

LỜI MỞ ĐẦU

Quản lý nhân lực là một hoạt động tất yếu của tổ chức, nó là một bộ phận cấu thành của quản lý doanh nghiệp. Tất cả các hoạt động của một tổ chức sẽ không hiệu quả nếu thiếu quản lý nguồn nhân lực. Quản lý con người thường là nguyên nhân dẫn đến thành công hay thất bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Làm thế nào để quản trị nguồn nhân lực có hiệu quả là vấn đề khó khăn và thử thách lớn nhất đối với các doanh nghiệp trong nền kinh tế chuyển đổi. Sự biến động mạnh mẽ của môi trường kinh doanh, tính chất khốc liệt của cạnh tranh và yêu cầu phải đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên trong nền kinh tế thị trường đã và đang tạo ra sức ép lớn, đòi hỏi các quản trị gia Việt Nam phải có các quan điểm mới, lĩnh hội được các phương pháp mới và nắm vững được những kỹ năng mới về quản trị con người. Tầm quan trọng của quản trị nguồn nhân lực tăng mạnh trên toàn thế giới trong mấy thập kỷ gần đây khi cả trình độ năng lực của nhân viên lẫn trang bị kỹ thuật ngày càng nâng cao, khi công việc ngày càng phức tạp, đa dạng và yêu cầu của công việc ngày càng tăng, khi hầu hết các doanh nghiệp đều phải đối đầu với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường, phải vật lộn với các cuộc suy thoái kinh tế và đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của nhân viên. Vấn đề áp dụng và phát triển quản trị nguồn nhân lực được coi như một trong những điểm mấu chốt của cải cách quản lý.

Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin được thành lập từ năm 2001. Thành lập với tiêu chí thử thách là cơ hội, trong những năm gần đây công ty đã có những bước phát triển mang tính đột phá, chiếm giữ vai trò quan trọng trong hệ thống ngành của Tập đoàn Công nghiệp Tàu thủy Việt Nam. Công ty luôn gặp không ít khó khăn, song thực tế cho thấy công ty đang từng bước phấn đấu vươn ra thị

Nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin trường khu vực và quốc tế với sự đổi mới không ngừng về cơ sở vật chất, trình độ khoa học, công nghệ,...

Trong thời gian thực tập tại công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin, cùng với sự giúp đỡ của TS Lã Văn Bạt và các cô, chú, anh, chị công tác tại công ty em đã chọn đề tài : **“Một số biện pháp nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực tại công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin”** để làm luận văn tốt nghiệp.

Luận văn tốt nghiệp bao gồm ba chương :

Chương I : Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp.

Chương II : Thực trạng công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin.

Chương III : Một số biện pháp nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực tại công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin.

Phương pháp nghiên cứu :

Qua số liệu thống kê, quan sát ở công ty, phân tích đánh giá tình hình thực tế về hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực của công ty. Theo phương pháp duy vật lịch sử biện chứng dựa trên những lý luận có cơ sở khoa học, những chuẩn mực về kinh tế lao động và quản trị nguồn nhân lực để trên cơ sở đó tìm ra những giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin.

Với thời gian nghiên cứu và kiến thức còn hạn chế, bài viết của em không tránh khỏi thiếu sót. Em mong được sự góp ý bổ sung của TS Lã Văn Bạt và các cô, các chú trong công ty để giúp em hoàn thiện bài viết của mình .

Em xin chân thành cảm ơn

Hải Phòng, 06 /2010

CHƯƠNG I

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC.

.1 KHÁI QUÁT VỀ NGUỒN NHÂN LỰC.

.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực

Để phát triển mỗi quốc gia đều phải dựa vào các nguồn lực cơ bản như: tài nguyên thiên nhiên, nguồn nhân lực, tiềm lực về khoa học-công nghệ, cơ sở vật chất-kỹ thuật, nguồn vốn... Trong đó nguồn nhân lực (nguồn lực con người) luôn là nguồn lực cơ bản và chủ yếu nhất quyết định cho sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia. Đứng trên các góc độ khác nhau, khi nghiên cứu về nguồn nhân lực các tác giả đã đưa ra nhiều khái niệm khác nhau để phù hợp với mục tiêu nghiên cứu và điều kiện thực tế của từng quốc gia.

Nhân 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 đó như thế nào[3].

Nguồn nhân lực hay nguồn lực 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[3].

Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Các nguồn lực khác của doanh nghiệp đều được nguồn lực con người điều khiển để phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của chính bản thân doanh nghiệp.

Hiểu theo góc độ rộng hơn thì nguồn nhân lực chính là nguồn lực của con người bao gồm hai yếu tố chính là thể lực và trí lực[5].

Nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin

Xét theo phạm vi hẹp hơn trong phạm vi một tổ chức thì nguồn nhân lực thể hiện ở số lượng và chất lượng người lao động đang làm việc trong tổ chức đó bất kể công việc mà họ đảm nhận là gì[5].

Mặc dù nguồn nhân lực được xét đến nhiều khái niệm khác nhau nhưng đều thống nhất với nhau đó là nguồn nhân lực thể hiện khả năng lao động của xã hội. Nguồn nhân lực là tài nguyên quan trọng và quý giá nhất để đánh giá tiềm lực phát triển của mỗi quốc gia, mỗi vùng, ngành, địa phương, mỗi doanh nghiệp. Nguồn nhân lực là nguồn lực phong phú nhất và đa dạng nhất so với các loại tài nguyên khác.

.1.2 Vai trò của nguồn nhân lực

Quản lý, khai thác, sử dụng hiệu quả và hợp lý các nguồn lực của đất nước góp phần quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển kinh tế xã hội của mỗi quốc gia. Trong các nguồn lực đó thì nguồn nhân lực là nguồn lực có vai trò quyết định sự tồn tại và phát triển của đất nước. Do đó , việc đào tạo và không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là vấn đề quan tâm hàng đầu của xã hội.

Không giống như những máy móc, thiết bị sản xuất đồng loạt tạo ra những sản phẩm có giá trị sử dụng như nhau, đem lại hiệu quả ngang nhau, thì con người có khả năng phát minh, sáng chế ra các loại tư liệu lao động khác nhau ngày càng tiến bộ hơn nhằm mục đích đem lại hiệu quả cao trong công việc .

Nguồn lực con người chính là nguồn “ nội lực” quý giá, nếu biết cách khai thác và phát huy tốt là yếu tố quan trọng để tạo ra các nguồn lực khác .

Để không ngừng thỏa mãn những nhu cầu về vật chất, tinh thần ngày càng được nâng cao về số lượng và chất lượng trong điều kiện các nguồn lực khác đều có hạn, con người ngày càng phải phát huy đầy đủ hơn về mặt thể lực và trí lực cho việc phát triển không ngừng của xã hội .Sự phát triển của nền kinh tế xã hội không thể thiếu đội ngũ lao động lành nghề , những nhà khoa học kĩ thuật với trình độ cao , những nhà lãnh đạo năng động , tháo vát biết nhìn xa trông rộng .

Công cuộc đổi mới của đất nước ta trong những năm qua cho thấy Đảng , Nhà Nước ta đã có chủ trương , chính sách và các biện pháp thiết thực quan tâm và tạo

Nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin
điều kiện để mỗi cá nhân phát huy tối đa năng lực của bản thân, đem lại những thành công bước đầu rất quan trọng cả về kinh tế - xã hội đưa đất nước phát triển kịp với các nước khác trong khu vực nói riêng và trên thế giới nói chung .

Cùng với quá trình chuyển đổi từ nền kinh tế tập trung bao cấp sang nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa thì một loạt các thị trường mới được hình thành, trong đó thị trường sức lao động xuất hiện là một xu hướng tất yếu ngày càng phát triển và hoàn thiện hơn. Sự phát triển của thị trường lao động, quan hệ lao động bị chi phối bởi quy luật cung cầu và các quy luật khác của thị trường hàng hóa. Cũng chính từ sự chi phối này thì quan hệ lao động và cơ cấu lao động cũng thay đổi nhanh chóng cho phù hợp với xu thế phát triển. Thị trường lao động sẽ làm cho cả người lao động và người sử dụng lao động thuộc các thành phần kinh tế khác nhau chủ động, sáng tạo, khai thác và sử dụng có hiệu quả hơn nguồn nhân lực.

1.2 QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC.

1.2.1 Khái niệm quản trị nguồn nhân lực

Khái niệm và thực tiễn áp dụng quản trị nguồn nhân lực không giống nhau ở các quốc gia khác nhau. Trong một nền kinh tế chuyển đổi như của Việt Nam, nơi trình độ công nghệ, kỹ thuật còn ở mức độ thấp, kinh tế chưa ổn định và nhà nước chủ trương “quá trình phát triển phải thực hiện bằng con người và vì con người” thì “quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo-phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên”[1].

Quản trị nguồn nhân lực là một lĩnh vực rất phức tạp và khó khăn.. Nó bao gồm nhiều vấn đề như tâm lý, sinh lý, xã hội, triết học, đạo đức học và thậm chí cả dân tộc học. Nó là một khoa học nhưng đồng thời lại là một nghệ thuật-nghệ thuật quản trị con người.

1.2.2 Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực

Có thể phân chia các hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực theo 3 nhóm chức năng chủ yếu sau:

1. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực

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

Nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động : dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

2. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển

Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân.

Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân; bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ tốt đẹp trong doanh nghiệp. Chức năng kích thích, động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao.

Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động, giao tế nhân viên, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động.

1.2.3. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực

Nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin
- Về mặt kinh tế: quản trị nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp khai thác các khả năng tiềm tàng nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp về nguồn nhân lực.

- Về mặt xã hội: quản trị nguồn nhân lực 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 hòa mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, doanh nghiệp và người lao động, góp phần làm giảm bớt mâu thuẫn tư bản-lao động trong các doanh nghiệp.

1.2.4. Nội dung cơ bản của quản trị nguồn nhân lực

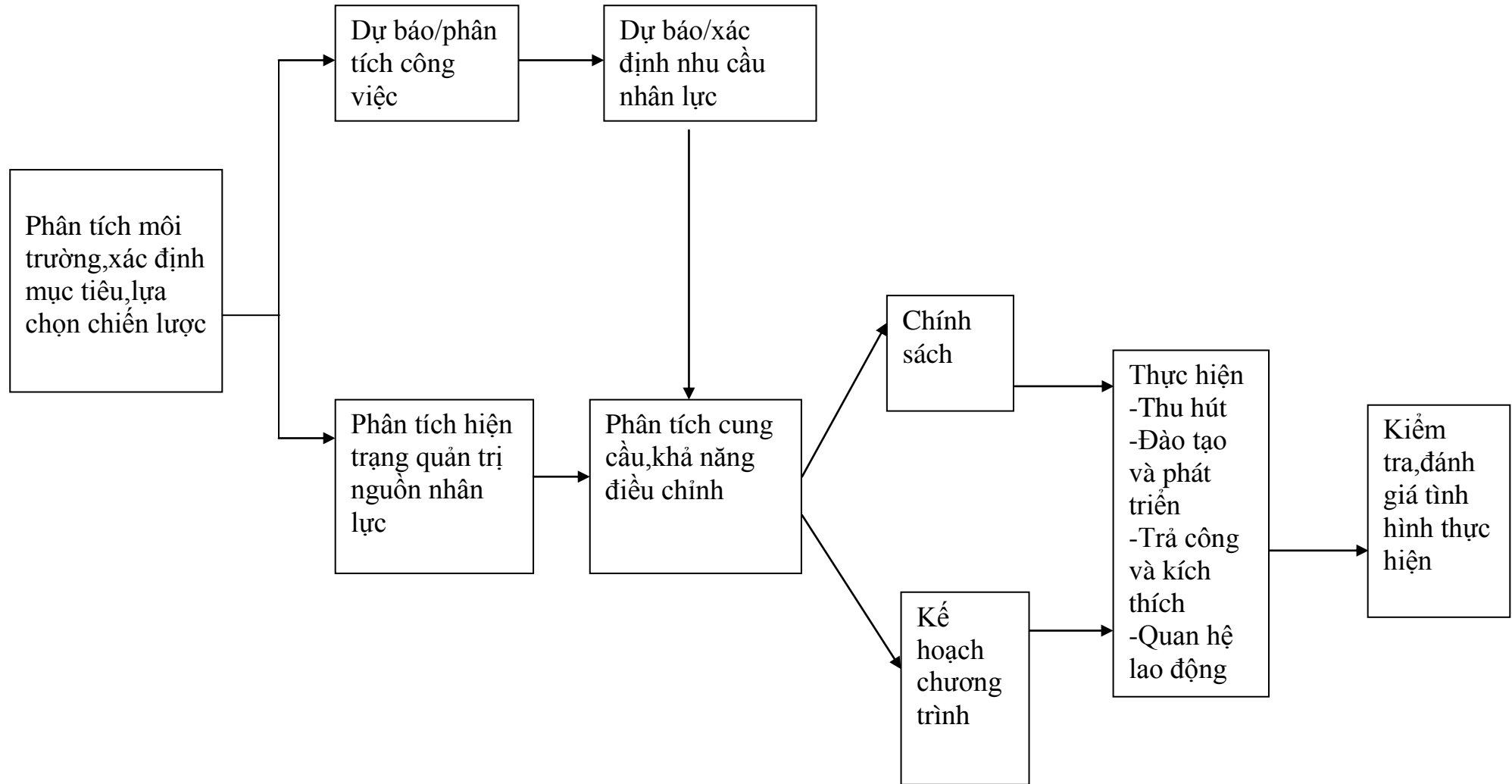
1.2.4.1 Hoạch định nguồn nhân lực

1. Khái niệm hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao[1].

2. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực

Sơ đồ : Quá trình hoạch định nguồn nhân lực[1]



- Bước 1: Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp
Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm: môi trường vĩ mô, môi trường tác nghiệp, môi trường nội bộ.

- Bước 2: Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Nhằm xác định được các điểm mạnh, điểm yếu, những khó khăn, thuận lợi của doanh nghiệp. Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vừa có tính chất hệ thống, vừa có tính chất quá trình.

- Bước 3: Dự báo khối lượng công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định khối lượng công việc và tiến hành phân tích công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn)

- Bước 4: Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).

Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực được thực hiện dựa trên các cơ sở: khối lượng công việc; trình độ kỹ thuật công nghệ; sự thay đổi về tổ chức hành chính; cơ cấu ngành nghề theo yêu cầu công việc; khả năng nâng cao chất lượng nhân viên; tỷ lệ nghỉ việc; yêu cầu nâng cao chất lượng sản phẩm; khả năng tài chính của doanh nghiệp.

- Bước 5: Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh, và đề ra các chính sách, kế hoạch, chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

- Bước 6: Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

- Bước 7: Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện

Mục đích của kiểm tra, đánh giá là hướng dẫn các hoạt động hoạch định nguồn nhân lực, xác định các sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện, các nguyên nhân dẫn đến các sai lệch đó và đề ra biện pháp hoàn thiện.

1.2.4.2 Phân tích công việc

1. Khái niệm phân tích công việc

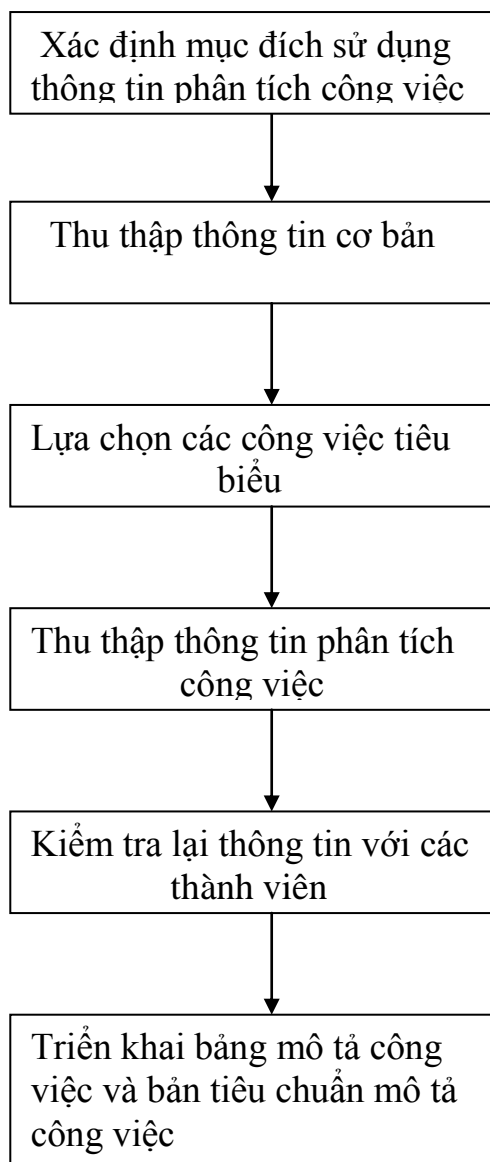
Phân tích công việc là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một tổ chức[4].

Nói một cách cụ thể hơn phân tích công việc là một tiến trình mô tả và ghi lại mục tiêu của một công việc, các nhiệm vụ và hoạt động của nó, các điều kiện hoàn thành công việc, các kỹ năng, kiến thức và thái độ cần thiết để hoàn thành công việc.

Phân tích công việc đem lại cho doanh nghiệp những lợi ích sau:

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

2. Tiến trình phân tích công việc



Tiến trình phân tích công việc

Nguồn : Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự

- Bước 1 : Xác định mục đích sử dụng thông tin phân tích công việc. Cần phải xác định mục đích sử dụng thông tin chúng ta mới ấn định các phương pháp thu thập thông tin.
- Bước 2 : Thu thập thông tin cơ bản. Bước kế tiếp nhà phân tích xem xét lại thông tin cơ bản như sơ đồ tổ chức, sơ đồ tiến trình công việc và bảng mô tả công việc hiện có, nếu có.

- Bước 3 : Lựa chọn các công việc tiêu biểu. Đây là việc cần thiết khi có nhiều công việc tương tự nhau. Điều này giúp tiết kiệm thời gian phân tích các công việc trong dây chuyền sản xuất chẳng hạn.
- Bước 4 : Thu thập thông tin phân tích công việc. Dùng các phương pháp để thu thập thông tin liên quan đến các hoạt động, thái độ ứng xử, điều kiện làm việc, cá tính và khả năng,...
- Bước 5 : Kiểm tra lại thông tin với các thành viên. Cần kiểm tra lại thông tin đã thu thập được với các công nhân đảm nhận công việc đó và cấp quản trị trực tiếp của đương sự. Điều này giúp đạt được sự đồng tình của đương sự về bảng phân tích công việc bởi vì họ có cơ hội duyệt xét lại chính công việc mà họ thực hiện.
- Bước 6 : Triển khai bảng mô tả công việc và bảng mô tả tiêu chuẩn công việc. Sau khi hoàn thành bảng phân tích công việc, nhà quản trị phải soạn thảo hai tài liệu cơ bản đó là bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn công việc.

3. Các phương pháp phân tích công việc:

- Bảng câu hỏi : Trong bảng câu hỏi này ngoài những chi tiết cơ bản như tên tuổi, phòng ban, chức vụ, công nhân phải mô tả toàn bộ các nhiệm vụ hoặc mục đích của công việc, khối lượng công việc hoặc số sản phẩm...
- Quan sát : Phương pháp này được sử dụng chủ yếu đối với các công việc đòi hỏi kỹ năng bằng tay chân, như các công nhân trực tiếp sản xuất .
- Phỏng vấn : Nhà phân tích sẽ phỏng vấn cá nhân cả công nhân lẫn quản đốc. Phỏng vấn công nhân trước giúp công nhân mô tả các nhiệm vụ mà họ phải hoàn thành, sau đó phỏng vấn quản đốc để thêm thông tin đồng thời kiểm tra lại thông tin do công nhân cung cấp có chính xác không. Ngoài ra còn có thể phỏng vấn nhóm.
- Ghi chép lại trong nhật ký : Nhà phân tích yêu cầu công nhân ghi lại, mô tả lại các hoạt động hàng ngày trong một cuốn sổ.
- Ngoài ra các nhà phân tích còn dùng phương pháp : bảng danh sách kiểm tra và phối hợp các phương pháp với nhau.

1.2.4.3 Tuyển dụng lao động

1. Nguồn tuyển dụng lao động

- Nguồn nội bộ

Các công ty áp dụng phương pháp này thường niêm yết công việc còn trống công khai ngay tại công ty cho mọi người đều biết. Trong bảng ghi rõ chỗ làm còn trống, các thủ tục cần thiết phải làm khi đăng ký, các điều kiện tiêu chuẩn cụ thể và các quyền lợi. Tuyển dụng theo cách này thường được gọi là tuyển nhân viên hiện hành, nghĩa là nhân viên đang làm việc trong công ty. Tuyển người từ nguồn nội bộ có ưu điểm là nhân viên thấy công ty luôn tạo cơ hội để họ được thăng tiến và do đó họ gắn bó với công ty hơn và làm việc tích cực hơn. Công ty đánh giá khả năng của họ qua quá trình làm việc, do đó kết quả khá chính xác. Họ là người đã quen thuộc, hiểu được chính sách và cơ cấu của công ty, và do đó chỉ cần một thời gian ngắn công ty giúp họ hội nhập vào môi trường làm việc mới ngay. Ngoài ra việc tuyển mộ nguồn nội bộ ít tốn kém hơn.

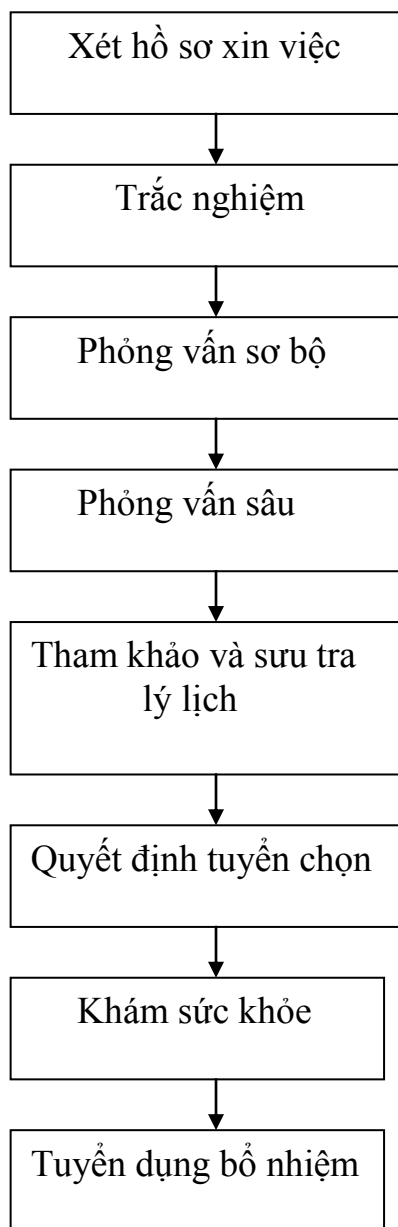
- Nguồn bên ngoài

Có rất nhiều nguồn tuyển mộ từ bên ngoài. Sau đây là một số nguồn chính:

- Bạn bè của nhân viên : Các công ty áp dụng phương pháp này khuyến khích nhân viên đưa bạn bè và họ hàng vào làm việc.
- Các ứng viên tự nộp đơn xin việc : Công ty nên thiết lập một hệ thống hồ sơ các ứng viên tự nộp đơn xin việc để khi cần thiết có thể mời họ làm việc
- Nhân viên của các hãng khác : tuyển dụng nhân viên có sẵn tay nghề của một hãng khác, của các cơ quan nhà nước, của các trung tâm nghiên cứu...là con đường ngắn nhất và có hiệu quả nhất vì công ty không phải chi phí cho nghiệp vụ đào tạo.
- Các trường đại học, cao đẳng : Các công ty cử chuyên viên đến các trường tuyển nhân viên trực tiếp, đây là đội ngũ dễ đào tạo, có sức bật vươn lên và có nhiều sáng kiến.
- Ngoài ra còn các nguồn khác : nhân viên cũ, người thất nghiệp, người làm nghề tự do.

2. Tiến trình tuyển dụng nhân viên:

Tiến trình này còn phụ thuộc vào các yếu tố bên ngoài và bên trong, điều kiện về thời gian và tài chính của công ty mà tiến hành các bước cho phù hợp.



Tiến trình tuyển dụng nhân viên

Nguồn : Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự

+ Xét hồ sơ xin việc : Bộ phận nhân sự xem xét các hồ sơ xin việc đã đầy đủ về cả nội dung và hình thức chưa, các tiêu chuẩn trình độ học vấn, trình độ chuyên môn hay kỹ năng, kinh nghiệm nghề nghiệp, tuổi tác, giới tính,...

+ Trắc nghiệm :

Ưu điểm :

- Tiên đoán ứng viên có thể thành công trong việc làm tới mức độ nào;
- Khám phá được những khả năng hay tài năng đặc biệt của ứng viên, mà đôi lúc ứng viên cũng không hề hay biết;
- Kết quả mang tính khách quan;
- Giúp cho công ty hay bất cứ tổ chức nào tìm được các sắc thái đặc biệt về cá tính, cũng như năng khiếu tiềm ẩn của từng ứng viên;
- Giúp tìm ra những ứng viên có những đặc điểm giống nhau để xếp họ làm việc chung cùng một lĩnh vực.

Nhược điểm : Mức độ hiệu quả của phương pháp này phụ thuộc vào chương trình được hoạch định và chuyên viên phụ trách.

+ Phỏng vấn sơ bộ : Sau khi hồ sơ được xem xét và ứng viên đã đạt cuộc thi trắc nghiệm, công ty sẽ thông báo cho các ứng viên được chọn đến tham gia phỏng vấn sơ bộ. Đây là giai đoạn chọn lựa để loại các ứng viên không đủ yêu cầu.

+ Phỏng vấn sâu : là phương pháp thông dụng nhất trong tuyển dụng nhân sự với mục đích:

- Để cho ứng viên và cấp chỉ huy trong tương lai có dịp gặp gỡ nhau và hiểu biết nhau hơn.
 - Phỏng vấn xem ứng viên có thực sự đủ kiến thức hoặc trình độ đối với công việc không
 - Đánh giá trực tiếp sắc thái bên ngoài của ứng viên: ăn mặc, tác phong, ăn nói...
 - Đánh giá trực tiếp tài năng, trí thông minh, ý chí, nghị lực, phán đoán, suy luận...
- + Sơ tra lý lịch : Sau khi đã trắc nghiệm và phỏng vấn sơ bộ, phỏng vấn sâu, nhà quản trị nên kiểm tra lại tất cả những điều mà ứng viên trình bày có đúng sự thật không.
-

+ Quyết định tuyển dụng : Sau khi đã chọn được các ứng viên công ty sẽ thông báo cho các ứng viên đến khám sức khỏe.

+ Khám sức khỏe : Công ty sẽ tiến hành khám sức khỏe cho các ứng viên đã được chọn xem tình trạng sức khỏe có phù hợp với yêu cầu công việc không.

+ Tuyển dụng bổ nhiệm : sau khi trải qua các vòng thi tuyển ứng viên sẽ được chính thức tuyển dụng và bổ nhiệm vào vị trí phù hợp. Kèm theo quyết định tuyển dụng là các nội dung :thỏa thuận thử việc, thời điểm chính thức làm việc, mức lương chính thức...

1.2.4.4 Bố trí nhân lực

Bố trí nhân lực trong doanh nghiệp là việc sắp xếp người lao động trong nội bộ doanh nghiệp, nhằm đưa đúng người và đúng việc để đáp ứng yêu cầu của sản xuất kinh doanh. Nội dung của bố trí, sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm :

1. Định hướng

Định hướng là một chương trình được thiết kế nhằm giúp người lao động mới làm quen với doanh nghiệp và bắt đầu công việc một cách có hiệu quả .

Một chương trình định hướng bao gồm các thông tin về :

- Công việc hàng ngày cần phải làm và cách thực hiện công việc;
- Tiền công và phương thức trả công ;
- Tiền thưởng, các phúc lợi và dịch vụ;
- Các nội quy, quy định về kỉ luật lao động, an toàn lao động;
- Các phương tiện phục vụ sinh hoạt, thông tin và y tế;
- Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp ;
- Mục tiêu , nhiệm vụ sản xuất kinh doanh , các sản phẩm và dịch vụ
- Lịch sử và truyền thống của doanh nghiệp;

2.Thuyên chuyển

Thuyên chuyển là việc chuyển người lao động từ công việc này sang công việc khác hoặc từ địa điểm này sang địa điểm khác. Thuyên chuyển có thể được đề xuất từ phía doanh nghiệp, cũng có thể từ phía người lao động với sự chấp thuận của doanh nghiệp .

Từ phía doanh nghiệp chuyển chuyên có thể được thực hiện do những lí do sau :

- Điều hòa nhân lực giữa các bộ phận hoặc để cắt giảm chi phí ở những bộ phận mà công việc kinh doanh đang bị suy giảm .
- Để lấp các vị trí làm việc còn trống do các lí do như mở rộng sản xuất , người lao động chuyển đi, chết, về hưu hoặc chấm dứt hợp đồng .
- Để sửa chữa những sai sót trong bố trí lao động .

Các dạng chuyển chuyên :

- Chuyển chuyên sản xuất : do nhu cầu của sản xuất , để điều hòa lao động , để tránh phải giãn thợ .
- Chuyển chuyên thay thế : để lấp vào vị trí làm việc còn trống .
- Chuyển chuyên sửa chữa sai sót : để sửa chữa các sai sót trong tuyển chọn hoặc bố trí lao động .

Xét về mặt thời gian có 2 dạng chuyển chuyên sau :

- Chuyển chuyên tạm thời : chuyển chuyên trong 1 thời gian ngắn để điều hòa lao động , tận dụng lao động tạm thời ...
- Chuyển chuyên lâu dài : chuyển chuyên trong 1 thời gian dài để đáp ứng nhu cầu sản xuất, để sửa chữa sai sót trong bố trí lao động để tận dụng năng lực của nhân viên .

3. Đề bạt

Đề bạt (thăng tiến) là việc đưa người lao động vào 1 vị trí làm việc có tiền lương cao hơn , có uy tín và trách nhiệm lớn hơn , có điều kiện làm việc tốt hơn và các cơ hội phát triển nhiều hơn .

Có 2 dạng đề bạt :

- Đề bạt ngang : chuyển người lao động từ 1 vị trí làm việc ở bộ phận này đến 1 vị trí làm việc có cấp bậc cao hơn hoặc tương đương ở bộ phận khác.
- Đề bạt thẳng : chuyển người lao động từ 1 vị trí làm việc hiện tại tới 1 vị trí cao hơn trong cùng 1 bộ phận .

Các hoạt động đề bạt nếu được tổ chức và quản lý tốt sẽ đem lại nhiều tác dụng tích cực cho cả người lao động và doanh nghiệp :

- Đáp ứng nhu cầu về nhân lực và phát triển của doanh nghiệp, đồng thời sử dụng được tài năng người lao động .
- Khuyến khích được người lao động phục vụ tốt nhất theo các khả năng của mình và phấn đấu nâng cao trình độ nghề nghiệp .
- Giúp cho doanh nghiệp có thể giữ được những người lao động giỏi, có tài và thu hút những người lao động giỏi đến với doanh nghiệp.

1.2.4.5 Đào tạo và phát triển

1. Khái niệm

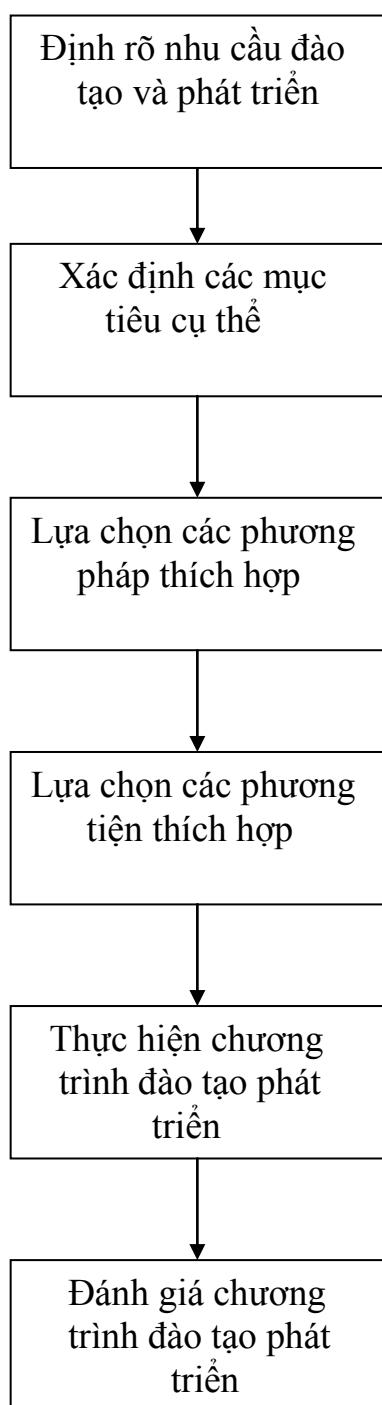
Mục tiêu tổng quát của chức năng đào tạo huấn luyện phản ánh qua ba thành tố sau đây : đào tạo , giáo dục và phát triển .

Đào tạo bao gồm các hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề hay kỹ năng của một cá nhân đối với công việc hiện hành[4]

Giáo dục bao gồm các hoạt động nhằm cải tiến, nâng cao sự thuần thục khéo léo của một cá nhân một cách toàn diện theo một hướng nhất định nào đó vượt ra ngoài công việc hiện hành[4]

Phát triển bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho công nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển[4]

2. Tiến trình, phương pháp đào tạo và phát triển



Tiến trình đào tạo và phát triển

Nguồn : Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự

Các phương pháp đào tạo và phát triển

PHƯƠNG PHÁP	ÁP DỤNG CHO			THỰC HIỆN TẠI	
	Quản trị gia và chuyên viên	Công nhân	Cả hai cấp	Tại nơi làm việc	Ngoài nơi làm việc
1. Dạy kèm	-	-	×	×	0
2. Trò chơi kinh doanh	×	0	0	0	×
3. Diễn quản trị	×	0	0	0	×
4. Hội nghị/thảo luận	×	0	0	0	×
5. Mô hình ứng xử	×	0	0	0	×
6. H.luyện tại bàn giấy	×	0	0	0	×
7. Thực tập sinh	×	0	0	×	0
8. Đóng kịch	×	0	0	0	×
9. Luân phiên công việc	-	-	×	×	0
10. Giảng dạy theo thứ tự từng chương trình	-	-	×	0	×
11. Giảng dạy nhờ máy vi tính hỗ trợ-CAI	-	-	×	0	×
12. Bài thuyết trình trong lớp	-	-	×	0	×
13. Đào tạo tại chỗ	0	×	0	×	0
14. Đào tạo học nghề	0	×	0	×	0
15. Dụng cụ mô phỏng	0	×	0	0	×
16. Đào tạo xa nơi làm việc	0	×	0	0	×

Nguồn : Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự

Ghi chú : - = áp dụng cho cả hai cấp quản trị gia và công nhân

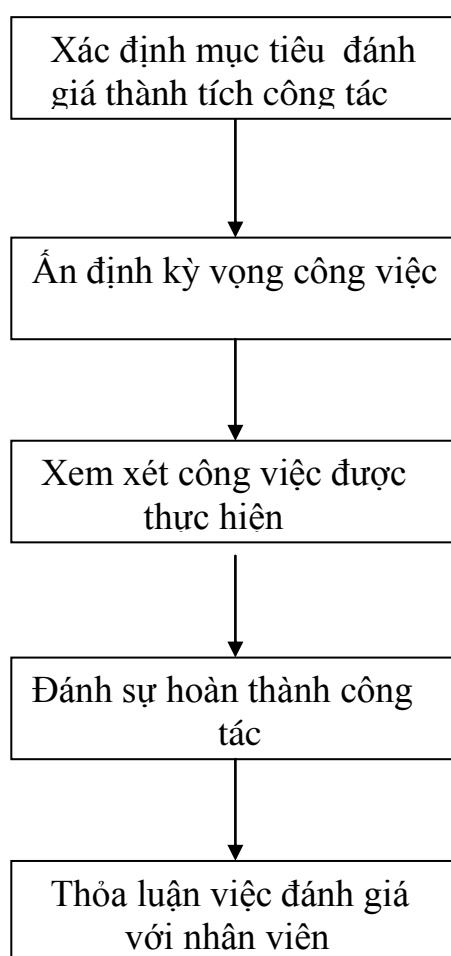
0 = không áp dụng; × = áp dụng

1.2.4.6 Đánh giá thành tích công tác

1. Khái niệm, mục đích đánh giá thành tích công tác

Đánh giá sự hoàn thành công tác hay còn được gọi là đánh giá thành tích công tác là một hệ thống chính thức duyệt xét và đánh giá sự hoàn thành công tác của một cá nhân theo định kỳ[4].

2. Tiến trình đánh giá thành tích công tác:



Nguồn : Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự

Tiến trình đánh giá thành tích công tác bắt đầu bằng việc xác định các mục tiêu đánh giá. Sau đó các cấp quản trị phải ấn định các kỳ vọng hoàn thành công tác của nhân viên – nghĩa là phải phân tích công việc hay duyệt xét lại bản phân tích công việc. Sau đó cấp quản trị xem xét nhân viên hoàn thành công việc tới đâu.

Bước kế tiếp là đánh giá việc hoàn thành công việc qua việc đối chiếu so sánh giữa công việc đã được thực hiện với bản phân tích công việc. Bước sau cùng sau khi đánh giá là phải thảo luận việc đánh giá này với nhân viên.

3. Các phương pháp đánh giá thành tích công tác

Các công ty có thể lựa chọn một số phương pháp sau đây, hoặc đối với cấp quản trị thì áp dụng phương pháp này, đối với nhân viên thì áp dụng phương pháp khác. Việc áp dụng hệ thống đánh giá hoàn thành công tác tùy thuộc vào mục tiêu của việc đánh giá.

- Phương pháp mức thang điểm;
- Phương pháp xếp hạng : + Phương pháp xếp hạng luân phiên;
+ Phương pháp so sánh cặp;
- Phương pháp ghi chép các nghiệp vụ quan trọng;
- Phương pháp đánh giá bằng văn bản tường thuật;
- Phương pháp theo tiêu chuẩn công việc;
- Phương pháp thang điểm đánh giá căn cứ vào hành vi;
- Phương pháp quản trị bằng các mục tiêu;

4. Các vấn đề cần quan tâm khi đánh giá

+ Các sai lầm cần tránh khi đánh giá thành tích công tác

- Tiêu chuẩn không rõ ràng : Hội đồng đánh giá cần phân định rõ yêu cầu, sự khác biệt ở mức độ xuất sắc, khá, trung bình, yếu và kém. Trong thực tế nhiều khi nhân viên không biết họ cần có những kỹ năng nào và làm được những gì để được xếp vào loại xuất sắc hoặc khá. Đôi khi cả người đánh giá và nhân viên đều không có khái niệm chính xác về cách thức phân loại, do đó nhân viên không phấn đấu để đạt được loại xuất sắc.

- Lỗi thiên kiến : Nhiều lãnh đạo có xu hướng đánh giá nhân viên chỉ dựa vào một yếu tố, một đặc điểm nổi trội của nhân viên. VD : khả năng giao tiếp,...

- Xu hướng thái quá : Một số lãnh đạo có xu hướng đánh giá tất cả nhân viên đều theo xu hướng quá cao hoặc quá thấp. Tất cả đều không đạt yêu cầu hoặc tất cả đều rất tốt.

Cách đánh giá này khiến nhân viên bi quan hoặc tự thỏa mãn với mình và không muốn cố gắng phấn đấu để thực hiện công việc tốt hơn.

- Xu hướng trung bình chủ nghĩa : Đây là cách đánh giá tất cả nhân viên đều trung bình, không ai tốt hẳn cũng không có ai yếu kém mọi người đều như nhau. Điều này đã gây trở ngại cho việc đánh giá và bồi dưỡng khả năng thăng tiến cho nhân viên, không động viên được những cá nhân thực sự có năng lực giỏi.

- Lỗi định kiến : Lỗi này thường xảy ra khi lãnh đạo có định kiến về những sự khác biệt giữa các cá nhân như tuổi tác, quê quán, giới tính...

1.2.4.7 Lương bổng và đãi ngộ

1. Khái niệm lương bổng và đãi ngộ

Lương bổng và đãi ngộ chỉ về mọi loại phần thưởng mà một cá nhân nhận được để đổi lấy sức lao động của mình.[4]

Tiền lương của người lao động do hai bên thoả thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc[1]

2. Cơ cấu thu nhập

Thu nhập của người lao động từ việc làm bao gồm các khoản: tiền lương cơ bản, phụ cấp, tiền thưởng và các loại phúc lợi.

+ Tiền lương cơ bản

Tiền lương cơ bản là tiền lương được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về sinh học, xã hội học, về độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong những điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề công việc. Để được xếp vào một bậc nhất định trong hệ thống thang lương, bảng lương người lao động phải có trình độ lành nghề, kiến thức, kinh nghiệm làm việc nhất định.

+ Phụ cấp lương

Phụ cấp lương là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản. Ở Việt Nam có rất nhiều loại phụ cấp khác nhau như phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, nguy hiểm, phụ cấp đất đỏ, phụ cấp khu vực,... Khi trả các mức lương khác nhau cho người lao động, người sử dụng lao động đã tính đến các yếu tố khác nhau đó.

+ Tiền thưởng.

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. Các doanh nghiệp thường áp dụng một số loại thưởng sau đây:

-Thưởng năng suất, chất lượng: áp dụng khi người lao động thực hiện tốt hơn mức độ trung bình về số lượng, chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ.

-Thưởng tiết kiệm: áp dụng khi người lao động sử dụng tiết kiệm các loại vật tư, nguyên liệu, có tác dụng giảm giá thành sản phẩm dịch vụ mà vẫn đảm bảo được chất lượng theo yêu cầu.

-Thưởng sáng kiến: áp dụng khi người lao động có các sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, tìm ra phương pháp làm việc mới,...

-Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp: áp dụng khi doanh nghiệp làm ăn có lời. Hình thức này được áp dụng trả cho nhân viên vào cuối quý, sau nửa năm hoặc cuối năm tùy theo cách thức tổng kết hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

-Thưởng tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, kí kết được hợp đồng mới: áp dụng cho các nhân viên tìm thêm được các địa chỉ tiêu thụ mới, giới thiệu khách hàng, kí kết thêm được hợp đồng cho doanh nghiệp, v.v... hoặc có các hoạt động khác có tác dụng làm tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp.

- Thưởng bảo đảm ngày công: áp dụng khi người lao động làm việc với số ngày công vượt mức quy định của doanh nghiệp.

Thưởng về lòng trung thành, tận tâm với doanh nghiệp: áp dụng khi người lao động có thời gian phục vụ trong doanh nghiệp vượt quá một giới hạn thời gian nhất định.

+ Phúc lợi

Các loại phúc lợi mà người lao động được hưởng rất đa dạng và phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau như quy định của Chính phủ, tập quán trong nhân dân, mức độ phát triển kinh tế, khả năng tài chính và các yếu tố, hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp.

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

- Bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế;
- Hưu trí;
- Nghỉ phép;
- Nghỉ lễ;
- Ăn trưa;
- Trợ cấp của doanh nghiệp cho các nhân viên đông con hoặc có hoàn cảnh khó khăn;
- Quà tặng của doanh nghiệp cho nhân viên vào các dịp sinh nhật, cưới hỏi, mừng thọ cha mẹ nhân viên,...

3. Các hình thức trả lương

a) Trả lương cho khối gián tiếp

+ Nhân viên hành chính - Sự vụ và các cấp quản trị

Khối gián tiếp là khối làm việc có tính chất hành chính - sự vụ và quản trị các cấp. Điều này còn tùy thuộc vào mặt hàng kinh doanh sản xuất, chiến lược, chính sách và mức độ phát triển kinh doanh của mỗi công ty. Do đó mỗi công ty đưa ra một số điều kiện cho mỗi công việc, mỗi chức vụ khác nhau. Tuy nhiên các công ty đều áp dụng phương pháp khoa học giống nhau theo tiến trình: phân tích công việc, đánh giá công việc theo tiêu chuẩn cụ thể, sau đó làm bảng mô tả chi tiết tiêu chuẩn. Sau đó các nhà phân tích sẽ làm bảng tổng kết để làm bảng phân loại chức vụ, công việc kèm theo số điểm từ cao xuống thấp. Bảng phân loại công việc hay chức vụ này rất quan trọng bởi vì chính nó là bảng phân loại lương theo thứ hạng.

+ Mậu dịch viên

Mậu dịch viên không chỉ là người bán hàng mà còn có thể là người chào hàng, người phụ trách quảng cáo,... Đa số những người này đều thích hình thức tiền hoa hồng. Đây là hình thức trả lương lâu đời nhất và phổ biến nhất, khuyến khích cao nhất.

Đối với các nhân viên mại vụ khác như chào hàng, quảng cáo, giao dịch,... thì cách trả lương tốt nhất là trả lương tháng như các nhân viên hành chính khác cộng với tiền thưởng dựa trên khối lượng công việc có kết quả.

+ Đốc công hoặc kiểm soát viên

Đốc công hoặc kiểm soát viên cũng được lãnh lương theo bảng lương tháng như những nhân viên hành chính và nhà quản trị. Bởi vì họ là những người kiểm tra đôn đốc công nhân làm việc sao cho sản phẩm có chất lượng cao và năng suất cao, cho nên khi công nhân làm thêm giờ phụ trội họ cũng phải hiện diện. Do đó họ cũng được thêm một khoản tiền - thường là ấn định trước một số tiền nhất định.

b) Trả lương cho công nhân trực tiếp sản xuất.

+ Trả lương theo giờ hay theo thời gian

Đây là phương pháp trả lương đơn giản nhất và thông thường nhất. Trả lương theo giờ là cách trả tiền công lao động theo tỉ lệ tiền công lao động trong một giờ. Tiền công lao động trong một giờ không đồng đều cho mọi công nhân, nhưng tính theo bảng thang điểm cho mỗi loại công việc. Tiền thù lao trong một giờ sẽ tương ứng với trình độ công nhân, được đánh giá qua nấc thang điểm.

Trả lương theo thời gian được áp dụng rất phổ biến vì yếu tố chất lượng và độ chính xác ngày càng được chú trọng, và tốc độ sản xuất thường được tự động hoá và dây chuyền hoá. Trả lương theo thời gian rất dễ tính toán và đảm bảo cho công nhân một khoản thu nhập nhất định trong thời gian làm việc.

+ Trả lương kích thích lao động theo sản phẩm

Trả lương kích thích lao động áp dụng đối với công nhân trực tiếp sản xuất dựa trên cơ sở xuất lượng sản phẩm trong một đơn vị thời gian, trả lương cho người bán hàng trên cơ sở doanh thu, và trả lương cho đốc công trên cơ sở tiết kiệm vật tư và lao động.

Phương pháp trả lương này có lợi cho cả hai bên phía công nhân và phía công ty: bằng cách gia tăng xuất lượng, công nhân cũng gia tăng mức thu nhập của mình, công ty có nhiều sản phẩm có chất lượng với chi phí lao động từng đơn vị sản phẩm thấp hơn.

1.2.5 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực

Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là một trong những chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong mỗi doanh nghiệp. Nhân lực là một yếu tố mang lại lợi ích kinh tế, do đó chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực phải cho thấy được tiết kiệm về chi phí lao động, tăng năng suất lao động, đảm bảo chất lượng hàng hoá để tăng khả năng chiếm lĩnh và mở rộng thị trường của doanh nghiệp. Mỗi một loại hình sản xuất kinh doanh có một hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực riêng theo đặc thù của ngành.

Đánh giá được hiệu quả sử dụng lao động giúp cho doanh nghiệp đưa ra cách thức sử dụng lao động hợp lý và mang lại hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp. Trên thực tế có rất nhiều chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực. Dưới đây là một số chỉ tiêu đó:

+ Hiệu suất sử dụng lao động

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

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

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

+ Năng suất lao động bình quân

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

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

Chỉ tiêu này cho biết 1 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) :

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

Chỉ tiêu này phản ánh 1 lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một thời kỳ nhất định.

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

Việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực có vai trò chủ yếu sau :

- Doanh nghiệp có thể xây dựng kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực ở hiện tại và tương lai.
- Giúp doanh nghiệp định mức lại lao động trong mỗi bộ phận, mỗi đơn vị từ đó giảm những hao phí không cần thiết nhằm giảm giá thành sản phẩm nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.
- Tạo việc làm cho người lao động, thu nhập ổn định và cơ hội thăng tiến nhiều hơn khi doanh nghiệp chú ý nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn 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 nguồn nhân lực.

1.4 Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động

+ *Đối với xã hội:*

Hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực được nâng cao sẽ thúc đẩy nhu cầu học tập, nhu cầu sinh hoạt. Từ đó thúc đẩy sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật, đưa xã hội tiến thêm một bước về mặt vật chất. Xã hội phát triển lại tác động con người và nhu cầu phát triển lại có điều kiện để thúc đẩy. Khi hiệu quả sử dụng được nâng cao, mức sống của người lao động cũng tăng lên. Do đó nâng cao mức sống của xã hội trên tất cả các mặt đưa đất nước tiến thêm một bước trên trường quốc tế.

+ Đối với doanh nghiệp:

Trong mọi hoạt động của doanh nghiệp con người luôn chiếm vị trí quan trọng, quyết định. Do đó chính sách quản lý và sử dụng con người luôn được đặt lên hàng đầu. Nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực sẽ làm giảm chi phí lao động sống, tăng cường được kỹ thuật máy móc, nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm giá thành và tăng khả năng cạnh tranh. Đây là mục tiêu quan trọng của bất kỳ doanh nghiệp nào và cũng là mục tiêu phát triển của doanh nghiệp. Nó còn biểu hiện tính chất sống còn của doanh nghiệp thông qua chỉ tiêu lợi nhuận.

+ Đối với người lao động:

Người lao động có điều kiện nâng cao tay nghề và chuyên môn nghiệp vụ, phát huy mọi khả năng trong công việc, năng suất lao động tăng sẽ nâng cao đời sống người lao động. Người lao động được thoả mãn các nhu cầu cá nhân cả vật chất lẫn tinh thần từ đó sẽ tích cực đóng góp nhiều hơn nữa cho doanh nghiệp.

1.5 Phương hướng nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực

+ Đào tạo và phát triển lao động:

Trong môi trường cạnh tranh hiện nay đào tạo và phát triển là yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Nhờ đó năng suất lao động tăng lên, chất lượng sản phẩm cũng tăng lên. Mục tiêu của đào tạo và phát triển là giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp, thực hiện công việc tốt hơn, nâng cao khả năng đáp ứng của người lao động đối với nhu cầu trong tương lai.

+ Tạo động lực trong lao động:

Để kích thích lao động cần phải sử dụng kết hợp kích thích về cả vật chất lẫn tinh thần, bao gồm các yếu tố :

- Các yếu tố thuộc về con người : hệ thống nhu cầu cá nhân, các mục tiêu và các giá trị cá nhân, thái độ trong lao động, khả năng và kỹ năng, các đặc điểm cá nhân..
- Các yếu tố thuộc về môi trường: công việc, hệ thống kỹ thuật và công nghệ, các điều kiện lao động, văn hoá của tổ chức, kiểu lãnh đạo, các chính sách về nhân sự và sự thực hiện các chính sách đó cũng như các yếu tố xã hội.

+ Tăng cường kỷ luật trong doanh nghiệp:

Kỷ luật lao động giữ vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Kỷ luật lao động được thực hiện tốt sẽ tăng thời gian làm việc hữu ích, quy trình công nghệ được đảm bảo, máy móc thiết bị vật tư, nguyên liệu được sử dụng tốt hơn vào mục đích sản xuất kinh doanh. Để thực hiện tốt kỷ luật lao động cần phải dựa trên nguyên tắc:

- Phải xây dựng một hệ thống kỷ luật hợp lý, cụ thể nhằm thực hiện các hình thức kỷ luật công bằng nhất quán giữa mọi người trong doanh nghiệp. Muốn vậy, cần phải quy định rõ các điều khoản kỷ luật mà người lao động phải tuân thủ, quy định rõ các mức vi phạm và xây dựng một cơ chế khiếu nại cho người lao động nhằm đảm bảo quyền lợi cho người lao động.

+ Thực hiện công bằng trong đánh giá công việc:

Việc đánh giá thành tích công tác sẽ cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so với các nhân viên khác, giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm. Đồng thời là cơ sở giúp cho công tác tính lương, thưởng được công bằng và chính xác.

CHƯƠNG II

THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THÉP CỬU LONG VINASHIN.

2.1 MỘT SỐ NÉT KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN THÉP CỬU LONG VINASHIN.

2.1.1 *Quá trình hình thành và phát triển của công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin.*

Tên công ty : **Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin**
Trụ sở chính : **Km9 Quán Toan - Hồng Bàng - Hải Phòng**
Tên nước ngoài : **Cuu Long Vinashin steel joint stock company**
Điện thoại : **(0313) 749636 – (0313) 534700**
Fax : **(0313) 534504 – (0313)748445**
Email : **cuulongjc@vnn.vn**
Website : **www.cuulongvinashin.com**

Công ty CP thép Cửu Long Vinashin và những dấu mốc quan trọng:

- Năm 2001 Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin được thành lập do 3 cổ
đồng sáng lập là :
- Tập Đoàn Công Nghiệp Tàu Thủy Việt Nam
 - Công Ty Cổ Phần Đầu Tư Cửu Long Vinashin
 - Ông Bùi Mạnh Hùng

Lĩnh vực chính của Cửu Long Vinashin là sản xuất gang thép các loại phục vụ ngành đóng tàu, các sản phẩm thép siêu trường, siêu trọng.

Với mô hình cổ phần, Cửu Long Vinashin hoạt động đa dạng nhiều lĩnh vực, ngành nghề, trong đó lĩnh vực chính là sản xuất gang thép các loại phục vụ ngành đóng tàu, các sản phẩm thép siêu trường, siêu trọng, gia công, chế tạo sửa chữa cơ khí...

Ngoài ra, Cửu Long Vinashin cũng tham gia khai thác, kinh doanh, chế biến khoáng sản; sản xuất và kinh doanh khí công nghiệp như CO₂, O₂, Argon; Xây dựng và đầu tư chuyên gia công nghệ và các công trình sản xuất công nghiệp; kinh doanh thương mại và dịch vụ xuất nhập khẩu, kinh doanh vật tư máy móc thiết bị công nghiệp; cho thuê văn phòng...

Xuất phát từ lợi thế giao lưu và tiếp xúc trong toàn bộ khu vực do các hoạt động hàng hải và kinh tế biển tạo nên, cùng với xu thế lựa chọn và chuyển dịch một số lĩnh vực sản xuất từ những nước phát triển đi trước sang khu vực các nước phát triển chậm hơn, Công ty hoàn toàn có khả năng tiếp cận và “chen chân” chiếm lĩnh thị trường trong nước và khu vực.

Trên tinh thần đó, định hướng tương lai của Công ty là phát triển thành tập đoàn kinh tế có trình độ công nghệ chuyên nghiệp, quản lý hiện đại và chuyên môn hóa cao với mô hình kinh doanh đa ngành, gắn kết chặt chẽ giữa sản xuất kinh doanh với hoạt động nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ, và đào tạo, với sự tham gia của nhiều thành phần kinh tế nhằm tới mục tiêu phát triển nhanh và bền vững, cạnh tranh và hội nhập quốc tế có hiệu quả.

➤ Thành lập với tiêu chí cơ hội là thử thách, trong những năm gần đây, Công ty cổ phần Thép Cửu Long Vinashin đã có những bước phát triển mang tính đột phá, chiếm giữ vai trò quan trọng trong hệ thống ngành của Tập đoàn Công nghiệp Tàu thủy Việt Nam.

Là đơn vị chủ lực của Tập đoàn, Công ty đang từng bước phấn đấu vươn ra thị trường khu vực và quốc tế với sự đổi mới không ngừng về cơ sở vật chất, trình độ khoa học công nghệ...

Cơ cấu tổ chức, quy mô doanh nghiệp và năng lực hoạt động cũng được nâng lên một bước. Cho đến nay, Công ty đã phát triển quy mô lên 8 đơn vị thành viên và thu hút được nhiều lao động xã hội tham gia.

➤ Năm 2007: sau hơn 3 năm xây dựng và lắp đặt, ngày 20/12/2007 Công ty CP Thép Cửu Long Vinashin (đơn vị thành viên của Tập đoàn công nghiệp tàu thủy VN Vinashin) đã vận hành chạy thử dây chuyền sản xuất cán nóng **thép tấm** đầu tiên ở Việt Nam.

Trong thời gian hơn một năm, sau khi thử nghiệm thành công nhiều lần các mẫu thép tấm cán nóng do Công ty cổ phần thép Cửu long Vinasshin (CVS) chế tạo, Cục Đăng kiểm Việt nam (VR) đã quyết định cấp giấy chứng nhận duyệt kiểu cho sản phẩm thép tấm cán nóng của Công ty.

➤ Tháng 5/2008 lô thép tấm cán nóng trị giá 30 triệu USD thương hiệu Cửu Long Vinashin sẽ chính thức xuống tàu xuất ngoại. Đây cũng là lần đầu tiên Việt Nam xuất khẩu được thép tấm.

Ngày 8/5/2008 Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin đã ký hợp đồng với Công ty Macsteel của Hồng Kông xuất khẩu thép tấm cán nóng sang Mỹ. Hợp đồng trị giá 30 triệu USD.

Với sự kiện này, Cửu Long Vinashin đã đi vào lịch sử ngành thép với tư cách là doanh nghiệp đầu tiên của Việt Nam sản xuất được thép tấm cán nóng (mẻ thép tấm cán nóng đầu tiên ra lò vào cuối năm 2007) phục vụ trực tiếp cho ngành công nghiệp đóng tàu của Việt Nam vốn lâu nay phải nhập 100% loại thép này. Và nay, Cửu Long Vinashin lại được đối tác ở các nước phát triển tín nhiệm, ký hợp đồng xuất khẩu sản phẩm này ra thị trường nước ngoài.

Sản phẩm thép tấm cán nóng của Cửu Long Vinashin đã được Cục đăng kiểm Việt Nam chứng nhận đạt tiêu chuẩn sử dụng cho ngành công nghiệp đóng tàu và cơ khí chế tạo. Như vậy, Thép Cửu Long Vinashin đã đánh dấu bước phát triển mới của ngành thép Việt Nam từ chỗ phải nhập khẩu 100% đến nay không chỉ nội địa hóa dần khâu vật liệu quan trọng này, tạo sự chủ động cho các doanh nghiệp trong nước mà còn có thể xuất khẩu sang các thị trường lớn.

Sự kiện đặc biệt có ý nghĩa này đã ghi tên thương hiệu thép Cửu Long Vinashin vào bản đồ các công ty sản xuất và xuất khẩu thép tấm trên thế giới.

➤ Tháng 12/2008 Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin vừa sản xuất thành công mẻ phôi thép đầu tiên tại Nhà máy luyện phôi. Đây là bước ngoặt đối với sự phát triển của công ty nói riêng và Tập đoàn kinh tế Vinashin nói chung, tạo quy trình sản xuất liên hoàn, khép kín từ luyện phôi đến cán thép, tiết kiệm năng lượng, phí vận chuyển, giảm giá thành sản phẩm.

Dự kiến, sau khi đi vào hoạt động ổn định, nhà máy sẽ cung cấp khoảng 520.000 tấn phôi thép/năm cho các nhà máy cán thép tấm, thép thanh, thép hình, thép chế tạo, trong đó phôi dẹt 300.000 tấn/năm, phôi vuông 220.000 tấn/năm. Đây là các sản phẩm thép rất cần cho ngành đóng tàu và các ngành công nghiệp, xây dựng tại Việt Nam hiện nay.

➤ Năm 2009 Cửu Long Vinashin đã và đang triển khai nhiều nhà máy sản xuất thép trên địa bàn nhiều tỉnh, thành phố như Hải Phòng, Nam Định, Yên Bái, Quảng Ninh.

**CÁC DỰ ÁN-CÔNG TRÌNH TIÊU BIỂU ĐÃ VÀ ĐANG SỬ DỤNG
THÉP CỬU LONG-VINASHIN**

STT	Tên dự án-công trình	Địa chỉ	Chủ đầu tư/đơn vị thi công
1	Bảo tàng Hà Nội	Phạm Hùng-Hà Nội	Tổng công ty Vinaconex
2	Tòa nhà 15 tầng làm văn phòng	Trần Phú-Hà Đông-Hà Nội	Công ty Vinaconex 21
3	Tổ hợp nhà và khách sạn	Số 229-Tây Sơn-Hà Nội	Công ty cổ phần Hóa dầu Quân đội
4	Nhà máy Nhiệt điện Hải Phòng	Thủy Nguyên-Hải Phòng	Công ty Sông Đà 12
5	Thủy điện Bắc Hà	Cốc Ly-Bắc Hà-Lào Cai	Tổng công ty Licogi
6	Nhà máy xi măng Phúc Sơn	Kinh Môn-Hải Dương	Tập đoàn Sinoma-Đài Loan
7	Thủy điện Cửa Đạt	Thường Xuân-Thanh Hóa	Công ty Sông Đà 10
8	Cảng cá	Hậu Lộc-Thanh Hóa	Công ty cổ phần xây dựng Thành Công 5
9	Cầu cảng Đình Vũ	Đình Vũ-Hải Phòng	Cảng Hải Phòng

2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ của công ty cổ phần thép Cửu Long – Vinashin.

- Ngành nghề kinh doanh :
 - Sản xuất phôi thép và các loại thép;
 - Kinh doanh vật tư-nhiên liệu-nguyên liệu phục vụ sản xuất;
 - Kinh doanh máy móc thiết bị công nghiệp;
 - Kinh doanh hàng tiêu dùng;
 - Sản xuất khí CO₂ hóa lỏng.

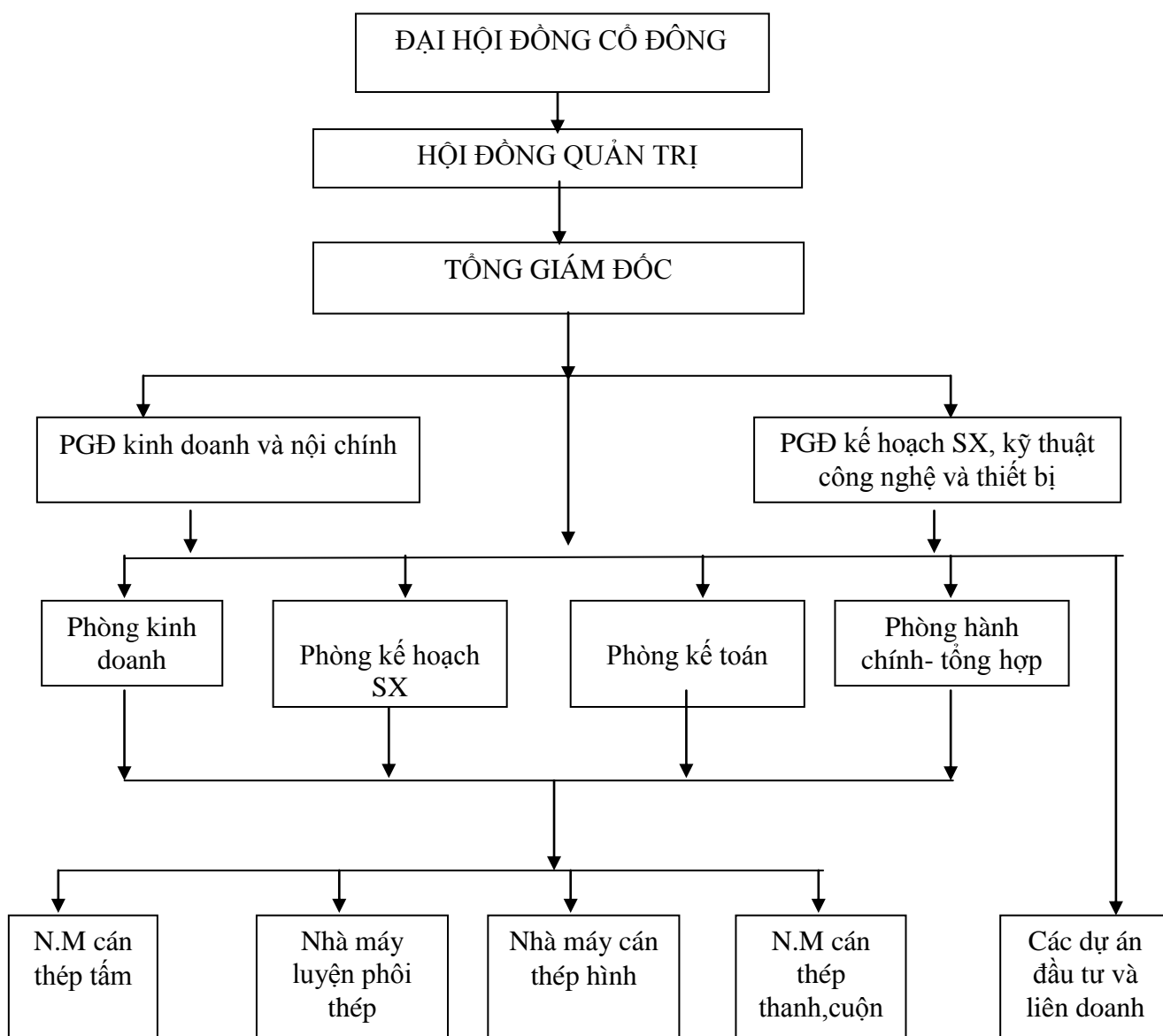
 - Các hạng mục chính :
 1. Nhà máy luyện phôi thép:
 - Có 2 lò luyện có công suất: lò 1 là 30 tấn/mẻ, lò 2 là 50 tấn/mẻ;
 - Công suất 500.000 tấn/năm
 - Sản xuất ra 2 loại :
 - + Phôi vuông có kích thước 120×120 đến 150×150mm;
 - + Phôi dẹt có kích thước 100×100 đến 180×1300mm;
 - Sản phẩm là thép phôi CT3, CT5.
 2. Nhà máy cán thép tấm:
 - Công suất 500.000 tấn/năm. Bao gồm 2 xưởng : phân xưởng cán thép và phân xưởng cơ điện;
 - Sản xuất các loại tấm có kích thước dày từ 6-40mm, rộng từ 1500-1800mm. Sản lượng 150.000-200.000 tấn/năm.
 3. Nhà máy cán thép thanh, thép cuộn:
 - Công suất 160.000 tấn/năm;
 - Sản phẩm chủ yếu là thép xoắn, thép xây dựng, thép cuộn.
 4. Nhà máy cán thép hình:
 - Công suất 60.000 tấn/năm;
 - Sản phẩm chủ yếu là thép H, U, I, V;
 - Thép góc có kích thước 60-120mm;
 - Thép chữ U, I có kích thước 80-120mm.
-

5. Các công trình phụ trợ:

- Nhà máy cơ khí : gia công các sản phẩm phục vụ cho các nhà máy trong công ty ;
 - Nhà máy sản xuất khí oxy và argon công suất 3.400 m³/giờ;
 - Xưởng sản xuất khí CO₂ hóa lỏng;
 - Trạm xử lý nước, trạm xử lý bụi, các nhà càn, máy ép phế liệu, các trạm điện và một số công trình phụ trợ khác.
- Nhiệm vụ :
 - Quản lý và sử dụng có hiệu quả nguồn vốn do Tổng công ty giao, tạo thêm nguồn vốn để tự trang trải về tài chính, kinh doanh có lãi.
 - Nhiệm vụ chính của công ty là nắm bắt nhu cầu thị trường, nâng cao chất lượng sản phẩm, nâng cao doanh số bán hàng và giảm thiểu chi phí sản xuất.
 - Hàng năm công ty tiến hành lập kế hoạch kinh doanh của công ty trình Tổng công ty phê duyệt, kế hoạch được duyệt hàng năm chính là nhiệm vụ cụ thể mà công ty phải thực hiện.

2.1.3 Cơ cấu tổ chức của công ty cổ phần thép Cửu Long – Vinashin.

SƠ ĐỒ CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA CÔNG TY



Hiện nay bộ máy quản lý của Công ty được tổ chức theo kiểu trực tuyến tham mưu như sau:

- Đại hội đồng cổ đông:

Đại hội đồng cổ đông là cơ quan có thẩm quyền quyết định cao nhất của công ty gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết. Thành viên hội đồng cổ đông gồm có:

- Tập đoàn công nghiệp tàu thủy Việt Nam

Đại diện vốn góp : Bùi Văn Phêch

Tô Nghiêm

- Công ty Cổ Phần Đầu tư Cửu Long Vinashin

Đại diện vốn góp : Nguyễn Tuấn Dương

Đàm Quốc Vinh

- Ông Bùi Mạnh Hùng

Nhiệm vụ của ĐHĐCĐ là quyết định những vấn đề quan trọng nhất:

- Phương hướng phát triển của công ty;
- Thông qua báo cáo tài chính hàng năm của công ty;
- Sửa đổi điều lệ của công ty;
- Quyết định bầu Hội đồng quản trị của công ty;
- Quyết định đối với tài sản có giá trị > 50% tài sản của công ty.

- Hội đồng quản trị:

Đại hội đồng cổ đông là cơ quan cao nhất của Công ty. Hội đồng quản trị là cơ quan quản lý Công ty. Số lượng các thành viên Hội đồng quản trị là 3 người.

- Nhiệm kỳ của Hội đồng quản trị là 3 năm và có thể tái cử, trong nhiệm kỳ tại Đại hội đồng cổ đông hàng năm có thể bãi miễn hoặc bổ sung thành viên Hội đồng quản trị để đảm nhiệm công việc hết nhiệm kỳ.

- Hội đồng quản trị bầu một thành viên làm chủ tịch và 1 phó chủ tịch.

- HĐQT thành lập tiểu ban giúp việc cho hội đồng là ban kiểm tra 2 người.

- Tổng Giám đốc Công ty: là người đứng đầu Công ty, tổ chức điều hành hoạt động kinh doanh của Công ty, có quyền ký kết hợp đồng kinh tế, chịu trách nhiệm trước Nhà nước về mọi hoạt động kinh doanh.

Có quyền tổ chức bộ máy quản lý, đề bạt, bãi miễn,...cán bộ nhân viên dưới quyền theo đúng chính sách pháp luật của Nhà nước và quy định của Công ty. Chịu trách nhiệm về công ăn việc làm, về đời sống vật chất tinh thần và mọi quyền lợi hợp pháp khác cho CBCNV.

- **Phó Tổng Giám đốc Công ty:** trực tiếp chỉ đạo và chịu trách nhiệm về cơ cấu tổ chức, lao động tiền lương, công tác thi đua, công tác thanh tra bảo vệ chính trị nội bộ..., lập và đề ra các chiến lược phát triển kinh doanh đồng thời giám sát, chỉ đạo các phòng ban thực hiện đúng các chiến lược đó.

- **Các phòng chức năng:**

+ **Phòng Kế toán:** có thể nói phòng Kế toán – tài vụ là cánh tay phải giúp việc cho giám đốc doanh nghiệp. Họ phải theo dõi thu- chi, cân bằng tài chính trong công ty và có nhiệm vụ báo cáo với giám đốc công ty để giám đốc có thể nắm được tình hình tài chính của doanh nghiệp mình đang có chiều hướng đi lên hay ngược lại để có kế hoạch điều chỉnh.

+ **Phòng tổ chức hành chính:** có nhiệm vụ quản lý toàn bộ nhân lực con người trong Công ty thực hiện chính sách của Đảng, Nhà nước đối với cán bộ công nhân viên đảm bảo quyền lợi cho công nhân sắp xếp bố trí thay đổi nhân lực sao cho phù hợp với tay nghề và sức khoẻ của từng người.

+ **Phòng kinh doanh:** có nhiệm vụ khảo sát thị trường, tiếp thị sản phẩm của doanh nghiệp và đề ra phương hướng thực hiện đưa sản phẩm của doanh nghiệp tới tay người tiêu dùng. Ngoài ra họ phải tìm tòi những cách thức làm mới sản phẩm và đề xuất với giám đốc công ty những vấn đề được và chưa được của sản phẩm, tìm những bạn hàng mới, những đối tác mới để mở rộng hơn nữa thị trường của sản phẩm doanh nghiệp. Phòng kinh doanh cũng có một vai trò hết sức quan trọng trong doanh nghiệp, nó đóng góp vào doanh thu của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có những bước đi mới. Một doanh nghiệp muốn tiến xa hơn, muốn mở rộng thị trường phải nhờ vào phòng kinh doanh, đội ngũ nhân viên marketing thì mới có được thị trường mà mình mong muốn.

+ *Phòng kế hoạch sản xuất*: Phòng này có chức năng tham mưu xây dựng những kế hoạch cho doanh nghiệp như kế hoạch sản xuất, kế hoạch tiêu thụ sản phẩm, kế hoạch thi đua, kế hoạch xây dựng. Phòng này còn là nơi tham mưu cho doanh nghiệp, đề xuất những phương án tổ sản xuất và khai thác sao cho có hiệu quả.

+ *Ban quản lý các dự án đầu tư và liên doanh*: Giúp Tổng Giám đốc trong quản lý dự án đầu tư và liên doanh như về mặt kỹ thuật, mỹ thuật, tiến độ thi công, quản lý chất lượng các dự án, tổng kết kinh nghiệm trong quá trình xây lắp và hướng dẫn các biện pháp an toàn về lao động.

+ *Các nhà máy*: là bộ phận thiết yếu tạo ra sản phẩm để cung cấp trên thị trường. Các nhà máy xây dựng và thực hiện kế hoạch sản xuất tháng, quý, năm về chủng loại sản phẩm, sản lượng, chất lượng, đảm bảo đạt hiệu quả theo các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật. Quản lý, sử dụng thiết bị, vật tư, nguyên nhiên vật liệu, năng lượng, lao động hợp lý, đảm bảo hoàn thành kế hoạch sản xuất.

Tất cả các phòng ban trong công ty mặc dù mỗi phòng, ban có một nhiệm vụ khác nhau song họ có mối quan hệ chặt chẽ với nhau trong công việc. Đó là mối quan hệ phụ thuộc, giúp nhau cùng hoàn thành tốt công việc của Ban lãnh đạo Công ty giao cho. Không thể nói phòng nào, ban nào quan trọng hơn phòng nào, ban nào vì nếu mất đi một trong những phòng, ban trên thì guồng quay của một bộ máy có thể vẫn hoạt động nhưng không có độ chính xác bằng nếu bộ máy đó đầy đủ các phòng ban với tất cả các chức năng đã được đặt ra.

- *Ưu điểm* : Theo em công ty áp dụng hình thức cơ cấu tổ chức trên phù hợp với doanh nghiệp cổ phần nó đảm bảo trách nhiệm của từng thành viên quản lý của công ty. Cơ cấu này vừa đảm bảo quyền quyết định của Ban giám đốc vừa tận dụng được các chuyên gia có kinh nghiệm khả năng chuyên sâu về từng lĩnh vực đảm bảo quyết định là có lợi cho công ty.

- *Nhược điểm* : Công ty áp dụng hình thức này sẽ tốn nhiều thời gian khi ra một quyết định nào đó rất có thể sẽ đánh mất cơ hội nào đó đến nhanh bất chợt. Cơ cấu này sẽ không có hiệu quả khi các thành viên trong ban quản lý thiếu đoàn kết nhất trí.

2.1.4 Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin.

Một số chỉ tiêu sản xuất, kinh doanh chủ yếu của doanh nghiệp

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2008	Năm 2009	Chênh lệch	So sánh(%)
1.Sản lượng	Tấn	120.000	140.000	20.000	16,67
2.Doanh thu	Đồng	1.480.008.616.176	1716.456.968.046	236.448.351.870	15,98
3.Lợi nhuận trước thuế	Đồng	25.576.211.843	151.531.578.788	125.955.366.945	492,46
4.Số lượng nhân viên	Người	445	505	60	13,47
5.Lương bình quân	Đ/người-tháng	1.950.000	2.330.000	380.000	19,49
6.Nộp thuế	Đồng	6.394.052.960,75	37.882.894.697	31.488.841.736	492,46

Nhận xét chung: nhìn vào bảng tổng hợp trên ta thấy năm 2009 hầu hết các chỉ tiêu đều tăng so với năm 2008 cụ thể:

- Chỉ tiêu sản lượng: tăng 16,67% so với năm 2008;
- Chỉ tiêu doanh thu tăng 15,98%;
- Chỉ tiêu lợi nhuận trước thuế tăng 492,46%;
- Chỉ tiêu số lượng nhân viên tăng 13,47%;
- Chỉ tiêu lương bình quân tăng 19,49%;
- Chỉ tiêu nộp thuế tăng 492,46% .

Nguyên nhân: trước đây công ty chỉ sản xuất được thép cán, nhưng từ năm 2009 nhà máy luyện phôi đã đi vào sản xuất và cho ra thành phẩm 20.000 tấn phôi thép làm cho sản lượng tăng và kéo theo các yếu tố khác cũng tăng. Sản xuất được phôi thép giúp cho doanh nghiệp tiết kiệm khá nhiều chi phí làm cho giá vốn giảm. Đồng thời tốc độ tăng chi phí năm 2009 chậm hơn tốc độ tăng doanh thu. Điều này chứng tỏ công ty đã quản lý chi phí khá tốt. Hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh tăng cao.

2.1.5 Những thuận lợi và khó khăn của công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin.

- Thuận lợi :

- Hiện nay thép vẫn được coi là vật liệu chủ yếu dùng trong chế tạo máy móc, thiết bị, cũng như trong nhiều kết cấu và công trình chịu lực khác.

Hàng năm nước ta sử dụng một lượng lớn thép xây dựng trong các công trình xây dựng, công trình giao thông vận tải và một lượng không nhỏ thép chế tạo để chế tạo máy móc, thiết bị phục vụ ngành cơ khí, ngành chế tạo ô tô, ngành hóa chất và nhiều ngành khác mà một phần lớn trong số đó vẫn phải nhập ngoại. Vì vậy nhu cầu về thép trong nước là rất lớn. Doanh nghiệp được sự ủng hộ của Nhà nước và địa phương với nhiều chính sách ưu đãi cho ngành thép.

- Công ty có đội ngũ công nhân lành nghề, trẻ và nhiệt tình trong công việc, luôn chấp hành đầy đủ các nội quy của công ty, ham học hỏi và cống hiến hết mình cho công ty. Cùng với bộ máy quản lý chuyên nghiệp gồm những nhân viên có trình độ, năng lực cao.

- Khó khăn :

Bên cạnh những thuận lợi đó công ty cũng gặp phải rất nhiều khó khăn, nhưng chủ yếu vẫn là thiếu vốn để sản xuất. Do tác động của nhiều yếu tố làm cho giá thép thay đổi. Công ty vấp phải sự cạnh tranh rất lớn từ các doanh nghiệp sản xuất thép trong nước và thép nhập khẩu từ nước ngoài có giá bán rẻ hơn. Cùng với đó là hàng loạt chi phí đầu vào đều tăng như điện, than, chi phí vận chuyển tăng do giá xăng tăng.

Để cạnh tranh được doanh nghiệp cần phải đầu tư đổi mới công nghệ và đẩy mạnh xuất khẩu. Để làm được như vậy doanh nghiệp cần rất nhiều vốn. Như vậy cần có chiến lược đầu tư lâu dài.

2.2 THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THÉP CỬU LONG VINASHIN.

2.2.1 *Đặc điểm lao động trong công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin.*

Hiện nay Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin có khoảng 500 lao động bao gồm cả lao động trực tiếp sản xuất và lao động gián tiếp. Đây là đội ngũ nhân viên, công nhân trẻ, nhiệt tình trong công việc và luôn chấp hành mọi quy định chung của công ty đề ra. Họ thực sự là những người giúp việc đáng tin cậy của công ty góp phần xây dựng nên sự thành công như hiện nay của doanh nghiệp.

Đội ngũ cán bộ chủ chốt của công ty bao gồm 70 người làm việc tại công ty. Họ là những người có trình độ chuyên môn, kiến thức nghiệp vụ, năng lực và nhiệt tình trong công việc. Hiện nay các cán bộ của công ty vẫn đang theo học các lớp học để bổ sung kiến thức và nâng cao trình độ của mình. Họ luôn cố gắng để bản thân mình không bị tụt hậu so với các đồng nghiệp của mình và hoàn thành tốt công việc công ty giao. Số lượng lớn lao động của công ty là làm việc trong các nhà máy, xưởng thép. Làm việc trong xưởng thép có 460 người, họ là những người thợ lành nghề, chăm chỉ, chịu khó tiếp thu và cầu tiến.

❖ Phân tích cơ cấu nguồn nhân lực Công ty Cổ phần Thép Cửu Long Vinashin.

1. Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi của Công ty cổ phần Thép Cửu Long Vinashin

Bảng 1. Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi của Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin.

Độ tuổi	Năm 2008		Năm 2009		Chênh lệch	
	Số lượng(người)	Tỷ lệ(%)	Số lượng(người)	Tỷ lệ(%)	(+/-)	(%)
18 - 30	293	66	342	67,7	49	16,6
31 - 40	109	24,5	117	23,2	8	7,2
41 - 50	38	8,4	41	8,1	3	7,9
51 - 60	5	1,1	5	1	0	0
Tổng số	445	100	505	100	60	13,5

Từ bảng trên cho thấy nguồn nhân lực của công ty có tuổi đời khá trẻ. Do đặc điểm của sản xuất kinh doanh nên số lao động từ độ tuổi 18 đến 30 chiếm đa số phù hợp với yêu cầu của từng công việc cụ thể chủ yếu là các công nhân sản xuất trong các nhà máy thép, nhà máy cơ khí, nhà máy điện và nhà máy sản xuất khí. Số lượng lao động từ độ tuổi 31 đến 40 cũng chiếm tỷ lệ lớn, chủ yếu là các thợ lành nghề làm việc cho công ty từ những ngày đầu thành lập. Những người từ độ tuổi 41 đến 60 chiếm số lượng nhỏ nhưng họ là một trong những thành phần cốt yếu của công ty chủ yếu là các cán bộ quản lý tại các phòng, ban, nhà máy sản xuất, họ là những người có nhiều kinh nghiệm cả trong sản xuất và kinh doanh, đối ngoại. Cơ cấu này có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty, nguồn nhân lực trẻ sẽ giúp cho công ty triển khai các hoạt động đào tạo và phát triển dễ dàng hơn vì họ là những người trẻ có sức khỏe năng động, sáng tạo, chịu khó tiếp thu, học hỏi.

Năm 2009 số lượng lao động của Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin tăng lên là do nhà máy luyện phôi đi vào sản xuất nên công ty phải bổ sung lao động phục vụ cho quản lý và sản xuất của nhà máy.

2. Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính của Công ty cổ phần Thép Cửu Long Vinashin.

Bảng 2. Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính của Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin.

Giới tính	Năm 2008		Năm 2009		Chênh lệch	
	Số lượng(người)	Tỷ lệ(%)	Số lượng(người)	Tỷ lệ(%)	(+/-)	(%)
Nam	321	72,1	374	74,1	53	16,4
Nữ	124	27,9	131	25,9	7	5,5
Tổng số	445	100	505	100	60	13,5

Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính của công ty có sự chênh lệch khá lớn. Năm 2008 lao động nam chiếm 72,1%, nữ chiếm 27,9%; năm 2009 lao động nam chiếm 74,1%, nữ chiếm 25,9%. Do đặc thù của ngành sản xuất công nghiệp nặng nên lao động nam chiếm đa số cũng là điều hợp lý. Lao động nữ làm việc chủ yếu tại các phòng : kế toán, tổ chức- hành chính, phòng kinh doanh, văn phòng quản lý tại các nhà máy sản xuất thép, còn lại số ít thì làm việc trong các nhà máy. Lao động nam một số ít làm việc tại các phòng, ban quản lý còn lại phần lớn làm việc tại các nhà máy sản xuất thép của công ty. Họ là những người đã đóng góp rất nhiều ý kiến sáng tạo trong sản xuất cho công ty, luôn có ý chí vươn lên, dám nghĩ, dám làm và làm xuất sắc nhiệm vụ được giao.

3. Cơ cấu nguồn nhân lực theo tính chất lao động của Công ty cổ phần Thép Cửu Long Vinashin

Bảng 3. Cơ cấu nguồn nhân lực theo tính chất lao động của Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin.

Tính chất lao động	Năm 2008		Năm 2009		Chênh lệch	
	Số lượng(người)	Tỷ lệ(%)	Số lượng(người)	Tỷ lệ(%)	(+/-)	(%)
Sản xuất trực tiếp	354	79,7	402	79,6	48	13,6
Quản lý gián tiếp	91	20,3	103	20,4	12	13,2
Tổng số	445	100	505	100	60	13,5

Từ bảng cơ cấu nguồn nhân lực theo tính chất lao động của Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin ta thấy số lượng lao động sản xuất trực tiếp chiếm đa số, đó là các công nhân đang làm việc tại các nhà máy sản xuất thép tham gia trực tiếp sản xuất tạo ra sản phẩm. Năm 2008 số lao động sản xuất trực tiếp là 354 người chiếm 79,7%, còn số lao động quản lý gián tiếp là 91 người chiếm 20,3%. Năm 2009 số lượng lao động tăng lên nhưng tỷ lệ lại có sự thay đổi, sản xuất trực tiếp tăng 48 người tương ứng 13,6%, quản lý gián tiếp tăng 12 người tương ứng 13,2%. Tuy nhiên sự thay đổi này không lớn và cũng không ảnh hưởng tới cơ cấu nguồn nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

4. Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn của công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin.

Bảng 4. Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn của công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin.

Trình độ học vấn	Năm 2008		Năm 2009		Chênh lệch	
	Số lượng(người)	Tỷ lệ(%)	Số lượng(người)	Tỷ lệ(%)	(+/-)	(%)
Đại học	39	37,9	43	39,1	4	10,3
Cao đẳng, trung cấp	51	49,5	56	50,1	5	9,7
Sơ cấp	13	12,6	11	10,8	-2	-15,4
Tổng số	103	100	110	100	7	6,8

Bảng 5. Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ bậc nghề của công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin.

Trình độ bậc nghề	Năm 2008		Năm 2009		Chênh lệch	
	Số lượng(người)	Tỷ lệ(%)	Số lượng(người)	Tỷ lệ(%)	(+/-)	(%)
Lao động phổ thông	153	44,6	164	41,4	11	7,2
Bậc 2	56	16,4	68	17,1	12	21,4
Bậc 3	63	18,3	79	20	16	25,4
Bậc 4	57	16,7	66	16,6	9	15,8
Bậc 5	9	2,6	12	3,1	3	33,2
Bậc 6	4	1,4	6	1,8	2	50
Tổng số	342	100	395	100	53	15,5

Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn của công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin qua 2 năm đã có sự thay đổi. Năm 2009 trình độ đại học tăng 4 người tương ứng 10,3%, trình độ cao đẳng, trung cấp tăng 5 người tương ứng 9,7%, trình độ sơ cấp giảm 2 người tương ứng -15,4%. Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ bậc nghề của công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin cũng thay đổi cụ thể là lao động phổ thông tăng 11 người tương ứng 7,2%, lao động bậc 2 tăng 12 người tương ứng 21,4%, lao động bậc 3 tăng 16 người tương ứng 25,4%, lao động bậc 4 tăng 9 người tương ứng 15,8%, lao động bậc 5 tăng 3 người tương ứng 33,2%, lao động bậc 6 tăng 2 người tương ứng 50%. Nguyên nhân của sự thay đổi này là do năm 2009 công ty cần bổ sung lao động phục vụ cho sản xuất tại nhà máy luyện phôi, cùng với đó là một số nhân viên đã theo các khoá học để bổ sung kiến thức và nâng cao trình độ học vấn .

2.2.2 Phân tích hiệu quả sử dụng lao động tại Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin.

Bảng 6. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2008	Năm 2009	Chênh lệch	
				(+/-)	(%)
Sản lượng	1000tấn	120	140	20	16,7
Doanh thu	Tr.đồng	1.480.008,616176	1.716.456,968046	236.448,351870	16
Lợi nhuận	Tr.đồng	25.576,211843	151.531,578788	125.955,366945	492,5
Lợi nhuận sau thuế	Tr.đồng	21.912,539648	131.210,445276	109.297,905628	498,8
Tổng số lao động	Người	445	505	60	13,5
Hiệu suất sử dụng lao động	Tr.đồng/người	3.325,862058	3.398,924689	73,062631	2,2
Năng suất lao động bình quân	1000tấn/người	0,27	0,28	0,01	3,6
Sức sinh lời của lao động	Tr.đồng/người	49,241661	259,822664	210,581003	427,5

Nhận xét :

- *Hiệu suất sử dụng lao động(tr. đồng/người):*

$$\begin{aligned} \text{Hiệu suất sử dụng lao động} &= \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động}} \\ \text{Hiệu suất sử dụng lao động(2008)} &= \frac{1.480.008,616176}{445} = 3.325,862058 \\ \text{Hiệu suất sử dụng lao động(2009)} &= \frac{1.716.456,968046}{505} = 3.398,924689 \end{aligned}$$

Chỉ tiêu này cho biết năm 2008 mỗi lao động của công ty tạo ra được 3.325,862058 tr. đồng doanh thu. Năm 2009 mỗi lao động tạo ra được 3.398,924689 tr. đồng doanh thu. Nguyên nhân là do năm 2009 nhà máy luyện phôi của công ty đã đi vào hoạt động và cho ra thành phẩm làm cho sản lượng tăng 20.000 tấn phôi thép kéo theo doanh thu cũng tăng cao.

Hiệu suất sử dụng lao động năm 2009 của công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin so với năm 2008 tăng 73,062631 tr. đồng tương ứng với tăng 2,2% do năm 2009 số lượng lao động tăng 60 người và doanh thu cũng tăng 236.448,351870 tr. đồng. Tuy nhiên tốc độ tăng số lượng lao động (13,5%) chậm hơn tốc độ tăng doanh thu (16%) nên làm cho hiệu suất sử dụng lao động năm 2009 của công ty tăng cao. Điều này chứng tỏ năm 2009 công ty đã quản lý và sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả khá tốt.

- *Năng suất lao động bình quân(1000tấn/người):*

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

$$\text{Năng suất lao động bình quân(2008)} = \frac{120}{445} = 0,27$$

$$\text{Năng suất lao động bình quân(2009)} = \frac{140}{505} = 0,28$$

Chỉ tiêu này cho biết năm 2008 bình quân mỗi lao động làm ra 270 tấn sản phẩm, năm 2009 bình quân mỗi lao động làm ra 280 tấn sản phẩm. Như vậy năng suất lao động bình quân năm 2009 của công ty so với năm 2008 tăng 10 tấn sản phẩm tương ứng với 3,6%, đây là dấu hiệu tốt. Nguyên nhân tăng năng suất lao động là do năm 2009 công ty đã đầu tư mua sắm một số thiết bị, máy móc mới có công suất cao hơn; mức độ cơ giới hoá, tự động hoá của công ty ngày càng cao kết hợp với quy trình công nghệ sản xuất khép kín làm cho năng suất lao động tăng cao.

- *Sức sinh lời của lao động(tr. đồng/người):*

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

$$\text{Sức sinh lời của lao động(2008)} = \frac{21.912,539648}{445} = 49,241661$$

$$\text{Sức sinh lời của lao động(2009)} = \frac{131.210,445276}{505} = 259,822664$$

Chỉ tiêu này phản ánh năm 2008 mỗi lao động tạo ra được 49,241661 tr. đồng, năm 2009 mỗi lao động tạo ra được 259,822664 tr. đồng. Năm 2009 sức sinh lời lao động so với năm 2008 tăng cao 210,581003 tr. đồng/người tương ứng với 427,5%. Chỉ tiêu này tăng cao là do tốc độ tăng của số lượng lao động (13,5%) chậm hơn rất nhiều tốc độ tăng của lợi nhuận sau thuế (498,8%). Lợi nhuận sau thuế tăng cao như vậy là do năm 2009 sản lượng tăng 20.000tấn, và quan trọng là công ty đã quản lý tốt chi phí làm cho tốc độ tăng chi phí chậm hơn tốc độ tăng doanh thu, bên cạnh đó thì doanh thu của một số hoạt động khác cũng tăng đáng kể làm cho lợi nhuận tăng cao.

2.2.3 Thực trạng về công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin.

2.2.3.1 Công tác tuyển dụng lao động.

1. Nguồn tuyển dụng lao động:

Công ty thường sử dụng 2 nguồn tuyển dụng lao động là : nguồn nội bộ và nguồn bên ngoài.

- **Nguồn nội bộ:**

Khi thiếu nhân viên (chủ yếu là nhân viên gián tiếp và cán bộ quản lý) thì công ty sẽ thông báo công khai tới mọi người đang làm việc tại công ty. Trên bảng thông báo công ty sẽ niêm yết công việc đang còn trống và ghi rõ các thủ tục cần thiết phải làm khi đăng ký, các điều kiện tiêu chuẩn cụ thể như : tuổi tác, sức khỏe, lương bổng và các quyền lợi.

Ưu điểm:

- Nhân viên của công ty luôn được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm. Công ty đánh giá khả năng của họ qua quá trình làm việc, do đó kết quả khá chính xác. Nhân viên sẽ nhận thấy công ty luôn tạo cơ hội để họ được thăng tiến nên họ sẽ gắn bó với công ty hơn và làm việc tích cực hơn.

- Nhân viên là những người quen thuộc, hiểu được chính sách, cơ cấu của công ty, do đó chỉ cần một thời gian ngắn họ sẽ làm quen được với công việc mới và biết tìm ra cách thức để đạt được mục tiêu trong công việc.
- Hình thức này sẽ tạo sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên, kích thích họ làm việc sáng tạo, tích cực và tạo ra năng suất cao hơn. Ngoài ra tuyển dụng nội bộ sẽ ít tốn kém hơn và trong thời gian ngắn hơn.
- Nguồn tuyển dụng là hạn chế về số lượng, không thích hợp cho các vị trí tuyển dụng lớn. Có thể dẫn đến một số hiện tượng tiêu cực trong tuyển dụng.

Nhược điểm:

- Tuyển dụng từ nguồn nội bộ theo kiểu thăng chức nội bộ có thể gây ra hiện tượng chai lỳ, thiếu sáng tạo do nhân viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên và họ sẽ rập khuôn gây ra trì trệ trong hoạt động của công ty.
- Tuyển dụng nội bộ có thể dẫn đến tình trạng hình thành các nhóm “ứng viên không thành công” là những người không được chọn sẽ có tâm lý không phục lãnh đạo, bất hợp tác, chia bè chia phái, mất đoàn kết, khó làm việc.

- Nguồn bên ngoài :

Có rất nhiều nguồn tuyển dụng ở bên ngoài như : bạn bè của nhân viên, nhân viên cũ, ứng viên tự nộp đơn xin việc, nhân viên của hãng khác, các trường Đại Học và Cao Đẳng,... Tuy nhiên công ty thường kết hợp tuyển dụng 2 nguồn chính là : bạn bè của nhân viên và các ứng viên tự nộp đơn xin việc.

Khi thiếu lao động công ty sẽ thông báo công khai tới mọi nhân viên đang làm việc tại công ty và trên các phương tiện thông tin đại chúng.

- Các nhân viên đang làm việc trong công ty nếu có bạn bè hoặc người thân phù hợp với công việc mà công ty đang cần tuyển sẽ giới thiệu đến công ty tham gia thi tuyển. Tuy nhiên các nhân viên phải làm cam kết chịu trách nhiệm về người mà mình giới thiệu.
 - Cùng với đó công ty sẽ đăng quảng cáo tuyển dụng trên các phương tiện thông tin đại chúng để những người có nhu cầu tìm việc làm và phù hợp với công việc đến tham gia thi tuyển.
-

Ưu điểm: - Nguồn tuyển dụng đa dạng, số lượng lớn;

- Có thể tìm được ứng viên thích hợp hoàn toàn với vị trí tuyển dụng;
- Có khả năng cập nhật, đổi mới, kích thích tính sáng tạo nguồn nhân lực của công ty.

Nhược điểm:

- Tốn chi phí về thời gian và tiền bạc;
- Nhân viên chưa được thử thách về lòng trung thành và năng lực;
- Nhân viên cần có thời gian để hoà nhập vị trí mới.

2. Tiến trình tuyển dụng lao động.

Để đảm bảo công tác tuyển dụng nhân lực của công ty được thực hiện một cách có kế hoạch và tuyển dụng được nhân lực theo đúng yêu cầu đã đặt ra và người lao động sau khi được tuyển dụng đảm bảo thực hiện các công việc của mình có hiệu quả, các sản phẩm do họ làm ra đảm bảo chất lượng, công ty thực hiện tuyển dụng lao động theo tiến trình sau :

a) Xác định nhu cầu tuyển dụng

- Hàng năm (đợt xuất) người phụ trách có liên quan xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực cho bộ phận mình phụ trách và chuyển cho bộ phận Tổ chức xem xét, lập kế hoạch tuyển dụng hàng năm (đợt xuất).

- Nhu cầu tuyển dụng được xác định trên các cơ sở sau :

- + Kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty, bộ phận, đơn vị;
- + Các yêu cầu đòi hỏi từ công nghệ, kỹ thuật, chuyên môn;
- + Thực trạng nhân lực của công ty.

- Kế hoạch tuyển dụng nhân lực được Trưởng Bộ phận Tổ chức lập và trình Tổng giám đốc duyệt. Kế hoạch tuyển dụng bao gồm các nội dung tuyển dụng chủ yếu sau : số lượng; ngành nghề; trình độ; thời gian cần tuyển.

b) Thực hiện việc tuyển dụng

Căn cứ vào kế hoạch hoặc yêu cầu tuyển dụng đã được Tổng giám đốc phê duyệt , Bộ phận Tổ chức chịu trách nhiệm thông báo tuyển dụng nhân lực theo một số hình thức sau :

- + Đăng tin trên báo hoặc trên các phương tiện thông tin đại chúng;
- + Thông qua các đơn vị cung ứng, giới thiệu việc làm;
- + Thông báo trực tiếp với người lao động đều được biết qua các nguồn thông tin khác nhau.

Trong thông báo cần nói rõ các yêu cầu tuyển dụng và các văn bản cần phải có trong hồ sơ dự tuyển, bao gồm :

- + Sơ yếu lý lịch có xác nhận và đóng dấu của cơ quan quản lý hoặc chính quyền địa phương nơi cư trú;
- + Đơn xin việc có dán ảnh;
- + Bản sao giấy khai sinh; hộ khẩu thường trú; Chứng minh nhân dân;
- + Bản sao sổ lao động(nếu đã làm việc ở nơi khác);
- + Các loại bằng cấp chuyên môn kèm bảng điểm, chứng chỉ ngoại ngữ, Tin học và kinh nghiệm (nếu có);
- + Giấy khám sức khỏe của trung tâm y tế cấp huyện trở lên;
- + Các văn bằng, chứng chỉ bản sao có công chứng Nhà nước.

Sơ tuyển hồ sơ xin việc:

- Bộ phận Tổ chức tiếp nhận và đánh giá sơ bộ hồ sơ dự tuyển. Khi kiểm tra hồ sơ, Bộ phận Tổ chức loại bỏ các hồ sơ không đạt yêu cầu theo thông báo, lập danh sách các ứng cử viên có hồ sơ đạt yêu cầu theo thứ tự ưu tiên có bằng cấp, chuyên môn, kinh nghiệm cao hơn và các điều kiện ưu tiên khác theo yêu cầu của công ty cho mỗi lần tuyển.

- Lập danh sách các ứng cử viên đủ điều kiện được dự thi tuyển và trình cho Tổng giám đốc công ty xem xét phê duyệt.

- Thông báo thời gian, địa điểm, nội dung thi tuyển tới các ứng cử viên đạt yêu cầu dự tuyển.

B1)Kiểm tra sơ bộ nhân sự (Thi tuyển)

- Sau khi hoàn tất khâu kiểm tra hồ sơ, Bộ phận Tổ chức kết hợp với bộ phận chuyên môn , nghiệp vụ tổ chức kiểm tra sơ bộ nhân sự bằng cách tiến hành thi tuyển.

- Nội dung đề thi, đáp án, thang điểm do người phụ trách có liên quan soạn thảo, Bộ phận Tổ chức tổng hợp thành bộ đề thi và trình Tổng giám đốc phê duyệt.
- Nội dung thi tuyển phải bao gồm việc kiểm tra các nội dung về chuyên môn nghiệp vụ, trình độ tương ứng với các văn bằng chứng chỉ
- Việc chấm điểm xét tuyển phải đảm bảo tính khách quan trung thực
- Sau khi thi tuyển xong, Bộ phận Tổ chức tập hợp bài thi gửi cho người phụ trách ra đề thi chấm bài. Thời gian chấm bài tối đa là 4 ngày kể từ khi nhận được bài thi và gửi bài thi, bảng điểm về Bộ phận Tổ chức
- Sau khi đã có điểm thi tuyển, Bộ phận Tổ chức tập hợp điểm báo cáo Tổng giám đốc công ty hay người được ủy quyền về những trường hợp có khả năng tuyển dụng để phê duyệt đối tượng được tham dự phỏng vấn.

B2)Phỏng vấn

Bộ phận Tổ chức thông báo cho các ứng cử viên đến phỏng vấn. Nội dung cách thức phỏng vấn, kiểm tra do Trưởng Bộ phận Tổ chức và người phụ trách có nhu cầu tuyển dụng xác định và trực tiếp phỏng vấn tuyển dụng.

B3)Tuyển dụng thử việc:

- Trên cơ sở phê duyệt của Tổng giám đốc về kết quả tuyển dụng, Bộ phận Tổ chức thông báo cho ứng cử viên đạt yêu cầu và làm các thủ tục cho thử việc.
- Trước khi phân công về các bộ phận, đơn vị thử việc, Bộ phận Tổ chức sẽ tổ chức cho các ứng viên được tuyển dụng học, thi kiểm tra và cam kết thực hiện các nội quy, quy chế của công ty.
- Thời gian thử việc là 2 tháng đối với người có trình độ từ Cao đẳng trở lên và 1 tháng đối với người có trình độ khác. Người lao động sẽ được hưởng 80% lương cơ bản trong thời gian thử việc.
- Trong thời gian thử việc nếu không đạt yêu cầu, Phụ trách trực tiếp đề bạt bằng văn bản đề Bộ phận Tổ chức báo cáo Tổng giám đốc có Quyết định cho nghỉ

B4)Xét tuyển chính thức

- Sau khi kết thúc thời gian thử việc, người lao động phải báo cáo bằng văn bản về kết quả thử việc.

- Người phụ trách có liên quan phải nhận xét kết quả thử việc và đề xuất việc tiếp tục ký kết Hợp đồng lao động chính thức hay không ký tiếp đối với Người lao động tại bộ phận mình phụ trách bằng văn bản và gửi cho Bộ phận Tổ chức.
- Trưởng Bộ phận Tổ chức xem xét đề nghị, lập báo cáo bằng văn bản và trình Tổng giám đốc duyệt
- Đối với các trường hợp được Tổng giám đốc phê duyệt, Bộ phận Tổ chức tiến hành các thủ tục tiếp nhận chính thức bao gồm :
 - + Thông báo cho người thử việc biết được tiếp nhận chính thức
 - + Người lao động có trách nhiệm chuyển sổ Bảo hiểm xã hội để Bộ phận Tổ chức làm thủ tục đóng tiếp (nếu có)
 - + Chuẩn bị hợp đồng lao động theo mẫu do Nhà nước ban hành để Tổng giám đốc ký với người lao động và bố trí về bộ phận công tác.

2.2.3.2 Công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nguồn nhân lực.

Đào tạo là một nhu cầu không thể thiếu được trong chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy công ty đã ban hành quy chế đào tạo nhằm khuyến khích và quản lý tốt lĩnh vực này. Hàng quý công ty sẽ lập kế hoạch đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho lao động.

❖ Nhu cầu đào tạo tại công ty phát sinh do:

- Đáp ứng yêu cầu về lao động khi công ty cải tiến công nghệ, mua sắm những thiết bị máy móc mới;
- Nâng cao trình độ về kỹ thuật cho công nhân để họ thích ứng kịp thời với những thay đổi trong tương lai;
- Nâng cao trình độ quản lý và trình độ chuyên môn cho lao động gián tiếp;
- Xuất phát từ nhu cầu học tập, nâng cao trình độ và hiểu biết xã hội của bản thân người lao động.

❖ Nội dung của đào tạo bao gồm:

- Bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ và kỹ thuật đáp ứng với sự phát triển của công nghệ;
 - Nâng cao trình độ quản lý cho cán bộ đào tạo;
-

- Tiếp thu kinh nghiệm quản lý và sử dụng nguồn nhân lực cả trong và ngoài nước;
 - Đào tạo lại nghề cho công nhân để họ nắm vững chuyên môn hơn.
- ❖ Các loại hình và chi phí đào tạo:

Bảng 7. Các loại hình đào tạo và chi phí đào tạo của Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin.

Loại hình đào tạo	Năm 2008		Năm 2009	
	Số người	Chi phí(1000đồng)	Số người	Chi phí(1000đồng)
1. Đào tạo nâng bậc	75	38000	85	43000
2. Đào tạo cán bộ quản lý và kỹ thuật	45	36000	30	24000
3. Bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ	30	15000	85	28000
4. Tham quan trao đổi trong nước	30	18000	45	28000
Tổng số	180	107000	245	123000

Nguồn: Văn phòng Tổ Chức-Hành Chính công ty

Qua bảng trên ta thấy số lượng người được đào tạo năm 2009 so với năm 2008, do đó chi phí đào tạo cũng tăng lên. Số người được đào tạo tăng lên là do nhu cầu tăng lên ở một số bộ phận. Để công tác đào tạo phát triển có hiệu quả công ty đã đề ra quy chế đào tạo trong đó quy định người lao động phải ký hợp đồng đào tạo khi đào tạo.

Hiệu quả của đào tạo không thể tính được bằng giá trị hiện vật một cách trực tiếp mà nó phản ánh vào hiệu quả làm ăn của công ty trong những năm qua.

Hàng năm công ty xây dựng kế hoạch đào tạo phát triển và tiến hành thực hiện 100% kế hoạch được duyệt.

Công tác đào tạo và phát triển ở công ty khá được chú trọng, việc tổ chức chặt chẽ có quy mô giúp công ty có được đội ngũ lao động có chất lượng cao làm cho hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực của công ty không ngừng tăng lên xứng đáng với chi phí bỏ ra cho công tác này.

Ngoài ra công ty còn tổ chức đào tạo, tập huấn về hiểu biết ISO 9001-2000 , và đào tạo kiến thức về an toàn lao động, vệ sinh lao động trong sản xuất.

❖ **Hình thức đào tạo**

Công ty thường áp dụng các hình thức đào tạo tại chỗ còn gọi là “dạy kèm” : những lao động mới được tuyển vào công ty sẽ được phân công làm việc chung với một người có kinh nghiệm làm việc lâu hơn.

Ưu điểm : phương pháp này được áp dụng khá hiệu quả tại công ty giúp người lao động dễ dàng làm quen với công việc mới, hoà nhập với môi trường làm việc mới trong thời gian ngắn.

Nhược điểm : nếu người hướng dẫn không nhiệt tình hoặc lo ngại người mới vào nhanh chóng vượt qua mình nên sẽ không truyền dạy hết kinh nghiệm của mình. Ngoài ra người mới vào sẽ học cả những khuyết điểm của người hướng dẫn.

2.2.3.3 *Kỷ luật và nội quy lao động của công ty*

1. Nội quy lao động:

Ngay từ khi thành lập công ty đã xây dựng nội quy lao động rất chặt chẽ và được thực hiện nghiêm chỉnh trong toàn công ty. Nội quy lao động được phổ biến ở khắp mọi phòng, ban, nhà máy. Các nội dung chủ yếu của nội quy lao động là:

- Thời gian làm việc và thời gian nghỉ ngơi:
- Thời gian làm việc của người lao động ở công ty là 8giờ/ngày (48giờ/tuần). Giờ làm việc chính là sáng từ 7h30 đến 11h30, chiều từ 13h30 đến 17h30, từ 11h30 đến 13h30 là thời gian người lao động ăn trưa và nghỉ ngơi.

Khi làm thêm giờ người lao động được đảm bảo mọi quyền lợi như: thời gian làm thêm theo quy định của Luật Lao Động (không vượt quá 4giờ/ngày) và người lao động sẽ được thanh toán tiền lương chênh lệch giữa giờ làm thêm với giờ làm việc bình thường.

- Thời gian nghỉ ngơi: Làm việc hành chính người lao động được nghỉ 1 ngày hàng tuần vào Chủ Nhật. Nếu làm việc theo ca người lao động sẽ được nghỉ luân phiên. Người lao động được nghỉ vào các ngày lễ và được hưởng các chế độ nghỉ hàng năm, nghỉ việc riêng theo quy định của Luật Lao Động.

- Thời gian học tập: Công ty cho phép các nhà máy sử dụng giờ làm việc để tổ chức học tập nâng cao trình độ trong trường hợp áp dụng công nghệ mới, tập huấn về an toàn lao động, vệ sinh lao động, bảo hộ lao động định kỳ hàng năm .Ngoài ra còn có các trường hợp đặc biệt do công ty cử đi tham quan, học tập, bồi dưỡng.

Bảng 8. Tình hình sử dụng ngày công, giờ công của lao động Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin năm 2008 – 2009.

Chỉ tiêu	Năm 2008		Năm 2009	
	KH	TT	KH	TT
A/Ngày công(ngày)				
I/Tổng số ngày nghỉ theo lịch	28800	26700	32100	30300
II/Số ngày làm việc danh nghĩa theo chế độ	144000	133500	160500	151500
III/Tổng số ngày nghỉ	13248	9078	16050	10302
IV/Số ngày làm việc thực tế theo chế độ(IV=II-III)	130752	124422	144450	141198
V/Số ngày làm thêm	17280	16020	16692	13938
VI/Số ngày làm việc thực tế trong năm(VI=IV+V)	148032	140442	161142	155136
B/Giờ công(giờ)				
1.Độ dài bình quân ngày làm việc	8	8	8	8
2.Số giờ tổn thất trong ca làm việc	0	0	0	0
3.Số giờ cho con bú	0,2	0,0185	0,18	0,0167
4.Độ dài ngày làm việc thực tế theo chế độ(4=1+2-3)	7,8	7,9815	7,82	7,9833
5.Số giờ làm thêm	0,2	0,1	0,2	0,15
6.Độ dài ngày làm việc thực tế(6=4+5)	8	8,0815	8,02	8,1333
VII/Tổng số lao động	480	445	535	505
VIII/Số ngày làm việc thực tế bình quân 1 lao động trong 1 tháng(VIII=VI/VII×12)	25,7	26,3	25,1	25,6

Nguồn : Phòng Tổ Chức-Hành Chính công ty

Nói chung thời gian làm việc, nghỉ ngơi, học tập, hội họp của công ty được đề ra trong nội quy cũng như thực tế thực hiện nghiêm túc không có tổn thất đáng kể trong ca làm việc. Mặc dù thời gian làm việc, nghỉ ngơi phụ thuộc nhiều vào tình hình sản xuất của công ty nhưng số ngày làm việc bình quân của 1 lao động trong 1 tháng là tương đối cao. Điều này chứng tỏ công ty đã quản lý có hiệu quả thời gian làm việc.

2. Kỷ luật lao động và trật tự trong công ty:

Người lao động đến công ty phải tuân thủ những quy định trong nội quy lao động, bản nội quy lao động được tóm lược và được treo ở các phòng, ban, nhà máy. Mọi CB-CNV khi đến công ty phải mặc trang phục theo đúng quy định, đeo thẻ, chịu sự kiểm tra của nhân viên thường trực, không đưa người lạ ra vào công ty, nghiêm cấm mọi hình thức gây rối tại công ty.

Về an toàn lao động, vệ sinh lao động nơi làm việc (ATLĐ, VSLĐ) công ty đã có quy định về ATVSLĐ. Tùy đặc điểm công việc ở mỗi nhà máy người lao động sẽ được hướng dẫn về ATLĐ, VSLĐ, bảo hộ lao động,... Hàng năm công ty đề ra các biện pháp và tổ chức huấn luyện ATLĐ, VSLĐ, kiểm định thiết bị. Công tác kiểm tra, giám sát thực hiện vấn đề này luôn được chú trọng để đảm bảo an toàn cao tại nơi làm việc. Hàng năm công ty tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho người lao động trong công ty ít nhất là 1 lần.

Bảo vệ tài sản, bí mật công nghệ, kinh doanh của công ty : người lao động trong công ty luôn phải có trách nhiệm, bảo vệ tài sản chung, không được làm hư hỏng, mất mát, giảm tuổi thọ của máy móc, trang thiết bị, vật tư, dụng cụ sản xuất, vật phẩm của công ty. Công ty luôn khuyến khích và đôn đốc kiểm tra ý thức tiết kiệm tối đa chi phí sản xuất. Mọi sai phạm xảy ra sẽ chịu kỷ luật theo quy định của Nhà Nước và công ty.

Kỷ luật lao động là nội dung quan trọng của quản trị nhân lực trong công ty. Các hình thức áp dụng kỷ luật là khiển trách, chuyển công tác khác có mức lương thấp hơn, sa thải. Tùy theo mức độ vi phạm mà người lao động có thể bị kỷ luật và bồi thường trách nhiệm vật chất.

Bên cạnh việc thi hành theo đúng quy định của Luật Lao Động, nếu người lao động làm mất vật tư, tài sản, dụng cụ, hàng hoá,... được công ty giao quản lý thì phải bồi thường 100% giá trị thiệt hại theo giá thị trường tại thời điểm xảy ra vi phạm. Khi quyết định mức bồi thường hội đồng kỷ luật của công ty sẽ xem xét, điều tra hoàn cảnh cụ thể của sự việc, hoàn cảnh kinh tế của người lao động để quyết định mức bồi thường cho hợp lý. Nếu người lao động gây thiệt hại nghiêm trọng đối với tài sản, vật tư,... của công ty sẽ bị truy cứu trách nhiệm hình sự theo quy định của Pháp Luật.

2.2.3.4 Đánh giá thành tích công tác của người lao động.

Dựa vào tiêu chuẩn danh hiệu thi đua từng cấp của công ty hàng năm để đánh giá thành tích công tác cho từng người lao động và cả tập thể lao động. Các thành viên của công ty đi sâu vào phân tích, đánh giá kết quả của việc thực hiện các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh của đơn vị mình, có cả xem xét các yếu tố thuận lợi, khó khăn tác động đến việc thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị.

Cùng với việc tổng kết công tác thi đua khen thưởng trong năm, các đơn vị tiến hành công tác tổng kết các phong trào thi đua lao động sản xuất, bình chọn những tập thể, cá nhân tiêu biểu đề nghị Tổng Giám Đốc công ty khen thưởng, Các cấp quản lý của công ty luôn đề cao vai trò của công tác thi đua khen thưởng nhằm động viên trực tiếp tới cá nhân và tập thể xuất sắc, phát huy những điểm mạnh, khắc phục những điểm yếu làm cơ sở cho việc thực hiện kế hoạch của công ty trong những năm tới.

❖ Các danh hiệu trong công ty gồm có:

- Danh hiệu cá nhân như : danh hiệu lao động giỏi, danh hiệu quản lý giỏi.
- Danh hiệu thi đua tập thể : danh hiệu tập thể lao động giỏi, giấy khen tập thể, cờ thi đua, bằng khen thưởng tập thể lao động xuất sắc.

Nguyên tắc bình xét tại công ty là dân chủ, công khai, công bằng, kịp thời. Việc thực hiện tổ chức bình xét dưới hình thức bỏ phiếu kín và tuân theo mọi quy định trong cuộc bỏ phiếu kín.

Công ty thường áp dụng kết hợp cấp trên trực tiếp đánh giá và tự đánh giá lẫn nhau dựa trên bảng tiêu chuẩn đánh giá sau :

Các tiêu chuẩn	Khối lượng công việc hoàn thành	Chất lượng thực hiện công việc	Tinh thần, thái độ, hành vi, tác phong	Tổng hợp kết quả
Điểm đánh giá	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt
	Khá	Khá	Khá	Khá
	Trung bình	Trung bình	Trung bình	Trung bình
	Yếu	Yếu	Yếu	Yếu
	Kém	Kém	Kém	Kém

Ưu điểm :

- Cấp trên trực tiếp biết rất rõ về việc hoàn thành công việc của cấp dưới đồng thời cấp trên trực tiếp phải có trách nhiệm đối với nhân viên của mình hơn. Tạo động lực cho người lao động cố gắng trong công việc.

Nhược điểm :

- Việc đánh giá đôi khi thiếu khách quan do tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng, có định kiến với nhau, đánh giá theo hướng chung chung, quá khoan dung hoặc quá khắt khe. Bảng tiêu chuẩn đánh giá khá sơ sài.

Công ty sẽ tổng kết hàng quý và tiến hành khen thưởng hoặc xử phạt kịp thời. Nếu nhân viên đạt loại tốt, khá sẽ được tăng bậc lương và chức vụ, đối với công nhân sẽ được tăng lương và nâng bậc. Còn đối với những nhân viên không làm tốt công việc hoặc vi phạm nội quy, công ty sẽ tùy theo mức độ để quyết định chuyển hay sa thải.

2.2.3.5 Tạo động lực trong lao động tại Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin.

Công ty kết hợp giữa khuyến khích bằng vật chất và khuyến khích phi vật chất.

1. Kích thích phi vật chất:

Tuỳ từng bộ phận, dạng lao động mà có hình thức khen thưởng riêng. Các quyết định khen thưởng được tuyên bố rộng rãi, mọi người trong công ty đều được biết. Việc khen thưởng được tiến hành dựa vào thành tích mà đơn vị đó đạt được. Tuy nhiên với mỗi đơn vị thì việc áp dụng các hình thức chính thức khen thưởng chưa được thực hiện công bằng và còn mang tính chất bình quân.

Tâm lý của người lao động là họ không làm việc chỉ vì tiền công mà còn vì nhiều lý do khác, nên công ty rất chú trọng tới yếu tố tâm lý này bằng nhiều hành động cụ thể. Công tác đánh giá thành tích công tác của cán bộ - công nhân viên hàng năm trong công ty luôn được văn phòng Công Đoàn thực hiện một cách chu đáo mang lại hiệu quả cao. Qua công tác này người lãnh đạo và toàn thể người lao động trong công ty có thể nhìn nhận lại một năm làm việc của mình, xem mặt nào được, chưa được, để đưa ra kế hoạch trong năm tới. Trong dịp này các đơn vị, cá nhân có thành tích trong năm đều được tuyên dương nhận giấy khen và phần thưởng.

- Các hoạt động tập thể được chú trọng trong công ty:

- Tổ chức ngày sinh nhật cho mỗi người lao động hàng năm với món quà trị giá 50.000đồng. Lãnh đạo trực tiếp của người lao động đó sẽ tới dự trong ngày sinh nhật này. Việc làm này giúp người lao động gắn bó với nhau hơn.

- Công ty tổ chức các giải bóng đá, bóng chuyền, cầu lông, bóng bàn, hội diễn ca nhạc quần chúng được tổ chức định kỳ hàng năm. Theo từng mùa và theo từng thời gian của người lao động, lãnh đạo công ty tổ chức các đợt tham quan nghỉ mát cho người lao động 1lần/1năm (nếu ai không muốn đi có thể nhận khoản tiền đó).

- Công ty luôn tạo bầu không khí tập thể đoàn kết gắn bó tại nơi làm việc, tổ chức thăm viếng khi ốm đau, hiếu hỷ, các hoạt động từ thiện (xây dựng nhà tình nghĩa, nhận nuôi bà mẹ liệt sỹ).

Kích thích tạo động lực làm việc cho người lao động luôn được công ty chú trọng làm tốt.

2. Kịch thích vật chất:

Hình thức kích thích lao động bằng vật chất trong công ty được áp dụng thông qua việc xây dựng quy chế tiền lương và tiền thưởng.

Tiền lương là biểu hiện bằng tiền của chi phí nhân công mà doanh nghiệp trả cho người lao động theo thời gian và khối lượng công việc mà họ đã cống hiến cho doanh nghiệp. Tiền lương của người lao động do hai bên thỏa thuận trong trường hợp lao động được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc .

Tiền lương bao gồm: lương cơ bản, phụ cấp và phụ cấp thu hút (nếu có). Phụ cấp có nghĩa là một khoản thanh toán bằng tiền hoặc vật chất khác (không phải tiền) ngoài tiền lương cơ bản; phụ cấp gồm: phụ cấp đi lại, điện thoại, phụ cấp độc hại : được cấp cho người lao động nhằm tạo điều kiện cho việc đi lại, thông tin và khuyến khích người lao động, phục vụ cho công việc được tốt hơn. Công ty sẽ chuẩn bị bữa ăn trưa hoặc bữa ăn giữa ca cho người lao động. Trường hợp không chuẩn bị được bữa ăn trưa hoặc bữa ăn giữa ca công ty sẽ thanh toán số tiền này cho người lao động.

Ngoài tiền lương người lao động còn được hưởng các khoản trợ cấp thuộc quỹ bảo hiểm xã hội, quỹ bảo hiểm y tế trong trường hợp ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, khám chữa bệnh,...

Mức lương của người lao động được Công ty quyết định theo cấp bậc của người lao động tương ứng với đặc điểm công việc, năng lực và thâm niên của người lao động theo các quy định trong Quy chế tiền lương của Công ty. Lương cấp bậc của người lao động sẽ do Phòng Hành chính sắp xếp theo Quy chế tiền lương và được quyết định cuối cùng bởi Tổng giám đốc công ty.

*** Các hình thức trả lương :**

Hàng ngày nhân viên phụ trách chấm công theo dõi số ngày công làm việc của các nhân viên vào chấm công. Cuối tháng căn cứ vào bảng chấm công, kế toán lương tính lương và các khoản trích theo lương.

+ Trả lương cho lao động gián tiếp : Lao động gián tiếp trong công ty được trả lương theo thời gian.

- Trả lương theo thời gian là hình thức trả lương cho người lao động căn cứ vào thời gian làm việc thực tế, theo ngành nghề và trình độ thành thạo nghề nghiệp, nghiệp vụ kỹ thuật chuyên môn của người lao động.

- Lương tháng, thường được quy định sẵn với từng bậc lương trong các thang lương, lương tháng được áp dụng để trả lương cho nhân viên làm công tác quản lý kinh tế, quản lý hành chính và các nhân viên thuộc ngành hoạt động không có tính chất sản xuất.

$$L_{tl} = \frac{1,3 \times L_{cb}}{22} \times N_{tt} + P_c$$

Trong đó :

$$L_{cb} = L_{tt} \times H_s$$

L_{tt} : Lương tối thiểu do Nhà Nước quy định;

P_c : P_c ăn ca = 12.000 × N_{tt} ; P_c trách nhiệm theo quy định của công ty;

1,3 là hệ số của công ty quy định;

22 : Số ngày công theo chế độ;

N_{tt} : ngày công thực tế.

VD về tiền lương của một nhân viên Nguyễn Thái Bình:

$$L_{tl} = \frac{1,3 \times 650.000 \times 5,98}{22} \times 26 + (312.000 + 180.000) = 6.463.845$$

Họ và tên	Hệ số chức danh(Hs)	Ngày công thực tế(Ntt)	Lương cơ bản(Lcb)	Phụ cấp(Pc)		Lương thực lĩnh(Ltl)
				Ăn trưa	Trách nhiệm	
Nguyễn Thái Bình	5,98	26	3.887.000	312.000	180.000	6.463.845
Nguyễn Đức Sốt	4,99	26	3.234.500	312.000	162.000	5.443.367
Nguyễn T Như Trang	4,51	26	2.931.500	312.000	54.000	4.869.850
Trần Thị Huyền	3,58	26	2.327.000	312.000	108.000	3.995.117
Phan Thị Thu Hiền	2,34	26	1.521.000	312.000	54.000	2.702.808

+ Trả lương cho lao động trực tiếp: : Lao động trực tiếp trong công ty cũng được trả lương theo thời gian.

$$Ltl = \frac{1,3 \times Lcb}{22} \times Ntt + Pc$$

Trong đó :

$$Lcb = Ltt \times Hs$$

Ltt : Lương tối thiểu do Nhà Nước quy định;

Pc : Pc ăn ca = 12.000 × Ntt ; Pc trách nhiệm theo quy định của công ty;

1,3 là hệ số của công ty quy định;

22 : Số ngày công theo chế độ;

Ntt : ngày công thực tế.

VD về tiền lương của một công nhân Lê Đức Trung :

$$L_{tl} = \frac{1,3 \times 650.000 \times 2,1}{22} \times 26 + (312.000 + 180.000) = 2.589.135$$

Họ và tên	Hệ số cấp bậc (Hs)	Ngày công thực tế (Ntt)	Lương cơ bản (Lcb)	Phụ cấp (Pc)		Lương thực lĩnh (Ltl)
				Ăn trưa	Trách nhiệm	
Lê Đức Trung	2,1	26	1.365.000	312.000	180.000	2.589.135
Tạ Văn Bình	1,55	25	1.007.500	300.000	100.000	1.888.353
Nguyễn Thị Mến	1,85	26	1.202.500	312.000	160.000	2.319.477
Trần Tuấn Anh	1,81	26	1.176.000	312.000	130.000	2.248.763
Phạm Văn Toàn	1,62	25	1.053.000	300.000	100.000	1.955.568

Lao động trực tiếp và gián tiếp trong doanh nghiệp có nhiều mức lương theo bậc lương, thang lương, thông thường công nhân trực tiếp sản xuất có từ 1 đến 7 bậc lương.

+ Bậc 1 và bậc 2: bao gồm phần lớn số lao động phổ thông chưa qua trường lớp đào tạo chuyên môn nào.

+ Bậc 3 và bậc 4: gồm những công nhân đã qua một quá trình đào tạo.

+ Bậc 5 trở lên: bao gồm những công nhân đã qua trường lớp chuyên môn có kỹ thuật cao.

Các khoản trích theo lương

- Bảo hiểm xã hội : BHXH được trích là 20% trong đó 15% do công ty trích trên tổng quỹ lương thực tế và 5% thu qua lương của người lao động.

- Bảo hiểm y tế : BHYT được trích tổng là 3% trong đó 2% trích trên tổng quỹ lương thực tế và 1% thu qua lương của người lao động.
- Kinh phí công đoàn : KPCĐ được trích 1% tính vào giá thành và 1% trừ vào lương CBCNV.

Thanh toán lương, người lao động được trả trực tiếp bằng tiền mặt (hoặc được chuyển vào tài khoản cá nhân) đầy đủ, đúng thời hạn.

Tiền lương được tính toán dựa trên cơ sở thẻ chấm công và thanh toán vào ngày nhất định hàng tháng cho tất cả người lao động của công ty. Người lao động có quyền được biết lý do mọi khoản khấu trừ vào tiền lương của mình. Trước khi khấu trừ vào tiền lương của người lao động phải thảo luận trước với BCH Công đoàn cơ sở. Trong trường hợp khấu trừ cũng không được trừ quá 30% tiền lương hàng tháng.

- Trường hợp người lao động đang tham gia đóng BHXH, phải nghỉ việc để điều trị vì ốm đau, bệnh nghề nghiệp thì cơ quan bảo hiểm sẽ chịu trách nhiệm thanh toán trợ cấp ốm đau những ngày nghỉ đó theo quy định của pháp luật dựa trên giấy chứng nhận của bác sĩ.
- Trường hợp người lao động đang tham gia đóng BHXH, phải nghỉ việc để điều trị vì tai nạn lao động hoặc tai nạn liên quan đến lao động thì công ty sẽ chịu trách nhiệm thanh toán trợ cấp lương những ngày nghỉ đó theo quy định của pháp luật dựa trên giấy chứng nhận của bác sĩ.
- Trường hợp người lao động ký kết hợp đồng công việc theo thời vụ, lương thỏa thuận bao gồm cả BHXH, BHYT, phải nghỉ việc vì điều trị tai nạn lao động thì công ty sẽ chịu trách nhiệm thanh toán trợ cấp lương cho những ngày nghỉ đó. Trường hợp người lao động nghỉ việc do bị bắt giữ hoặc chịu sự điều tra của cơ quan công an hoặc các cơ quan có thẩm quyền thì công ty sẽ không trả lương cho những ngày nghỉ việc đó.

2.3 ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ TÌNH HÌNH QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THÉP CỬU LONG VINASHIN.

2.3.1 Những kết quả đạt được

Qua xem xét tình hình thực tế công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực theo các tiêu thức liên quan chúng ta thấy Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin đã tận dụng được thế mạnh của mình là một ngành kinh tế mũi nhọn của thành phố, là một đơn vị trẻ đang trên đà cạnh tranh, phát triển để khẳng định mình. Sự quản lý và sử dụng có hiệu quả về nguồn nhân lực và vật lực đã đưa công ty phát triển hơn cả về quy mô và năng lực hoạt động. Đến nay công ty đã phát triển lên 8 đơn vị thành viên và thu hút nhiều hoạt động tham gia. Công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực của công ty đã có những thành quả đáng kể. Đó là nhờ sự cố gắng của toàn đội ngũ cán bộ công nhân viên trong công ty.

Công ty đã cố gắng xây dựng một cơ cấu cán bộ công nhân viên sao cho có thể giải quyết tốt mục tiêu đã đề ra..

Người lao động được bố trí vào các vị trí làm việc khá hợp lý phù hợp với khả năng, sở thích của họ. Điều kiện lao động và chế độ làm việc cũng khá hợp lý, việc quản lý lao động theo công việc kết hợp với quản lý lao động theo thời gian đảm bảo cho người lao động có thời gian nghỉ ngơi hợp lý.

Công ty phân chia trách nhiệm quản lý cho từng nhà máy, phòng ban. Việc quản lý trực tiếp đó khiến cho người lao động các đơn vị phải thực hiện tốt nhiệm vụ của mình, tinh thần kỷ luật lao động cao.

Mọi chính sách, chế độ được thống nhất từ trên xuống dưới, người lao động luôn được khuyến khích trong lao động cả về vật chất và tinh thần. Công ty luôn đảm bảo mọi quyền lợi của người lao động theo quy định, và người lao động cũng phải thực hiện đầy đủ nghĩa vụ với Nhà Nước.

Những năm gần đây trình độ chuyên môn và kỹ thuật của người lao động trong công ty đã tăng đáng kể làm cho năng suất lao động tăng, lương bình quân tăng cải thiện đời sống người lao động.

Tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn không ít những hạn chế cần phải được xem xét và cải thiện để không ngừng nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực hơn nữa.

2.3.2 Những hạn chế trong quản lý và sử dụng nguồn nhân lực

Hiện nay công ty cần giải quyết một số vấn đề cho đúng đắn kịp thời như : công tác tuyển dụng, năng lực quản lý, ý thức kỷ luật,... Qua thời gian thực tập tại công ty, với tầm suy nghĩ còn hạn chế, em xin đưa ra một số nhận định chủ quan sau về tình hình quản lý và sử dụng tại Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin:

1. Vấn đề đào tạo và phát triển

Vấn đề đào tạo hàng năm được cấp trên phê duyệt song chưa có đánh giá lại tình hình thực hiện sau mỗi năm. Kế hoạch đào tạo đề ra các khoản chi phí khá lớn. Đào tạo chưa sâu, chưa đảm bảo chất lượng, còn thiên về số lượng nhiều hơn dẫn đến không tiết kiệm chi phí cho đào tạo, giảm hiệu quả của đào tạo.

2. Kỷ luật lao động.

Trong công ty vẫn còn một số bộ phận có ý thức tổ chức kỷ luật, quan hệ đồng nghiệp chưa tốt. Vẫn còn hiện tượng đi làm chưa đúng giờ, về sớm khi chưa hết giờ làm việc, còn có hiện tượng hiềm khích cá nhân, tinh thần tập thể kém.

3. Tạo động lực cho người lao động.

Mặc dù thực hiện tốt hoạt động tạo động lực cho người lao động nhưng ở một số bộ phận vẫn còn tính bình quân trong đánh giá và trả lương do sự nể nang của người cán bộ, đó là nguyên nhân làm cho người lao động chưa thực sự quan tâm tới công việc của mình, cả tập thể làm tốt còn từng người lại chưa làm tốt.

4.Đánh giá thành tích công tác

Hoạt động đánh giá thành tích công tác tại công ty chưa được chú trọng. Các tiêu chuẩn đánh giá chưa rõ ràng, còn sơ sài nên chưa tạo ra được sự công bằng trong đánh giá thành tích công tác của người lao động.

CHƯƠNG III

MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THÉP CỬU LONG VINASHIN.

3.1 MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY TRONG THỜI GIAN TỚI

3.1.1 *Mục tiêu tổng quát của kế hoạch tới năm 2015*

Trong điều kiện hiện nay, công ty ổn định và duy trì tốc độ tăng trưởng sản xuất kinh doanh ở mọi ngành nghề, tạo tiền đề cho việc thực hiện các mục tiêu chiến lược của công ty đến năm 2015.

Đảm bảo an toàn trong kinh doanh, tạo bước chuyển biến tích cực về năng lực cạnh tranh của công ty. Chú trọng đầu tư phát triển kinh doanh, đảm bảo thu nhập cho người lao động năm sau cao hơn năm trước.

3.1.2 *Kế hoạch phát triển mở rộng ngành nghề kinh doanh*

Công ty tiếp tục mở rộng thị trường trong nước vươn xa hơn tới các tỉnh, thành phố ở Miền Trung, Miền Nam. Đẩy mạnh xuất khẩu sản phẩm thép tấm cán nóng ra thị trường nước ngoài. Hoàn thành và đưa vào khai thác các dự án xây dựng nhà máy cán thép tại các tỉnh Quảng Ninh, Thái Bình, Nam Định, Yên Bái.

Trên tinh thần đó, định hướng tương lai của Công ty là phát triển thành tập đoàn kinh tế có trình độ công nghệ chuyên nghiệp, quản lý hiện đại và chuyên môn hóa cao với mô hình kinh doanh đa ngành, gắn kết chặt chẽ giữa sản xuất kinh doanh với hoạt động nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ, và đào tạo, với sự tham gia của nhiều thành phần kinh tế nhằm tới mục tiêu phát triển nhanh và bền vững, cạnh tranh và hội nhập quốc tế có hiệu quả.

Công ty luôn đổi mới công nghệ, đa dạng hoá danh mục các sản phẩm cung cấp cho thị trường những sản phẩm với chất lượng tốt nhất. Phân đầu tổng doanh thu của công ty đạt mức tăng trưởng bình quân 15%/năm, tổng lợi nhuận trước thuế tăng bình quân 13%/năm, nộp ngân sách tăng bình quân 11%.

3.1.3 Mục tiêu về chất lượng

Mục tiêu của công ty là cung cấp cho thị trường những sản phẩm chất lượng tốt nhất với giá thành hợp lý nhất, thoả mãn đầy đủ mọi nhu cầu của thị trường. Thép CVS luôn là địa chỉ tin cậy của mọi công trình .

Đảm bảo chất lượng sản phẩm và những điều đã cam kết với khách hàng là nền tảng cho sự phát triển lâu dài của công ty. Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin cam kết thoả mãn mọi yêu cầu của khách hàng ở mức cao nhất với chi phí thấp nhất. Tất cả cán bộ công nhân viên đều chịu trách nhiệm về chất lượng trong công việc do mình đảm nhiệm. Tối ưu hoá nguồn lực để đảm bảo rằng các yêu cầu về chất lượng được thoả mãn.

Theo dõi và đo lường khi có thể các hoạt động trong toàn công ty để làm cơ sở cho cải tiến liên tục và xúc tiến các hoạt động phòng ngừa. Không ngừng nâng cao ý thức và phát triển nhân viên thông qua các loại hình đào tạo bồi dưỡng tuyển dụng và trao đổi chuyên môn để duy trì lợi thế cạnh tranh của công ty và sự hài lòng của khách hàng.

Toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty đều phải :

- Thấu hiểu tất cả yêu cầu của khách hàng.
- Ý thức và nhạy bén cho việc nâng cao hiệu lực, hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng.
- Làm mọi việc đúng ngay từ đầu, làm tốt hơn ở những lần sau.

3.1.4 Kế hoạch về lao động tiền lương

- Lao động bình quân tăng 9,8%/năm, thu nhập người lao động tăng bình quân 11.2%/năm, đảm bảo thu nhập của người lao động gắn chặt với kết quả lao động của họ.
- Đối với hoạt động quản trị nguồn nhân lực, công ty hoàn thiện tiêu chuẩn chức danh trong đó có xem xét đến các tiêu chuẩn: chức trách, hiểu biết, yêu cầu trình độ trên cơ sở đó xây dựng tiêu chuẩn nâng bậc, bồi dưỡng, đào tạo. Xây dựng các quy chế chính sách quản lý thống nhất từ trên xuống dưới, đưa quản lý sâu xuống từng đơn vị.

- Tiến hành sắp xếp lại lao động phù hợp với kỹ thuật, chuyên môn nghiệp vụ và phù hợp với tổ chức, quy mô sản xuất kinh doanh.

Các vấn đề này được xây dựng chủ yếu căn cứ trên những quy định, những văn bản hướng dẫn của Bộ Lao Động Thương Binh và Xã Hội.

Là một công ty cổ phần đang hoạt động trong nền kinh tế thị trường, công ty cần có những bước đi đúng, cần phải xem xét nhìn nhận lại mình để có những biện pháp khắc phục các hạn chế của mình từ đó có thể phát huy nội lực, tận dụng các nguồn lực và tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh.

3.2 MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THÉP CỬU LONG VINASHIN.

3.2.1 Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động

Vấn đề đào tạo nâng cao trình độ cho lực lượng lao động được coi là hướng sử dụng có hiệu quả nhất tại bất cứ một công ty nào. Đào tạo, nâng cao được trình độ chuyên môn để đáp ứng với yêu cầu công việc, vượt qua những hạn chế về thành tích trong hiện tại cũng như trong tương lai.

Đối với công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin cùng, với xu hướng mở rộng thị trường, ngành nghề kinh doanh thì nhu cầu về lao động có trình độ chuyên ngành như quản trị kinh doanh, marketing, kỹ thuật luyện kim, ngoại ngữ có xu hướng tăng lên. Vì vậy công ty cần phải có chính sách khuyến khích người lao động học tập lên cao, tích lũy kiến thức, nhất là đối với những vị trí đang làm việc không đúng chuyên môn, đảm bảo không đào tạo tràn lan, kém chất lượng.

Hàng năm công ty nên tiến hành đánh giá lại tình hình thực hiện đào tạo và áp dụng nhiều hình thức đào tạo hợp lý(không nhất thiết phải đào tạo ở nước ngoài hay đào tạo cao cấp mới tốt).

Vấn đề đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn của người lao động cần phải được tiến hành thường xuyên liên tục thông qua các hoạt động kiểm tra tay nghề định kỳ, thi nâng bậc định kỳ.

Hiện nay định kỳ 1 năm một lần công ty tổ chức cho các công nhân viên tham gia thi nâng bậc, qua đó có thể kiểm tra được tay nghề của họ, có điều kiện phổ biến các kỹ thuật mới, công nghệ mới cho người lao động.

Công ty có thể tham khảo và áp dụng một số hình thức đào tạo sau đây:

1. Luân phiên công việc

Công nhân được luân chuyển từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ nhà máy này sang nhà máy khác, được học cách thực hiện những công việc có thể hoàn toàn khác nhau về nội dung và phương pháp. Mục đích của việc luân chuyển công việc là mở rộng kiến thức cho người lao động. Người lao động sẽ được tìm hiểu về các chức năng khác nhau của các vị trí làm việc khác nhau. Để áp dụng được hình thức này hơi khó và phức tạp. Tuy nhiên phương pháp này lại có ưu điểm là nó chuẩn bị tốt cho công ty trong trường hợp một nhà máy nào đó nhận được đơn đặt hàng lớn và thiếu lao động trong khi đó nhà máy khác lại không có đơn đặt hàng, lao động đang nhàn rỗi. Việc chuyển lao động tạm thời như vậy sẽ giúp công ty đáp ứng được nhu cầu lao động mà không phải tuyển thêm lao động, tận dụng được nguồn lực lao động, tiết kiệm chi phí.

Đồng thời phương pháp này giúp học viên kiểm tra, phát hiện ra các điểm mạnh, điểm yếu của mình để có kế hoạch đầu tư phát triển nghề nghiệp phù hợp.

Phương pháp không thể áp dụng trong thời gian ngắn cũng như với số lượng lao động lớn được. Cần phải tiến hành một cách từ từ và quan trọng là phải có sự hợp tác nhiệt tình của các lãnh đạo trực tiếp tại các phòng, ban, đơn vị. Phương pháp này giúp cho các lao động được đào tạo đa kỹ năng, tránh được tình trạng trì trệ, dễ dàng thích ứng được với các công việc khác nhau. Công ty có thể phân công bố trí nhân viên linh hoạt hơn, phối hợp hoạt động của các đơn vị có hiệu quả cao hơn và nhân viên cũng có khả năng thăng tiến cao hơn.

2. Đào tạo tại chỗ

Là hình thức đào tạo kỹ năng cho người lao động được tiến hành ngay tại nơi làm việc do các bộ phận trong công ty tự tiến hành, còn gọi là “kèm cặp”. Công nhân được phân công làm việc chung với một người thợ có kinh nghiệm hơn.

Công nhân vừa học vừa làm bằng cách quan sát, nghe những lời chỉ dẫn và làm theo.

Công ty nên tận dụng những người lao động đi trước (có tay nghề cao) để làm công tác huấn luyện tại chỗ cho người lao động mới (chưa có kinh nghiệm), những người này sẽ quan sát, được kèm cặp, chỉ bảo tận tình. Điều này giúp cho học viên học được cách làm việc thực tế. Cũng có thể tổ chức thảo luận ở tổ, nhóm trước, trong và sau khi làm việc. Phương pháp này rất phù hợp với những công nhân mới vào làm việc trong các nhà máy cán thép, nhà máy luyện phôi, nhà máy cơ khí của công ty. Các công nhân mới sẽ được những người thợ lành nghề hướng dẫn về cách làm việc, cách sử dụng các thiết bị máy móc. Sau đó sẽ cho họ làm thử, những người hướng dẫn sẽ kiểm tra chất lượng sản phẩm và hướng dẫn giải thích cho công nhân cách thức thực hiện tốt hơn. Những người hướng dẫn cần tạo không khí thoải mái, biết lắng nghe những thắc mắc của công nhân mới, đồng thời cần khuyến khích động viên họ thực hiện tốt công việc.

Phương pháp này có *ưu điểm* là:

- Đơn giản, dễ tổ chức, lại có thể đào tạo được nhiều người một lúc.
- Ít tốn kém chi phí. Trong quá trình đào tạo học viên đồng thời tạo ra sản phẩm, công ty không cần có các phương tiện chuyên biệt như phòng học, đội ngũ cán bộ giảng dạy riêng.
- Học viên nắm được ngay cách thức giải quyết các vấn đề thực tế và mau chóng có thông tin phản hồi về kết quả đào tạo

Tuy nhiên phương pháp này cũng có những *nhược điểm*:

- Người hướng dẫn thường không có kinh nghiệm về sư phạm, do đó có thể hướng dẫn học viên không theo trình tự từ dễ đến khó, không theo đúng quy trình công nghệ khiến học viên khó tiếp thu. Trong một số trường hợp học viên còn học được cả những nhược điểm của người hướng dẫn, sau này sẽ rất khó sửa lại.
- Người hướng dẫn có thể cảm thấy học viên là mối nguy hiểm đối với công việc của họ nên không nhiệt tình hướng dẫn.

3. Đào tạo ngoài nơi làm việc

Công ty cử người đi học tại các trường chính quy, đi dự các khoá huấn luyện ngắn ngày. Phương pháp này có ưu điểm là tạo điều kiện cho người lao động có thể tập trung vào học tập, nắm bắt lý luận một cách trình tự có hệ thống, gắn thực tế công việc với lý thuyết giúp người học sáng tạo, phát triển và trưởng thành. Tuy nhiên phương pháp này gây tốn kém nhiều cho công ty, việc chuyển giao trực tiếp các kỹ năng còn hạn chế.

Công ty nên đầu tư cho đào tạo có trọng điểm, có chiều sâu để đạt được kết quả cao. Để công tác đào tạo phát triển thực sự có hiệu quả, công ty phải có kế hoạch đào tạo cụ thể phù hợp với kế hoạch sản xuất kinh doanh và chiến lược phát triển của công ty, phải xác định cụ thể chính xác nhu cầu đào tạo (khi nào, ở đâu, kỹ năng gì, bao nhiêu người), đối tượng nào cần thiết phải đào tạo, chi phí đào tạo bình quân cho mỗi loại hình đào tạo là bao nhiêu. Sau đó phải đánh giá chương trình đào tạo.

Đối với cán bộ quản lý cấp cao công ty nên cử người theo học các lớp quản trị tài chính, quản trị nhân lực, marketing, dự án đầu tư, quản trị sản xuất để nâng cao trình độ quản lý. Công ty nên tạo điều kiện học tập cho các nhân viên trẻ, chú ý đào tạo đội ngũ kế tiếp. Ngoài việc đào tạo về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, công ty cần nâng cao trình độ hiểu biết về kinh tế, chính trị, xã hội, giao tiếp, khoa học kỹ thuật,... cho người lao động.

3.2.2 Kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất.

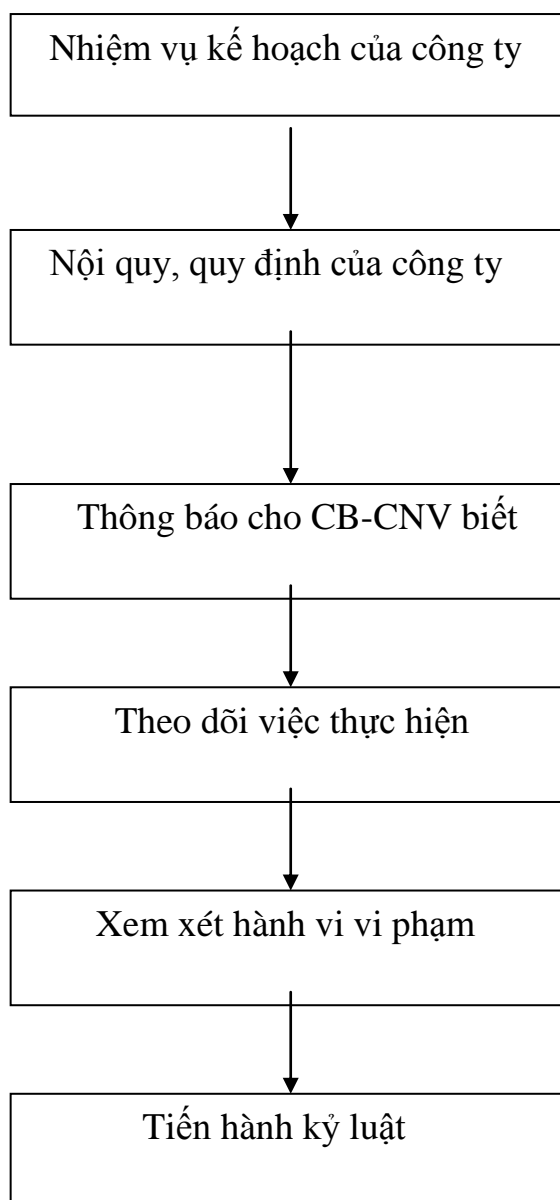
Tăng cường kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất là biện pháp hành chính hữu hiệu để người lao động chấp hành nghiêm chỉnh nội quy, quy định của công ty. Thi hành kỷ luật lao động là nhằm vào hành vi sai trái của nhân viên chứ không phải nhằm vào họ như một cá nhân.

Mục đích chủ yếu của thi hành kỷ luật lao động là nhằm đảm bảo cho nhân viên có hành vi phù hợp với các quy định trong công ty, nên thi hành kỷ luật không phải là giải pháp tối ưu.

Hiện nay tại công ty còn xảy ra một số hành vi thể hiện ý thức kỷ luật kém của người lao động như: công nhân lấy trộm nguyên vật liệu, đồ đạc trong các nhà máy, gây gổ đánh nhau, cãi nhau gây mất trật tự nơi làm việc, không chấp hành đúng quy trình quy phạm trong sản xuất. Vì vậy công ty cần nâng cao kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất hơn nữa.

Công ty đã có quy chế riêng đối với từng loại lao động song kỷ luật lao động ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả sử dụng lao động. Thi hành kỷ luật đúng lúc, đúng cách sẽ giúp cho nhân viên làm việc có kỷ luật hơn, tạo cho họ không có cảm giác bị bó buộc. Kỷ luật lao động phải đề ra hành lang cụ thể dựa vào đó người lao động hoàn thành công việc tốt hơn. Kỷ luật lao động phải có tác dụng răn đe với những người có ý nghĩ không chấp hành nội quy mà công ty đề ra.

Công ty có thể tham khảo sơ đồ quá trình thi hành kỷ luật sau đây :



Quá trình thi hành kỷ luật lao động

Sơ đồ trên mô tả quá trình thi hành kỷ luật một cách khoa học, thực hiện kỷ luật lao động dựa theo sơ đồ trên sẽ có tác dụng to lớn thúc đẩy quá trình hợp tác của nhân viên. Sau khi đưa ra nội quy, quy định của công ty nhất thiết phải thông báo cho CB-CNV trong toàn công ty biết.

Giờ giấc làm việc, giờ công, ngày công được quản lý chặt chẽ hơn, việc chấm công cho người lao động phải chính xác, tránh tình trạng vì nể mà người lao động nghỉ làm vẫn được chấm công.

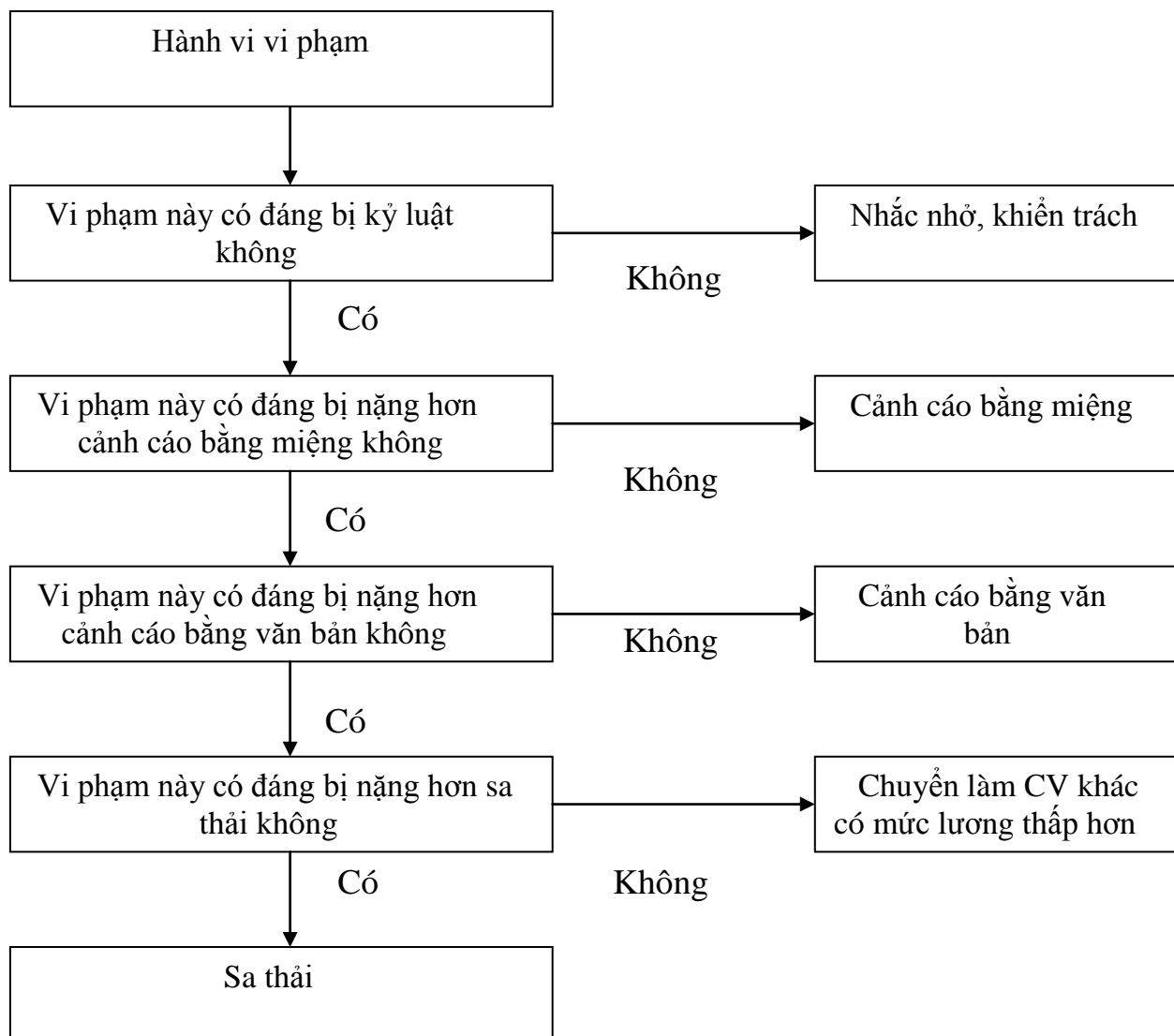
Tiến hành đánh giá kết quả công việc của từng người, từng bộ phận. Xây dựng phong cách làm việc văn minh, lịch sự, mặc đồng phục đúng theo yêu cầu, có tinh thần làm chủ và xây dựng đơn vị.

Áp dụng chế độ thưởng phạt nghiêm minh đối với những trường hợp thực hiện tốt hoặc vi phạm nội quy, quy định của đơn vị. Quy định rõ ràng, cụ thể trách nhiệm vật chất khi xảy ra tình trạng làm mất, hư hỏng làm thiệt hại tài sản của công ty.

Khi CB-CNV có hành vi vi phạm kỷ luật lao động, người lãnh đạo cấp trên có thể áp dụng một số hình thức kỷ luật. Trước khi đưa ra quyết định kỷ luật đối với người lao động, người cán bộ phải cân nhắc, xem xét lại những hành vi của nhân viên cấp dưới để đảm bảo tính khách quan, công bằng.

1. Nguyên tắc thi hành kỷ luật mà không phạt

Sơ đồ tiến hành kỷ luật mà không phạt



2. Kỷ luật mang tính chất răn đe

Hình thức này khiến người vi phạm phải hiểu và thấy được rằng nếu tiếp tục vi phạm họ sẽ bị phạt nặng hơn.

Nguyên tắc răn đe là :

+ Phải phạt ngay : ngay sau khi người lao động có hành vi vi phạm, người quản lý của họ phải tiến hành kỷ luật ngay, nếu bỏ qua họ sẽ tự thuyết phục, bào chữa cho lỗi lầm của mình.

+ Áp dụng hình thức phạt hợp lý : tùy mức độ vi phạm của người lao động mà có hình thức kỷ luật khác nhau.

Nếu xử lý quá nhẹ so với lỗi vi phạm rất có thể người lao động sẽ tái phạm tiếp. Nếu xử lý quá nặng so với lỗi thì sẽ làm cho người lao động bất bình.

+ Phạt không trừ ai : mọi người lao động nếu như vi phạm kỷ luật lao động thì đều bị xử lý như nhau.

3. Thi hành kỷ luật phải đúng trình tự

Việc thi hành kỷ luật nhân viên phải theo một trình tự khoa học, hợp lý, đúng thủ tục. Thi hành kỷ luật phải theo đúng trình tự từ thấp đến cao tùy theo mức độ nặng nhẹ khác nhau của lỗi.

Hình thức kỷ luật sa thải là hình thức kỷ luật nặng nhất. Bất cứ người lao động nào khi bị thôi việc đều gây tổn thất cho chính họ và gia đình họ. Khi áp dụng hình thức này công ty cần phải tiến hành thận trọng.

3.2.3 Tạo động lực cho người lao động

Lợi ích tạo ra động lực cho người lao động, song trong thực tế động lực tạo ra ở mức độ nào, bằng cách nào lại phụ thuộc vào quy chế cụ thể. Muốn lợi ích tạo ra động lực phải tác động vào nó, kích thích nó là gia tăng hoạt động có hiệu quả của lao động trong công việc. Xây dựng các biện pháp tạo động lực trong lao động là nhiệm vụ quan trọng của các nhà quản lý công ty nói chung và của hoạt động quản trị nhân lực nói riêng.

Để kích thích người lao động người ta dùng nhiều phương pháp khác nhau, trong đó đặc biệt là kích thích về kinh tế và tâm lý xã hội.. Tạo động lực và kích thích người lao động thông qua việc tạo điều kiện thuận lợi để họ hoàn thành tốt công việc, cung cấp các điều kiện, thông tin cần thiết cho quá trình thực hiện công việc . Công ty cần phải kết hợp hài hòa giữa kích thích lao động về vật chất và tinh thần.

Tiền lương là hình thức cơ bản nhất để kích thích vật chất đối với người lao động, nó là bộ phận chủ yếu trong thu nhập và biểu hiện rõ ràng nhất lợi ích kinh tế của người lao động. Vì vậy phải sử dụng nó như là một đòn bẩy kinh tế mạnh mẽ nhất để kích thích lao động.

Công ty cần phải tổ chức công tác tiền lương thật công bằng, hợp lý trong từng nhà máy, giữa các nhà máy. Tránh tình trạng người lao động ở nhà máy này được hưởng mức lương quá cao so với người lao động ở nhà máy khác. Đối với nhà máy làm ăn kém hiệu quả mà nguyên nhân khách quan mang lại nhiều hơn thì công ty nên có một khoản tài trợ cho quỹ tiền lương của nhà máy đó từ quỹ lương dự phòng hoặc quỹ phân phối lương tháng 13 để người lao động ở đây cảm thấy yên tâm trong công việc hơn.

Hàng năm công ty xây dựng mức tăng tiền lương cho người lao động dựa trên mức độ lạm phát của Việt Nam và tình hình tài chính của công ty.

Chú ý tăng lương phải tương xứng với công lao của tập thể và cá nhân. Tăng lương có thể không theo phần trăm một cách cố định đối với tất cả các nhân viên mỗi năm. Tăng lương, xét thưởng phải được thực hiện nghiêm túc theo chế độ của Nhà Nước và theo quy chế của công ty.

Mục tiêu xét thưởng là công cụ cơ bản thúc đẩy việc thực hiện tốt công việc và phát huy sáng kiến của nhà quản trị nhân lực. Công ty cần khuyến khích các trưởng phòng ban, đội trưởng, tổ trưởng, giám sát viên nâng cao trình độ và hiệu quả quản lý. Xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn xét thưởng một cách cụ thể, linh hoạt, tránh hiện tượng gây bất bình cho người lao động, giảm tinh thần sáng tạo của họ. Phải làm cho người lao động thấy rõ rằng họ sẽ nhận được phần thưởng xứng đáng với sức công hiến của mình. Xét thưởng phải kịp thời mới kích thích được người lao động.

Công ty cần có chính sách thưởng tập thể cho mỗi tập thể có doanh thu lớn như nhà máy luyện phôi, phòng kinh doanh... Tiền lương tháng cho các bộ phận này tùy theo mức độ hoàn thành công việc.

Công ty có thể tham khảo cách tính thưởng theo tiêu chuẩn mức chất lượng hoạt động như sau :

Trước hết công ty cần xây dựng một bảng tiêu chuẩn xét thưởng như sau:

Chỉ tiêu đánh giá	Trọng số(Vi)	Điểm số đánh giá(Ci)		
		Nhân viên 1	Nhân viên 2	Nhân viên n
1)				
2)				
3)				
...				
n)				

Tùy theo từng phòng, ban, đơn vị mà công ty xây dựng những chỉ tiêu đánh giá và trọng số khác nhau.

Điểm số tính thưởng trung bình của mỗi nhân viên thể hiện qua mức chất lượng hoạt động Mq được xác định dựa theo công thức sau:

$$Mq = \frac{\sum Ci \times Vi}{\sum Coi \times Vi}$$

Trong đó : Vi là trọng số của chỉ tiêu thứ i ;

Ci là điểm số đánh giá theo chỉ tiêu thứ i ;

Coi là thang điểm cao nhất dùng để để đánh giá chỉ tiêu thứ i .

Số tiền mà mỗi nhân viên được thưởng sẽ được tính như sau:

$$\text{Tiền thưởng} = \frac{TT \times Mq}{Ttb}$$

Trong đó :

TT là tổng số tiền mà đơn vị được thưởng;

Mq là điểm trung bình của từng người;

Ttb là tổng số điểm trung bình của cả đơn vị.

Cách xét thưởng như trên sẽ đảm bảo tính công bằng cho mỗi nhân viên, mỗi người đều được thưởng một mức khác nhau không ai giống ai.

Ví dụ về cách tính thưởng cho nhân viên phòng kinh doanh theo cách tính trên :

Chỉ tiêu đánh giá	Trọng số	Điểm số đánh giá				
		Vân Anh	Phạm Bình	Nguyễn Hùng	Thu Trang	Nguyễn Tùng
1)Khối lượng công việc hoàn thành	0,25	4	3	5	3	4
2)Chất lượng thực hiện công việc	0,25	4	4	4	3	3
3)Ý thức chấp hành quy định	0,1	3	4	2	5	2
4)Khả năng làm việc tập thể	0,125	3	2	3	3	4
5)Tính sáng tạo	0,275	3	3	4	2	4

Tính thưởng cho nhân viên Vân Anh:

$$\text{Đtb} = \frac{(0,25 \times 4) + (0,25 \times 4) + (0,1 \times 3) + (0,125 \times 3) + (0,275 \times 3)}{5 \times (0,25 + 0,25 + 0,1 + 0,125 + 0,275)} = 0,7$$

TT = 50.000.000đ ; Ttb = 3,425; $\Sigma Vi = 1$; Coi = 5;

Số tiền thưởng mà nhân viên Vân Anh được hưởng là :

$$\text{Tiền thưởng} = \frac{50.000.000 \times 0,7}{3,425} = 10.218.977$$

Các chế độ trợ cấp : nên có những khoản trợ cấp ngoài khoản trợ cấp bắt buộc theo pháp luật lao động.

Ngày nay khi cuộc sống người lao động đã được nâng cao, trình độ văn hoá chuyên môn nâng lên, họ đi làm mong muốn không chỉ có các yếu tố vật chất như lương thưởng, trợ cấp mà họ còn muốn được có cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, được thực hiện công việc đòi hỏi tính sáng tạo cao, thú vị, được sự quý trọng của đồng nghiệp, làm chủ công việc, được làm trong bầu không khí tâm lý thoải mái. Vì vậy, công ty nên áp dụng các hình thức kích thích tinh thần khác nhau như :

+ Tạo bầu không khí tâm lý thoải mái khi người lao động bắt tay vào công việc. Quan hệ đồng nghiệp được vun vén để tăng tính bền chặt, gắn kết các nhân viên. Xây dựng nền “văn hoá cởi mở” trong công ty.

+ Các chính sách khen thưởng kịp thời, biểu dương trước cán bộ công nhân viên trong công ty để khuyến khích người khác noi gương theo học tập.

+ Do điều kiện làm việc xa nhà nên người lao động làm việc phải nghỉ trưa, ăn trưa tại công ty, một chỗ nghỉ ngơi yên tĩnh, thoải mái tạo cảm giác tốt nhất cho người lao động.

+ Có chính sách đối với gia đình người lao động trong công ty.

Kích thích vật chất và phi vật chất nếu được làm tốt đồng thời sẽ giúp cho người lao động thoải mái, tự tin, yên tâm trong công việc do vậy mà hiệu quả họ mang lại cho công ty sẽ lớn hơn.

3.2.4 Thực hiện công bằng trong đánh giá kết quả công việc

Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của từng người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng từ trước và thảo luận về kết quả đánh giá đối với từng người lao động.

Ở công ty khi tiến hành đánh giá thực hiện công việc còn mang tính bình quân, nhất là việc chấm công còn thiếu công bằng.

Chính điều này đã làm cho một số người lao động ý lại, lười lao động nhưng vẫn được hưởng lương, thưởng đều đặn. Công ty cần phải tiến hành đánh giá thực hiện công việc của từng người lao động một cách công bằng, khách quan, tránh tình trạng bình quân chung để chấn chỉnh lại đội ngũ lao động của mình, làm cho người lao động phải có trách nhiệm với công việc mà họ được giao.

Vì vậy công ty cần phải xây dựng một hệ thống đánh giá đưa ra các tiêu thức đánh giá đáp ứng yêu cầu về tính phù hợp, tính nhạy cảm, tin cậy, được chấp nhận và tính thực tiễn. Đặc biệt cần tránh các lỗi thiên vị, xu hướng trung bình, lỗi thái quá, thành kiến, lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất.

Hiện nay, ở công ty các phương pháp đánh giá còn rất hạn chế, việc sử dụng các phương pháp đánh giá thực hiện công việc khác nhau đối với từng công việc khác nhau sẽ giúp công ty thực hiện tốt hơn công tác này. Các phương pháp có thể sử dụng :

- *Phương pháp xếp hạng luân phiên* : theo phương pháp này thì điểm đánh giá dựa trên từng đặc tính hay yếu tố, hoặc xét trên toàn bộ/tổng quát theo một thứ tự. Trước hết người đánh giá cần làm một bảng danh sách tất cả những người được đánh giá như sau:

Bảng xếp hạng đánh giá	
Cột 1	Cột 2
1.	5.
2.	6.
3.	7.
4.	8.

Phương pháp này giúp dễ dàng phân biệt bằng cách so sánh các thái cực - giỏi nhất, tệ nhất. Tuy nhiên phương pháp này chỉ đánh giá được tại một thời điểm nhất định, không đánh giá được suốt quá trình làm việc.

- *Phương pháp so sánh cặp* : phương pháp này có hiệu quả nhất khi nhóm được đánh giá tương đối nhỏ. Người đánh giá so sánh mỗi nhân viên với tất cả các nhân viên khác cùng một lúc .

VD Bảng xếp hạng so sánh cặp:

Chất lượng công việc					
So sánh với	Tên nhân viên được đánh giá				
	Thuý	Luân	Hằng	Cường	Lan
Thuý		+	+	-	-
Luân	-		-	-	-
Hằng	-	+		+	-
Cường	+	+	-		+
Lan	+	+	+	-	

Luân được xếp hạng cao nhất.

Ghi chú : dấu + nghĩa là hơn ; dấu – nghĩa là kém.

- *Phương pháp mức thang điểm* : các yếu tố trong phương pháp này được chia làm hai loại là các đặc tính liên quan đến công việc và các đặc tính liên quan đến cá nhân. Công ty có thể tham khảo bảng tiêu chuẩn có xét tới trọng số như sau:

Họ và tên:.....	Chức vụ:.....	Nơi làm việc:.....
		Giai đoạn đánh giá: Từ:....đến:....
Các yếu tố đánh giá	Trọng số (Vi)	Điểm đánh giá (Ci)
Khối lượng công việc		
Chất lượng công việc		
Tính đáng tin cậy		
Sáng kiến		
Tính thích nghi		
Sự phối hợp		

Sau đó áp dụng công thức tính mức chất lượng :

$$Mq = \frac{\sum Ci \times Vi}{\sum C_{oi} \times Vi}$$

- *Phương pháp theo tiêu chuẩn công việc* : phương pháp này đối chiếu so sánh việc hoàn thành công việc của mỗi nhân viên với tiêu chuẩn đã đề ra hoặc với mức đầu ra theo yêu cầu. Các tiêu chuẩn phải phản ánh mức bình thường mà một công nhân trung bình đạt được ở mức độ bình thường. Các tiêu chuẩn công việc có thể được áp dụng đối với mọi loại công việc nhưng thường được sử dụng đối với công việc sản xuất. Ưu điểm của phương pháp này là tính khách quan, tuy nhiên để đạt được điều đó các tiêu chuẩn phải khách quan và nhân viên phải hiểu rõ các tiêu chuẩn đó được thiết lập như thế nào. Khi phải thay đổi tiêu chuẩn cần phải giải thích lý do và lý luận của việc thay đổi đó.

- *Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng* : là một phương pháp theo đó khi một nhân viên làm rất tốt hoặc không tốt một sự kiện quan trọng nào đó sẽ được nhà quản trị ghi chép lại làm hồ sơ và kèm theo các dữ liệu khác để đánh giá nhân viên .

Mẫu ghi chép sự kiện quan trọng:

Vụ việc tiêu cực			Vụ việc tích cực		
Ngày tháng	Mục	Vụ việc	Ngày tháng	Mục	Vụ việc
12-5	M	Khách hàng phàn nàn	15-6	B	Làm thay nhiệm vụ của đồng nghiệp

Ghi chú : Mục M chỉ về trách nhiệm giao tế nhân sự;

Mục B chỉ về sự phối hợp.

Phương pháp này có ưu điểm là đánh giá bao quát toàn bộ giai đoạn đánh giá chứ không tập trung vào một thời điểm nào tạo ra sự công bằng hơn trong đánh giá nhân viên. Tuy nhiên, nếu cấp quản trị có nhiều nhân viên họ phải mất rất nhiều thời gian để ghi chép.

Mỗi phương pháp có ưu nhược điểm riêng nên tùy từng công việc khác nhau hay tùy từng loại lao động khác nhau mà sử dụng phương pháp nào cho phù hợp để đảm bảo công bằng trong khi đánh giá.

Để hoạt động đánh giá thực hiện công việc trong công ty được tốt, phải tổ chức tốt công tác đánh giá thực hiện công việc. Xây dựng chương trình đánh giá thực hiện công việc bao gồm :

- Lựa chọn phương pháp đánh giá : có thể chọn một trong những phương pháp nêu trên hoặc kết hợp các phương pháp với nhau.
- Lựa chọn chu kỳ đánh giá : tùy thuộc vào tình hình sản xuất kinh doanh của công ty mà lựa chọn chu kỳ đánh giá cho phù hợp có thể là hàng tháng, hàng quý hoặc hàng năm.
- Lựa chọn người đánh giá : Bộ phận Nhân sự dựa vào các báo cáo, hồ sơ ghi chép của cấp quản trị trực tiếp để tiến hành đánh giá.
- Đào tạo người đánh giá : người đánh giá cần được đào tạo hiểu rõ các tiêu chuẩn để đánh giá nhân viên một cách chính xác và khách quan nhất.

- Có thông tin phản hồi tới người lao động : sau khi có kết quả đánh giá cần thông báo tới nhân viên công khai, nếu như có thắc mắc cần giải thích rõ.
- Tăng cường vai trò của bộ phận quản lý nguồn nhân lực trong công tác đánh giá thực hiện công việc.

Trên đây là một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực tại công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin. Các biện pháp không thể thực hiện cùng một lúc được, cần phải xây dựng một kế hoạch thực hiện để tránh xáo trộn, ảnh hưởng nhiều tới hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Việc xây dựng chiến lược quản lý nguồn nhân lực phải trên cơ sở xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh cho những năm tới, phải dựa vào thực tế cũng như tương lai phát triển của công ty.

KẾT LUẬN

Trong thời đại của nền kinh tế mở cửa, công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin đã và đang khẳng định vị trí, vai trò của mình. Công ty là một đơn vị hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả. Với những lý luận và thực tế quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại công ty đã ngày càng khẳng định việc sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực của mình.

Qua một thời gian thực tập tại công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin, em đã hiểu được phần nào về cách quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại công ty. Bằng việc phân tích, đánh giá thông qua các chỉ tiêu cụ thể em xin đưa ra một vài nhận xét về hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực của công ty, từ đó tìm ra một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực ở đây.

Mặc dù còn gặp nhiều khó khăn nhưng với tiềm năng sẵn có về vốn kinh doanh, về cơ sở vật chất, với đội ngũ nhân viên có chuyên môn, có trình độ, có kinh nghiệm, em tin rằng công ty sẽ nhanh chóng vượt qua những khó khăn trước mắt và tìm được hướng đi mới trong hoạt động kinh doanh, đạt được những kết quả trong những năm tiếp theo.

Do thời gian thực tập có hạn cũng như bí mật sản xuất kinh doanh của công ty nên bài viết có thể thiếu những thông tin phù hợp, cần thiết cho đề tài này, một số chỉ tiêu không có đủ số liệu để phân tích đánh giá. Nguồn số liệu chỉ tương đối chính xác, chưa bao quát, chưa đầy đủ cho nên việc phân tích, đánh giá một số chỉ tiêu, bộ phận chưa được sâu sắc. Rất mong được sự góp ý và thông cảm của thầy cô giáo để bài viết có chất lượng hơn.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn thầy giáo – TS Lã Văn Bạt và các cán bộ công nhân viên công tác tại công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin đã giúp em hoàn thành đề tài này.

Em xin chân thành cảm ơn !

Hải Phòng, tháng 06 năm 2010

CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Trần Kim Dung, “Quản Trị Nguồn Nhân Lực”, năm 2001, NXB Giáo Dục.
- [2] TS Nguyễn Thanh Hội, “Quản Trị Nhân Sự”, năm 2000, NXB Thống Kê.
- [3] GS.TS Bùi Văn Nhơn, “Quản Lý và Phát Triển Nguồn Nhân Lực Xã Hội”, năm 2006, NXB Tư Pháp Hà Nội.
- [4] Nguyễn Hữu Thân, “Quản Trị Nhân Sự”, năm 2006, NXB Thống Kê.
- [5] Những vấn đề cốt yếu của quản lý, tập II, năm 1992, NXB Khoa Học và Kỹ Thuật.
- [6] Tổng hợp từ Internet
- [7] Khoá luận tốt nghiệp của sinh viên trường ĐH Dân Lập Hải Phòng, ngành Quản Trị Doanh Nghiệp khóa 9.
- [8] Một số tài liệu liên quan do Công ty cổ phần thép Cửu Long Vinashin cung cấp.