để họ tự tin làm việc, thích nghi với công việc

C, Hiệu quả dự kiến

-Tuyển dụng được những lao động ở khắp nơi có năng lực, phù hợp nhất với công việc của xí nghiệp.

- Là đội ngũ lao động tự nguyện nên sẽ là đội ngũ lao động yêu nghề, gắn bó với công việc, xí nghiệp.

- Dễ dàng trong công tác quản lý công nhân viên, tạo môi trường làm việc nghiêm túc, công bằng, khiến nhân viên yên tâm phát triển công việc.

- Tạo ra năng suất cao trong lao động.

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

3.2.2. Biện pháp nâng cao hiệu quả đào tạo NNL trong xí nghiệp

A, Lý do đề ra biện pháp

Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực sẽ đảm bảo cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp không bị tụt hậu so với sự phát triển của xã hội, có thể thích ứng và theo sát sự tiến hoá và phát triển của khoa học kỹ thuật và công nghệ, đảm bảo cho doanh nghiệp có một lực lượng lao động giỏi, hoàn thành thắng lợi các mục tiêu của doanh nghiệp, đáp ứng kịp thời yêu cầu chất lượng dịch vụ ngày một cao của khách hàng, thích nghi với cơ chế thị trường giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển.

B, Nội dung của biện pháp

- *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. Do đó để đáp ứng được công việc và có thể sử dụng được những công nghệ mới CBCNV 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 cán bộ, công nhân cần thiết phải cử đi đào tạo, những bộ phận nào có những máy móc thiết bị mới mà công nhân chưa thể sử dụng được những máy móc đó.

Khi xí nghiệp tuyển dụng lực lượng lao động trẻ, là những công nhân viên chưa có kinh nghiệm, sinh viên mới ra trường, chất lượng chưa đáp ứng hết đòi hỏi của xí nghiệp. Xí nghiệp cần tạo cơ hội học tập và phát triển cho nhân viên để nâng cao chất lượng làm việc của họ, nâng cao hiệu quả sản xuất.

- *Hoạch định chương trình đào tạo*

Xí nghiệp nên đưa ra những tiêu chí , xây dựng các hình thức đào tạo cụ thể cho những đối tượng được cử đi đào tạo, công tác đào tạo nâng cao, bồi dưỡng trình độ lao động trong xí nghiệp cần phải được coi trọng thực sự để đáp ứng được với yêu cầu công việc cần. Tránh tình trạng học chỉ để có bằng cấp mà không có chất lượng, vừa tốn tiền, vừa tốn thời gian.

- Đối với lao động trực tiếp tại xí nghiệp 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 nâng bậc 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 và lao động tay nghề thấp, xí nghiệp có thể tổ chức những lớp tập huấn tại chỗ, thay vì thuê giáo viên hướng dẫn, xí nghiệp có thể sắp xếp những công nhân viên lâu năm có nhiều kinh nghiệm tiến hành tập huấn cho những nhân viên mới vào nghề. Vừa tiết kiệm chi phí, vừa tạo được mối quan hệ tốt trong tổ chức.

- Đối với cán bộ kỹ thuật và chuyên viên kỹ thuật cần bổ xung thêm cho họ về kiến thức về thiết bị máy móc, quy trình công nghệ.

- Đối với cán bộ quản lý, là những người có vai trò quan trọng trong sự phát triển của xí nghiệp, tiếp tục cử đi học các trung tâm, các lớp đào tạo quản lý chất lượng cao, phải lựa chọn những người có trí thông minh, có tư duy quản lý, đồng thời xí nghiệp cũng nên cấp cho họ một phần kinh phí giúp họ vừa đi học vừa đảm bảo cuộc sống.

Ngoài ra xí nghiệp còn có những hình thức đào tạo khác:

- Xí nghiệp nên tiếp tục mở rộng mối quan hệ hợp tác với các trung tâm dạy nghề, các trường ĐH, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp để đưa nhân viên mình đến đào tạo.

- Xí nghiệp nên quan tâm nâng cao trình độ tin học, ngoại ngữ, chuyên môn nghiệp vụ, nâng cao trình độ xử lý công văn kỹ năng giao tiếp ứng xử với các đối tác, bạn hàng, đồng nghiệp cho CBCNV.

+ Đối với chuyên môn đòi hỏi vi tính ở trình độ cao công ty phải cử một vài người đi đào tạo tại các trung tâm, trường. Số này về sau sẽ trở thành những người hướng dẫn cho những đồng nghiệp khác trong xí nghiệp.

+ Khuyến khích nhân viên tự học thêm ngoài giờ tại các trung tâm đào tạo ngoại ngữ.

Xí nghiệp nên tổ chức lớp học và hỗ trợ kinh phí hoàn toàn. Cách thức tổ chức này không thường xuyên và liên tục, tùy theo khả năng tài chính và chủ trương của lãnh đạo công ty về tầm quan trọng của đào tạo ngoại ngữ.

Các dự án nước ngoài sẽ giúp đào tạo ngoại ngữ, tuy số lượng không nhiều nhưng rất có hiệu quả và chất lượng vì được đào tạo tại nước ngoài là môi trường tốt để học ngoại ngữ.

- Xí nghiệp có thể tổ chức những chuyến công tác tập huấn tại nước ngoài cho đội ngũ cán bộ, đẩy mạnh hợp tác phát triển với các công ty liên doanh, để họ học hỏi, trau dồi kiến thức và kinh nghiệm kinh doanh. Phương pháp này tốn kém nhưng có thể giúp cho lớp cán bộ được tiếp cận với cách quản lý hiện đại,

hiệu quả khoa học của những nước phát triển, từ đó đào tạo cho các CBCNV theo hướng chuyên nghiệp và hiện đại, điều đó đóng góp rất lớn cho công ty.

Do vậy xí nghiệp nên có riêng một quỹ đầu tư cho phát triển nhân lực, được trích từ doanh thu hoặc lãi hàng năm bằng cách giảm quỹ khác như: Quỹ đầu tư xây dựng cơ bản, quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi... Mỗi quỹ một ít thì sẽ không gây ảnh hưởng lớn đến sự hoạt động của quỹ này. Có thể thực hiện công tác quyên góp của cán bộ công nhân viên trong công ty bằng cách tính vào lương hàng tháng của họ một phần nhỏ.

Tuy nhiên bên cạnh việc đào tạo, xí nghiệp nên kiểm tra 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 việc đào tạo bồi dưỡng sẽ trở thành vô ích với những người có thái độ học tập không nghiêm túc. Gây lãng phí thời gian và tiền bạc của xí nghiệp.

Bảng 11: Bảng dự kiến công tác đào tạo năm 2010

Đơn vị: người

STT	Loại lao động được đào tạo	Năm 2010
1	Cán bộ kinh doanh	2
2	Cán bộ quản lý	2
3	Công nhân bậc cao	5
4	Kế toán	2
	Tổng	11

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 cử đi đào tạo, bố trí nhân viên phù hợp với công việc, giúp nhân viên tìm được cách ngắn nhất để làm tốt công việc. Xí nghiệp nên có sự đề bạt lên các vị trí thích hợp để đáp ứng nhu cầu của công việc, đồng thời khuyến khích nhân viên, hay tăng bậc lương với mức độ hợp lý.

Như vậy tuy xí nghiệp bỏ ra một khoản chi phí để thực hiện công tác đào tạo nhưng xí nghiệp sẽ có được đội ngũ lao động có trình độ cao, giỏi chuyên môn, làm việc hiệu quả. Điều này vừa mang lại lợi ích cho người lao động, vừa mang lại lợi ích lâu dài, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

C, Hiệu quả dự kiến

- Đào tạo được đội ngũ CBCNV có năng lực quản lý vững vàng, có trình độ chuyên môn cao. Đáp ứng kịp thời yêu cầu chất lượng dịch vụ ngày một cao của khách hàng, thích nghi với cơ chế thị trường.

- Nâng cao chất lượng NNL, nâng cao sức cạnh tranh về chất lượng dịch vụ trên thị trường, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của xí nghiệp.

Khi kết thúc các khoá đào tạo, những người này sẽ có đóng góp rất lớn cho các hoạt động của xí nghiệp nhằm tăng năng suất lao động, tăng sản lượng, doanh thu, giảm thiểu được những chi phí không đáng có.

3.2.3. Biện pháp khuyến khích, động viên tinh thần làm việc của người lao động

A, Lý do đề ra biện pháp

Động viên là những thể lực tâm lý bên trong con người nhằm xác định khuynh hướng, hành vi của con người trong tổ chức, sự nỗ lực của họ và tính kiên định đạt được các mục tiêu. Để nền kinh tế phát triển thì con người là nguồn lực quan trọng nhất, do vậy động viên, khuyến khích có vai trò lớn trong việc làm tăng tính tích cực của các cá nhân, tập thể trong tổ chức doanh nghiệp và hoạt động kinh doanh của xí nghiệp. Khi được động viên tốt, người lao động sẽ có năng suất làm việc cao hơn và giàu tính sáng tạo hơn. Do đó các nhà quản lý cần nhận thấy tính năng động, tích cực và chủ động của mỗi nhân viên để từ đó có thể đáp ứng, động viên họ trong lao động sản xuất.

B, Nội dung biện pháp

❖ Khuyến khích bằng tiền lương

Tất cả mọi nhân viên đều mong muốn được thoả mãn về công việc, được trả công xứng đáng cho những gì mình bỏ ra. Khi được trả lương xứng đáng họ sẽ nhiệt tình làm việc tạo năng suất cao. Trả lương đúng người đúng việc. Còn hơn trả lương thấp mà toàn những người chẳng làm gì cả vẫn lãnh lương. Nhiều khi chưa chắc tăng chi phí là giảm lợi nhuận. Tăng chi phí đúng chỗ sẽ làm tăng lợi nhuận gấp nhiều lần.

Việc trả lương CBCNV trong xí nghiệp cũng đã rõ ràng dựa vào hệ số cấp bậc, vì vậy khi công nhân viên có những đóng góp lớn, xí nghiệp có thể đánh giá để tăng hệ số, tăng lương cho họ, điều đó sẽ khuyến khích họ làm việc và có đóng góp nhiều hơn cho xí nghiệp.

Việc tăng lương, thưởng đáng được phải làm, và phải làm sớm. Giúp những người làm việc ở công ty mình bảo đảm cuộc sống của họ là trách nhiệm của nhà doanh nghiệp. Nếu chi lương cao không bảo đảm được quỹ kinh doanh là khuyết điểm của bản thân việc kinh doanh. Không bảo đảm được đời sống của người làm công cho mình là không đủ tư cách kinh doanh.

❖ *Khuyến khích bằng tiền thưởng*

Tiền thưởng là vấn đề xí nghiệp nên quan tâm, chú ý nhiều hơn nữa. Xí nghiệp nên trích hẳn một quỹ gọi là quỹ khen thưởng. Quỹ này được giành cho tất cả các cá nhân, tập thể có thành tích công tác tốt, có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật trong lao động. Số tiền thưởng cho CBCNV có thành tích tốt phải có mức giá trị kinh tế phù hợp đủ để khuyến khích CBCNV trong xí nghiệp làm việc tốt hơn nữa. Nếu mức tiền thưởng quá nhỏ so với sự đóng góp của họ thì họ sẽ không quan tâm đến, và bản thân họ cũng không có sự nỗ lực để đóng góp cho xí nghiệp. Như vậy, sẽ không khuyến khích được người lao động phát huy khả năng sáng tạo và cống hiến cho xí nghiệp.

Khen thưởng một cách đúng đắn và có tổ chức có thể củng cố các nỗ lực dẫn tới sự thành công của xí nghiệp. Việc khen thưởng không thỏa đáng sẽ gây bực mình cho những người đang mong chờ được khen thưởng và họ có thể cảm thấy thất vọng. Vấn đề quan trọng là lên kế hoạch và thực hiện khen thưởng như thế nào?

Để việc khen thưởng đem lại những kết quả như mong muốn, hãy gắn chúng vào những mục tiêu rõ ràng. Đầu năm là thời điểm tốt để đề ra mục tiêu. Các mục tiêu này cần phải cụ thể, không xa vời và gắn liền với sự phát triển kinh doanh của xí nghiệp, thường xuyên đặt ra các chỉ tiêu khả thi và nâng cao hơn trước. Các nhà quản lý nên cùng với nhân viên xác định mục tiêu. Nhờ tham gia vào quá trình xác định mục tiêu, họ sẽ gạt bỏ đi sự không hài lòng do việc áp đặt mục tiêu từ phía những người quản lý.

Ngoài những khoản tiền thưởng được áp dụng chung cho toàn bộ CBCNV trong xí nghiệp, thì phải xây dựng thêm mức thưởng tương xứng với sự đóng góp của người lao động:

- Đối với những người có đóng góp cho việc nghiên cứu sáng tạo, góp phần cải thiện hoạt động sản xuất kinh doanh, giảm chi phí, tăng lợi nhuận của xí nghiệp thì thưởng 5% giá trị công việc đó mang lại.

- Đối với sáng kiến có đóng góp lâu dài đến kết quả hoạt động kinh doanh của xí nghiệp thì nên thưởng 10 -15% giá trị công việc

- Ngoài ra có thể căn cứ vào bảng xếp loại, đánh giá để khen thưởng cho những CBCNV làm việc tích cực

- + Xuất sắc : 91 – 100 điểm, thưởng 100% lương cơ bản
- + Giỏi : 81 – 90 điểm, thưởng 60% lương cơ bản
- + Khá : 66 – 80 điểm, thưởng 30% lương cơ bản
- + Trung bình : 50 – 65 điểm, thưởng = 0
- + Yếu : dưới 50 điểm, trừ 20% lương cơ bản

Không có một quy tắc cứng nhắc và chặt chẽ nào, ngoại trừ việc xí nghiệp phải khen thưởng một cách công bằng giữa các nhóm người có vị trí tương tự như nhau và hãy luôn có lý do chính đáng cho việc khen thưởng.

Không phải chỉ cuối năm mới là lúc phát tiền thưởng. Dù có khen thưởng hay không thì cũng nên có phần thưởng định kỳ cho những công việc được thực hiện tốt. Thưởng sau khi hoàn thành một việc lớn hoặc sau một mùa bận rộn để chứng tỏ sự đánh giá cao đối với lòng tận tụy, chăm chỉ của nhân viên.

Một khoản tiền thưởng dù nhỏ cũng có ý nghĩa rất lớn đối với người nhận bởi vì điều đó chứng tỏ rằng xí nghiệp biết tới công việc khó khăn của họ. Nếu không có sẵn một số tiền dự phòng thì chỉ một số tiền rất nhỏ hay thưởng dưới dạng nghỉ phép cũng có tác dụng.

Những tặng thưởng về vật chất cần được sử dụng một cách khéo léo, tế nhị, phù hợp với những cá nhân, tập thể có đóng góp để mức khen thưởng đạt hiệu quả cao nhất. Hãy khẳng định rõ những cá nhân xuất sắc nhất công ty và tỏ rõ sự trân trọng họ, không chỉ bằng tiền thưởng, sự thăng chức mà cả sự tôn trọng trước mọi người.

❖ Đãi ngộ tinh thần

Đãi ngộ tinh thần là một việc không thể thiếu trong bất kỳ doanh nghiệp nào, làm tốt công tác này sẽ giúp xí nghiệp động viên, khích lệ tinh thần làm việc và cống hiến, cũng như tạo sự trung thành của người lao động.

- Được quan tâm đối xử bình đẳng, có cơ hội như nhau trong phát triển nghề nghiệp, bố trí đúng người đúng việc tạo điều kiện cho nhân viên hoàn thành tốt công việc, trả lương, thưởng công bằng...

- Thường xuyên tổ chức các phong trào thi đua trong nội bộ xí nghiệp:
- + Phong trào thi đua lao động giỏi

+ Phong trào thể dục, thể thao, văn hoá, văn nghệ

+ Phong trào người tốt việc tốt

+ Phong trào sinh đẻ có kế hoạch...

- Tổ chức các cuộc vui chơi, liên hoan nghỉ mát hàng năm cho CBCNV nhằm tạo những giờ phút thư giãn, thoải mái sau một khoảng thời gian làm việc căng thẳng và tạo sự đoàn kết giữa các khối phòng ban, các tổ sản xuất.

- Giao lưu tập thể định kỳ: Sinh hoạt này cho phép các nhân viên phát triển tính tập thể, chia sẻ ý kiến trong một bầu không khí thân thiện, cởi mở. Nếu được tổ chức thường xuyên và ở nhiều môi trường khác nhau (trong công ty, ngoài quán cà phê, đi picnic...), nó sẽ làm tăng sự toại nguyện trong đội ngũ nhân viên và tăng thêm niềm hứng thú làm việc của họ.

- Tổ chức các cuộc họp biểu dương người tốt, việc tốt. Ai cũng đều muốn được ghi nhận công lao khi làm tốt công việc. Những lời khen ghi nhận những nỗ lực và chứng minh cho sự thành công của họ. Việc phê bình chỉ được thực hiện một cách riêng tư, không chú trọng vào những việc nhân viên làm sai. Thay vào đó, họ giúp các nhân viên của mình hoàn thiện nhiệm vụ được giao.

Để làm tốt công tác này cần phải làm tốt công tác đánh giá nhân viên, xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá phù hợp, đánh giá công bằng và khách quan cho tất cả lao động. Ngoài ra xí nghiệp còn phải tạo cho họ con đường thăng tiến khi có nhiều đóng góp tốt.

- Xây dựng môi trường làm việc tốt, tạo bầu không khí trong xí nghiệp, để người lao động làm việc thoải mái, không có áp lực, hỏi và lắng nghe phản hồi của nhân viên... Có quà tặng dịp lễ tết, kỷ niệm hàng năm.

- Tổ chức khám sức khoẻ hàng năm cho người lao động, thăm hỏi thường xuyên đến đời sống, tinh thần của toàn bộ công nhân viên trong doanh nghiệp.

3.2.4. Một số ý kiến khác

- Xí nghiệp nên xem xét, sắp xếp bộ máy lao động cho hợp lý, thay thế những cán bộ cao tuổi không còn đủ khả năng đáp ứng yêu cầu công việc bằng những cán bộ quản lý trẻ tuổi có năng lực, và năng động hơn.

- Công ty nên cổ phần hoá, tăng cường công tác tư tưởng cho CBCNV, khuyến khích họ mua cổ phần để họ hiểu lợi ích của họ gắn liền với lợi ích của công ty, nhằm tăng tính trung thành của họ, thúc đẩy họ nỗ lực lao động vì chính bản thân mình, từ đó vì lợi ích của xí nghiệp.

- Triệt để tiết kiệm trong SX, tiêu dùng, giảm bớt chi phí bất hợp lý trong KD. Tiết kiệm, hạn chế tối đa các chi phí nằm trong khoản mục chi phí quản lý và chi chi phí khác với mục đích giảm giá thành tăng lợi nhuận cho xí nghiệp cố gắng ổn định công tác tổ chức. Tập trung vào phát triển mở rộng sản xuất kinh doanh, ổn định chi phí đầu vào.

- Đầu tư máy móc thiết bị mới hiện đại cho phù hợp với quy trình sản xuất. Thường xuyên bảo trì bảo dưỡng máy móc, thiết bị làm việc để đạt được hiệu suất cao nhất.

- Ngoài ra xí nghiệp cần giảm giá vốn hàng bán, chi phí giá vốn qua 2 năm quá cao tăng nhiều hơn mức tăng của doanh thu khiến cho xí nghiệp không có lợi nhuận. Xí nghiệp cần lựa chọn và đa dạng hoá các nhà cung cấp để đảm bảo nguồn hàng tốt, giá cả hợp lý.

KẾT LUẬN

Sự phát triển của đất nước cũng như sự thành công của mỗi doanh nghiệp không thể thiếu yếu tố con người. Trong nền kinh tế thị trường luôn phải đối mặt với những khó khăn, thách thức khi gặp phải sự cạnh tranh gay gắt, sự cạnh tranh dẫn đến sự đào thải lẫn nhau trong kinh doanh, ai khôn khéo, năng động sẽ tận dụng được thời cơ, phòng tránh được rủi ro và chỉ có con người mới có thể làm được công việc đó. Tài nguyên nhân lực chính là nguồn độc nhất của doanh nghiệp không thể bắt chước hay sao chép nguyên bản từ bất kỳ công ty nào khác, là nhân tố quan trọng để làm tăng giá trị của công ty. Ưu thế về nguồn nhân lực chính là ưu thế của doanh nghiệp. Có thể nói, nếu các doanh nghiệp đầu tư chú ý vào việc xây dựng một nguồn nhân lực vững mạnh và giữ vững thương hiệu nhân lực của công ty mình thì chắc chắn sẽ tạo ra ưu thế cạnh tranh hữu hiệu. Vì vậy vai trò của con người trong doanh nghiệp là hết sức quan trọng, và vấn đề “ quản trị con người” càng trở nên quan trọng hơn. Nó sẽ là nền tảng cho các hoạt động khác.

Qua thời gian thực tập tại xí nghiệp và nghiên cứu đề tài này, em đã học hỏi được kinh nghiệm và thực tiễn để củng cố kiến thức đã học ở trường. Từ lý luận, chuyên đề này đi vào phân tích, đánh giá thực trạng sử dụng lao động và công tác quản lý lao động tại xí nghiệp nhằm tìm ra những ưu điểm và tồn tại cơ bản của nó. Với kết quả phân tích, kết hợp với các kiến thức đã được học, trong chuyên đề luận văn em mạnh dạn đưa ra một số ý kiến đề xuất và biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực tại xí nghiệp trong những năm tới. Tuy nhiên do thời gian và trình độ còn nhiều hạn chế, kinh nghiệm, kiến thức về thực tế còn rất ít, các thông tin và số liệu cần thiết bị hạn chế và không thu thập được. Vì vậy luận văn tốt nghiệp của em không tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự đóng góp để đề tài này được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn các thầy cô giáo, các cô bác anh chị trong phòng ban xí nghiệp đã giúp đỡ em. Đặc biệt em xin gửi lời cảm ơn đến thầy giáo T.S Đào-Hiệp đã nhiệt tình giúp đỡ em hoàn thành luận văn này.

Em xin chân thành cảm ơn!

Hải phòng, ngày....tháng....năm2010

Sinh viên

Đào Thị Hiền

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Sự cần thiết nghiên cứu đề tài:.....	1
2. Mục đích nghiên cứu:.....	1
3. Đối tượng nghiên cứu:.....	1
4. Phạm vi nghiên cứu:.....	1
5. Kết cấu khoá luận:.....	2
CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC VÀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC	3
1.1. Nguồn nhân lực(NNL).	3
1.1.1. Khái niệm NNL.....	3
1.1.2. Vai trò của NNL.....	3
1.2.Lý luận chung về quản trị nhân lực.....	5
1.2.1. Khái niệm về quản trị nhân lực.	5
1.2.2 Mục tiêu của quản trị NNL.....	5
1.2.3. Vai trò của quản trị NNL.....	6
1.2.4. Ảnh hưởng của môi trường đối với quản trị NNL.	7
1.2.5. Nội dung của quản trị NNL.....	8
1.2.5.1.Hoạch định NNL:.....	8
1.2.5.2.Phân tích công việc.....	9
1.2.5.3.Định mức lao động.	10
1.2.5.4.Tuyển dụng nhân viên.....	10
1.2.5.5. Phân công lao động.....	14
1.2.5.6. Đánh giá sự thực hiện	14
1.2.5.7. Đào tạo và phát triển NNL	16
1.2.5.8. Chế độ lao động và điều kiện làm việc nghỉ ngơi.....	17
1.2.5.9. Trả công lao động	19
1.3. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng NNL.....	21
1.3.1. Khái niệm về hiệu quả sử dụng lao động.....	21
1.3.2. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng NNL	22
1.3.3. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động.....	22
1.4. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng NNL	23
1.5. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng NNL	24

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP	25
2.1. Quá trình hình thành và phát triển của xí nghiệp	25
2.2. Chức năng, nhiệm vụ của xí nghiệp (ngành nghề lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp)	26
2.3. Cơ cấu tổ chức (sơ đồ cơ cấu tổ chức doanh nghiệp).....	27
2.4. Những thuận lợi và khó khăn của xí nghiệp.....	29
2.5. Thực trạng NNL trong xí nghiệp	32
2.5.1. Đặc điểm lao động của xí nghiệp	32
2.5.2. Cơ cấu lao động.....	33
2.5.3. Đánh giá cơ cấu NNL của xí nghiệp	37
2.6. Thực trạng quản lý và sử dụng lao động tại xí nghiệp	38
2.6.1. Phân tích hiệu quả sử dụng NNL	38
2.6.2. Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại xí nghiệp.....	40
2.6.2.1. Hoạt động phân tích và thiết kế công việc	40
2.6.2.2. Phân công lao động.....	40
2.6.2.3. Công tác tuyển dụng.....	41
2.6.2.4. Công tác đào tạo.....	43
2.6.2.5. Đánh giá nhân viên.....	44
2.6.2.6. Điều kiện làm việc và nghỉ ngơi	45
2.6.2.7. Chính sách đãi ngộ	46
2.7. Đánh giá chung về tình hình sử dụng NNL của xí nghiệp.....	48
2.7.1. Ưu điểm:	48
2.7.2. Nhược điểm	49
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP 583 – CÔNG TY SÔNG HỒNG .	50
3.1. Phương hướng và nhiệm vụ của xí nghiệp trong thời gian tới	50
3.2. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại xí nghiệp	51
3.2.1. Biện pháp nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng	52
3.2.2. Biện pháp nâng cao hiệu quả đào tạo NNL trong xí nghiệp	55
3.2.3. Biện pháp khuyến khích, động viên tinh thần làm việc của người lao động	58
3.2.4. Một số ý kiến khác	61
KẾT LUẬN	63
HỆ THỐNG CÁC TỪ VIẾT TẮT	

HỆ THỐNG CÁC TỪ VIẾT TẮT

- NNL : nguồn nhân lực
- LĐ : lao động
- CBCNV : cán bộ công nhân viên
- CN : công nhân
- ĐH+ trên ĐH : đại học+ trên đại học
- Kinh doanh XD : kinh doanh xăng dầu
- BHXH : bảo hiểm xã hội
- BHYT : bảo hiểm y tế
- BHTN : bảo hiểm tai nạn
- Đ/ người : đồng/ người
- Đ/ng/t : đồng/ người/tháng