

LỜI MỞ ĐẦU

Kể từ khi con người xuất hiện trên mặt đất này, và kể từ khi con người biết hợp quần thành tổ chức thì vấn đề quản trị bắt đầu xuất hiện. Xã hội càng phức tạp, đa dạng và đông đảo bao nhiêu thì vai trò của quản trị càng quan trọng bấy nhiêu. Nhưng một trong những vấn đề mấu chốt của quản trị vẫn là quản trị tài nguyên nhân sự (human resource management).

Một công ty hay một tổ chức nào dù có một nguồn tài chính phong phú, nguồn tài nguyên (vật tư) dồi dào với hệ thống máy móc thiết bị hiện đại kèm theo các công thức khoa học kỹ thuật thần kỳ đi chăng nữa cũng sẽ trở nên vô ích nếu không biết quản trị tài nguyên nhân sự.

Chính cung cách quản trị tài nguyên nhân sự này tạo ra bộ mặt văn hoá của tổ chức, tạo ra bầu không khí vui tươi phấn khởi hay căng thẳng u ám của tổ chức đó. Đó là khái niệm mà người phương tây gọi là bầu không khí tổ chức của công ty hay bộ mặt văn hoá của công ty (corporate culture). Người Việt Nam chúng ta thường gọi nó là bầu không khí sinh hoạt của công ty.

Quản trị nhân sự quả là một lĩnh vực phức tạp và khó khăn không dễ như người ta thường nghĩ. 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 là một nghệ thuật – nghệ thuật quản trị con người. Là một khoa học ai trong chúng ta cũng có khả năng nắm vững được. Nhưng nó lại là một nghệ thuật, mà nghệ thuật thì không phải ai cũng áp dụng được.

Để thấy hết được vai trò quan trọng của vấn đề quản trị nhân sự, và được sự chỉ bảo tận tình của cô giáo hướng dẫn Cao Thị Hồng Hạnh, em tiến hành nghiên cứu đề tài “ Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại công ty Cổ Phần bia và nước giải khát Hạ Long “.

Đề tài của em gồm 3 phần:

- **Phần 1: Một số vấn đề lí luận về quản trị nhân sự**
- **Phần 2: Thực trạng quản trị nhân sự tại công ty cổ phần bia và nước**

giải khát Hạ Long

- Phần 3: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân sự

Trong quá trình nghiên cứu đề tài này, do trình độ hiểu biết và kinh nghiệm của bản thân em cũng như phạm vi của đề tài còn hạn chế nên khoá luận tốt nghiệp của em không tránh khỏi những thiếu sót. Rất mong có sự góp ý của thầy cô giáo để bài viết này tiếp tục được hoàn thiện.

Em xin chân thành cảm ơn !

PHẦN I:

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

1.1. Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp

1.1.1. Bản chất

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

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

- Quản trị nhân lực với mục đích nhằm sử dụng tối đa hiệu quả nguồn nhân lực của doanh nghiệp và cung cấp cho doanh nghiệp nguồn nhân lực có hiệu quả trên cơ sở đóng góp có hiệu suất của từng cá nhân người lao động, quản trị nhân lực trong doanh nghiệp liên quan đến 2 vấn đề.

+ Thứ nhất là quản lý con người: Là việc quản lý hằng ngày đối với tập thể lao động, xây dựng những ê kíp, được điều động, điều phối tạo ra trong doanh nghiệp, có khả năng phát hiện ra những sai sót về mặt kinh tế kỹ thuật.

+ Thứ hai là tối ưu hoá nguồn lực: Là công tác sắp đặt của những người có trách nhiệm, những kỹ thuật cụ thể và những công cụ để nắm được những thông số khác nhau trong chính sách nhân sự như: Việc làm, tiền lương, đào tạo và quan hệ xã hội.

1.1.2. Tầm quan trọng của quản trị nhân lực

- Sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực: vốn, cơ sở vật chất, tiến bộ khoa học kỹ thuật, người lao động, các yếu tố này có mối quan hệ mật

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

thiết với nhau và tác động lại với nhau. Trong đó nguồn tiềm năng của con người là quyết định nhất.

- Con người, bằng sáng tạo, lao động miệt mài của mình, lao động trí óc, lao động chân tay đã phát minh ra những dụng cụ từ ban đầu là thô sơ cho đến phát triển công nghệ cao, khoa học kỹ thuật cao như ngày nay đã phục vụ được nhu cầu bản thân và phát triển xã hội.

Vì vậy để một tổ chức, một doanh nghiệp có hoạt động tốt, tồn tại và phát triển như mong muốn hay không thì đều phụ thuộc vào nguồn nhân lực từ con người chủ thể của mọi hoạt động.

- Xuất phát từ vai trò của yếu tố con người trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, ở đó người lao động là yếu tố cấu tạo lên tổ chức. Bởi vậy mà nguồn nhân lực là một nguồn vốn quý giá.

1.2. Chức năng và vai trò của quản trị nhân sự

1.2.1. Chức năng của quản lý nhân lực

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

- **Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực**

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất, trình độ và năng lực phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để tuyển được đúng người đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào chiến lược, kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp, nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm người. Thực hiện phân tích công việc sẽ cho doanh nghiệp biết phải tuyển thêm bao nhiêu người và các yêu cầu, tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng cử viên. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

doanh nghiệp chọn được các ứng cử viên tốt nhất cho công việc. Do đó, nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

▪ Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

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

▪ Nhóm chức năng duy trì nguồn lực

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

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

Chức năng kích thích động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tâm, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao. Giao cho nhân viên những công việc mang tính thách thức cao, cho nhân viên biết sự đánh giá của cán bộ lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc đối với hoạt động của doanh nghiệp, trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

đóng góp làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của doanh nghiệp,...là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho doanh nghiệp. Do đó, xây dựng và quản lý hệ thống bảng lương, thiết lập và áp dụng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích, động viên.

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

1.2.2. Vai trò của quản trị nhân lực

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

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

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

1.3. Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực

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

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

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

- Các chính sách chương trình và thực hiện quản lý cần được thiết lập và thực hiện sao cho có thể thoả mãn nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên.
- Môi trường làm việc cần được thành lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kĩ năng của mình.
- Các kĩ năng nhân sự cần được thực hiện phối hợp và là bộ phận quan trọng trong chiến lược kinh doanh của tổ chức.

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

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực

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

a. Khung cảnh kinh tế

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

b. Luật lệ của Nhà nước

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

c. Văn hoá – Xã hội

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

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

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

d. Đối thủ cạnh tranh

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

e. Khoa học kỹ thuật

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

f. Khách hàng

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

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

a. Sứ mạng hay mục tiêu của doanh nghiệp

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

b. Chính sách hay chiến lược của doanh nghiệp

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

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

c. Bầu không khí văn hoá của Doanh nghiệp

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

1.5. Những nội dung chính của công tác quản trị nhân sự

- Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm những nội dung cơ bản sau:

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

- + Phân tích công việc và đánh giá công việc
- + Tuyển dụng lao động, tuyển chọn và đề bạt người lao động
- + Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực
- + Thù lao lao động, chế độ khen thưởng.

1.5.1. Phân tích công việc

Phân tích công việc là một nhiệm vụ không thể thiếu được của một nhà quản trị, đó là khâu đầu tiên của quá trình tuyển dụng, phân tích công việc là cơ sở là nền tảng cho quá trình sử dụng nhân lực có hiệu quả sau này.

Phân tích công việc là quá trình thu thập những tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống liên quan đến một việc cụ thể nhằm làm rõ bản chất của từng công việc.

Phân tích công việc cung cấp cho các nhà quản trị tóm tắt về nhiệm vụ của công việc nào đó trong môi trường quan của công việc khác.

Tiến trình công việc được phân tích thực hiện qua các bước cơ bản, mô tả công việc, xác định công việc, đề ra các tiêu chuẩn về nhân sự, đánh giá công việc và xét lại công việc.

1.5.2. Tuyển dụng lao động

Tuyển dụng lao động đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong công tác quản trị nhân lực cũng như trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Bởi tuyển dụng lao động là quá trình lựa chọn những người lao động phù hợp, phát hiện tiềm năng lao động theo đúng yêu cầu của doanh nghiệp.

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

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

- Quá trình tuyển dụng lao động sẽ giúp cho tổ chức tránh được những

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

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

- Công tác quản trị nhân lực được tiến hành qua các bước:

+ Dự báo và xác định nhu cầu tuyển dụng.

+ Phân tích những công việc cần người, đưa ra các tiêu chuẩn tuyển chọn.

+ Xác định tiềm năng, nguồn cung ứng nhân sự.

+ Tiến hành các bước tuyển chọn

+ Tiếp nhận người tuyển chọn.

- Việc tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp dựa vào 2 nguồn, nguồn bên trong và nguồn bên ngoài.

+ Nguồn bên trong: Là những người đang làm trong doanh nghiệp nhưng muốn chuyển chuyên hoặc đề bạt vào những vị trí công tác mới, để nắm rõ được nguồn nội bộ, các nhà quản trị phải lập hồ sơ nhân sự, hồ sơ phát triển nhân sự, sắp xếp loại nhân sự, thông tin về mỗi nhân viên được thu thập, cập nhật dưới dạng các bảng tóm tắt và lưu trữ trong loại hồ sơ đầu. Đó là các dữ liệu về trình độ học vấn, sở thích nghề nghiệp, cũng như những sở thích cá nhân khác, các kỹ năng và năng lực làm việc của mỗi người.

+ Nguồn tuyển dụng bên ngoài: Trong các hệ thống cơ sở đào tạo, các trường Đại học, Cao đẳng, Trung học chuyên nghiệp, các cơ sở dạy nghề, đó là những nơi cung cấp nguồn nhân lực dồi dào, cách làm phổ biến là cho một số bộ phận nhân sự của doanh nghiệp hay tổ chức liên hệ với các Trung tâm trên, gặp gỡ người lao động, sinh viên, học nghề để giới thiệu về doanh nghiệp cùng với nhu cầu tuyển dụng, với cách đó doanh nghiệp sẽ tìm được những ứng cử viên có triển vọng ngay từ khi còn đang ngồi trên ghế nhà trường.

+ Qua các cơ quan tuyển dụng: thị trường lao động phát triển thì càng có

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

nhieu tổ chức chuyên trách về tuyển dụng nhân sự như các Trung tâm tư vấn việc làm, tùy theo các hình thức hoạt động mà những Trung tâm trên sẽ đảm nhận các khâu tuyển dụng thông qua các Công ty, doanh nghiệp tổ chức đang cần người.

+ Ngoài ra công tác tuyển chọn còn thông qua những người quen biết giới thiệu.

- Tuyển chọn con người vào làm việc phải gắn với sự đòi hỏi của công việc trong doanh nghiệp.

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

- Tuyển được những người có kỷ luật, trung thực, gắn bó với công việc, với doanh nghiệp.

- Tuyển được những người có đủ sức khỏe, làm việc lâu dài trong doanh nghiệp với nhiệm vụ được giao.

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

- Tuyển chọn nhân lực được tiến hành qua nhiều phương pháp trắc nghiệm.

- Trắc nghiệm trí thông minh, về sự quan tâm đến công việc, về nhân cách v.v..

- Một số doanh nghiệp khi tìm người làm những chức vụ quan trọng hay đòi hỏi những người có tính năng làm việc, họ thường tham khảo những ý kiến của người quen, bạn bè, hay nhân viên đang làm việc trong doanh nghiệp.

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

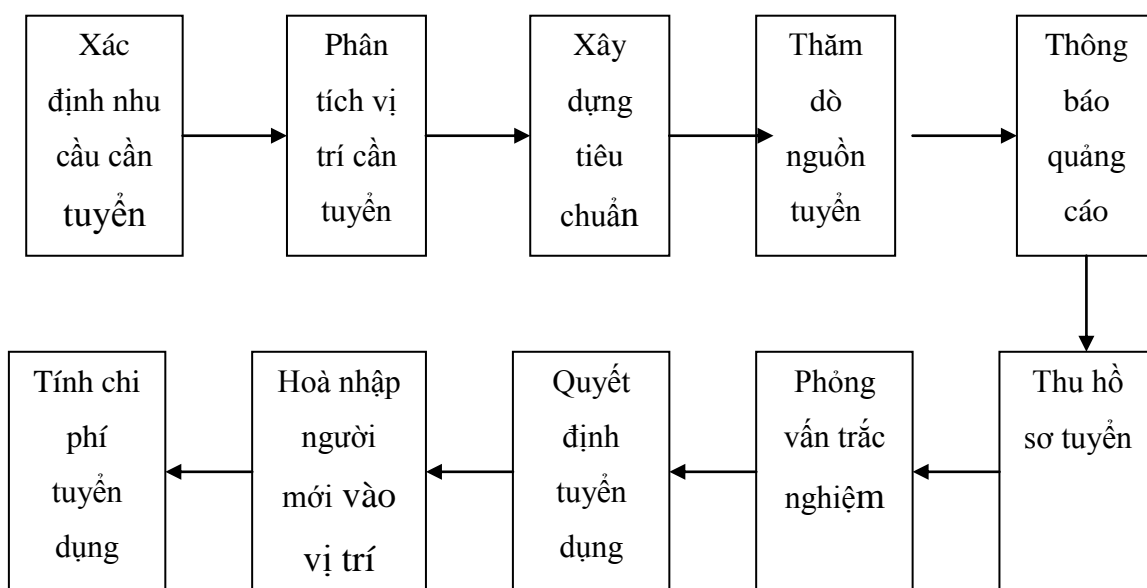
Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

- Tuyển chọn bên trong thì tiết kiệm được kinh phí, nguồn nhân lực ở đó dồi dào.

- Tuyển chọn bên ngoài có thể cải thiện được chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp, nhưng đồng thời kèm theo đó là mức độ rủi ro cao trong quá trình thực hiện công việc của vị trí cần tuyển, chi phí tốn kém hơn.

Quy trình tuyển dụng gồm 10 bước sau:

Sơ đồ 01: Quy trình tuyển dụng nhân viên



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

1.5.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

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

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

- Phát triển nguồn nhân lực: Là quá trình củng cố những kiến thức,

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

những kinh nghiệm nhằm hoàn thiện hơn những công việc của người lao động để họ có khả năng thích ứng hơn, làm việc có hiệu quả hơn trong công việc.

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

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

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

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

Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo phát triển nguồn nhân lực: gồm 7 bước

- + Xác định nhu cầu đào tạo
- + Xác định mục tiêu đào tạo
- + Lựa chọn đối tượng đào tạo
- + Xác định chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo
- + Lựa chọn và đào tạo giáo viên
- + Dự tính kinh phí đào tạo
- + Đánh giá chương trình đào tạo

1.5.4. Thù lao - lao động

- Thù lao lao động được biểu hiện là tổng các khoản mà người lao động nhận được từ phía người sử dụng lao động thông qua quan hệ việc làm của họ với tổ chức.

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

Thù lao lao động bao gồm:

+ Thù lao cơ bản: Là phần thù lao cố định còn gọi là thù lao cứng mà người lao động nhận được một cách thường kỳ dưới dạng tiền công hay tiền lương.

+ Thù lao phần mềm: gọi là các khoản khuyến khích, đó là các khoản ngoài tiền công hay tiền lương để trả cho người lao động thực hiện tốt công việc nhằm khuyến khích họ tăng năng suất lao động, các khoản này thông thường là tiền thưởng, tiền hoa hồng, tiền phân chia kết quả sản xuất.

+ Phúc lợi xã hội cho người lao động: đó là phần thù lao gián tiếp được trả cho người lao động dưới dạng hỗ trợ nhằm đảm bảo cho cuộc sống của người lao động bao gồm: Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, các chế độ phụ cấp khác, các chế độ nghỉ ngơi v.v..

- Thù lao lao động là phần vô cùng quan trọng, khuyến khích sự nhiệt tình của người lao động thù lao lao động tuân theo chế độ quy định tiền lương của Nhà nước, nó phải hấp dẫn, khuyến khích được người lao động, tạo động lực để công nhân viên làm việc.

- Đảm bảo tính công bằng: Thù lao phải gắn với kết quả làm việc với thành tích và cống hiến của người lao động.

Vì vậy chính sách xác định là người điều khiển phải giám sát và kiểm tra thật chặt chẽ những người làm việc, phải phân chia công việc ra thành từng bộ phận đơn giản.

- Con người có thể chịu đựng được công việc rất nặng nhọc vất vả, khi họ được trả lương cao hơn, họ có thể tuân theo các mức sản xuất đã ấn định hoặc sẽ là cao hơn mức ấy.

- Bởi vậy mà mục tiêu của quản trị nhân lực là tiết kiệm chi phí lao động, tăng năng suất lao động bảo đảm chất lượng sản phẩm từ đó sẽ làm cho con người được tôn trọng, được thoải mái trong lao động và phát triển được những khả năng tiềm tàng của họ.

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

1.5.4.1. Chế độ lương cấp bậc

Được thiết kế để trả công cho công nhân sản xuất căn cứ vào chất lượng lao động và điều kiện lao động và điều kiện lao động khi họ thực hiện một công việc nhất định.

Chế độ tiền lương cấp bậc có 3 yếu tố: thang lương, mức lương và tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật.

+ Thang lương: là bản xác định quan hệ tỷ lệ về tiền lương giữa những công nhân trong cùng một nghề hoặc một nhóm nghề giống nhau theo trình độ lành nghề của họ. Một thang lương bao gồm có bậc lương, hệ số lương.

+ Mức lương: là số tiền dùng để trả công lao động trong một đơn vị thời gian phù hợp với các bậc trong thang lương.

$$M_i = M_1 \times K_i$$

Trong đó: M_i : Mức lương bậc i

M_1 : Mức lương tối thiểu

K_i : Hệ số lương bậc i

Theo cách tính công theo chế độ hiện hành thì mức lương tối thiểu có hệ số bằng 1.

+ Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật: là văn bản quy định về mức độ phức tạp của công việc và trình độ lành nghề của công nhân ở một bậc nào đó phải có sự hiểu biết nhất định về mặt kiến thức lý thuyết và phải làm được những công việc nhất định trong thực hành.

1.5.4.2. Các hình thức trả lương

Có 2 hình thức trả lương cơ bản như sau:

❖ **Hình thức trả lương theo thời gian:** Là hình thức trả công được áp dụng cho những nhân lực làm công việc quản lý, hoặc áp dụng cho những công việc không thể tiến hành định mức chặt chẽ và chính xác.

Công thức: $L_{tg} = T_{tt} \times L$

Trong đó:

- L_{tg} : Lương thời gian

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

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

- L : Mức lương ngày (lương giờ) với:

$$L \text{ ngày} = L \text{ tháng} / 22$$

$$L \text{ giờ} = L \text{ tháng} / 18$$

❖ **Hình thức trả lương theo sản phẩm:** Là hình thức trả công cho người lao động, căn cứ vào định mức sản phẩm sản xuất ra của người lao động trong một khoảng thời gian xác định.

$$L_{sp} = N_{tt} \times Đ_g$$

$$Đ_g / SP = \frac{\text{Mức lương cán bộ công nhân viên + phụ cấp}}{\text{Mức sản lượng}}$$

Trong đó: L_{sp} : Tiền lương theo sản phẩm

$Đ_g$: Đơn giá lương sản phẩm

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

Ngoài hai hình thức trả lương trên, doanh nghiệp còn áp dụng hình thức trả lương khoán.

❖ Lương khoán:

Áp dụng với những công việc có tính chất tổng hợp, gồm nhiều khâu liên kết, nếu chia nhỏ sẽ không có lợi cho việc đảm bảo chất lượng thực hiện. Tiền lương nhóm, đội sẽ được trả cho nhóm, đội dựa vào kết quả cuối cùng của cả nhóm đội.

Công thức: $T_{ci} = H_{si} \times T_{ti} \times K_i$

Trong đó: T_{ci} : Thời gian làm việc của công nhân i

H_{si} : Hệ số lương của mỗi người

T_{ti} : Thời gian thực tế làm việc của công nhân i

K_i : Mức độ tích cực của mỗi người vào kết quả công việc

TC_i = Tổng thời gian chuẩn của cả đội

$$W_i = \frac{\text{số tiền khoán cho cả nhóm} \times T_{ci}}{TC_i}$$

W_i : Tiền công của công nhân thứ i

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

1.5.4.3. Phúc lợi

Trong hầu hết các tổ chức, người quản lý đều nhận thấy sự cần thiết phải cung cấp các loại bảo hiểm và các chương trình khác liên quan đến sức khoẻ, sự an toàn, các bảo hiểm và các lợi ích khác cho người lao động.

Phúc lợi chính là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống cho người lao động.

Có 2 loại phúc lợi và dịch vụ cho người lao động:

❖ **Phúc lợi bắt buộc:** là khoản phúc lợi tối thiểu mà các tổ chức phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật. Có thể là: các loại bảo đảm, bảo hiểm xã hội, BHYT, trợ cấp thất nghiệp, trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, hưu trí, thai sản, tử tuất ...

❖ **Phúc lợi tự nguyện:** là các phúc lợi mà tổ chức đưa ra tùy thuộc vào khả năng kinh tế của họ, và sự quan tâm của lãnh đạo ở đó.

Mục tiêu của các chương trình phúc lợi:

- + Duy trì và nâng cao năng suất lao động
- + Thực hiện chức năng xã hội của chúng đối với người lao động
- + Đáp ứng đòi hỏi của đại diện người lao động và nâng cao vai trò điều tiết của chính phủ.
- + Duy trì mức sống vật chất và tinh thần của người lao động.

1.5.4.4. An toàn và sức khỏe người lao động

Vấn đề an toàn và sức khỏe cho người lao động là một vấn đề rất đang được quan tâm. Bởi, người lao động có được an toàn trong quá trình lao động thì họ mới yên tâm khi làm việc, người lao động có sức khỏe, thoải mái tâm lý thì mới hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, nâng cao năng suất lao động. Mục tiêu của công tác an toàn và sức khỏe cho người lao động tại doanh nghiệp là: đảm bảo cho người lao động không bị ốm đau bệnh tật, tai nạn do tác động của các yếu tố nguy hiểm, có hại trong lao động sản xuất thông qua thực hiện các luật pháp, chính sách và các giải pháp về khoa học kỹ thuật, về kinh tế xã hội, về tuyên truyền giáo dục, về tổ chức lao động và sự tuân thủ các quy phạm về an toàn và vệ sinh lao động của người sử dụng lao động và người lao động.

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

- Về phía người sử dụng lao động: Phải lập các kế hoạch, các biện pháp an toàn vệ sinh lao động và cải thiện điều kiện làm việc, trang bị dụng cụ bảo hộ lao động, hướng dẫn cho lao động các nội quy, quy định an toàn và vệ sinh lao động của người sử dụng lao động và người lao động.

- Về phía người lao động: Chấp hành mọi nội quy, quy định về an toàn lao động của tổ chức, từ chối hoặc rời bỏ nơi làm việc khi phát hiện nguy cơ xảy ra tai nạn nguy hại tới sức khỏe và tính mạng của bản thân, trình báo với người phụ trách, chỉ trở lại làm việc khi nguy cơ đó được khắc phục, khiếu nại với cơ quan nhà nước nếu người sử dụng lao động vi phạm quy định an toàn lao động của Nhà Nước hoặc trái với hợp đồng lao động ...

1.6. Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

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

1.6.1.1. Các khái niệm

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

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

$$\text{Hiệu quả sản xuất kinh doanh} = \text{Kết quả đầu vào} / \text{Nguồn lực đầu vào}$$

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

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

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

Kết quả đầu ra ở đây thường được biểu hiện bằng giá trị sản lượng, doanh thu, lợi nhuận... Còn yếu tố đầu vào ở đây là nguồn nhân lực. Hiệu quả quản trị nhân lực là chỗ dựa cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

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

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

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

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

* *Hiệu suất sử dụng lao động:*

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

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

Ý nghĩa: chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một thời kỳ nhất định. Chỉ tiêu này càng cao cho thấy vấn đề sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả tốt.

* *Năng suất lao động bình quân:*

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

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

Ý nghĩa: chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu sản phẩm trong một thời kỳ nhất định.

* *Tỷ suất lợi nhuận lao động*

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

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

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

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

Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển không những phải sử dụng tốt các yếu tố đầu vào như vốn, công nghệ... mà còn phải sử dụng tốt nguồn nhân lực hiện có bởi yếu tố con người là nguồn lực vô cùng quý giá, nó quyết định thành công hay thất bại của mỗi doanh nghiệp. 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 cũng như 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 sẽ nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

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

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

1.6.3. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Đối với nền kinh tế quốc dân: Hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp phải đặt trong mối quan hệ mật thiết chung với hiệu quả sản xuất kinh doanh của toàn bộ nền kinh tế, góp phần phản ánh được trình độ sản xuất và mức độ hoàn thiện của quan hệ sản xuất trong cơ chế thị trường. Trình độ phát triển của lực lượng sản xuất càng cao thì quan hệ sản xuất càng hoàn thiện. Sử dụng lao động có hiệu quả góp phần làm cho xã hội bớt đi những tệ nạn xã hội, giảm gánh nặng thất nghiệp cho nền kinh tế.

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

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

phí không cần thiết nhằm đem lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp.

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

1.6.4. Các biện pháp nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân sự

- Phát huy sáng kiến, cải thiện kỹ thuật, áp dụng kỹ thuật mới với công nghệ tiên tiến.

- Cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động.

- Cải thiện công tác hoạch định nguồn nhân lực.

- Xây dựng chế độ tiền lương, thưởng và dịch vụ xã hội để khuyến khích người lao động.

- Xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý.

- Nâng cao trình độ văn hóa, nhận thức cũng như tay nghề, chuyên môn cho cán bộ công nhân viên, tận dụng tối đa thời gian lao động.

- Áp dụng việc tăng ca để giảm lao động thuê ngoài.

- Nâng cao chất lượng tuyển chọn nguồn nhân lực.

- Đào tạo và nâng cao chất lượng đào tạo lao động của doanh nghiệp.

- Sắp xếp, bố trí, sử dụng lao động năng động và hợp lý hơn.

- Đánh giá tình hình thực hiện công việc nhằm khen thưởng, kỷ luật lao động và thi đua sản xuất.

- Do hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp chịu sự tác động của nhiều yếu tố nên muốn nâng cao hiệu quả sử dụng lao động thì phải giải quyết tổng hợp, đồng bộ nhiều vấn đề, nhiều biện pháp khác nhau:

+ Nâng cao việc bán hàng tiêu thụ sản phẩm

+ Đa dạng hóa sản phẩm, đa dạng hóa kinh doanh, mở rộng sản xuất.

+ Nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ bán hàng.

+ Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, chi phí tài chính hợp lý.

PHẦN II:

**THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ
PHẦN BIA VÀ NƯỚC GIẢI KHÁT HẠ LONG**

**2.1. Những đặc điểm của công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long
ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân sự của công ty**

**2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty cổ phần bia & NGK
Hạ Long**

2.1.1.1. Sơ lược về doanh nghiệp

- Tên doanh nghiệp : Công ty CP Bia & NGK Hạ Long
- Tên giao dịch : Công ty CP Bia & NGK Hạ Long
- Trụ sở : Đường Lê Lợi - Phường Yết Kiêu TP Hạ Long - Quảng Ninh
- Giấy phép kinh doanh số 22-03-000089 ngày 12/02/2003
- Vốn điều lệ : 30 tỷ VND
- Tài khoản : 44010000003848 Tại Ngân Hàng đầu tư và phát triển Việt Nam - Chi nhánh Quảng Ninh
- Giám đốc Công ty : Kỹ sư Vũ Thị Thủy
- Ngành nghề KD : SX và KD Bia, rượu và các loại nước giải khát.

**2.1.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của công ty CP bia & NGK Hạ
Long**

Công ty CP Bia & NGK Hạ Long hoạt động theo luật doanh nghiệp. Hiện nay Công ty là một đơn vị sản xuất mặt hàng phục vụ cho nhu cầu nước giải khát của người tiêu dùng. Bia hơi và bia chai là sản phẩm chính của Công ty đã có mặt hầu hết trên địa bàn toàn tỉnh. Riêng bia hơi đang là sản phẩm chiếm lĩnh trên thị trường Quảng Ninh và thực sự đã là sự lựa chọn của người dân cũng như khách đến du lịch Hạ Long.

Tiền thân của Công ty CP Bia & NGK Hạ Long là Xí nghiệp Liên hợp thực phẩm Hòn Gai do Ủy ban hành chính tỉnh quyết định thành lập năm 1964 với nhiệm vụ chủ yếu sản xuất: mỳ, chè, bánh kẹo .

Năm 1984 UBND tỉnh đã quyết định tách Xí nghiệp Liên hợp thực phẩm thành 3 xí nghiệp :

+ XN Bánh Kẹo Quảng Ninh

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

+ Nhà máy chè Hạ Long

+ Nhà máy Mỳ

Nhiệm vụ của XN lúc đó là sản xuất các loại bánh kẹo. Trước đây trong thời kỳ còn bao cấp việc sản xuất và tiêu thụ sản phẩm theo kế hoạch Nhà nước giao. Trang thiết bị sơ sài, sản xuất chủ yếu bằng phương pháp thủ công, kinh nghiệm, công nghệ sản xuất thấp kém, lạc hậu, năng suất lao động không cao, có lúc đã đứng trên bờ của sự phá sản. Đứng trước cơ chế thị trường, sản phẩm của Xí nghiệp không đủ sức cạnh tranh với các loại bánh kẹo nhập từ Trung Quốc với mẫu mã đẹp hơn và đặc biệt với giá rẻ hơn. Đứng trước tình hình đó, ban lãnh đạo Xí nghiệp đã quyết định thay đổi cơ cấu sản phẩm.

Ngày 3 tháng 7 năm 1986 - UBND tỉnh đã phê duyệt luận chứng kinh tế kỹ thuật về dự án một dây chuyền sản xuất Bia với:

+ Tổng vốn đầu tư : 6.138.500 đồng VN

+ Công suất thiết kế : 1.000.000 lít / năm

+ Mặt bằng thiết kế : 1,5 ha

Ngày 1/7/1988 - Dây chuyền sản xuất bia đã chính thức khai trương và đưa vào sử dụng. Đánh dấu một bước ngoặt lịch sử về sự chuyển giao nhiệm vụ sản xuất chính của Xí nghiệp .

Ngày 8 tháng 9 năm 1989 UBND tỉnh đã có quyết định số 497- QĐ/ UB đổi tên XN bánh kẹo Quảng Ninh thành Nhà máy Bia – NGK Quảng Ninh với tổng số CBCNV: 252 người. Nhiệm vụ của Nhà máy là sản xuất sản phẩm Bia hơi và Bia chai phục vụ nhân dân trong tỉnh. Thời gian đầu do chưa có kinh nghiệm, sản phẩm có chất lượng thấp, người tiêu dùng còn nhiều ý kiến. Thị trường chưa chấp nhận sự có mặt sản phẩm của Nhà máy. Ban lãnh đạo Nhà máy đã cùng tập thể cán bộ kỹ thuật bằng mọi biện pháp kinh tế, kỹ thuật để nâng cao dần chất lượng sản phẩm đáp ứng nhu cầu thị trường. Sản phẩm Bia đã trở thành mặt hàng chính của cơ sở .

Từ những năm 1990 trở đi sản lượng của Nhà máy tăng nhanh, năm sau cao hơn năm trước. Thị trường tiêu thụ ngày càng mở rộng. Để đáp ứng được yêu cầu về quản lý SX và kinh doanh, UBND tỉnh đã có quyết định số 273 QĐ/

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

UB ngày 1/2/1996 đổi tên Nhà máy Bia - NGK Quảng Ninh thành Công ty Bia - NGK Hạ Long với hai đơn vị trực thuộc:

+ Nhà máy Bia - Rượu.

+ Xí nghiệp dịch vụ.

Đến năm 2003 – Thực hiện chủ trương chuyển đổi mô hình quản lý từ Doanh nghiệp nhà nước thành Công ty cổ phần. Ngày 27/01/2003 Công ty tiến hành Đại hội cổ đông thành lập Công ty cổ phần Bia & NGK Hạ Long.

Từ những bước đi ban đầu khó khăn. Việc đầu tư SX - KD ở mức độ nhỏ không đồng bộ tiến tới đầu tư lớn, đồng bộ gấp nhiều lần. Thị trường tiêu thụ không ngừng được mở rộng. Với sự phát triển và định hướng đúng - Công ty CP Bia & NGK Hạ Long trong nhiều năm liên tiếp được Đảng và Nhà Nước trao tặng: Huân chương lao động hạng ba năm 1987, Huân chương lao động hạng hai năm 1994 và nhiều bằng khen khác. Qua đó chứng tỏ được vị trí, chỗ đứng của Công ty trong cơ chế thị trường có sự định hướng của Nhà nước.

2.1.1.3. Chức năng, nhiệm vụ, sản phẩm sản xuất kinh doanh của công ty

2.1.1.3.1. Chức năng của công ty

Căn cứ Giấy phép kinh doanh - Công ty CP Bia & NGK Hạ Long có chức năng: Cung cấp các sản phẩm Bia - NGK đáp ứng nhu cầu của thị trường.

2.1.1.3.2. Nhiệm vụ của công ty

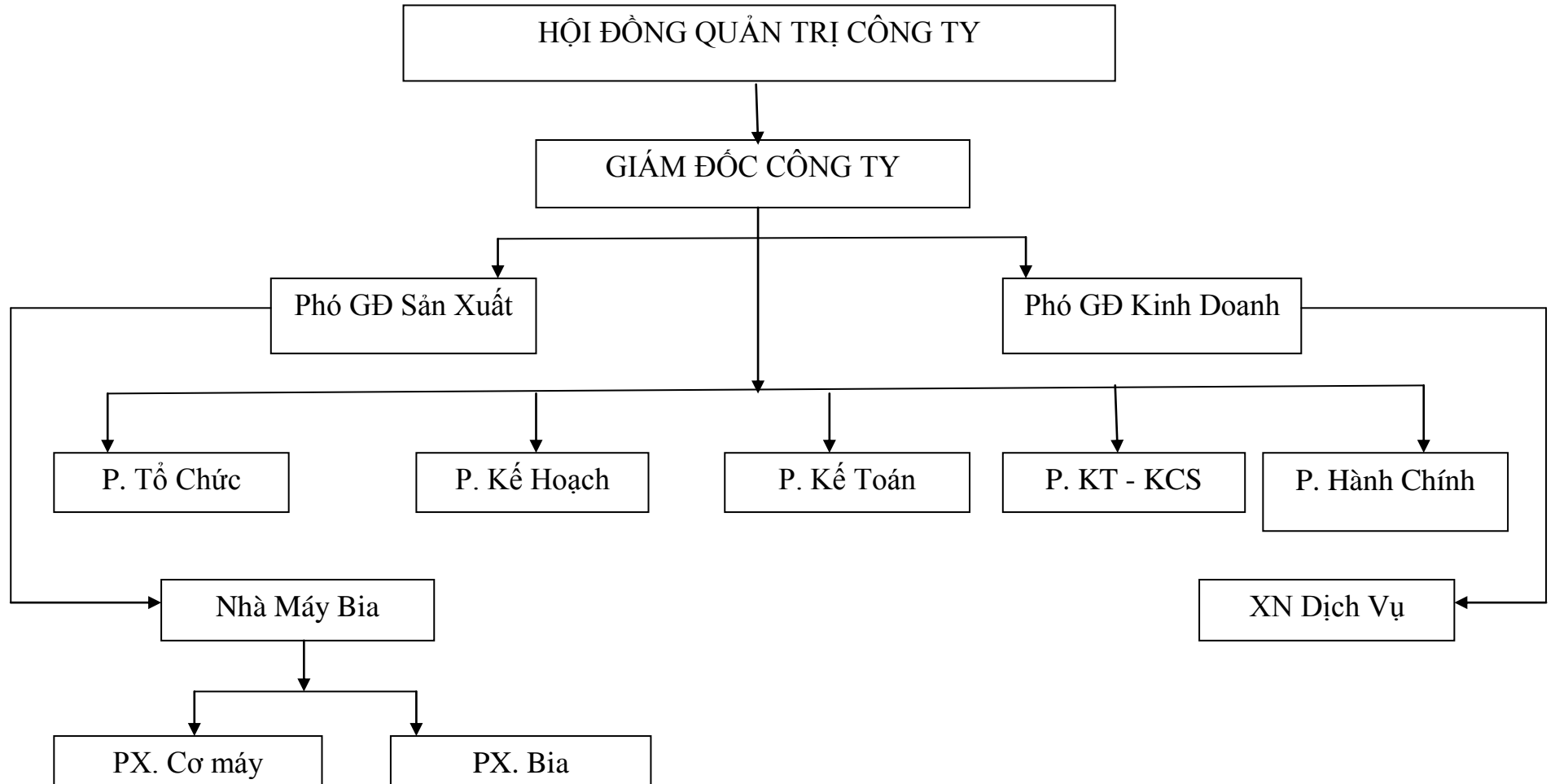
- Thiết kế sản phẩm phù hợp với thị hiếu của người tiêu dùng.
- Tổ chức sản xuất, Sản phẩm đảm bảo chất lượng, số lượng đáp ứng đầy đủ cho nhu cầu thị trường.
- Tổ chức kinh doanh tiêu thụ sản phẩm.
- Đóng góp nộp ngân sách với nhà nước.
- Đảm bảo việc làm cho số lao động.

2.2.1.4. Cơ cấu tổ chức của công ty CP bia & NGK Hạ Long

2.2.1.4.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty CO bia & NGK Hạ Long

Sơ đồ 02: Cơ cấu tổ chức quản lý của công ty.

(nguồn: được lấy tại phòng tổ chức của công ty)



Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

2.1.1.4.2. Cơ cấu tổ chức của công ty CP bia & NGK Hạ Long

a. Giám đốc Công ty

Giám đốc - Là người đại diện pháp nhân của Công ty, chịu trách nhiệm trước pháp luật và tập thể cán bộ CNV toàn Công ty về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh và làm nghĩa vụ đối với nhà nước theo luật định. Là người phê duyệt, lập và ra kế hoạch, quyết định mọi chiến lược sản xuất - kinh doanh của Công ty.

Giám đốc có quyền tổ chức bộ máy quản lý của Công ty, đảm bảo hoạt động sản xuất, kinh doanh có hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn được giao.

b. Phó giám đốc Công ty - Giám đốc nhà máy Bia

Giám đốc nhà máy chịu trách nhiệm trước Giám đốc công ty, thay mặt Giám đốc công ty phụ trách toàn bộ hoạt động của nhà máy Bia. Đảm bảo cho nhà máy sản xuất đồng bộ, liên tục, an toàn và hiệu quả. Đáp ứng đầy đủ, kịp thời cho tiêu thụ sản phẩm. Có thể thay mặt giám đốc Công ty điều hành toàn bộ Công ty khi được uỷ quyền.

c. Phó giám đốc Công ty - Giám đốc XN dịch vụ

Chịu trách nhiệm trước Giám đốc công ty, thay mặt Giám đốc công ty điều hành toàn bộ hoạt động của xí nghiệp dịch vụ. Mở rộng, quản lý và giữ vững thị trường tiêu thụ sản phẩm, cung ứng kịp thời, chính xác, đầy đủ cho mạng lưới tiêu thụ. Có thể thay mặt giám đốc Công ty điều hành toàn bộ Công ty khi được uỷ quyền lại.

d. Phòng tổ chức Công ty

- Tham mưu cho Giám đốc Công ty về việc bố trí, sắp xếp lực lượng cán bộ, nghiệp vụ các cấp trong Công ty.
- Bố trí lực lượng sản xuất cho phù hợp với kế hoạch.
- Ban hành các nội quy, quy chế của Công ty
- Lập kế hoạch tiền lương, tuyển chọn, đào tạo CBCNV khi có nhu cầu.
- Lập và quản lý hồ sơ cá nhân CBCNV toàn Công ty.
- Nghiên cứu cơ cấu sản xuất, quản lý hợp lý, xây dựng cơ chế trả lương cho CBCNV cho phù hợp với sản xuất kinh doanh.

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

- Quản lý lao động, giải quyết các chế độ cho CBCNV toàn Công ty.

e. Phòng kế hoạch Công ty

- Lập kế hoạch sản xuất, kế hoạch tiêu thụ cho từng tháng, quý, năm.
- Xây dựng giá thành cho từng loại sản phẩm.
- Xây dựng định mức vật tư cho sản xuất.
- Đảm bảo cung cấp đầy đủ, kịp thời, đúng chủng loại, có chất lượng các loại vật tư, nguyên liệu để hoàn thành kế hoạch SX một cách có hiệu quả.
- Quản lý các kho vật tư .
- Xây dựng các dự án đầu tư cho sản xuất và tiêu thụ sản phẩm.
- Hợp đồng mua các loại vật tư, nguyên liệu.

f. Phòng kế toán Công ty

- Tổ chức quản lý, sử dụng nguồn vốn có hiệu quả.
- Xây dựng kế hoạch tài chính cho Công ty.
- Thanh toán, hạch toán kịp thời, đầy đủ, đúng hạn các khoản thu chi .
- Tổng hợp các số liệu liên quan đến tài chính của Công ty.
- Theo dõi việc ký và thực hiện các hợp đồng kinh tế.
- Phân tích hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.
- Lập báo cáo tài chính của Công ty tháng, quý, năm.

g. Phòng kỹ thuật- KCS Công ty

- Thiết kế, cải tiến sản phẩm phù hợp với yêu cầu của thị trường.
- Đề xuất các biện pháp kỹ thuật để kịp thời giải quyết những khó khăn, sự cố trong sản xuất.
- Xây dựng quy trình công nghệ cho các khâu trong sản xuất.
- Tạo giống, giữ giống, sản xuất men giống đảm bảo cung cấp đủ cho sản xuất.
- Theo dõi, điều hành quá trình lên men.
- Đào tạo thợ kỹ thuật công nghệ.
- Kiểm tra chất lượng các bán thành phẩm và thành phẩm.
- Kiểm tra việc thực hiện quy trình công nghệ.
- Tham gia giải quyết những khiếu nại của khách hàng về chất lượng sản phẩm.

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

h. Phòng hành chính y tế.

- Mua và cấp phát văn phòng phẩm, phục vụ các hội nghị, tiếp khách của Công ty.
- Tổ chức bữa ăn công nghiệp cho công nhân viên.
- Tổ chức công tác vệ sinh phòng bệnh cho toàn Công ty.
- Tổ chức khám bệnh cho cán bộ công nhân viên .
- Tổng hợp thông tin, kịp thời báo cáo với lãnh đạo Công ty để có biện pháp giải quyết .

2.1.1.4.3. Các đơn vị trực thuộc

a. Nhà máy Bia

Có nhiệm vụ: Tổ chức sản xuất tạo ra sản phẩm có chất lượng cao theo đúng tiêu chuẩn của công ty, đảm bảo cung cấp đủ sản lượng, thực hiện công tác quản lý tài sản, thiết bị, lao động, đảm bảo an toàn về người và thiết bị. Nhà máy có 02 phân xưởng sau

** Phân xưởng Bia*

- Tổ chức sản xuất hợp lý, hiệu quả, đảm bảo AT cho người và thiết bị.
- Xây dựng các biện pháp quản lý chất lượng, giữ gìn vệ sinh CN.
- Sản xuất đáp ứng đầy đủ nhu cầu tiêu thụ của thị trường về số lượng, chất lượng.

** Phân xưởng cơ máy*

- Chuẩn bị về năng lượng, thiết bị máy móc, theo dõi thống kê về số lượng, chất lượng và tình trạng sử dụng máy móc thiết bị, có kế hoạch sửa chữa và dự phòng các thiết bị .
- Quản lý mạng lưới điện đảm bảo cung cấp liên tục, an toàn
- Quản lý hệ thống thiết bị lạnh cung cấp cho phân xưởng bia phục vụ cho các quá trình công nghệ .
- Chế tạo các thiết bị bảo ôn, thiết bị bán hàng cung cấp cho xí nghiệp dịch vụ.

b. Xí nghiệp dịch vụ

Có nhiệm vụ tổ chức bao tiêu sản phẩm của nhà máy Bia, đảm bảo cung cấp

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

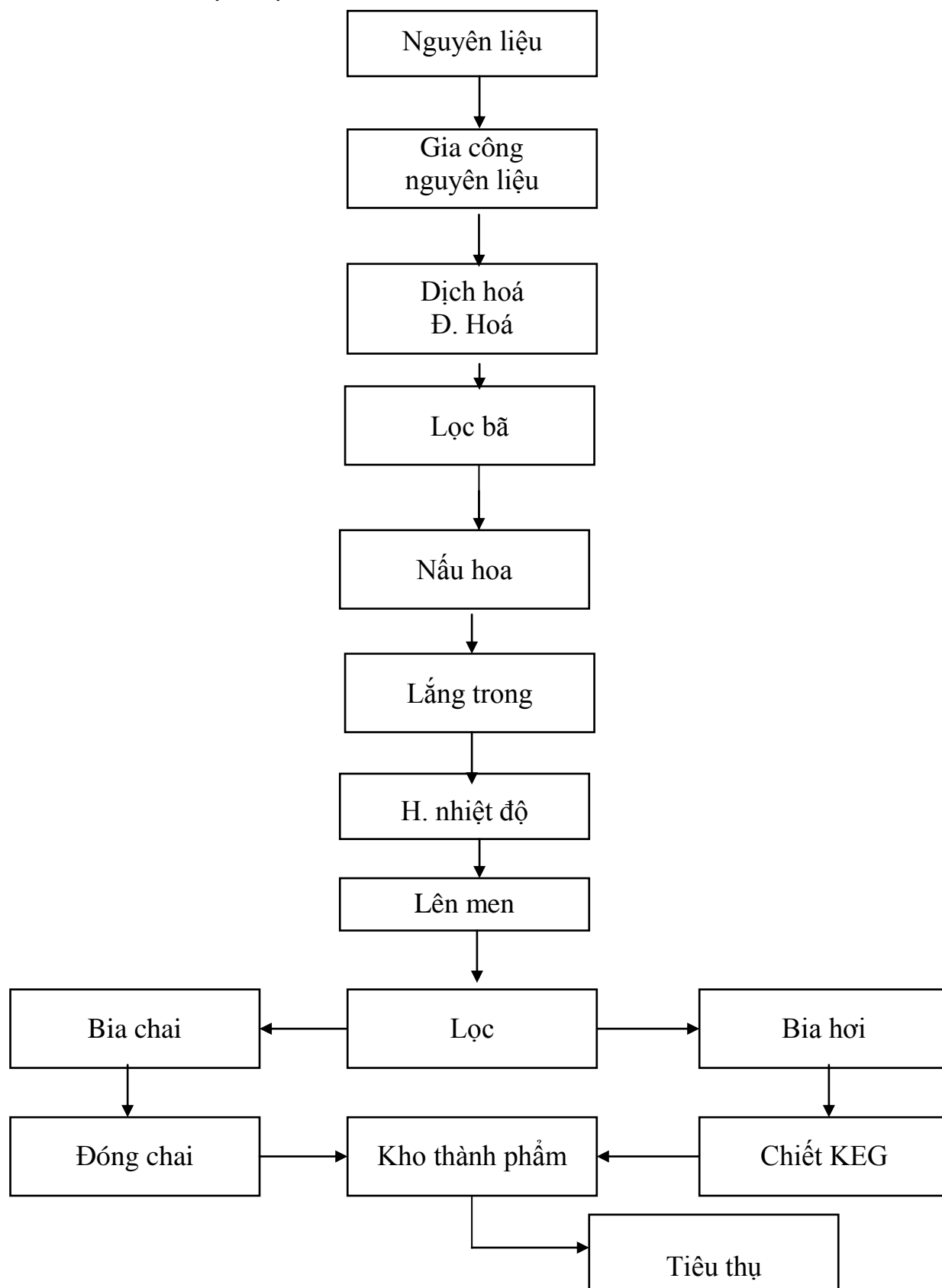
sản phẩm đến nơi tiêu thụ, thực hiện hạch toán kinh doanh có hiệu quả, tổ chức và quản lý mở rộng thị trường, thu thập thông tin và tổ chức quảng cáo giới thiệu sản phẩm .

Trực thuộc xí nghiệp gồm

- * Phòng kế toán xí nghiệp.
- * Phòng tiếp thị .

2.1.1.5. Công nghệ sản xuất

2.1.1.5.1. Sơ đồ dây chuyền CN



Sơ đồ 03: Sơ đồ dây chuyền công nghệ sản xuất bia của Công ty CP bía & NGK
Hạ Long

2.1.1.5.2. *Thuyết minh dây chuyền công nghệ sản xuất*

** Nguyên liệu*

- Nguyên liệu chính để sản xuất bia

+ Malt đại mạch.

+ Hoa Houblon.

- Nguyên liệu phụ (giảm chi phí giá thành sản phẩm)

+ Gạo tẻ.

+ Đường kính.

** Gia công nguyên liệu:* Nguyên liệu trước khi đưa vào nấu được đưa qua máy xay để chuyển thành nguyên liệu ở dạng bột, với mục đích tạo điều kiện cho công đoạn chuyển hoá tiếp theo trong công nghệ sản xuất.

** Dịch hoá, đường hoá nguyên liệu:* Nguyên liệu (dạng bột) được đưa vào các nồi nấu, dưới tác dụng của enzym có sẵn trong nguyên liệu hoặc enzym bổ sung và tác dụng của nhiệt độ, qua từng giai đoạn khác nhau, với thời gian thích hợp. Từ nguyên liệu đã thu được lượng dịch có đầy đủ hàm lượng các chất dinh dưỡng để chuẩn bị cho giai đoạn lên men tiếp theo, đó là các hàm lượng đường glucoza, maltôza, axit amin.

** Lọc Malt:* Sau quá trình đường hoá, dịch đường được đưa qua máy lọc để tách hết bã nguyên liệu. Dịch trong được đưa sang thiết bị nấu hoa còn bã loại dùng cho việc chăn nuôi.

** Nấu hoa:* Dịch đường được đun sôi với hoa houblon. ở giai đoạn này nhiều quá trình được diễn ra, đó là việc trích ly các chất đắng, chất thơm từ hoa vào dịch đường, ổn định các thành phần của dịch đường - tạo hương, màu, vị cho bia.

** Hạ nhiệt độ :* Dịch nấu hoa có nhiệt độ = 100 °C được lắng, tách hoa, tách cặn thô và chạy qua máy hạ nhiệt độ với chất tải lạnh là nước glycol, nhiệt độ dịch được hạ xuống với nhiệt độ đảm bảo cho quá trình lên men ($T^0 = 12 \div 13^0\text{C}$)

** Lên men bia:* Đây là giai đoạn tương đối quan trọng trong công nghệ sản xuất bia, dịch đường dưới tác dụng của nấm men bia trong những điều kiện nhiệt độ nhất định. Biến đổi đường, axitamin thành rượu, CO₂ và một số sản

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

phẩm phụ khác như este, alđêhyt, axit hữu cơ, điaxetyl..... Thời gian tàng trữ lên men tùy thuộc vào công nghệ, có thể từ 15 ÷ 30 ngày/ chu kỳ.

* *Chiết KEG*: Bia lên men sau khi được lọc qua máy lọc, tách hết nấm men tạo ra bia thành phẩm. Bia thành phẩm được đưa qua máy chiết keg (máy tự động vệ sinh và chiết bia vào KEG của Đức). Theo yêu cầu tiêu thụ của thị trường Công ty đang sử dụng các loại keg : 20 lít , 30 lít.Nếu là bia chai sau lọc, bia được chiết vào chai có dung tích 330ml, 450ml, 500ml

* *Nhận xét* : Dây chuyền CN năm 2004 so với dây chuyền cũ là dây chuyền mới theo quy mô hiện đại hoá. Dây chuyền CN cũ khâu gia công nguyên liệu phải qua khâu rang malt sau đó mới đưa vào xay. Dây chuyền CN mới đưa malt ướt vào xay thành bột không cần phải qua khâu rang. Đây là một dây chuyền CN khép kín đảm bảo đúng theo tiêu chuẩn sản xuất hàng thực phẩm, vì vậy chất lượng sản phẩm được nâng cao rõ rệt tỷ lệ thu hồi cao, vì vậy giảm được chi phí dẫn đến làm giảm giá thành sản phẩm. Đặc biệt là dây chuyền chiết Keg là dây chuyền nhập ngoại tự động hoá toàn phần nên giảm bớt được chi phí về nhân công. Về sản phẩm hiện tại Bia hơi đang là sản phẩm được ưa chuộng trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh, Bia chai chất lượng cũng được nâng lên rõ rệt và đang được thị trường đưa vào sử dụng các hội nghị, ngày lễ tết.

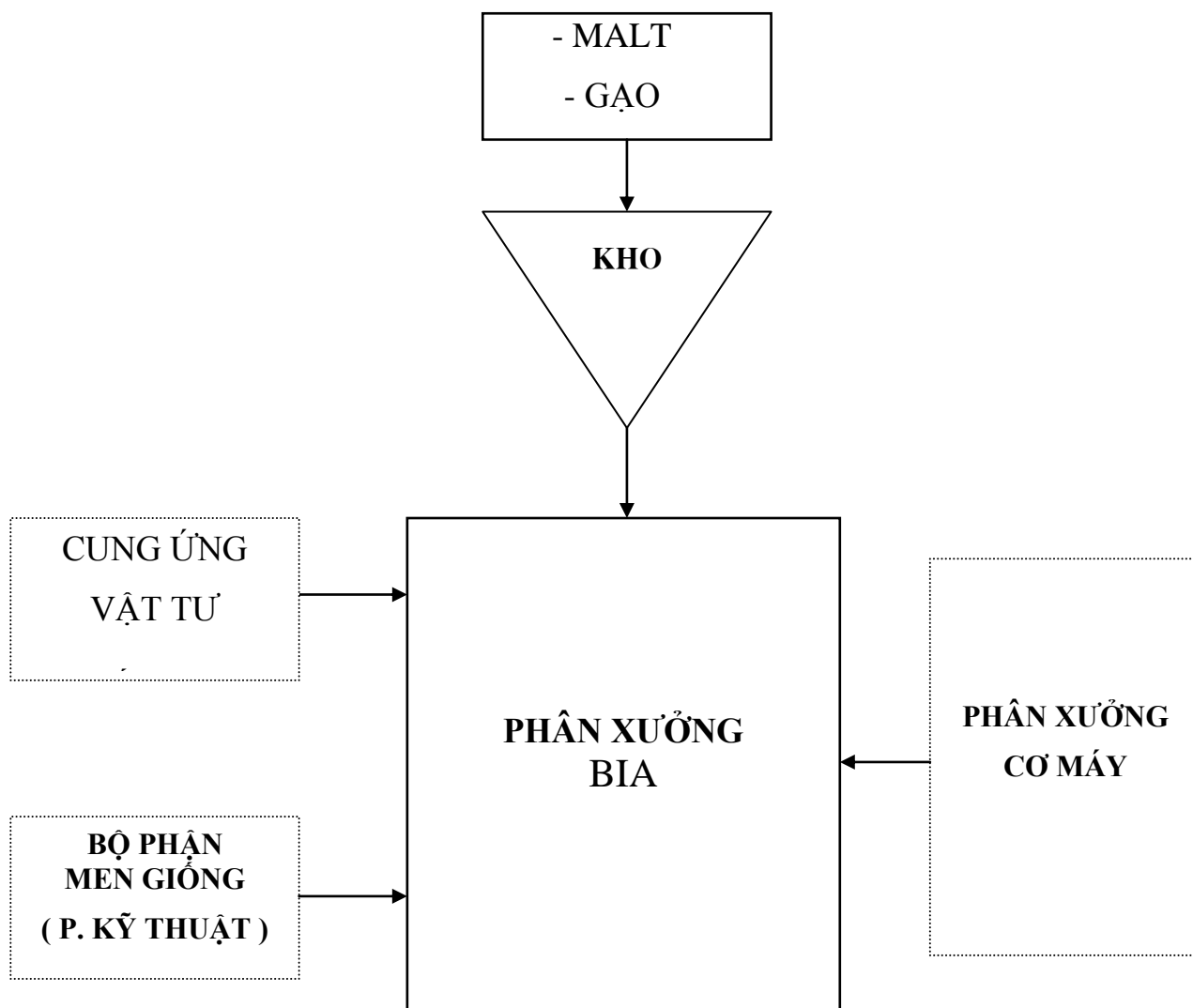
2.1.1.5.3. Kết cấu sản xuất của doanh nghiệp

Là một hệ thống các bộ phận sản xuất chính, sản xuất phụ, sản xuất phụ trợ và các bộ phận phục vụ mang tính chất sản xuất cùng với mối quan hệ giữa chúng với nhau trong quá trình sản xuất.

* *Nhận xét*

- Công ty bố trí khu vực kho gần khu vực sản xuất đồng thời được xuất trực tiếp cho đơn vị sản xuất không phải qua khâu trung gian.

- Các đơn vị phụ trợ phục vụ trực tiếp cho sản xuất nên trong quá trình sản xuất rất kịp thời và thuận lợi, không ách tắc. Công tác kiểm tra quá trình hình thành sản phẩm được theo dõi từ khâu đầu đến khâu cuối, đây là điều kiện thuận lợi cho việc đảm bảo chất lượng sản phẩm.



2.1.2. Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty trong hai năm 2008 và 2009

Đối với doanh nghiệp mục tiêu cuối cùng là lợi nhuận. Lợi nhuận là một chỉ tiêu tài chính tổng hợp phản ánh hiệu quả của toàn bộ quá trình đầu tư, sản xuất, tiêu thụ và những giải pháp kỹ thuật, quản lý kinh tế tại doanh nghiệp. Để nhận thức đúng đắn về lợi nhuận thì không chỉ quan tâm đến tổng mức lợi nhuận mà phải đặt lợi nhuận trong mối quan hệ với vốn, tài sản, nguồn lực kinh tế tài chính mà doanh nghiệp đã sử dụng để tạo ra lợi nhuận trong từng phạm vi, trách nhiệm cụ thể.

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

Bảng 01: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của cụng ty CP bia & NGK Hạ Long

Đơn vị tính: VND

Chỉ tiêu	Kết quả HDSXKD		Chênh lệch	
	Năm 2008	Năm 2009	+/-	%
2	6	7		
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	193,898,539,356	190,311,583,751	-3,586,955,605	-1.8499
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	53,158,624,915	53,052,971,849	-105,653,066	-0.1988
3. Doanh thu thuần bán hàng và cung cấp dịch vụ	140,739,914,441	137,258,611,902	-3,481,302,539	-2.4736
4. Giá vốn hàng bán	99,553,849,887	101,821,267,804	2,267,417,917	2.2776
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	41,186,064,554	35,437,344,098	-5,748,720,456	-13.9579
6. Doanh thu hoạt động tài chính	360,779,323	89,667,520	-271,111,803	-75.1462
7. Chi phí tài chính	14,903,664,493	6,370,093,997	-8,533,570,496	-57.2582
- Trong đó: Chi phí lãi vay	14,903,664,493	6,370,093,997	-8,533,570,496	-57.2582
8. Chi phí bán hàng	23,186,085,526	21,698,008,478	-1,488,077,048	-6.4180
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	6,423,792,258	6,251,496,831	-172,295,427	-2.6821
10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	-2,966,698,400	1,207,412,312	4,174,110,712	140.6989
11. Thu nhập khác	3,356,565,943	2,452,705,822	-903,860,121	-26.9281
12. Chi phí khác	389,867,543	501,715,910	111,848,367	28.6888
13. Lợi nhuận khác	2,966,698,400	1,950,989,912	-1,015,708,488	-34.2370
14. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	-	3,158,402,224	3,158,402,224	-
15. Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành		866,654,081	866,654,081	-
16. Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hoãn lại			-	-
17. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp		2,291,748,143	2,291,748,143	-

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

Qua bảng báo cáo kết quả kinh doanh trên ta thấy: Lợi nhuận của năm 2009 tăng rõ rệt do công ty đã giảm được chi phí trong sản xuất kinh doanh, chứng tỏ công tác quản lí của công ty đã được nâng cao, do đó hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty tăng lên. Điều này được thể hiện cụ thể như sau:

- Doanh thu bán hàng giảm 1.8499% so với năm 2008 là do trong năm 2009 sản lượng tiêu thụ của công ty giảm. Năm 2009 tình hình kinh tế nói chung rơi vào khủng hoảng, do vậy tình hình tiêu thụ sản phẩm của công ty cũng bị giảm sút theo tình trạng chung. Đồng thời các khoản giảm trừ doanh thu giảm nhẹ 0.1988%, dẫn đến doanh thu thuần giảm 2.4736%.

- Doanh thu thuần giảm trong khi đó giá vốn hàng bán lại tăng 2.2776% làm cho lợi nhuận gộp của công ty năm 2009 giảm mạnh 13.9579%.

- Chi phí tài chính giảm 57.2582%, chi phí bán hàng giảm 6.418%, chi phí quản lí doanh nghiệp giảm 2.6821% với tốc độ lớn hơn tốc độ giảm của lợi nhuận gộp, vì vậy năm 2009 công ty vẫn đạt được lợi nhuận 1,207,412,312 VND tương ứng với tỷ lệ tăng 140.6989%, tăng đáng kể so với năm 2008 (-2,966,698,400 VND)

- Thu nhập khác giảm 26.9281% đồng thời chi phí khác lại tăng 28.6888% càng làm cho lợi nhuận khác giảm mạnh 34.237%. Song tốc độ giảm của lợi nhuận khác nhỏ hơn tốc độ tăng của lợi nhuận thuần từ hoạt động bán hàng vì vậy tổng lợi nhuận của công ty vẫn đạt được 3,158,402,224 VND.

- Ta thấy doanh thu của công ty năm 2009 giảm so với năm 2008, trong khi đó năm 2009 công ty vẫn tuyển thêm 34 lao động, Điều này là chưa hợp lí. Doanh nghiệp cần phải xem xét và điều chỉnh vấn đề này.

2.1.3. Lực lượng lao động tại công ty CP bia & NGK Hạ Long

2.1.3.1. Mục đích và ý nghĩa của việc tìm hiểu công tác nhân sự trong Công ty

2.1.3.1.1. Mục đích

Kiểm tra tình hình thực hiện các chính sách theo pháp luật của Công ty Cổ phần bia & NGK Hạ long đối với người lao động.

Nghiên cứu kết cấu lao động của Công ty thể hiện qua các mặt như cơ cấu lao động, trình độ, lứa tuổi, giới tính...

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

Đánh giá tình hình sử dụng lao động, các hình thức tổ chức lao động đã phù hợp với Công ty hay chưa.

Đưa ra các biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng lao động nhằm đạt được chất lượng tốt, năng suất cao để nâng cao thu nhập cho người lao động.

2.1.3.1.2. Ý nghĩa

Lao động là nguồn lực quan trọng nhất của bất kỳ một tổ chức doanh nghiệp nào và là cơ sở quyết định sự tồn tại và phát triển của chính doanh nghiệp đó. Do đó, việc nghiên cứu và tìm hiểu về tình hình sử dụng lao động giúp cho doanh nghiệp thấy được những điểm mạnh để phát huy và những điểm yếu cần phải sửa đổi, bổ sung. Từ việc nghiên cứu đó giúp Công ty đưa ra các biện pháp để sử dụng lao động một cách hợp lý đem lại hiệu quả cao trong công việc.

2.1.3.2. Đặc điểm lao động của công ty CP bia & NGK Hạ Long

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

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

**Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần
bia và nước giải khát Hạ Long**

**Bảng 02: Cơ cấu lao động của công ty CP bia & NGK Hạ Long hai năm 2008,
2009**

Phân công lao động	Năm 2008		Năm 2009		Chênh lệch	
	Số lượng(ng ười)	Tỷ lệ(%)	Số lượng(người)	Tỷ lệ(%)	Số lượng(người)	Tỷ lệ(%)
1. Theo giới tính						
- Nam	346	64.9	376	65.3	30	1.3
- Nữ	187	35.1	191	34.7	4	-0.4
2. Theo tính chất lao động						
- Công nhân	433	81	462	81.48	29	0.48
- Cán bộ CNV	100	19	105	18.52	5	-0.48
3.Theo trình độ học vấn						
-Trên ĐH+ĐH	67	12.57	79	14	12	2.57
- Cao đẳng	137	25.7	147	26	10	0.3
- Trung cấp, sơ cấp	329	61.73	341	60	12	-1.73
4.Theo độ tuổi						
- 18-30	127	23.8	147	26	20	3.8
- 31-40	213	40	225	39.7	12	-0.3
- 41-50	110	20.6	118	20.7	8	0.1
- 51-59	83	15.6	77	13.6	-6	-2
5.Tổng số lao động	533		567		34	

(Nguồn: Phòng tổ chức của công ty CP bia & NGK Hạ Long)

Nhận xét:

-Theo giới tính:

Qua bảng số liệu trên ta thấy: Năm 2008 số lao động nam là 346 người tương ứng 64.9%, lao động nữ là 187 người chiếm 35.1%. Sang năm 2009 số lao động nam tăng 30 người tương ứng tăng 1.3%, lao động nữ tăng 4 người tương ứng giảm 0.4%. Do đặc điểm ngành nghề là doanh nghiệp sản xuất nên lao động nam vẫn chiếm nhiều hơn lao động nữ. Lao động nữ chủ yếu làm tại phòng kế toán, phòng tổ chức, văn thư, một số làm tại phân xưởng sản xuất,...

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

-Theo tính chất lao động:

Trong năm 2008 và 2009 số lượng lao động là công nhân đều chiếm ưu thế. Năm 2008 số lượng công nhân là 433 người chiếm 81% đến năm 2009 tăng lên là 462 người. Số lượng cán bộ quản lý giảm nhẹ không đáng kể (năm 2008 chiếm 19%, năm 2009 chiếm 18.52%), điều này chứng tỏ trình độ quản lý của cán bộ trong công ty đã được nâng cao, đồng thời công ty đã gia tăng lao động để hoàn thành công việc ngày một nhiều.

-Theo trình độ học vấn:

Nhìn chung cơ cấu lao động theo trình độ học vấn của công ty CP bia & NGK Hạ Long chủ yếu là trình độ trung cấp và sơ cấp, chiếm 61.73% lao động năm 2008, và giảm 1.73% năm 2009. Trình độ cao đẳng tăng không đáng kể 0.3%. Đặc biệt trình độ lao động đại học tăng rõ rệt năm 2008 là 67 người, đến năm 2009 tăng 12 người. Điều này cho ta thấy sự quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển nhân lực của công ty CP bia & NGK Hạ Long, không ngừng nâng cao chất lượng lao động để mang lại hiệu quả sản xuất kinh doanh.

-Theo độ tuổi:

Ta nhận thấy số lao động trẻ dưới 30 tuổi của công ty năm 2008 chiếm 223.8%, năm 2009 tăng lên 26%. Đây là lực lượng lao động trẻ đầy sự nhiệt tình, sáng tạo, có tinh thần hăng say trong công việc, tuy nhiên lại chưa có kinh nghiệm trong công việc. Vì thế công ty cần tạo điều kiện và cho đội ngũ lao động này phát huy năng lực.

Chiếm tỷ trọng lớn nhất là lao động độ tuổi 31-40 chiếm 40%. Đây là đội ngũ có tinh thần trách nhiệm cao và làm việc có hiệu quả. Độ tuổi 41-50 chiếm tỷ trọng tương đối năm 2008 là 110 người chiếm 20.6%, năm 2009 là 118 người. Người trong độ tuổi này thường giữ chức vụ cao trong công ty. Vì vậy công ty nên có chính sách khuyến khích, động viên đội ngũ này phát huy và cống hiến hết sức mình cho công ty. Độ tuổi 51-59 chiếm tỷ trọng thấp nhất, năm 2008 là 15.6%, năm 2009 giảm xuống còn 13.6%.

2.2. Thực trạng công tác quản trị nhân sự tại công ty CP bia & NGK Hạ Long

2.2.1. Phân tích công việc

Vào đầu kỳ sản xuất kinh doanh (hàng tháng, hàng quý, hàng năm) sau khi căn cứ vào thực trạng năng lực của máy móc thiết bị, năng lực trình độ công nhân viên hiện tại của Công ty, phòng tổ chức hành chính sẽ phối hợp với phòng kế hoạch, kỹ thuật đưa ra một bản tài liệu thể hiện rõ các yếu tố về kỹ thuật, công nghệ và cả con người để sản xuất sao cho có hiệu quả cao, tiết kiệm kinh phí, phục vụ cho Công ty hoàn thành kế hoạch trong kỳ.

Công ty đã thực hiện chặt chẽ công tác phân tích công việc để cho các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc giúp người lao động thực hiện tốt hơn công việc và hiểu rõ nhiệm vụ cần thực hiện của mình trong quá trình kinh doanh chung của Công ty.

Việc xây dựng hai tài liệu trên được tiến hành theo yêu cầu vị trí của mỗi công việc và được cập nhật thường xuyên dựa theo tình hình và điều kiện thực tế của Công ty cũng như phải đảm bảo lợi ích kinh tế, tính an toàn trong quá trình công tác của công nhân. Điều này giúp cho công tác hoạch định, tuyển dụng cũng như quản lý nhân lực tại Công ty được hiệu quả và gọn nhẹ. Công tác hoạch định nguồn nhân lực được phòng nhân sự Công ty thực hiện rất nghiêm túc qua 4 bước.

Bước 1: Dự báo nhu cầu và dự báo khả năng sẵn có của Công ty về nhân lực. Khi dự báo thì phòng nhân sự phải căn cứ vào nhiều yếu tố như: kế hoạch kinh doanh, các thay đổi có thể phát sinh, số lượng nhân viên, trình độ chuyên môn của họ. Từ đó sẽ xác định được so với kế hoạch sản xuất thì Công ty thừa hay thiếu nhân lực để đưa ra các quyết định đối với tuyển dụng hay sa thải nhân viên cho phù hợp.

Bước 2: Phòng nhân sự sẽ đưa ra các bản báo cáo cũng như những ý kiến đóng góp để cấp trên xét duyệt.

Bước 3: Phòng nhân sự sẽ phối hợp với các nhà quản trị ở các lĩnh vực khác để thực hiện các chương trình cụ thể như tuyển dụng hoặc sa thải, đào tạo nhân viên.

Bước 4: Phòng nhân sự đánh giá hiệu quả và có sự điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện thực tế kinh doanh của Công ty hơn.

Nhìn chung công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty làm khá tốt để đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh chung, tuy nhiên vẫn còn có những tồn tại cần khắc phục, đặc biệt là ở khâu thu thập thông tin về nguồn nhân lực tại các công ty cùng lĩnh vực kinh doanh, dẫn tới việc hoạch định đôi khi không chính xác so với tình hình kinh doanh thực tế. Điều này gây khó khăn cho Công ty trong quá trình thực hiện kinh doanh.

Thực chất thì việc thu thập thông tin chỉ mang tính chất căn cứ vào năng lực kinh doanh, khai thác ở kỳ trước rồi áp vào kỳ này. Nên khi tiến hành công tác cân đối năng lực kinh doanh thực tế và sản lượng kế hoạch đề ra thì thường dẫn tới việc tuyển dụng thêm nhân lực trong khi ở một số vị trí công việc, tổ đội chịu trách nhiệm vẫn có thể cáng đáng, luân phiên được.

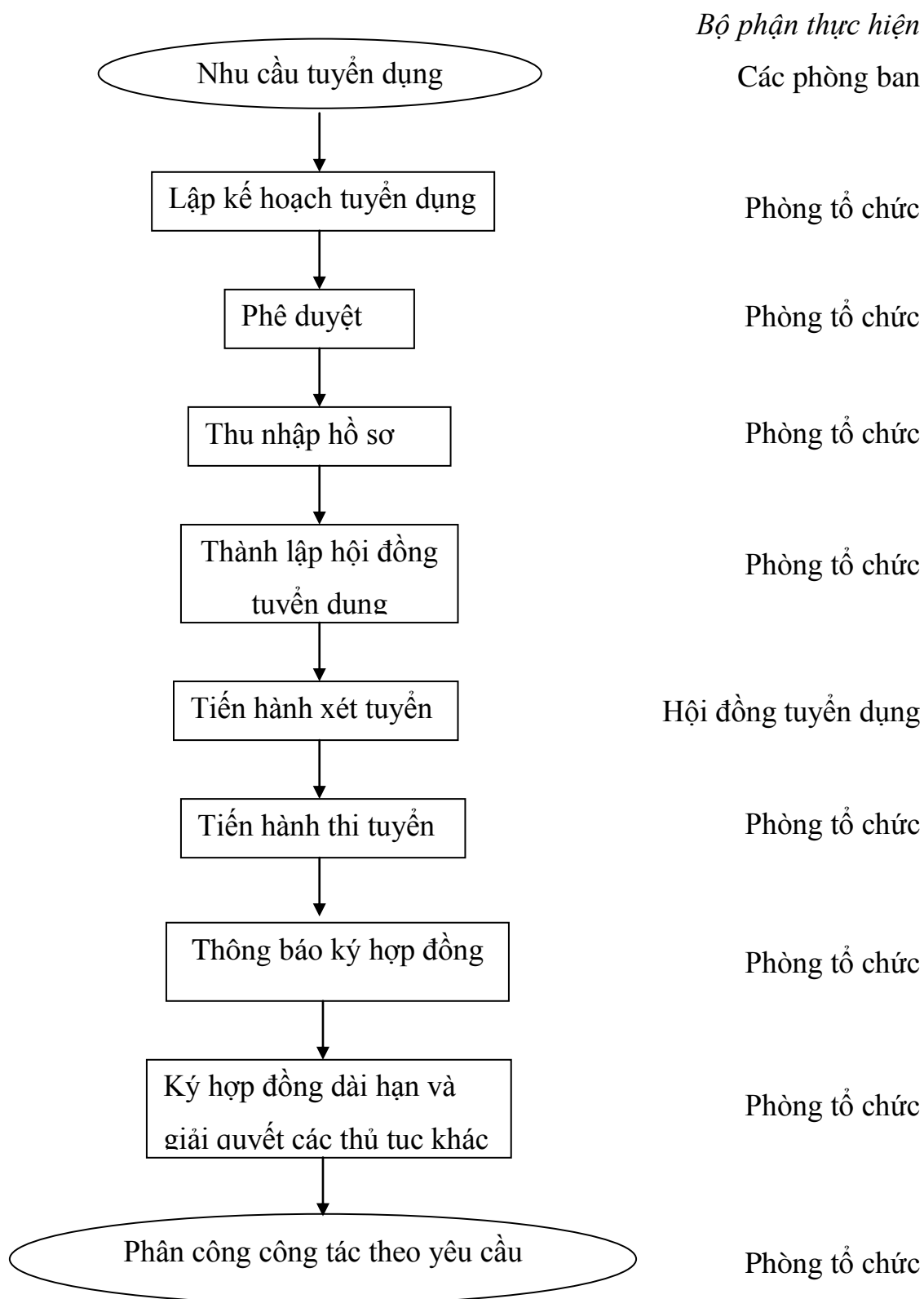
2.2.2. Tuyển dụng lao động

Tuyển dụng nhân viên là một hoạt động quan trọng trong quản trị. Khi xem xét vấn đề tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên, cán bộ tuyển dụng đặc biệt quan tâm liệu việc tuyển chọn đó có mang lại hiệu quả cho Công ty hay không, nghĩa là phải tuyển lựa được đúng người vào đúng những công việc phù hợp với khả năng, năng khiếu và chuyên môn của họ. Đây là một công tác đặc biệt quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển chung của Công ty.

Hàng năm Công ty xác định nhu cầu tuyển dụng lao động dựa trên cơ sở kế hoạch hoạt động kinh doanh và nhu cầu lao động trong thực tế tại các phòng, ban, bộ phận, cả về lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Xuất phát từ nhu cầu đó phòng tổ chức hành chính xây dựng kế hoạch tuyển dụng trước mắt và lâu dài sau đó trình lên Giám đốc phê duyệt.

2.2.2.1. Khôi lao động gián tiếp

Quy trình tuyển dụng nhân viên của công ty



Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

✓ **Nhu cầu tuyển dụng:**

- *Tuyển dụng thay thế:*

+ Thay thế nhân viên xin thôi việc, bị sa thải... hoạt động tuyển dụng phải được thực hiện nhanh chóng để đảm bảo tính liên tục của công việc. Thay thế tạm thời nhân viên đi vắng, bị bệnh... với một hợp đồng lao động có thời hạn (thường là ngắn). Hoạt động này cũng phải được thực hiện gấp rút để đảm bảo tính liên tục của công việc.

+ Thay thế nhân viên được thăng chức, chuyển chuyển hoặc nghỉ hưu... Hoạt động này cần phải được chuẩn bị trước một khoảng thời gian, trước khi nhân viên cũ rời khỏi chức vụ vì nhân viên cũ có thể giúp đỡ, hướng dẫn nhân viên trong việc hoà nhập với môi trường công tác.

- *Tuyển dụng ứng phó:* Hoạt động này thường diễn ra khi doanh nghiệp nhận được khối lượng công việc lớn trong một khoảng thời gian nhất định. Để đảm bảo tiến độ sản xuất kinh doanh, Công ty sẽ cần tuyển dụng lao động trong khoảng thời gian đó. Cũng có thể tuyển dụng ứng phó trong trường hợp doanh nghiệp cần một vị trí nhân viên tạm thời.

- *Tuyển dụng thường niên:* Hoạt động này phụ thuộc vào ngân sách và kế hoạch quản lý dự trù nguồn nhân lực.. Kế hoạch này được thiết lập trên cơ sở các hoạt động trong năm tiếp theo, ước tính lượng nhân viên sẽ thôi việc, số vắng mặt...

Trong bước này, qua 2 năm qua ta thấy công ty thực hiện chưa tốt. Năm 2009 có doanh thu giảm so với năm 2008 mà công ty vẫn tuyển dụng thêm 34 người, như vậy là chưa hợp lí với tình hình thực tế của công ty hiện nay. Công ty cần quan tâm xem xét vấn đề này.

✓ **Lập kế hoạch tuyển dụng:**

Căn cứ vào đề xuất của các phòng, ban, đơn vị thì bộ phận nhân sự và bộ phận lao động tiền lương phối hợp với lãnh đạo Công ty tổ chức rà soát lại toàn bộ lao động trên cơ sở đó lập danh sách các lĩnh vực cần phải bổ sung thêm lao động.

Cán bộ phụ trách tuyển dụng căn cứ vào số lượng tuyển dụng làm văn bản trình Giám đốc số lượng cần bổ sung sau đó thông báo cho các đơn vị, phòng ban.

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

✓ Thông báo tuyển dụng, tiến hành thu nhận hồ sơ:

Kế hoạch tuyển dụng sau khi đã được Giám đốc phê duyệt thì bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm thông báo tuyển dụng dưới các hình thức khác nhau như: thông báo bằng cách dán niêm yết, dán thông báo tại công ty và quảng cáo trên các báo chứ chưa thông báo đến hết các nguồn lao động, đặc biệt là những nguồn có khả năng tìm kiếm thuận lợi, dễ dàng và chính xác, sau 15 ngày rồi mới tiếp nhận hồ sơ.

Hồ sơ bao gồm:

- Sơ yếu lý lịch.
- Đơn xin việc (viết tay).
- Giấy khám sức khỏe.
- Bản phôtô có công chứng các văn bằng chứng chỉ liên quan

tùy thuộc vào yêu cầu và tính chất từng công việc.

✓ Thành lập hội đồng tuyển dụng:

Hết thời hạn nộp hồ sơ thì bộ phận nhân sự tiến hành lập danh sách những thành viên trong hội đồng tuyển dụng và tiến hành họp hội đồng để phục vụ cho công tác tuyển dụng lao động một cách có hiệu quả nhất.

Thành phần hội đồng tuyển dụng bao gồm: Các phó giám đốc, người phụ trách bộ phận nhân sự, các phòng nghiệp vụ có liên quan.

✓ Tiến hành xét tuyển:

Sau khi đã tiếp nhận các hồ sơ xin việc thì hội đồng tuyển dụng tiến hành phân loại hồ sơ. Những hồ sơ nào đáp ứng đủ các tiêu chí mà Công ty đề ra và có thành tích nổi bật sẽ được tiếp tục nhận vào vòng tiếp theo, những hồ sơ không đạt sẽ bị loại.

✓ Tiến hành thi tuyển:

Với những hồ sơ đã được lựa chọn ở vòng xét tuyển thì các ứng viên đó sẽ được gọi đến Công ty để thi chuyên môn hoặc phỏng vấn. 15 ngày sau khi thi tuyển thì những ứng viên trúng tuyển sẽ được gọi đến Công ty để ký hợp đồng thử việc.

✓ Thông báo ký hợp đồng thử việc:

Ký hợp đồng thử việc đối với:

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

- Lao động gián tiếp: Thời gian thử việc từ 2 đến 3 tháng.

Người trúng tuyển được bố trí về các bộ phận đã được dự kiến sẽ tập sự với mục đích đánh giá kết quả thực hiện công tác chuyên môn, nghiệp vụ, thực hiện các nội quy, quy chế của Công ty.

Hết thời gian thử việc thì nhân viên tập sự phải tự viết bản báo cáo và có ý kiến nhận xét của bộ phận chuyên môn trực tiếp hướng dẫn mình. Việc nhận xét phải có các nội dung sau:

- Thực hiện nhiệm vụ nghiệp vụ được giao.
- Việc thực hiện các nội quy, quy chế của Công ty.
- Tinh thần học tập và ý thức trách nhiệm đối với công việc được giao.
- Giữ bí mật kinh doanh trong Công ty.
- Có ý thức và đạo đức nghề nghiệp.

✓ Ký hợp đồng hạn và tiến hành hoàn thiện các thủ tục khác:

Hết thời hạn thử việc thì mới ký hợp đồng chính thức và hoàn thiện nốt thủ tục, hồ sơ theo yêu cầu của công việc. Mức lương chính thức thực hiện hợp đồng lao động được hưởng theo quy chế trả lương của Công ty và tuân thủ theo đúng quy chế trả lương theo pháp luật quy định. Các hình thức ký kết hợp đồng lao động:

- Hợp đồng lao động không xác định thời hạn.
- Hợp đồng lao động xác định thời hạn từ 1 đến 3 năm.
- Hợp đồng lao động thời vụ dưới 1 năm.
- Hợp đồng thử việc từ 1- 3 tháng.

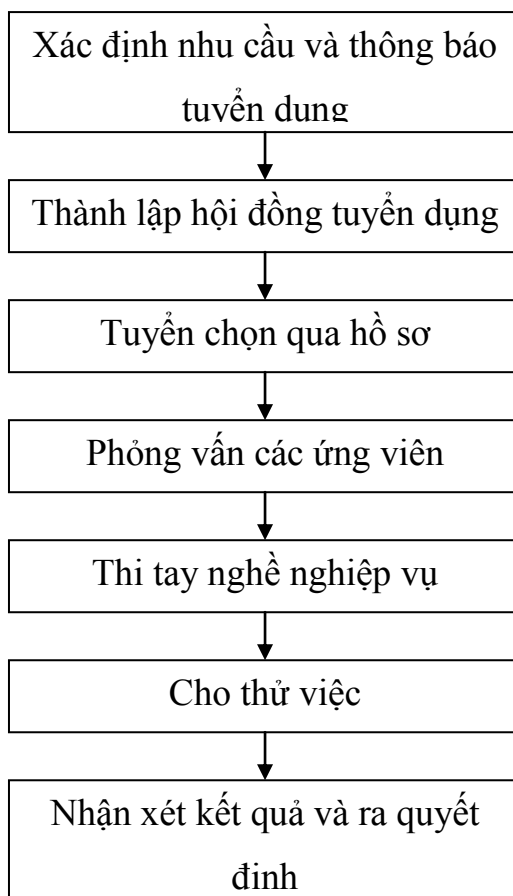
Khi hợp đồng lao động hết hiệu lực, Giám đốc Công ty sẽ căn cứ vào nhu cầu sản xuất kinh doanh, khả năng người lao động để ký tiếp hợp đồng lao động mới hoặc chuyển hình thức hợp đồng lao động hay chấm dứt hợp đồng lao động.

✓ Phân công công tác theo yêu cầu:

Phân công công tác theo yêu cầu: Phòng tổ chức nhân sự thảo quyết định trình Giám Đốc Công ty điều động chính thức người lao động theo yêu cầu.

2.2.2.2. Khôi lao động trực tiếp

Với quy trình tuyển dụng như sau:



Đối với lao động trực tiếp quy trình tuyển dụng diễn ra tương tự như với lao động gián tiếp, có đặc điểm khác sau:

-Đối với hội đồng tuyển dụng: Mặc dù công ty tổ chức thi tay nghề nhưng thành phần hội đồng tuyển dụng lại chỉ bao gồm cán bộ nhân sự mà chưa có một số lao động có tay nghề cao, có kinh nghiệm đang làm việc tại công ty. Vì thế mà việc đánh giá năng lực thực sự của ứng viên.

-Có thêm bước thi tay nghề của ứng viên nhằm xác định trình độ tay nghề công việc.

Kết quả tuyển dụng của công ty trong 2 năm gần đây

Hai năm gần đây đã có những cố gắng nhằm hoàn thiện hơn về số lượng và chất lượng tuyển dụng góp phần tăng doanh thu, lợi nhuận và bản thân thu nhập của người lao động cũng tăng lên, giải quyết được những vị trí còn trống

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

trong công ty cả bằng nguồn tuyển dụng bên ngoài và bên trong song chưa thực sự phù hợp với nhu cầu lao động của công ty trong thời gian đó.

Do đặc điểm là công ty sản xuất nên công ty cần một đội ngũ công nhân giàu kinh nghiệm và cứng cáp. Nếu như những năm trước đây trình độ của người công nhân mới tuyển là trung cấp, trung học thì hiện nay, đặc biệt là từ năm 2007 trở đi công ty đã tuyển chọn người công nhân có trình độ cao đẳng và hạn chế dần số công nhân có trình độ thấp hơn.

Tuy nhiên ngoài những ưu điểm trên thì trong công tác tuyển dụng của công ty vẫn còn một số tồn tại.

Nhược điểm

Thứ nhất, nguồn tuyển dụng bên ngoài của công ty chưa rộng, công ty mới chỉ quan tâm đến đội ngũ lao động là con em trong công ty và một số lao động khác ở thị trường lao động. Chưa chú ý đến nguồn sinh viên mới tốt nghiệp.

Thứ hai, công việc thông báo tuyển dụng của công ty cũng chưa rộng, mới chỉ thông báo tại công ty trên một báo cáo. Như vậy sẽ hạn chế hồ sơ hơn và ít có cơ hội tuyển dụng kỹ và chọn được nhiều người tài hơn.

Thứ ba, công tác xác định nhu cầu tuyển dụng của công ty thực hiện chưa tốt. Năm 2009 doanh thu của công ty giảm so với năm 2008 mà công ty vẫn tuyển dụng thêm 34 người. Công ty cần xem xét vấn đề này để điều chỉnh công tác tuyển dụng cho phù hợp.

Ngoài ra, công việc kiểm tra, xác minh lý lịch của ứng cử viên không thực sự được công ty quan tâm. Hầu như công ty không xác minh lại độ chính xác của hồ sơ. Như vậy sẽ có một số thiếu sót trong hồ sơ.

Tuy nhiên, để theo kịp xu thế phát triển chung của kinh tế thị trường và để có thể cạnh tranh nâng cao uy tín của công ty trước các bạn hàng, các đối thủ và người tiêu dùng thì đòi hỏi công ty phải quan tâm hơn nữa đến khâu quản lý nhân sự bằng việc hoạch định, thiết lập kế hoạch hóa nguồn nhân lực, tổ chức, sắp xếp, thực thi đúng với tiến trình và chất lượng dự kiến đảm bảo tuyển dụng đúng người cho công ty.

2.2.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Hàng năm Công ty thường cử ra những công nhân ưu tú, những cán bộ quản lý có năng lực, có đạo đức đi đào tạo, nâng cao tay nghề và trình độ của công nhân và cán bộ quản lý. Tất cả các cán bộ quản lý của Công ty Cp bia & NGK Hạ Long đều đã được qua đào tạo cơ bản và nâng cao. Thời gian vừa qua Công ty đã liên tục mở các lớp đào tạo tay nghề tại chỗ cho công nhân của công ty, nhiều công nhân sau khi đào tạo đã được nâng bậc thợ và nâng bậc lương.

Chính sách đào tạo:

- Về chuyên môn:

+Đôi với công tác cán bộ: thường xuyên bồi dưỡng nâng cao và cử đi đào tạo tại các trường đại học. Hàng năm mỗi phòng của công ty đều có người được đi học về nghiệp vụ, ngoại ngữ, vi tính, tại chức và văn bằng 2.

+Đôi với công tác đào tạo nâng bậc công nhân: Với hình thức đào tạo ngay tại chỗ làm việc có kèm cặp bởi một người công nhân bậc cao hơn, hàng năm công ty đều có tổ chức nâng bậc cho công nhân theo quy định đề ra như sau: từ bậc 1 lên bậc 2 hoặc từ bậc 2 lên bậc 3 phải có 2 năm công tác tại công ty và từ bậc 4 trở lên phải có 2 năm công tác.

Với một quy trình đào tạo như trên, dưới sự quan tâm đúng mức của lãnh đạo công ty và sự nỗ lực thực hiện, trong những năm qua công ty đã đạt được những kết quả đáng kể trong lĩnh vực đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .

Nhìn chung, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty CP bia & NGK Hạ Long thực hiện một cách thường xuyên, liên tục và phần nào đã đáp ứng được yêu cầu sản xuất kinh doanh, yêu cầu của công việc. Công ty đã có sự quan tâm đúng mức, có chính sách khuyến khích cán bộ công nhân viên chưa có trình độ đại học, tay nghề chưa cao. Thực sự có nhu cầu đào tạo và đào tạo lại cho đi học hoặc tham gia dự các khoá đào tạo ngắn hạn để tăng hiệu quả và khả năng làm việc.

- Thợ kỹ thuật: Do nhu cầu chất lượng máy móc thiết bị phục vụ sản xuất cần được đảm bảo thông suốt, vận hành liên tục mà không bị gián đoạn nên yêu cầu về trình độ thợ kỹ thuật ngày càng cao, cần phải thường xuyên đào tạo nâng

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

cao tay nghề cho đội ngũ nhân viên này. Tuy nhiên công ty chưa chú trọng đến hình thức lao động tại chỗ vừa tiết kiệm chi phí vừa mang lại hiệu quả cao.

- Khoa học kỹ thuật ngày càng tiên tiến và có sự thay đổi liên tục, vì vậy đội ngũ nhân viên mà đặc biệt là thợ bậc cao, kỹ sư chuyên ngành cần liên tục trau dồi những kiến thức mới để kịp thời đáp ứng công tác sản xuất của công ty. Bởi vì đội ngũ lao động này chịu trách nhiệm hướng dẫn và đi đầu trong công nghệ sản xuất, ảnh hưởng lớn đến chất lượng sản phẩm. Công ty CP bia & NGK Hạ Long đã ý thức được vấn đề này nên trong 2 năm qua công ty đã đưa một số nhân viên kỹ thuật đi đào tạo tại trung tâm kỹ thuật hoặc thuê các chuyên gia hướng dẫn và chỉ bảo công nghệ mới.

- Khách hàng ngày càng khó tính trong tiêu dùng cũng như sự cạnh tranh ngày một tăng cao đòi hỏi cán bộ kinh doanh cũng như cán bộ quản lý cần có trình độ cao. Vì vậy mà bộ phận lao động này cũng cần được bồi dưỡng về chuyên môn cũng như các kiến thức mới để bắt kịp thị trường ngày một khó khăn. Công ty đã cho một số chủ đại lý phân phối đi học về nghiệp vụ bán hàng, nhân viên kinh doanh cũng được tiếp xúc và có sự cố vấn của các chuyên gia về kỹ năng bán hàng.

Bên cạnh những ưu điểm đạt được công tác đào tạo còn tồn tại một số hạn chế. Một số nhân viên được cử đi đào tạo nhằm nâng cao tay nghề nhưng lại chỉ đi học để đối phó, mong muốn lấy được bằng cấp cao hơn mà không chú trọng đến chất lượng chuyên môn. Công ty cần có biện pháp đối với những trường hợp này. Đồng thời công ty vẫn chưa quan tâm đến công tác đào tạo tại chỗ cho công nhân trực tiếp. Công ty có thực hiện song chưa thực sự hiệu quả.

2.2.4. Thù lao – lao động

Tạo động lực trong lao động gồm có kích thích vật chất dưới hình thức tiền lương, hỗ trợ đóng BHXH, BHYT hoặc trợ cấp ốm đau, thai sản, trợ cấp khó khăn và các chính sách khen thưởng đều được công ty thực hiện công bằng và đầy đủ theo các quy định của pháp luật.

Kích thích tinh thần người lao động làm trong Công ty CP bia & NGK Hạ Long được làm việc trong một môi trường tương đối tốt, các mối quan hệ giữa

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

con người trong công ty đến được quan tâm hài hoà. Vấn đề vệ sinh an toàn lao động luôn được quan tâm và thực hiện tốt.

Các chính sách, chủ trương của công ty đều xuất phát từ lợi ích chung của công ty và lợi ích của người lao động. Bởi vì họ hiểu rất sâu sắc một điều rằng, chỉ có quan tâm, chăm lo tới quyền lợi của người lao động mới là nguồn khích lệ có hiệu quả nhất để người lao động hăng say làm việc và đóng góp sức mình vì mục tiêu chung của công ty.

2.2.4.1. Tiền lương, tiền thưởng

a. Tiền lương

Tiền lương là một yếu tố sản xuất, là chức năng quản lý, là thước đo hao phí lao động, đặc biệt là đòn bẩy kinh tế và cũng là nguồn thu nhập chính của nhân viên Công ty CP bia & NGK Hạ Long.

Những nguyên tắc chung khi xác định lương được, phương thức trả lương của công ty:

- Gắn tiền lương với hiệu quả công việc và lợi ích chung của toàn công ty bằng các tiêu chuẩn và hệ số.

- Tiền lương cấp bậc và phụ cấp chức vụ theo nghị định 26/C P để tính cho các ngày nghỉ chế độ như lễ, phép, ốm đau... đóng bảo hiểm XH, BHYT theo luật định.

- Những ngày công làm việc thực tế: tiền lương hưởng theo loại công việc được giao và hiệu quả công tác.

** Phương thức và hình thức trả lương*

Công ty CP bia & NGK Hạ Long áp dụng ba phương thức trả lương:

- + Trả lương theo thời gian
- + Trả lương theo kết quả sản xuất kinh doanh
- + Lương khoán

Trả lương theo thời gian

Áp dụng cho đội ngũ cán bộ nhân viên lao động gián tiếp và làm việc tại các bộ phận trong công ty. Công ty trả lương cho CBNV theo chế độ cấp bậc và chức vụ, chức danh theo quy định của Nhà Nước.

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

Công thức tính lương theo thời gian:

$$TC = \frac{H_s * L_{tt}}{26} * N_{tt} * (1+K)$$

TC: Lương thời gian

H_s : Hệ số lương do nhà nước quy định

L_{tt} : Lương tối thiểu do nhà nước quy định

K: Hệ số lương do công ty quy định

N_{tt} : Ngày công làm việc thực tế

26: Số ngày công hoàn thành trong 1 tháng do công ty quy định

Bảng 03: Hệ số phụ cấp do công ty quy định

Chức vụ	Hệ số
Giám đốc	6.64
Phó giám đốc	3.89
Trưởng phòng	3.58

(Nguồn: Phòng kế toán của công ty CP bia & NGK Hạ Long)

Ví dụ: Tính tiền lương cho ông Đặng Châu Long tháng 9 năm 2009 trình độ đại học với chức vụ trưởng phòng tổ chức: hệ số cấp bậc do nhà nước quy định là 2.34, mức lương tối thiểu hiện tại là 650,000 VND, số ngày làm việc thực tế là 26 ngày, hệ số phụ cấp do công ty quy định là 3.58

Vậy lương của Ông Đặng Châu Long trong tháng 9 năm 2009 là:

$$TC = \frac{2.34 * 650,000}{26} * 26 * (1+3.58) = 6,966,180 \text{ (VND)}$$

Trả lương theo kết quả sản xuất kinh doanh

Là trường hợp tất cả CBCNV tham gia sản xuất nhưng không hưởng lương khoán

Công thức tính:

$$TC_{kq} = (TC_{kq2} - TC_{kq1}) * K$$

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

$$+TC_{kq1} = \frac{H_s * L_{tt}}{26} * N_{tt}$$

$$+TC_{kq2} = Đ * Q$$

Trong đó:

TC_{kq} : Lương theo kết quả sản xuất kinh doanh

TC_{kq1} : Lương theo kết quả kinh doanh phần 1

TC_{kq2} : Lương theo kết quả kinh doanh phần 2

L_{tg} : Lương thời gian

$K_{đc}$: Hệ số điều chỉnh

$Đ$: Đơn giá sản phẩm

Q : Sản lượng thực tế của công nhân làm được

Hệ số điều chỉnh được căn cứ vào mức độ hoàn thành công việc trong từng tháng, từng quý.

Vào cuối tháng từng đơn vị tiến hành xét phân loại lao động thành các loại A, B, C tùy theo kết quả công tác của từng người trong tháng.

Bảng04 : Hệ số điều chỉnh do công ty quy định

Chỉ tiêu	Hệ số
Loại A	0.9
Loại B	0.8
Loại C	0.6
Loại D	0

(Nguồn: Phòng kế toán tài chính)

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

Tiêu chuẩn bình xét, phân loại như sau:

Bảng 05: Tiêu chuẩn xếp loại

Chỉ tiêu	Tiêu chuẩn
Loại A	-Ngày công ≥ 26
Loại B	-Ngày công =23-25
Loại C	-Ngày công =20 - 22 -Vi phạm nội quy, quy định của công ty -Chưa hoàn thành nhiệm vụ được giao
Loại D	-Ngày công < 20

Ví dụ: Lương của nhân viên Phan Văn Dưỡng tháng 5 năm 2009: Chức vụ lái xe chở hàng tuyến Mạo Khê - Đông Triều, với thang lương do nhà nước quy định là 2.18, ngày công đi làm thực tế là 30, hệ số điều chỉnh là 0.9, Đơn giá sản phẩm là 60 đ/ lít, sản lượng vận chuyển trong tháng 5/2009 là 110,000 lít

Lương của nhân viên Phan Văn Dưỡng trong tháng 5/2009 được tính như sau:

$$2.18 * 650,000$$

$$TC_{kq1} = \frac{2.18 * 650,000}{26} * 30 = 1,635,000 \text{ VND}$$

$$TC_{kq2} = 60 * 110,000 = 6,600,000 \text{ VND}$$

$$TC_{kq} = (6,600,000 - 1,635,000) * 0.9 = 4,468,500 \text{ VND}$$

Vậy lương của ông PV Dưỡng tháng 5/2009 là: 4,468,5000 VND

Lương khoán

Công ty quy định mức khoán như sau:

- Khâu nấu: 9.4 đ/lít/Người
- Khâu chiết KEG: 21.6 đ/lít/Người
- Khâu lọc: 8.3 đ/lít/Người

Tiền lương của công nhân thứ i được tính như sau:

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bì và nước giải khát Hạ Long

Số tiền khoán cho cả đội

$$W_i = \frac{\text{Số tiền khoán cho cả đội}}{\text{TC}} * T_{ti} * L_{gi}$$

Trong đó:

W_i là tiền lương của công nhân thứ i

T_{ti} là thời gian làm việc thực tế của công nhân i

L_{gi} là mức lương giờ của công nhân i

TC là tổng số tiền nhận được của cả đội = $\sum T_{ti} * L_{gi}$

Số tiền khoán cho cả đội = Số lượng sản phẩm thực tế hoàn thành * Đơn giá cho 1 lít sản phẩm.

Áp dụng với những công việc có tính chất tổng hợp, gồm nhiều khâu liên kết, nếu chia nhỏ sẽ không có lợi cho việc đảm bảo chất lượng thực hiện. Tiền lương nhóm, đội sẽ được trả cho nhóm, đội dựa vào kết quả cuối cùng của cả nhóm đội.

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

Bảng 06: Bảng chấm công của công nhân phân xưởng 1 tháng 5 năm 2009

STT	Họ và tên	Chức danh	Ngày làm việc								Quy ra công để trả lương					
			1	2	3	4	...	29	30	31	Công làm việc TT	Họp	Nghỉ lễ	Ôm	Nghỉ phép	Tổng số công
1	Vũ Hoàng Hải	TỔ trưởng	L	x	Cn	x			x	x	Cn	24	1	1		26
2	Phạm Trung Duy	NV	L	x	Cn	x			x	x	Cn	25		1		26
3	Nguyễn Tổng Nhã	NV	L	x	Cn	x			x	x	Cn	27		1		28
4	Nguyễn Thị Yên	NV	L	x	Cn	x			x	Ô	Cn	24		1	1	26
5	Trần Duy Thái	NV	L	x	Cn	x			x	x	Cn	24		1		25

Ôm, điều dưỡng: Ô

Con ôm: Cô

Hội nghị, học tập: H

Thai sản: Ts

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

Bảng 07: Bảng thanh toán lương của công ty tháng 5 năm 2009 của phân xưởng 1

STT	Họ và tên	Hệ số lương		Lương cơ bản	Phụ cấp trách nhiệm và ăn ca	Tổng cộng	BHXH (6%)	BHYT (1%)	BHTN	Tạm ứng	Thực lĩnh	Ký nhận
		H _s	K									
1	Vũ Hoàng Hải	2.34	3.58	1,521,000	2,717,000	4,238,000	254,280	42,380	12,000	200,000	3,729,340	
2	Phạm Trung Duy	2.34	2.1	1,521,000	1,755,000	3,276,000	196,560	32,760	12,000	150,000	2,884,680	
3	Nguyễn Tổng Nhã	2.1		1,365,000	420,000	1,785,000	107,100	17,850	12,000		1,648,050	
4	Nguyễn Thị Yến	1.8		1,170,000	390,000	1,560,000	93,600	15,600	12,000	200,000	1,238,800	
5	Trần Duy Thái	1.8		1,170,000	375,000	1,545,000	92,700	15,450	12,000		1,424,850	
	Cộng			6,552,000	5,657,000	12,404,000	744,240	124,040	60,000	550,000	10,925,720	

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

**Công ty quy định thời gian làm việc như sau:*

Công ty quy định mỗi lao động làm việc không quá 8h một ngày, 48h trong tuần. Nếu do yêu cầu đột xuất để đảm bảo tiến độ giao hàng công ty và người lao động thỏa thuận về việc làm thêm giờ theo tình hình cụ thể thực tế.

-Đối với lao động gián tiếp công ty bố trí làm việc 2 ca như sau:

Chỉ tiêu	Sáng	Chiều
Mùa hè	7h00 – 11h	13h – 17h
Mùa đông	7h30 – 11h30	13h30 – 16h30

-Đối với lao động trực tiếp: Ngoài thời gian làm việc như trên một số bộ phận còn có thời gian làm việc ca 3 từ 22h – 6h sáng hôm sau.

b. Tiền thưởng

Công ty thực hiện theo nghị định 59/CP ngày 03-10-1996 của chính phủ và tiêu chuẩn khen thưởng của công ty.

-Những đơn vị cá nhân hoàn thành kế hoạch được giao, đảm bảo chất lượng và thời gian quy định.

-Những đơn vị hoàn thiện nhiệm vụ đúng thời hạn, đảm bảo chất lượng cao.

-Những sáng kiến cải tiến trong sản xuất kinh doanh, tạo được chất lượng hiệu quả làm lợi cho công ty về các mặt tiết kiệm vật tư v.v.. (thu hút khách hàng tiêu thụ sản phẩm)

Các hình thức tiền thưởng:

-Công ty có những mức thưởng cố định như sau:

- Thưởng Tết Nguyên Đán: 200,000 VND/ người
- Thưởng Tết Dương Lịch: 50,000 VND/ người
- Thưởng các ngày lễ như 30/4, 1/5, 2/9, 10/3 bình quân là 50,000 VND/ người

Để khuyến khích người lao động hăng say làm việc, Công ty đã áp dụng các hình thức khen thưởng như: thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng các danh hiệu thi đua như: lao động giỏi, thưởng sáng kiến, thưởng lợi nhuận ... Các hình thức thưởng này đều được xét duyệt theo quý hoặc 6 tháng hoặc 1 năm một lần. Những

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

hoạt động này có kích thích sự phấn đấu thi đua của toàn bộ CBCNV trong Công ty. Từ đó nâng cao hiệu quả làm việc và năng suất của người lao động.

Bên cạnh các hình thức thưởng thì Công ty cũng đưa ra những cách thức phạt khác nhau như: phạt cảnh cáo, chuyển công việc hoặc hình thức phạt nặng nhất là sa thải (áp dụng đối với những trường hợp làm mất uy tín với Công ty, nhiều lần gây sách nhiễu với bạn hàng). Tùy vào mức độ vi phạm của người lao động mà Công ty có chế độ thưởng, phạt phân minh cụ thể.

Bảng 08: Bảng tiền lương, thưởng trong hai năm 2008, 2009

Đơn vị tính: VND

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009
Tổng số CBNV	533	567
Tổng lương	12,582,000,000	13,178,000,000
Tổng thưởng	5,263,513,200	6,736,776,000
Thu nhập bình quân/Người/tháng	2,660,000	2,930,000

(Nguồn: Phòng kế toán tài chính của công ty CP bia & NGK Hạ Long)

Nhận xét:

Qua bảng thống kê trên ta thấy thu nhập bình quân của người lao động đã tăng lên, điều này chứng tỏ hiệu quả SXKD của công ty đã được nâng cao. Thu nhập bình quân tăng lên khuyến khích người lao động lao động cống hiến hết mình cho công ty. Điều này tạo hiệu quả rất tốt trong việc kích thích người lao động.

2.2.4.2. Chế độ phúc lợi xã hội

- Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, là một chính sách trợ cấp, hỗ trợ cho cán bộ công nhân viên đang công tác tại Công ty làm việc làm không thể thiếu được trong chế độ thù lao lao động. Ban lãnh đạo của Công ty luôn chú trọng tới.

+ BHXH: Công ty tính bảo hiểm xã hội trên cơ sở hệ số lương cấp bậc và lương tối thiểu theo công thức:

$$\text{BHXH} = H_{cb} \times L_{TT} \times 20\%$$

Trong đó:

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

H_{cb}: Hệ số lương cấp bậc

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

20%: Số phần trăm BHXH phải đóng (14% do doanh nghiệp đóng, 6% người lao động phải đóng)

+ BHYT: Theo quy định BHYT hàng tháng phải đóng 3% mức lương cơ bản. Trong đó doanh nghiệp đóng 2%, còn 1% do người lao động đóng được nộp vào kỳ 2 hàng tháng.

- Bảo hiểm tai nạn: Mức bình quân cho mỗi người là 24.000 đồng/người/năm, trong đó doanh nghiệp trích 50% bằng quỹ phúc lợi, còn lại do CBCNV đóng 50%.

+ CBCNV bị chết do tai nạn lao động: được trợ cấp cho gia đình 6.000.000 đồng

+ CBCNV bị chết do ốm đau, chết do tai nạn rủi ro ngoài doanh nghiệp: được trợ cấp cho gia đình 3.000.000 đồng.

+ Nhân thân trong gia đình (cha, mẹ, vợ, chồng) của người lao động bị chết: tổ chức thăm viếng với mức 150.000 đồng/người.

- Công ty đã tạo điều kiện môi trường làm việc cho cán bộ công nhân viên của Công ty.

- Cải thiện đời sống, tinh thần cho người lao động

- Tổ chức khám sức khỏe hàng năm cho công nhân viên của Công ty.

- Có quà tặng cho những dịp lễ, tết, kỷ niệm hàng năm.

- Công ty có đề ra một quỹ trợ cấp cho những cán bộ công nhân viên khi ốm, đau, v.v...

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

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

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

2.3. Phân tích hiệu quả quản trị nhân sự thông qua các chỉ tiêu hiệu quả

2.3.1. Hiệu suất sử dụng lao động

Bảng 09: Hiệu suất sử dụng lao động

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2008	Năm 2009	Chênh lệch	
				+, -	%
Doanh thu	VND	193,898,539,356	190,311,583,751	-3,586,955,605	-1.85
Tổng lao động	Người	533	567	34	6.38
Hiệu suất sử dụng lao động	VND/Người	363,787,128	335,646,532.19	-28,140,596	-7.736

Nhận xét:

Qua bảng số liệu trên ta thấy tốc độ giảm của doanh thu là 1.85% nhỏ hơn tỉ lệ tăng của tổng số lao động là 6.38%, vì vậy hiệu suất sử dụng lao động năm 2009 so với năm 2008 giảm mạnh 7.736%.

Hiệu suất sử dụng lao động giảm, chứng tỏ hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực giảm so với năm 2008. Do công tác bán hàng của công ty chưa tốt, việc giám sát tiêu thụ chưa đạt hiệu cao nên sản lượng tiêu thụ của công ty năm 2009 thấp.

Công ty cần xem xét và khắc phục hạn chế trên.

2.3.2. Năng suất lao động bình quân

Bảng 10: Năng suất lao động bình quân

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2008	Năm 2009	Chênh lệch	
				+, -	%
Tổng sản lượng	Lít	40,060,717	39,000,023	-1,060,694	-2.65
Số lượng lao động	Người	533	567	34	6.38
Năng suất lao động BQ	Lít/Người	75,160	68,783	-6377	-8.49

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

Nhận xét:

Nhìn vào bảng số liệu trên ta thấy được tốc độ giảm của tổng sản lượng là 2.65%, tốc độ tăng của số lượng lao động là 6.38%. Tổng sản lượng giảm đồng thời số lao động lại tăng dẫn đến năng suất lao động càng giảm mạnh(giảm 8.49%)

Tổng sản lượng giảm là do trong năm 2008 hàng tồn kho quá nhiều (nguồn: bảng cân đối kế toán tại phòng kế toán tài chính của công ty), tích trữ một lượng lớn hàng trong kho như vậy khiến mục tiêu sản xuất của công ty trong năm sau giảm.

2.3.3. Tỷ suất lợi nhuận lao động

Bảng 11 : Tỷ suất lợi nhuận lao động

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2008	Năm 2009	Chênh lệch	
				+, -	%
Lợi nhuận	VND	0	2,291,748,143	2,291,748,143	
Tổng lao động	Người	533	567	34	6.38
Tỷ suất lợi nhuận lao động	VND/Người	0	4,041,883.85	4,041,883.85	

Nhận xét:

- Tỷ suất lợi nhuận lao động năm 2009 tăng lên so với năm 2008 là 4.041 triệu/người. Điều này cho thấy công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại công ty đã có một số bước tiến, nhân lực được sử dụng tốt hơn, giảm bớt được phần nào sự dư thừa và lãng phí năng lực lao động trong Công ty. Mặc dù doanh thu của công ty giảm nhưng do tiết kiệm được chi phí mà lợi nhuận vẫn tăng.

2.4. Đặc điểm tự nhiên, kinh tế, xã hội, ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân sự của công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

Thành phố Hạ Long là trung tâm văn hoá, kinh tế, chính trị của tỉnh Quảng Ninh. Phía đông Hạ Long giáp thị xã Cẩm Phả, tây giáp huyện Yên Hưng, bắc giáp huyện Hoành Bồ, nam là vịnh Hạ Long với bờ biển dài trên 20

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

km. Tiền thân của thành phố này là thị xã Hòn Gai.

Hạ Long là thành phố du lịch, một trung tâm du lịch lớn nhất miền bắc và số lượng khách du lịch đứng thứ 2 sau sài gòn. Vịnh Hạ Long đã được UNESCO công nhận là Di sản thiên nhiên thế giới, là nơi hấp dẫn khách du lịch trong và ngoài nước. Gần liền với vịnh Hạ Long, phường Bãi Cháy và các phường Tuần Châu, Hùng Thắng đang là vùng phát triển các khách sạn nhà hàng và xây dựng các công trình du lịch. Hiện đã có khoảng 20 khách sạn lớn nhỏ (nhiều khách sạn 4, 5 sao) với hơn 2.000 phòng có thiết bị đầy đủ đón khách quốc tế và hơn 300 khách sạn nhỏ. ở bờ biển Bãi Cháy, bãi tắm đã được tu bổ và một công viên vui chơi đã hình thành.

Diện tích: 22.250 ha, dân số: 215.795 người (Tính đến ngày 1/4/2009)

Với điều kiện thuận lợi trên đã tạo cho công ty một lợi thế rõ rệt. Với số lượng nhà hàng, khách sạn phong phú tạo cho công ty một thị trường tiêu thụ tương đối lớn. Thêm vào đó số lượng khách du lịch lớn cũng giúp công ty quảng bá tên tuổi của mình một cách nhanh chóng và tiết kiệm. Cùng với sự phát triển đó, lực lượng lao động của công ty cũng được tăng lên cả về chất lượng và số lượng.

PHẦN 3

MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BIA VÀ NƯỚC GIẢI KHÁT HẠ LONG

3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của công ty CP bia & NGK Hạ Long

3.1.1. Mục tiêu hướng tới năm 2010

a. Tư tưởng chỉ đạo

Tiếp tục hoàn thiện chất lượng sản phẩm bia hơi cũng như bia chai của công ty. Đặc biệt là sản phẩm bia chai với công nghệ mới hiện đại hơn, tạo được lòng tin trong người tiêu dùng. Tiếp tục phát huy thế mạnh về sản phẩm bia hơi. Mở rộng thị trường tiếp cận thị trường ngoại tỉnh. Nâng cao công tác marketing nhằm tăng sản lượng sản phẩm.

b. Doanh thu SXKD năm 2010 ước tính đạt: 214 tỷ VND

Sản lượng tiêu thụ dự kiến năm 2010 là: 46,268,244 lít

Lợi nhuận đạt: 3,6 tỷ VND

Thu nhập bình quân/Người: 3,4 triệu/Người/Tháng. Trích nộp BHXH, BHYT theo luật BHXH, mua BHTN con người cho 100% CBCNV ký hợp đồng lao động cấp Công ty và đơn vị.

c. Làm tốt, có hiệu quả công tác kỹ thuật an toàn lao động. Thực hiện kiểm toán độc lập toàn bộ Công ty

d. Đầu tư

Tiếp tục phát hành cổ phiếu huy động vốn để đầu tư mở rộng SXKD, Đầu tư cơ sở vật chất hiện đại cũng như nhân lực cả về chất lượng và số lượng cho chi nhánh Đông mai tại Yên Hưng.

e. Công tác mới: Chú trọng hơn nữa công tác marketing giúp tiếp cận thị trường ngoại tỉnh mà hiện nay công ty còn yếu kém. Tăng cường đội ngũ nhân viên marketing chuyên nghiệp nhằm nâng cao sức cạnh tranh của công ty.

3.1.2. Phương hướng phát triển của công ty

Trong những năm gần đây, đặc biệt là từ năm 2009, với sự phát triển mạnh mẽ của các thương hiệu bia trong nước và nước ngoài cũng như các loại đồ

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

uống, nước giải khát đa dạng và phong phú. Căn cứ vào chiến lược phát triển kinh doanh của Công ty từ năm 2005 đến năm 2020 kết hợp cùng với thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty đã được xây dựng trong các kế hoạch dài và trung hạn với tinh thần sau:

- Bộ máy quản trị nhân sự gọn nhẹ, hợp lý, hiệu quả, xoá bỏ quan liêu, cửa quyền.

- Thu hút và tuyển chọn một bộ máy tổ chức có đủ về số lượng và chất lượng. Đủ những người có năng lực, trình độ chuyên môn cần thiết để hoàn thành tốt các công tác được giao.

- Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao hiệu quả của Công ty.

- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có trình độ kỹ năng chuyên môn hoá cao, đáp ứng kịp thời với tiến trình hiện đại hóa – công nghiệp hóa cơ sở hạ tầng theo chủ trương của nhà nước.

- Người lao động được kích thích và động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và yên tâm, trung thành, nhiệt tình và tâm huyết với công ty.

- Tạo điều kiện và môi trường thuận lợi cho tất cả người lao động phát huy hết khả năng và phát triển tối đa năng lực cá nhân của họ.

- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người lao động và gắn với quyền lợi của người lao động với hiệu quả kinh doanh và quyền lợi của Công ty

3.2. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân sự tạo công ty CP bia & NGK Hạ Long

3.2.1. Biện pháp nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự thông qua việc điều chỉnh nhân sự giữa các phòng ban trong công ty.

a. Lí do đưa ra biện pháp

Trong năm 2009 hiệu quả sử dụng lao động của công ty chưa tốt. Công ty tuyển thêm 34 lao động so với năm 2008 mà doanh thu đạt được lại giảm. Từ đó ta thấy hiệu quả sử dụng lao động của công ty chưa tốt.

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

Bảng 12: Cơ cấu lao động theo phòng ban, phân xưởng

STT	Phòng ban, phân xưởng	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
	Tổng số lao động	567	100
1	Ban giám đốc	3	0.53
2	Phòng tổ chức	14	2.64
3	Phòng kế hoạch	7	1.23
4	Phòng kế toán	7	1.23
5	Phòng KT-KCS	11	1.94
6	Phòng hành chính	3	0.53
7	PX Cơ máy	133	23.46
8	PX Bia	257	45
9	XN Dịch vụ	132	23.44

(Nguồn: Phòng tổ chức tại công ty CP bia & NGK Hạ Long)

Từ bảng thống kê trên ta thấy số lượng lao động gián tiếp ở một số phòng ban còn hiện nay còn đông so với yêu cầu thực tế của công ty. Điều này làm cho bộ máy quản lý trở nên cồng kềnh mà hiệu quả không cao.

Từ những phân tích trên ta thấy phải thực hiện tinh giảm bộ máy quản lý bằng cách điều chỉnh số lượng lao động trong các phòng ban nhưng vẫn đảm bảo được hiệu quả của bộ máy quản lý.

Mục tiêu của biện pháp:

- Làm cho bộ máy quản lý gọn nhẹ
- Giảm chi phí tiền lương
- Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động của Công ty.
- Thúc đẩy sự tăng trưởng kinh tế.

b. Biện pháp khắc phục

Chuyển lao động dư thừa sang bộ phận khác đang cần lao động. Cụ thể như sau:

✓ Chuyển 2 lao động của phòng tổ chức sang phòng hành chính. Như vậy số lượng nhân viên phòng hành chính sẽ có 5 lao động, phòng tổ chức có 13 lao động.

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

Sắp xếp 2 nhân viên này sang phòng hành chính là do: Phòng tổ chức có 15 lao động, như vậy là nhiều so với lượng công việc đảm nhiệm, dẫn đến tình trạng dư thừa mà hiệu quả làm việc lại không cao. Trong khi đó phòng hành chính chỉ có 3 nhân viên, là ít so với nhu cầu.

Nhân viên được chuyển sang phòng hành chính sẽ có nhiệm vụ hỗ trợ tổ chức bữa ăn cho CBCNV và tổng hợp các thông tin về sức khỏe cũng như tinh thần của người lao động trong công ty. Vì đã có kinh nghiệm làm việc trong phòng tổ chức nên nhân viên này sẽ có khả năng tổng hợp thông tin và làm quen với môi trường mới nhanh chóng. Làm tốt công tác phục vụ ăn uống cũng như sức khỏe sẽ tạo cho nhân viên tinh thần sảng khoái khi làm việc. Đồng thời việc chuyển chuyên này sẽ giúp cho bộ máy quản lý hợp lý hơn, hiệu quả hơn.

Bảng 13: Dự kiến giảm số lượng lao động ở một số phòng ban

STT	Phòng ban, phân xưởng	Trước khi điều chỉnh (người)	Số lao động tăng	Số lao động giảm	Sau khi điều chỉnh (Người)
	Tổng số lao động	567			567
1	Ban giám đốc	3	0	0	3
2	Phòng tổ chức	14	0	2	12
3	Phòng kế hoạch	9	0	0	9
4	Phòng kế toán	7	0	0	9
5	Phòng KT-KCS	11	0	0	11
6	Phòng hành chính	3	2	0	5
7	PX Cơ máy	133	0	0	133
8	PX Bia	257	0	0	257
9	XN Dịch vụ	132	0	0	132

c. Hiệu quả dự kiến

Phòng hành chính được bổ sung để khuyến khích, kích thích tinh thần của người lao động, tạo hiệu quả tốt cho nâng cao năng suất lao động của toàn công ty cũng như lợi nhuận đạt được sau khi điều chỉnh.

Từ nội dung biện pháp trên em có bảng dự kiến sau:

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

Bảng 14: Hàm lượng sử dụng lao động

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Trước khi thực hiện bp	Sau khi thực hiện bp	Chênh lệch	
				+/-	%
Tổng lao động	Người	567	567	0	0
Tổng lợi nhuận	VND	2,291,748,143	2,750,097,772	458,349,629	20
Hàm lượng sử dụng LĐ	Người/VND	0.000,000,247	0.000,000,206	-0.000,000,041	-16.599

Hàm lượng sử dụng lao động cho thấy để tạo ra được một đồng doanh thu cần bao nhiêu lao động tham gia. Trước khi thực hiện biện pháp cần 0,000.000.247 lao động để tạo ra một đồng doanh thu, sau khi thực hiện biện pháp điều chỉnh nhân sự cần 0,000.000.206 lao động để tạo ra một đồng doanh thu, giảm 0,000.000.041 lao động. Con số này rất nhỏ cho thấy hiệu quả sử dụng lao động tại Công ty đã hợp lý hơn.

3.2.2. Biện pháp nâng cao quản trị nhân sự thông qua công tác đào tạo

a. Lí do đưa ra biện pháp

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

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

- Do công tác tuyển dụng chưa tốt nên trong thời gian tiếp theo công ty cần đào tạo lực lượng lao động chưa đạt yêu cầu này để tránh lãng phí nguồn nhân lực.

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

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

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

b. Biện pháp khắc phục

✓ Xác định nhu cầu đào tạo

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

✓ Hoạch định chương trình đào tạo

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

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

- Hiện tại khâu xác định nhu cầu tuyển dụng của công ty thực hiện chưa tốt. Điều này là do đội ngũ nhân viên phụ trách công việc này làm việc chưa đạt hiệu quả. Các trưởng bộ phận chưa xác định được nhu cầu nhân sự của phòng ban mình. Vì vậy mà công ty nên tổ chức những buổi gặp mặt, tiếp xúc với một số chuyên gia trong lĩnh vực này để nâng cao khả năng quản lý cũng như sử dụng nhân lực trong phòng ban mình phụ trách. Từ ý tưởng trên em đưa ra dự kiến nhân viên đưa đi đào tạo như sau:

- Tổ chức các lớp tập huấn, tiếp xúc trao đổi kinh nghiệm với các

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

chuyên gia gồm:

Các trưởng phòng trong công ty

Nhân viên phụ trách xác định nhu cầu nhân sự trong phòng ban của mình

- Đưa nhân viên đi đào tạo tại các trung tâm giáo dục gồm:

Nhân viên phụ trách bố trí, sắp xếp nhân sự của công ty thuộc phòng tổ chức.

Nhân viên kế toán phụ trách vấn đề tổ chức, quản lý, sử dụng nguồn vốn có hiệu quả thuộc phòng kế toán.

- Ngoài ra công ty nên tổ chức một số buổi tập huấn cho các chủ hàng để nâng cao kỹ năng bán hàng cũng như kinh nghiệm đầy mạnh sản lượng tiêu thụ trong thời gian tới.

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

- Đối với lao động mới vào nghề, Công ty có thể tổ chức những lớp tập huấn tại chỗ. Thay vì thuê giáo viên hướng dẫn, Công ty có thể sắp xếp khéo léo những nhân viên nhiều kinh nghiệm tiến hành tập huấn cho những nhân viên mới vào nghề. Vừa tiết kiệm chi phí lại vừa tạo được mối quan hệ thầy trò trong quá trình tập huấn.

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

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

✓ *Chi phí đào tạo*

Chi phí tổ chức 1 lớp tập huấn, gặp gỡ các chuyên gia: 2,500,000

VND/buổi

Chi phí cử đi đào tạo tại trung tâm giáo dục: 10,000,000 VND/người

Chi phí đào tạo tại chỗ: 160,000 VND/người

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

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

d. Hiệu quả dự kiến

Tuy chi phí công ty phải bỏ ra là không nhỏ, song hiệu quả mang lại sẽ rất lớn. Nhân viên được đưa đi đào tạo sẽ nâng cao về mặt chuyên môn cũng như khích lệ được tinh thần làm việc của họ.

Lực lượng nhân viên này hứa hẹn sẽ là những nhân viên trung thành và có trình độ cao trong công ty. Năng lực của họ sẽ giúp công ty tăng năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh được nâng cao hơn.

Dự kiến tổng mức doanh thu đạt được là 214 tỷ VND, tăng 21 tỷ so với năm 2009 và lợi nhuận thu được đạt 3.2 tỷ. Ước tính sản lượng tiêu thụ đạt 46,628,244 lít(tăng 8,215,023 lít so với năm 2009), năng suất bình quân đạt 73,513 lít/ người (tăng 4,730 lít/ người so với năm 2009).

3.2.3. Biện pháp nâng cao công tác QTNS thông qua chế độ đãi ngộ

a. Lí do đưa ra biện pháp

Đời sống tinh thần của người lao động cũng quan trọng không kém phần đời sống vật chất. Đối với người lao động nếu như không có thu nhập thì sẽ không thể nuôi sống được bản thân và gia đình.

Thế nhưng đời sống tinh thần của họ mà không được quan tâm kịp thời, đúng lúc thì đó thật sự đã trở thành một vấn đề nghiêm trọng đối với công ty. Để người lao động có thể phát huy hết năng lực của mình, tận tâm với công việc thì họ phải được đãi ngộ xứng đáng không chỉ về vật chất và còn cả về mặt tinh thần nữa. Thực tế đời sống tinh thần của người lao động trong Công ty CP bia & NGK Hạ Long năm qua chưa thực sự được quan tâm, chú trọng, mức khen

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

thường vẫn chưa tương xứng với đóng góp của người lao động, chưa tổ chức được những buổi liên hoan, tham quan, nghỉ mát cho CBCNV. Công ty đã tổ chức các phong trào thể dục thể thao nhưng kết quả chưa được cao, có khi chỉ mang tính hình thức, chiếu lệ. Điều này dẫn đến việc người lao động chưa phát huy hết năng lực của mình, giảm mức lao động hăng say trong công việc. Vì vậy Công ty phải luôn luôn quan tâm và đưa ra những biện pháp hợp lý để khuyến khích động viên người lao động làm việc.

Căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh của công ty trong 2 năm 2008 và 2009 ta thấy lợi nhuận của công ty có xu hướng tăng. Để kích thích tinh thần người lao động nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh trong thời gian tới em kiến nghị công ty nên tăng mức tiền thưởng cho người lao động.

Mục tiêu của biện pháp:

- Góp phần kích thích tinh thần làm việc của người lao động nâng cao năng suất lao động
- Tạo điều kiện cho người lao động thi đua phân đấu lập thành tích
- Giúp người lao động có những khoảng thời gian nghỉ ngơi, thư giãn sau những thời gian làm việc căng thẳng mệt mỏi.
- Tăng cường sự gắn bó của người lao động với công việc, với tập thể.

b. Biện pháp khắc phục

Các chương trình khuyến khích động viên tinh thần làm việc của người lao động bao gồm những khuyến khích tài chính và phi tài chính.

*** Những khuyến khích tài chính**

Căn cứ vào xu hướng tăng của lợi nhuận năm 2009 so với năm 2008 ta có mức tiền thưởng dự kiến có được như sau:

**Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần
bì và nước giải khát Hạ Long**

Bảng 15: Dự kiến tỷ suất lợi nhuận lao động của công ty

Chỉ tiêu	Đơn vị	Trước biện pháp	Sau biện pháp	Chênh lệch	
				(+, -)	%
Lợi nhuận	VND	2,291,748,143	3,093,859,993	802,111,850	35
Tổng số lao động	Người	567	567	0	
Tỷ suất LN lao động	VND/Người	4,041,883	5,456,543	1,414,660	35

Từ dự kiến tỷ suất lợi nhuận lao động như trên ta có dự kiến về tiền lương, thưởng của công ty là:

Bảng 16: Dự kiến lương, thưởng của công ty

Đơn vị tính: VND

Chỉ tiêu	Trước BP	Sau BP
Tổng số CBNV	567	567
Tổng lương	13,178,000,000	13,178,000,000
Tổng thưởng	6,736,776,000	8,757,808,800
Thu nhập bình quân/Người/tháng	2,930,000	3,223,957

Bao gồm có: tăng lương tương xứng thực hiện công việc, tiền thưởng, phần thưởng, các chế độ trả công khuyến khích ... Trong đó tiền thưởng thường được các tổ chức áp dụng một cách triệt để nhằm khuyến khích người lao động.

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

- Phần thưởng phải thoả mãn nhu cầu cá nhân của người lao động mặc dù tiền lương có thể tăng song tiền thưởng sẽ là yếu tố động viên khi nó thoả mãn nhu cầu hoạt động. Không phải mọi người đều thích giống nhau và mọi người có thể cần những thứ khác nhau tại thời điểm khác nhau.

- Người lao động phải tin rằng những nỗ lực của họ sẽ được ban quản lý biết đến và họ sẽ được thưởng.

- Thưởng phải công bằng tương xứng với những công hiến, thành tích của

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

người lao động đạt được. Có như vậy mới tạo được động lực phấn đấu, thi đua cho người lao động, mới tạo cho họ niềm tin.

Với các công hiến của người lao động như: Các sáng kiến góp phần cải thiện hoạt động kinh doanh, cải thiện môi trường làm việc, hoàn thành công việc vượt chỉ tiêu kế hoạch, tiết kiệm nguyên vật liệu ... thì nên thưởng ngay sau công hiến đó mang lại hiệu quả, mức thưởng nên căn cứ vào giá trị của công hiến. Đảm bảo sao cho người có công thì được thưởng.

Căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc mà thưởng cho người lao động. Để có thể khuyến khích người lao động hơn nữa, việc thưởng này nên tiến hành mỗi quý một lần. Mức thưởng có thể là không nhiều nhưng có tác dụng tạo hiệu ứng với người lao động. Ví dụ căn cứ vào xếp loại thực hiện công việc vào cuối mỗi tháng có thể thưởng như sau:

- Với lao động đạt loại xuất sắc (Loại A): thưởng 200.000đồng/quý
- Với lao động đạt loại giỏi (Loại B): thưởng 150.000đồng/quý
- Với lao động đạt loại khá (Loại C): thưởng 100.000đồng/quý

Cuối năm ngoài thưởng lợi nhuận thì người lao động còn được thưởng dựa trên xếp loại thành tích cả năm:

- Loại xuất sắc (Đạt từ 11 tháng xuất sắc trong năm trở lên):
400.000đồng/năm
- Loại giỏi (Đạt 9-10 tháng xuất sắc trong năm): 350.000đồng/năm
- Loại khá (Đạt từ 8-9 tháng xuất sắc trong năm): 300.000đồng/năm

Các mức thưởng cố định của công ty CP bia & NGK Hạ Long xét thấy vẫn còn thấp, có thể tăng lên như sau:

- Tết Nguyên Đán: 300,000 VND/ người
- Tết Dương Lịch: 100,000 VND/ người
- Các ngày lễ 10/3, 30/4, 1/5, 2/9: 100,000 VND/ người

Việc thưởng cho người lao động diễn ra công khai trước tập thể, tuyên dương thành tích

*** Cách khuyến khích tinh thần:**

Không phải lúc nào các khuyến khích về mặt vật chất cũng phát huy được

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

hết tác dụng khuyến khích người lao động. Ở các nước phát triển, nhiều khi các khuyến khích tinh thần (hay còn gọi là phi tài chính) còn quan trọng hơn cả những khuyến khích về mặt vật chất. Còn ở Việt Nam một nước đang phát triển, tuy người lao động còn nặng về vấn đề cơm áo gạo tiền nhưng cùng với sự thay đổi tích cực về thu nhập, mức sống thì những khuyến khích về mặt tinh thần đang được sự quan tâm của xã hội.

Công ty nên thường xuyên tổ chức các phong trào thi đua trong công ty.

- Phong trào thi đua lao động giỏi, lao động tiên tiến: tổ chức các hội thi hoặc bình bầu cuối mỗi tháng hoặc mỗi quý, năm.

- Phong trào thể dục thể thao, văn hoá văn nghệ ...

- Bình bầu gia đình văn hoá: bố mẹ lao động giỏi, con cái chăm ngoan ...

Nên thường xuyên tổ chức các chuyến thăm quan, nghỉ mát cho CBCNV hàng năm tạo điều kiện cho mọi người thư giãn, đồng thời tạo ra sự gắn kết giữa những người lao động với nhau.

Để nâng cao thể lực và đời sống văn hoá tinh thần cho người lao động, Công ty thường xuyên quan tâm đến các hoạt động, phong trào văn hoá, thể dục thể thao như tổ chức các cuộc thi bóng đá, bóng chuyền, bóng bàn, cầu lông, các cuộc thi căn nghệ cho toàn thể CBCNV Công ty, chào mừng các ngày lễ 8-3, 10-3, 26-3, 20-10 ...

- Tổ chức những buổi biểu dương và khen thưởng những lao động có thành tích tốt trong công tác, cũng như trong giáo dục con cái, giữ gìn nếp sống gia đình ...

- Vào các ngày lễ thiếu nhi, tết trung thu nên có những phần quà nhỏ cho con em CBCNV.

Xây dựng môi trường làm việc tốt, an toàn, lành mạnh để người lao động yên tâm công tác: trang bị đầy đủ dụng cụ lao động cần thiết, máy móc thiết bị được bảo dưỡng định kỳ trong thời gian sử dụng để đảm bảo an toàn cho người sử dụng, nơi làm việc đảm bảo đủ tiêu chuẩn vệ sinh, phòng chống cháy nổ ...

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

c. Hiệu quả dự kiến

Bảng 17: Dự kiến kết quả đạt được sau khi Công ty đã sử dụng biện pháp

Chỉ tiêu	Đơn vị	Trước biện pháp	Sau biện pháp	Chênh lệch	
				(+, -)	%
Giá trị sản lượng	Lít	39,000,023	41,223,179	1,223,156	3.136
Tổng số lao động	Người	567	567	0	
NSLĐbq	Lít/người	68,783	72,704	3,921	5.7

Sau khi thực hiện biện pháp ta thấy vẫn số lượng lao động 567 người đã tạo ra giá trị sản lượng 41,233,179 lít, tăng 1,223,156 lít (tương ứng 3.136%) góp phần tăng năng suất lao động bình quân lên 5.7%. Khi sử dụng kết hợp giữa đăi ngô vật chất và đăi ngô tinh thần hợp lý sẽ tạo ra một động lực tốt phát huy tinh thần tích cực trong lao động của người lao động, tạo ra bầu không khí tập thể tích cực, gắn bó trong xí nghiệp. Người lao động cảm thấy hài lòng khi nỗ lực trong công việc của họ được đền đáp một cách xứng đáng.

3.2.4. Kiến nghị với công ty về công tác tuyển dụng

a. Lí do đưa ra kiến nghị

Qua phân tích ta thấy công tác tuyển dụng của Công ty em thấy còn một số hạn chế sau:

-Khâu xác định nhu cầu lao động còn chưa chính xác: Năm 2009 doanh thu giảm so với năm 2008 mà công ty vẫn tuyển dụng thêm 34 lao động. Việc tuyển dụng này chưa phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của công ty.

-Công tác phỏng vấn vẫn còn tình trạng qua loa, mang tính chủ quan của người phỏng vấn, chưa đảm bảo được tính khách quan cũng như đánh giá chưa chính xác năng lực của lao động.

-Quá trình tuyển mộ lao động: Công ty không thông báo rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng, điều này khiến cho nguồn tuyển dụng rất hạn chế, không thu hút được nhiều nhân tài đến tham gia tuyển dụng. Những người đến tuyển dụng đều là những người thân quen, con ông cháu cha hoặc lao động phổ thông.

b. Biện pháp khắc phục

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

- Với khâu xác định nhu cầu lao động: Công ty cần xác định cụ thể nhu cầu lao động từng phòng ban tránh sự lãng phí, dư thừa.

Từ việc phân tích công việc và theo đề xuất của trưởng các bộ phận, phòng tổ chức cán bộ xem xét để đưa ra các tiêu chuẩn cụ thể về trình độ, năng lực làm việc, kinh nghiệm..., chuẩn bị các nội dung thông báo tuyển dụng. Tùy từng yêu cầu của công việc, sự cấp bách và vị trí của công việc mà bộ phận tổ chức cán bộ tiến hành lựa chọn thời gian, địa điểm thích hợp. Với từng đối tượng lao động khác nhau có sự đòi hỏi về trình độ, tay nghề hoàn toàn khác nhau

Vào đầu năm các phòng ban sẽ nhận được công văn đề nghị đánh giá nhu cầu nhân lực. Trưởng các phòng ban sẽ xem xét và đánh giá nhu cầu nhân sự ở đơn vị mình. Trong quá trình đó phụ trách đơn vị phải xem xét khả năng của các nhân viên trong đơn vị mình để đánh giá xem: có cần thêm người không? cần bao nhiêu và cần cho vị trí nào? Yêu cầu về kỹ năng, trình độ...

Khi có nhu cầu bổ sung nhân lực trưởng các bộ phận đưa ra các yêu cầu tuyển dụng và trình tổng giám đốc xem xét, phê duyệt. Sau khi phê duyệt giám đốc sẽ giao cho phòng tổ chức cán bộ chuẩn bị và lập kế hoạch tuyển dụng lao động.

Ngoài ra công ty có thể tiến hành thành lập một nhóm chuyên tiến hành định danh công việc để xác định nhu cầu tuyển dụng được tiến hành một cách nhanh chóng và chính xác.

Công ty nên có kế hoạch ngân sách kết hợp với mục tiêu, phương hướng của công ty để lên kế hoạch tuyển dụng nhân sự. Quyết định có nên tuyển dụng mới hay không thì không chỉ dựa vào kế hoạch của đơn vị mà phải tính đến hiệu quả mang lại cho công ty. Công việc cần tuyển có nhu cầu trong ngắn hạn hay dài hạn, là ổn định hay không ổn định, để ban giám đốc quyết định điều chuyển nội bộ, thuê mướn lao động hay tuyển mới. Khi định danh công việc cũng cần trả lời câu hỏi “ công việc cần tuyển dụng đòi hỏi những kiến thức chuyên môn như thế nào? Chức trách và nhiệm vụ trong tổ chức? Các tiêu chuẩn

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

của công việc mới?...”

- Với nguồn tuyển dụng

* *Với nguồn tuyển dụng bên ngoài*

-Nguồn tuyển dụng bên ngoài mà Công ty cần quan tâm đó là đội ngũ sinh viên đạt bằng khá trở lên tại các trường Đại học. Để có được những lao động từ nguồn này một cách đúng đắn và chính xác, Công ty nên phối hợp với các Đại học, Cao đẳng để chọn những sinh viên xuất sắc tham gia tuyển dụng.

Các sinh viên này có thể đang còn ngồi trên ghế nhà trường hay chuẩn bị ra trường.

-Ngoài ra, công ty không nên bỏ qua một số nguồn khác như: ứng viên tự nộp đơn. Ứng viên tự nộp đơn xin việc, những người đến công ty nộp đơn tự nguyện không do công ty quảng cáo. Họ mong muốn làm việc tại công ty và sẵn sàng nộp hồ sơ và chờ đợi tuyển dụng của công ty, có thể lúc họ nộp đơn cũng là lúc công ty vừa mới tiến hành tuyển dụng và đã đủ người cũng có thể là lúc công ty chưa tuyển dụng.

Cuối cùng là việc xem xét đến nguồn lao động dồi dào ngoài thị trường ở đây cũng có nhiều người giỏi, song họ lại chưa có được một cơ hội việc làm phù hợp

* *Nguồn nội bộ*

Công ty chú ý đến người lao động do cán bộ công nhân viên trong Công ty giới thiệu. Trước hết, công ty sẽ tiếp nhận toàn bộ hồ sơ xin việc của con em, người thân, quen của các cán bộ, công nhân lao động trong công ty mà các hồ sơ đó đáp ứng đầy đủ các yêu cầu cơ bản đã đề ra. Một mặt là để động viên, khuyến khích những người đang làm việc cho công ty có tinh thần trách nhiệm, có tự tin, hăng say với công việc hơn vì ít nhất thì mong muốn của họ là xin cho người thân một công việc đã được công ty tiếp nhận để xem xét.

Mặt khác, nếu như trong những bộ hồ sơ đó, có hồ sơ trúng tuyển sau quá trình tuyển dụng bản thân người đó sẽ có nhiều thuận lợi vì hơn ai hết những người giới thiệu sẽ giúp đỡ, chỉ đạo tận tình cho người thân hay bạn bè của mình trong việc hòa nhập với môi trường làm việc. Hơn nữa bản thân công ty cũng có

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

nhieu lợi thế do không phải tốn kém cho quá trình hội nhập, đào tạo của người lao động mới mà họ vẫn có thể nhanh chóng bắt tay vào làm công việc chính của mình. Cho dù có nhiều lợi thế thì quá trình tuyển dụng sau này vẫn phải đảm bảo độ nghiêm minh và chính xác vì lao động là một trong những nhân tố quyết định sự thành bại của doanh nghiệp.

- Trong quy trình tuyển dụng lao động trực tiếp cần có cán bộ kỹ thuật hay thợ bậc cao giàu kinh nghiệm tham gia đánh giá và xét tuyển. Như vậy sẽ đảm bảo đánh giá đúng năng lực của lao động.

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

Từ những hạn chế trên trong năm 2010 công ty không nên tuyển dụng thêm nhân viên mà nên cải thiện tình hình nhân sự tại công ty sao cho đạt chất lượng cao hơn nhằm mục tiêu tăng năng suất lao động, đẩy mạnh hiệu quả sản xuất kinh doanh.

c. Hiệu quả dự kiến

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

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

- Tránh được sự lãng phí năng lực sản xuất, đạt được hiệu quả trong sản xuất kinh doanh.

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

Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long

Bảng 18 : Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh đạt được

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Trước khi thực hiện bp	Sau khi thực hiện bp	Chênh lệch	
				+/-	%
Sản lượng	Lít	39,000,023	48,563,255	9,563,232	24.52
Số lao động	Người	567	567	0	0
Năng suất lao động bình quân	Lít/người	68,783	85,650	16,867	24.52

Sau khi thực hiện giải pháp trên Công ty sẽ có được những nhân viên có trình độ tay nghề cao đem lại một bầu không khí mới trong tác phong làm việc, năng động hơn, nhiệt tình hơn từ đó tạo ra được không khí thi đua trong lao động giúp cho công việc hoàn thành đạt hiệu quả cao tốt hơn. Năng suất lao động tăng rõ rệt, Hạn chế được tình trạng con ông, cháu cha không có đủ khả năng, trình độ năng lực nhưng vẫn được cân nhắc vào những vị trí quan trọng, chủ chốt trong Công ty làm giảm hiệu quả hoạt động của bộ máy quản lý. Tuy nhiên, khi áp dụng hình thức tuyển dụng này thì Công ty phải xây dựng chế độ đãi ngộ hợp lý nhằm giữ chân người tài ở lại cống hiến cho Công ty. Bên cạnh hình thức tuyển nội bộ này thì Công ty cũng cần phải lưu tâm đến nguồn tuyển bên ngoài, nếu kết hợp tốt hai cách tuyển dụng này sẽ giúp cho cân bằng lợi ích giữa hai bên mang lại hiệu quả kinh tế cao.

KẾT LUẬN

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

Trong thời gian thực tập tại công ty CP bia & NGK Hạ Long, em đã vận dụng được nhiều kiến thức đã học ở nhà trường để nghiên cứu công tác quản trị nhân lực của Công ty làm cơ sở cho đề tài khoá luận của mình.

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

Một lần nữa em xin cảm ơn ban lãnh đạo Công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long cùng Thạc sỹ Cao Thị Hồng Hạnh đã giúp đỡ em hoàn thành bài khoá luận này.

Em xin chân thành cảm ơn!

Hải phòng, ngày 24 tháng 06 năm 2010

Sinh viên

Nguyễn Thị Lành

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
PHẦN I: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ	3
1.1. Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.....	3
1.1.1. Bản chất	3
1.1.2. Tầm quan trọng của quản trị nhân lực	3
1.2. Chức năng và vai trò của quản trị nhân sự.....	4
1.2.1. Chức năng của quản lý nhân lực	4
1.2.2. Vai trò của quản trị nhân lực.....	6
1.3. Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực	6
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực.....	7
1.4.1. Các nhân tố bên ngoài của quản trị nhân lực, bao gồm	7
1.4.2. Các nhân tố bên trong của doanh nghiệp, bao gồm	9
1.5. Những nội dung chính của công tác quản trị nhân sự	9
1.5.1. Phân tích công việc	10
1.5.2. Tuyển dụng lao động	10
1.5.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	13
1.5.4. Thù lao - lao động.....	14
1.5.4.1. Chế độ lương cấp bậc	16
1.5.4.2. Các hình thức trả lương.....	16
1.5.4.3. Phúc lợi.....	18
1.5.4.4. An toàn và sức khỏe người lao động.....	18
1.6. Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	19
1.6.1. Các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	19
1.6.1.1. Các khái niệm.....	19
1.6.1.2. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	20
1.6.2. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động	21
1.6.3. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.....	21
1.6.4. Các biện pháp nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân sự	22

PHẦN II: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BIA VÀ NƯỚC GIẢI KHÁT HẠ LONG.....	23
2.1. Những đặc điểm của công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân sự của công ty.....	23
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty cổ phần bia & NGK Hạ Long .	23
2.1.1.1. Sơ lược về doanh nghiệp.....	23
2.1.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của công ty CP bia & NGK Hạ Long.....	23
2.1.1.3. Chức năng, nhiệm vụ, sản phẩm sản xuất kinh doanh của công ty	25
2.1.1.3.1. Chức năng của công ty	25
2.1.1.3.2. Nhiệm vụ của công ty	25
2.1.1.4. Cơ cấu tổ chức của công ty CP bia & NGK Hạ Long	26
2.1.1.4.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty CO bia & NGK Hạ Long	26
2.1.1.4.2. Cơ cấu tổ chức của công ty CP bia & NGK Hạ Long	27
2.1.1.4.3. Các đơn vị trực thuộc	29
2.1.1.5. Công nghệ sản xuất	31
2.1.1.5.1. Sơ đồ dây chuyền CN.....	31
2.1.1.5.2. Thuyết minh dây chuyền công nghệ sản xuất.....	32
2.1.1.5.3. Kết cấu sản xuất của doanh nghiệp.....	33
2.1.2. Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty trong hai năm 2008 và 2009 ...	34
2.1.3. Lực lượng lao động tại công ty CP bia & NGK Hạ Long.....	36
2.1.3.1. Mục đích và ý nghĩa của việc tìm hiểu công tác nhân sự trong Công ty	36
2.1.3.1.1. Mục đích.....	36
2.1.3.1.2. Ý nghĩa	37
2.1.3.2. Đặc điểm lao động của công ty CP bia & NGK Hạ Long	37
2.2. Thực trạng công tác quản trị nhân sự tại công ty CP bia & NGK Hạ Long	40
2.2.1. Phân tích công việc	40
2.2.2. Tuyển dụng lao động.....	41
2.2.2.1. Khó khăn lao động gián tiếp	42
2.2.2.2. Khó khăn lao động trực tiếp.....	46
2.2.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	48

**Một số biện pháp nâng cao công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần
bia và nước giải khát Hạ Long**

2.2.4. Thù lao – lao động.....	49
2.2.4.1. Tiền lương, tiền thưởng.....	50
2.2.4.2. Chế độ phúc lợi xã hội	58
2.3. Phân tích hiệu quả quản trị nhân sự thông qua các chỉ tiêu hiệu quả	60
2.3.1. Hiệu suất sử dụng lao động.....	60
2.3.2. Năng suất lao động bình quân.....	60
2.3.3. Tỷ suất lợi nhuận lao động.....	61
2.4. Đặc điểm tự nhiên, kinh tế, xã hội, ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân sự của công ty cổ phần bia và nước giải khát Hạ Long	61
PHẦN 3 MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BIA VÀ NƯỚC GIẢI KHÁT HẠ LONG	63
3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của công ty CP bia & NGK Hạ Long.....	63
3.1.1. Mục tiêu hướng tới năm 2010	63
3.1.2. Phương hướng phát triển của công ty	63
3.2. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân sự tạo công ty CP bia & NGK Hạ Long	64
3.2.1. Biện pháp nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự thông qua việc điều chỉnh nhân sự giữa các phòng ban trong công ty.....	64
3.2.2. Biện pháp nâng cao quản trị nhân sự thông qua công tác đào tạo	67
3.2.3. Biện pháp nâng cao công tác QTNS thông qua chế độ đãi ngộ.....	70
3.2.4. Kiến nghị với công ty về công tác tuyển dụng	75
KẾT LUẬN	80