

LỜI MỞ ĐẦU

Nước ta sau nhiều năm đổi mới, dưới sự lãnh đạo của Đảng và Nhà nước đang từng bước chuyển mình, phát triển mạnh mẽ với nền kinh tế hàng hoá nhiều thành phần vận động theo cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Nền kinh tế nước ta đang từng bước mở cửa hội nhập với nền kinh tế khu vực và kinh tế thế giới, đã đạt được những thành tựu ngoạn mục tạo ra sự biến đổi toàn diện cả về chất và lượng.

Hiện nay xu thế khu vực hoá, toàn cầu hoá về kinh tế đã tạo ra nhiều cơ hội cũng như thách thức cho các doanh nghiệp Việt Nam. Để tồn tại và phát triển các doanh nghiệp cần có những chiến lược cụ thể, sáng suốt, nắm bắt kịp thời các cơ hội.

Có nhiều yếu tố tạo nên sự thành công của doanh nghiệp như : nguồn lực tài chính, nguồn lực nhân sự (nguồn nhân lực)... Nguồn lực nào cũng quan trọng và cùng hỗ trợ cho nhau tạo nên sự thành công của doanh nghiệp ấy. Một doanh nghiệp cho dù có nguồn tài chính phong phú lớn mạnh cũng chỉ là vô nghĩa khi thiếu yếu tố con người. Con người sẽ biến những máy móc thiết bị hiện đại phát huy có hiệu quả hoạt động của nó trong việc tạo ra sản phẩm. Tất cả các hoạt động trong một doanh nghiệp đều có sự tham gia trực tiếp hay gián tiếp của con người, nếu doanh nghiệp tạo lập sử dụng tốt nguồn lực này thì đó là một lợi thế rất lớn so với các doanh nghiệp khác trên thị trường. Vì thế, ngày nay, nguồn nhân lực đã thực sự trở thành tài sản quý giá nhất, là chiếc chìa khóa dẫn đến thành công của mỗi tổ chức, mỗi doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường. Xuất phát từ tầm quan trọng của con người đối với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp mà quản trị nhân sự có vai trò đặc biệt quan trọng trong lĩnh vực quản trị.

Qua quá trình thực tập tại Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long, được tìm hiểu và phân tích các hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như cơ cấu tổ chức Công ty và công tác quản lý, sử dụng nguồn nhân lực trong Công ty. Em đã quyết định lựa chọn đề tài nghiên cứu là: ***“Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long”***.

Đề tài gồm 3 phần:

Phần 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Phần 2: Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long.

Phần 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long.

Sau 4 năm học tập dưới sự chỉ bảo, dạy dỗ của các thầy cô giáo trong khoa Quản trị kinh doanh trường ĐHDL Hải Phòng, em đã được học hỏi và trang bị cho mình những kiến thức nhất định để vận dụng vào giai đoạn thực tập cũng như công việc thực tế sau này. Trong thời gian thực tập vừa qua tại Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long, em đã được tìm hiểu và có những bài học bổ ích thực tế đầu tiên về tình hình sản xuất kinh doanh cũng như công tác quản lý, sử dụng nguồn nhân lực của Công ty. Nhờ có sự giúp đỡ, chỉ bảo của các cán bộ nhân viên phòng kế toán và ban lãnh đạo Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long, cùng sự hướng dẫn tận tình của cô giáo Thạc sĩ Nguyễn Thị Hoàng Đan đã tạo điều kiện cho em hoàn thành được đề tài này.

Tuy nhiên, do mới được tiếp xúc với môi trường mới còn nhiều bỡ ngỡ, cũng như những hạn chế về mặt kiến thức và thời gian có hạn, nên em không tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự chỉ bảo giúp đỡ của các thầy giáo, cô giáo để em được học hỏi, rút kinh nghiệm, sửa chữa những thiếu sót của mình, và để đề tài của em được hoàn thiện hơn nữa.

Em xin được gửi lời cảm ơn chân thành tới các thầy, cô giáo đã dạy em trong suốt 4 năm học, cùng các cô chú trong Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long đã tạo điều kiện cho em trong thời gian qua và đặc biệt là sự hướng dẫn, giúp đỡ tận tình của cô giáo: ThS. Nguyễn Thị Hoàng Đan.

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên

Trần Thị Phương

PHẦN 1.

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÔNG TY

1.1. NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

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

Nguồn nhân lực chính là nguồn tài nguyên con người, bao gồm cả thể lực và trí lực. Nguồn nhân lực, nguồn lao động hay nhân sự nói chung trong doanh nghiệp bao gồm tất cả các cá nhân, các lao động làm việc trong doanh nghiệp và tham gia vào bất cứ hoạt động nào của doanh nghiệp, không kể vai trò của họ trong doanh nghiệp đó như thế nào. (*Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội-GS.TS Bùi Văn Nhơn*)

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục đích nhất định. (*Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung*).

Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Các nguồn lực khác của doanh nghiệp đều được nguồn lực con người điều khiển để phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của chính bản thân doanh nghiệp do đó nguồn nhân lực được coi là yếu tố then chốt trong chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Mỗi nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân

khác nhau, có tiềm năng phát triển và có khả năng đoàn kết làm việc theo nhóm, tổ, đội tạo nên hiệu quả cao trong công việc mà họ đảm nhận đồng thời họ liên kết lại để hình thành nên các tổ chức để bảo vệ quyền lợi của bản thân trong quá trình lao động sản xuất kinh doanh.

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

1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực

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

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

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

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

Công cuộc đổi mới của nước ta trong những năm qua cho thấy Đảng, Nhà nước ta đã có chủ trương, chính sách và các biện pháp thiết thực quan tâm và tạo điều kiện để mỗi cá nhân phát huy tối đa năng lực của bản thân, giải phóng mọi nguồn lực và tiềm năng sáng tạo, đem lại những thành công bước đầu rất quan trọng cả về kinh tế - xã hội đưa đất nước phát triển kịp với các nước khác trong khu vực nói riêng và trên thế giới nói chung.

Nhận thức được vai trò tất yếu khách quan của nguồn nhân lực đối với sự phát triển kinh tế của đất nước theo hướng công nghiệp hoá – hiện đại hoá đất nước. Nghị quyết Đại hội Đảng VIII đã khẳng định “*Nâng cao dân trí và phát huy nguồn lực to lớn của con người Việt Nam là nhân tố quyết định thắng lợi của công nghiệp hoá, hiện đại hoá*”. (GS.TS Bùi Văn Nhơn - *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*)

Qua thực tế phát triển của các nước đều đã khẳng định vai trò của nguồn nhân lực có tính chất quyết định đối với phát triển kinh tế - xã hội và đặc biệt với quá trình công nghiệp hoá – hiện đại hoá.

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

1.1.3. Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực

1.1.3.1. Số lượng nguồn nhân lực

Số lượng nguồn nhân lực được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực. Quy mô dân số càng lớn, tốc độ tăng dân số càng

nhanh thì quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực càng cao. Tốc độ tăng dân số chậm dẫn đến quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực càng ít. Quy mô dân số biểu thị khái quát tổng số dân của một vùng, một nước hay của các khu vực khác nhau trên thế giới. Tuy nhiên, quy mô dân số thường xuyên biến động qua thời gian nó có thể tăng hoặc giảm tùy theo các biến số cơ bản nhất như số người được sinh ra, số người chết đi hàng năm, tỷ lệ di dân cư (thể hiện ở số người đến và đi). Mối quan hệ giữa dân số và nguồn nhân lực được biểu hiện sau một thời gian nhất định vì ở độ tuổi đó con người mới phát triển đầy đủ, mới có khả năng lao động và có giao kết hợp đồng lao động.

Xét trong phạm vi một quốc gia thì nguồn nhân lực xã hội là dân số trong độ tuổi lao động có khả năng lao động.

Theo quan điểm của Tổ chức quốc tế về lao động (ILO) và quan điểm của các nước thành viên thì lực lượng lao động là dân số trong độ tuổi lao động thực tế đang có việc làm hoặc không có việc làm nhưng có nhu cầu làm việc (những người thất nghiệp) (GS.TS Bùi Văn Nhơn, “*Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*”)

Giữa các quốc gia có sự khác nhau về quy định độ tuổi lao động. Căn cứ vào công ước quốc tế số 5, số 138 của Tổ chức lao động quốc tế (ILO) về tuổi tối thiểu được làm việc: “*Tuổi tối thiểu vào làm việc sẽ không được dưới độ tuổi học chương trình giáo dục bắt buộc và bất kỳ trường hợp nào cũng không được dưới độ tuổi học xong chương trình giáo dục bắt buộc và bất kỳ trường hợp nào cũng không được dưới 15 tuổi, còn tuổi tối đa vẫn có nhiều quy định khác nhau*”. Có nước quy định tuổi tối đa là 60, có nước là 65 tuổi thậm chí có nước quy định là 70, 75 tuổi, tùy thuộc và tình hình phát triển kinh tế - xã hội của mỗi nước. Đặc biệt ở Úc không có quy định tuổi về hưu do đó không có giới hạn tuổi tối đa. Bộ luật lao động của nước ta quy định độ tuổi lao động tối thiểu phải đủ 15 tuổi vì đến độ tuổi này công dân mới đáp ứng được yêu cầu cơ bản của quá trình lao động: “*Người lao động là người ít nhất đủ 15 tuổi, có khả năng lao động và có giao kết hợp đồng lao động*”. Độ tuổi nghỉ hưu được quy định đối với nam là 60 tuổi, đối

với nữ là 55 tuổi. Hàng năm nước ta có thêm 1,6 triệu lao động mới bổ sung vào nguồn nhân lực. Đây đồng thời cũng là nguồn nhân lực có vai trò rất lớn trong công cuộc phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Về số lượng, xét trong phạm vi một tổ chức thì: Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương (GS.TS Bùi Văn Nhơn, “*Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*”)

1.1.3.2. Chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện ở mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực đó là các yếu tố về tinh thần, thể lực và trí lực. (GS.TS Bùi Văn Nhơn - *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*)

- **Thể lực của nguồn nhân lực**

Quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá gắn liền với việc áp dụng phổ biến các phương pháp sản xuất công nghiệp, các thiết bị công nghệ hiện đại do đó đòi hỏi con người phải có sức khoẻ và thể lực cường tráng như: có sức chịu đựng dẻo dai đáp ứng những quá trình sản xuất liên tục, kéo dài; luôn có sự tỉnh táo, sáng khoái tinh thần... Sức khoẻ là sự phát triển hài hoà của con người cả về vật chất và tinh thần. Sức khoẻ của con người chịu tác động của nhiều yếu tố: điều kiện tự nhiên, kinh tế, xã hội và được phản ánh bằng các chỉ tiêu cơ bản về sức khoẻ như chiều cao, cân nặng, các chỉ tiêu về bệnh tật, điều kiện chăm sóc và bảo vệ sức khoẻ...

Trong mối quan hệ với phát triển kinh tế, việc đảm bảo các dịch vụ y tế và chăm sóc sức khoẻ làm tăng chất lượng nguồn nhân lực cả trong hiện tại lẫn tương lai rất quan trọng. Như vậy, việc cải thiện sức khoẻ là một trong những nhân tố góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của nguồn nhân lực. Sức khoẻ vừa là mục đích, vừa là điều kiện của sự phát triển nên yêu cầu bảo vệ và nâng cao sức khoẻ con người là một đòi hỏi chính đáng mà xã hội cần phải đảm bảo. Do đó, để nâng cao

thể lực nguồn nhân lực cần có các biện pháp cải thiện điều kiện dinh dưỡng, nhà ở và môi trường cho người lao động để tạo ra lối sống lành mạnh, tác phong làm việc khoa học, thực hiện tốt chế độ nghỉ ngơi và chăm sóc sức khoẻ cho người lao động.

- ***Trí lực của nguồn nhân lực***

Nhân tố trí lực của nguồn nhân lực thường được xem xét đánh giá trên hai góc độ: trình độ văn hoá, trình độ chuyên môn kỹ thuật và kỹ năng thực hành của người lao động.

- * *Về trình độ văn hoá*

Một trong những chỉ tiêu quan trọng để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực là trình độ văn hoá nói chung và trình độ chuyên môn nghiệp vụ nói riêng. Trình độ văn hoá là khả năng về tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản, thực hiện những việc đơn giản để duy trì cuộc sống. Trình độ văn hoá là nền tảng cho việc tiếp thu các kiến thức khoa học kỹ thuật, đào tạo và tái đào tạo nghề nghiệp. Vì vậy, công tác giáo dục đào tạo đóng vai trò quyết định trong việc nâng cao trình độ dân trí và trình độ học vấn cho người lao động để theo kịp với thực tế phát triển của nền kinh tế. Đầu tư cho giáo dục đào tạo (đầu tư cho con người) là đầu tư trực tiếp, cơ bản và lâu dài vì sự phồn vinh và thịnh vượng của đất nước do đó Nhà nước cần có quan điểm nhất quán và tập trung đầu tư hơn nữa cho lĩnh vực này.

- * *Về trình độ chuyên môn kỹ thuật*

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ là kiến thức và kỹ năng cần thiết để đảm nhiệm các chức vụ trong quản lý, kinh doanh và các hoạt động nghề nghiệp khác nhau nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh cho tổ chức mà mình làm việc. Lao động kỹ thuật bao gồm những công nhân kỹ thuật từ bậc 3 trở lên (có bằng hoặc không có bằng) cho tới những người có trình độ trên đại học.

Một lực lượng lao động đông đảo có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao là đòi hỏi hàng đầu và là nhân tố quyết định sự thành công của sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, nâng tỷ lệ người được đào tạo ở các ngành nghề lên 40% so với hiện nay mới chỉ đạt ở mức 21%.

• **Phẩm chất tâm lý, xã hội của nguồn nhân lực**

Ngoài yếu tố thể lực, trí lực ra thì quá trình lao động đòi hỏi người lao động hàng loạt các phẩm chất khác như tính kỷ luật, tự giác, có tinh thần hợp tác và tác phong lao động công nghiệp, có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc mà họ đảm nhận... Cùng với tiến trình phát triển của sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước đòi hỏi người lao động phải có những phẩm chất tâm lý và xã hội cơ bản sau:

- Có tác phong công nghiệp (nhANH NHẸN, KHẨN TRƯƠNG, ĐÚNG GIỜ);
- Có ý thức kỷ luật, tự giác cao;
- Có niềm say mê nghề nghiệp, chuyên môn;
- Sự sáng tạo, năng động trong công việc;
- Có khả năng chuyên đổi công việc cao thích ứng với những thay đổi trong công việc.

1.2. QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1.2.1. Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực

Quản trị là những tác động có mục đích, có tổ chức của chủ thể quản lý đối với các khách thể quản lý nhằm đạt được mục tiêu cao nhất của tổ chức.

Quản trị nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động của tổ chức để xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng.

Theo Quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân: Quản lý nguồn nhân lực là phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu và định hướng viễn cảnh của tổ chức. Quản lý nguồn nhân lực nghiên cứu những vấn đề về quản lý con người trong tổ chức ở tầm vi mô có hai mục tiêu cơ bản:

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

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

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

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

Tuy nhiên, khái niệm và thực tiễn áp dụng quản trị nguồn nhân lực không giống nhau ở các quốc gia khác nhau. Ở Việt Nam thì khái niệm quản trị nguồn nhân lực được hiểu là: “Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên” (*Trần Kim Dung - Quản trị nguồn nhân lực*).

1.2.2. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực

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

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

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

1.2.3. Vai trò của quản trị nguồn 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.

*** Về mặt kinh tế:**

Quản trị nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp khai thác các khả năng tiềm tàng nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp về nguồn nhân lực.

*** Về mặt xã hội:**

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

1.2.4. Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực

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

- Nhân viên cần được đầu tư thoả đáng để phát triển những năng lực riêng nhằm thoả mãn các nhu cầu cá nhân, đồng thời tạo ra năng suất lao động hiệu quả cao và đóng góp tốt cho tổ chức.
- Các chính sách chương trình và thực hiện quản lý cần được thiết lập và thực hiện sao cho có thể thoả mãn nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên.
- Môi trường làm việc cần được thành lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các 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 nguyên tắc kinh doanh.

1.2.5. Ảnh hưởng của môi trường đối với quản lý nguồn nhân lực

Làm việc trong một môi trường thuận lợi là một trong những yếu tố quan trọng giúp cho mỗi nhân viên có thể cống hiến hết mọi năng lực của bản thân. Vì vậy, khi hoạch định nguồn nhân lực các nhà quản trị phải tính đến các yếu tố môi trường ảnh hưởng đối với quản lý nguồn nhân lực. Theo giáo trình “Quản trị nhân sự” - Nguyễn Hữu Thân, môi trường ở đây được phân thành 2 loại: Môi trường bên trong và môi trường bên ngoài. (*Nguyễn Hữu Thân - Quản trị nhân sự*)

1.2.5.1. Môi trường bên trong (*Nguyễn Hữu Thân - Quản trị nhân sự*)

Môi trường bên trong (hoàn cảnh nội bộ) bao gồm tất cả các yếu tố nội tại trong doanh nghiệp như: bầu không khí không khí văn hoá, nguồn nhân lực, yếu tố tài chính, marketing, trình độ công nghệ kỹ thuật, khả năng nghiên cứu và phát triển. Phân tích kỹ môi trường bên trong giúp cho các nhà quản trị doanh nghiệp thấy được những ưu điểm cũng như nhược điểm của mình. Qua đó, tìm ra các biện pháp để phát huy được các điểm mạnh và khắc phục, hạn chế những điểm yếu của bản thân doanh nghiệp.

1.2.5.2. Môi trường bên ngoài (*Nguyễn Hữu Thân - Quản trị nhân sự*)

Môi trường bên ngoài bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp. Môi trường bên ngoài nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp.

- **Môi trường vĩ mô:**

Phân tích môi trường vĩ mô của doanh nghiệp là chủ yếu nghiên cứu, xem xét những thuận lợi và khó khăn do môi trường bên ngoài tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đối với hoạt động của doanh nghiệp. Các tác động đến môi trường vĩ mô như các yếu tố về kinh tế, pháp luật của Nhà nước, yếu tố văn hoá – xã hội, tự nhiên, môi trường công nghệ.

- **Yếu tố kinh tế:**

Ảnh hưởng của các yếu tố kinh tế đến môi trường vĩ mô bao gồm: chu kỳ kinh tế chung, nguồn cung cấp tiền, GDP, tỷ lệ lạm phát, lãi suất ngân hàng, tỷ lệ thất nghiệp, chính sách tài chính, tiền tệ, cán cân thanh toán.

- *Môi trường công nghệ:*

Công nghệ là một trong những nhân tố quan trọng ảnh hưởng rất lớn đến quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Yếu tố công nghệ là các chi phí, đầu tư cho công nghệ nghiên cứu và phát triển khoa học cho nền kinh tế, cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp ngày càng chú trọng tới yếu tố này hơn để giảm bớt chi phí về quản lý, nguyên liệu, nhiên liệu, nâng cao năng suất, giảm giá thành tăng doanh thu nhằm đạt được mục tiêu cao nhất của tổ chức đó là tối đa hoá lợi nhuận.

- *Môi trường văn hoá – xã hội:*

Bao gồm các quan điểm sống, mức sống, phong cách sống, phong tục tập quán ở mỗi nơi, trình độ văn hoá, sở thích, độ tuổi lao động... Các yếu tố này ảnh hưởng rất lớn đến công tác quản trị nguồn nhân lực. Những biến đổi trong các yếu tố xã hội bên cạnh những lợi thế còn tạo ra những thách thức rất lớn cho doanh nghiệp tuy nhiên sự biến động này rất khó kiểm soát.

- *Môi trường tự nhiên:*

Các yếu tố tự nhiên bao gồm: sự ô nhiễm môi trường, năng lượng, tài nguyên... Các yếu tố này có thể làm đảo lộn quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp do vậy nó có vị trí rất quan trọng trong các quyết sách của các nhà quản trị.

- *Các yếu tố về chính trị, pháp luật của Nhà nước:*

Hệ thống pháp luật bao gồm các chính sách, quy chế, luật lệ, chế độ đãi ngộ và các thủ tục khác của Nhà nước. Các doanh nghiệp đều được cạnh tranh công bằng, kinh doanh những ngành nghề mà pháp luật không cấm, được sự bảo trợ của Nhà nước trong nền kinh tế quốc dân.

- *Môi trường quốc tế:*

Khu vực hoá, toàn cầu hoá đang là một xu hướng tất yếu mà mọi doanh nghiệp, mọi ngành đều phải hướng tới theo chủ trương hội nhập kinh tế quốc tế. Phân tích môi trường quốc tế để chỉ ra được các cơ hội và đe dọa ở phương diện

quốc tế đối với các doanh nghiệp. Tuy nhiên, môi trường quốc tế sẽ phức tạp hơn, cạnh tranh gay gắt hơn do sự khác biệt về xã hội, văn hoá, chính trị, kinh tế.

• **Môi trường tác nghiệp:**

Môi trường tác nghiệp là môi trường kinh doanh của một ngành, một lĩnh vực cụ thể nào đó mà ở đó doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh. Các yếu tố thuộc môi trường tác nghiệp bao gồm: đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, khách hàng, các đối thủ tiềm ẩn và các sản phẩm thay thế.

1.2.6. Nội dung của quản trị nhân lực

1.2.6.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự

Hoạch định tài nguyên nhân sự có thể tạo nên hoặc phá vỡ một tổ chức. Nhờ có hoạch định tài nguyên nhân sự mà các cấp lãnh đạo chuẩn bị cho mình có một đội ngũ năng động, có chuyên môn trong các lĩnh vực được đảm nhận.

* *Khái niệm hoạch định tài nguyên nhân sự:*

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

* *Các bước hoạch định tài nguyên nhân sự:*

Theo Quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân: Khi tiến hành hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự thì các nhà quản trị cần tiến hành theo những bước sau:

Bước 1: Đề ra nhu cầu và dự báo nhu cầu

Dựa vào các kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty trước mắt và lâu dài để từ đó các nhà quản trị dự báo nhu cầu tài nguyên nhân sự một cách cụ thể. Khi dự báo nhu cầu nhân lực thì các nhà quản trị cần phải xem xét đến các yếu tố sau:

- Số người thay thế dự kiến (dự báo số người nghỉ việc bất thường và số người nghỉ việc khi hết hạn hợp đồng lao động);
- Chất lượng lao động và phẩm chất của mỗi nhân viên;

- Những kế hoạch đa dạng hoá chủng loại sản phẩm và dịch vụ;
- Những biến đổi về mặt khoa học kỹ thuật;
- Năng lực tài chính hiện có của Công ty.

Các phương pháp dự báo thường được sử dụng như: Phân tích xu hướng; sử dụng máy vi tính; phán đoán của cấp quản trị...

Bước 2: Đề ra các chính sách

Sau khi nhà quản trị phân tích và đối chiếu giữa nhu cầu hiện tại và tương lai của Công ty thì phòng nhân sự sẽ đề xuất một số chính sách đối với quá trình hoạch định nhân sự ở từng phòng ban, bộ phận sao cho phù hợp với kế hoạch sản xuất kinh doanh và ngân sách hiện có.

Bước 3: Thực hiện các kế hoạch đề ra

Khi đã xây dựng các chính sách và kế hoạch cụ thể, nhà quản trị nhân sự sẽ phối hợp với trưởng các phòng ban để thực hiện kế hoạch đó theo nhu cầu.

Trường hợp thiếu nhân viên đúng theo khả năng thì nhà quản trị cần phải thực hiện chương trình chuyển nhân viên theo đúng khả năng và tiềm năng của họ. Sau khi sắp xếp lại số lượng nhân sự hiện có mà Công ty thấy nguồn nhân sự vẫn không đủ theo nhu cầu thì Công ty sẽ tiến hành tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên.

Trường hợp thặng dư nhân viên nhà quản trị sẽ áp dụng các biện pháp như:

- Hạn chế việc tuyển dụng
- Giảm bớt giờ lao động
- Giảm biên chế (đây là vấn đề hết sức khó khăn)
- Giãn thợ (cho nghỉ tạm thời).

Bước 4: Kiểm tra và đánh giá

Trong mỗi bước thực hiện nhà quản trị phải thường xuyên kiểm tra các kế hoạch và chương trình có phù hợp với mục tiêu đã đề ra không để tiến hành rút kinh nghiệm trong những lần tiếp theo.

1.2.6.2. Phân tích công việc

Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng và là công cụ cơ bản nhất trong mọi giai đoạn của quản trị nhân sự.

** Khái niệm phân tích công việc:*

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiên hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc
(*Quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân*)

Hai tài liệu cơ bản được sử dụng để thực hiện phân tích công việc là bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

** Trình tự thực hiện phân tích công việc: (Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung)*

Bước 1: Xác định mục đích của phân tích công việc từ đó xác định phương pháp thu thập là các thông tin cần thiết để tiến hành phân tích công việc một cách hợp lý nhằm mang lại hiệu quả cao nhất.

Bước 2: Thu thập thông tin cơ bản có sẵn trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức (sơ đồ tổ chức cho ta biết mối quan hệ giữa các công việc, chức vụ và tuyến quyền hạn), sơ đồ tiến trình công việc (giúp nhà phân tích hiểu rõ chi tiết từ đầu vào đến đầu ra) và cuối cùng là bản mô tả công việc hiện có (nếu có).

Bước 3: Lựa chọn các phần việc đặc trưng, các điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm tiết kiệm thời gian và chi phí trong việc thực hiện phân tích các công việc tương tự như nhau.

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc như phương pháp phỏng vấn, sử dụng bản câu hỏi hoặc quan sát nơi làm việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập, tùy theo loại hình công việc và khả năng tài chính của doanh nghiệp có thể sử dụng một hoặc kết hợp các phương pháp thu thập thông tin để phân tích công việc.

Bước 5: Kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu thập được dùng để phân tích công việc cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác và đầy đủ thông qua chính các nhân viên thực hiện công việc đó hoặc các vị lãnh đạo, có trách nhiệm giám sát thực hiện công việc đó.

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

• ***Bản mô tả công việc:***

Bản mô tả công việc là văn bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối

quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt khi thực hiện công việc.

Bản mô tả công việc giúp cho chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

Bản mô tả công việc thường bao gồm những nội dung sau: Nhận diện công việc, tóm tắt công việc, chức năng trách nhiệm trong công việc, quyền hành của người thực hiện công việc, điều kiện làm việc...

• ***Bản tiêu chuẩn công việc:***

Bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng và các đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc.

Bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần nhân viên như thế nào để thực hiện công việc một cách tốt nhất.

Những nhân tố chính thường được đề cập đến trong bản tiêu chuẩn công việc: Trình độ văn hoá, kinh nghiệm công tác, tuổi đời, sức khoẻ, hoàn cảnh gia đình...

* *Lợi ích của việc phân tích công việc (Quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân):*

- Đảm bảo thành công hơn trong việc sắp xếp, chuyển chuyên và thăng thưởng nhân viên.

- Loại bỏ nhiều bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.

- Kích thích lao động nhiều hơn qua việc sắp xếp các mức thăng thưởng hợp lý.

- Tiết kiệm thời gian và sức lực qua việc tiêu chuẩn hoá công việc và từ đó giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời gian biểu công tác.

- Sa thải bớt số người thiếu năng lực, trình độ phục vụ cho công việc.

- Tạo điều kiện cấp lãnh đạo và nhân viên hiểu nhau hơn.

1.2.7.3. Định mức lao động

* *Khái niệm:*

Mức lao động là một đại lượng sống quy định cho người lao động để họ hoàn thành một khối lượng công việc nhất định (*TS Nguyễn Thanh Hội - Quản trị nhân sự*).

Định mức lao động là quá trình xác định mức lao động, là việc quy định các mức hao phí cần thiết để người lao động hoàn thành một công việc nhất định.

Mức lao động được phân ra làm 3 loại chủ yếu là: Mức thời gian, mức sản lượng, mức phục vụ.

** Vai trò của định mức lao động:*

- Là căn cứ để xác định quyền hạn và trách nhiệm của người lao động, nhằm đánh giá chính xác tình hình thực hiện công việc của nhân viên.

- Đánh giá được trình độ tay nghề, mức độ đóng góp của từng thành viên vào kết quả chung của doanh nghiệp trên cơ sở đó thiết lập được chế độ lương bổng hợp lý.

- Có vai trò quan trọng đối với quản trị nhân sự. Thông qua định mức lao động nhà quản trị có thể đánh giá một cách khách quan mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, ý thức và trách nhiệm của họ đối với công việc được giao.

** Phương pháp xây dựng định mức lao động:*

- **Phương pháp thống kê kinh nghiệm:**

Phương pháp này thực chất là dựa vào số liệu thống kê và kinh nghiệm làm việc của cán bộ định mức để xây dựng.

Phương pháp này được chia ra làm hai loại: thống kê kinh nghiệm đơn thuần và thống kê kinh nghiệm có phân tích.

- **Phương pháp có căn cứ kỹ thuật:**

Phương pháp có căn cứ kỹ thuật bao gồm 2 phương pháp: phương pháp điều tra phân tích và phương pháp so sánh điển hình.

- Phương pháp điều tra phân tích: thực chất của phương pháp này là quan sát, tính toán ngay tại hiện trường và được tiến hành bằng hai hình thức bấm giờ và chụp ảnh.

- Phương pháp so sánh điển hình: tiến hành phân loại các chi tiết, các bước công việc thành từng nhóm, xác định định mức lao động cho từng chi tiết hay một bước công việc điển hình, các chi tiết còn lại dùng phương pháp loại suy để tính toán.

1.2.7.4. Tuyển dụng nguồn nhân lực

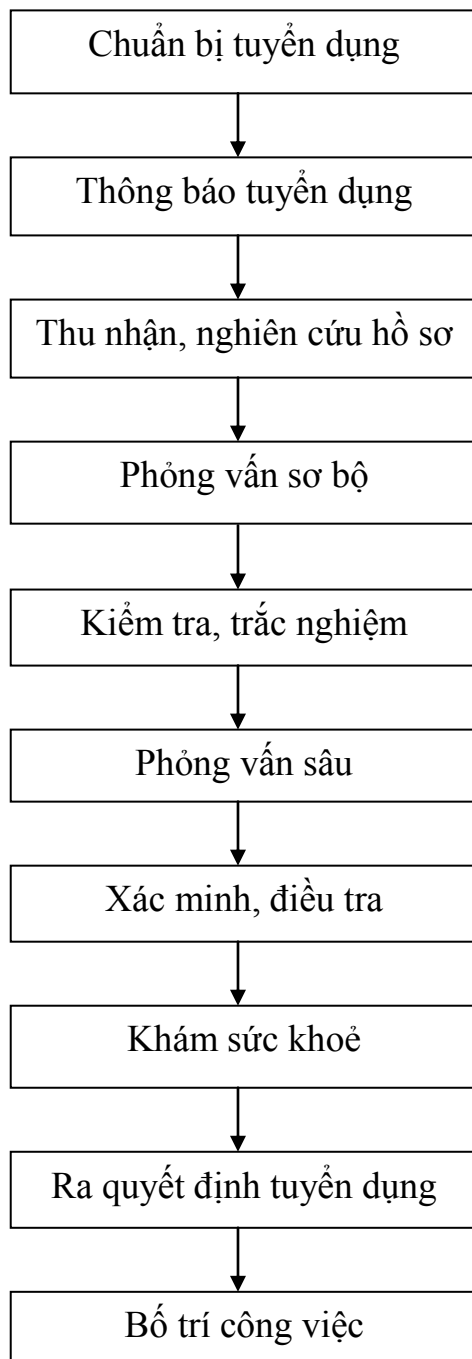
** Khái niệm tuyển dụng nguồn nhân lực:*

Tuyển dụng nhân sự là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự để thoả

mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp (Trần Kim Dung - Quản trị nguồn nhân lực).

* Quy trình tuyển dụng (Trần Kim Dung - Quản trị nguồn nhân lực):

SƠ ĐỒ 1: TRÌNH TỰ QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG



- **Chuẩn bị tuyển dụng:**

- Thành lập Hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của Hội đồng tuyển dụng.

- Nghiên cứu kỹ các văn bản của Nhà nước, tổ chức và doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng như: Bộ Luật lao động, các quy định về hợp đồng lao động.

- Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng.

• **Thông báo tuyển dụng:**

Các tổ chức, doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau:

- Thông qua các trung tâm, Công ty cung ứng dịch vụ lao động;

- Quảng cáo trên báo, đài, băng rôn, tờ rơi, mạng internet...

- Dán thông báo trước cổng Công ty;

- Quảng cáo về Công ty, công việc để người xin việc hiểu rõ hơn về tính hấp dẫn trong công việc;

- Các chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung được công việc mà họ dự định người xin tuyển;

- Quyền lợi của ứng viên khi được tuyển như chế độ đãi ngộ, lương bổng, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc...

- Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với Công ty.

• **Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ:**

Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Người xin tuyển dụng phải nộp cho Công ty ứng tuyển những giấy tờ theo mẫu quy định sau đây:

- Đơn xin tuyển dụng.

- Bản khai sơ yếu lý lịch có chứng nhận của Ủy ban Nhân dân phường, xã.

- Giấy khám sức khỏe

- Bản sao công chứng các văn bằng, chứng chỉ có liên quan theo yêu cầu.

Nghiên cứu hồ sơ: nhằm ghi lại một số thông tin của ứng viên bao gồm:

- Trình độ học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác.

- Khả năng làm việc.

- Sức khỏe.

- Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân.
- Tính tình, đạo đức, nguyện vọng.

Nghiên cứu hồ sơ nhằm loại bớt một số ứng viên không đáp ứng các tiêu chuẩn công việc, không cần phải làm tiếp các thủ tục khác trong quá trình tuyển dụng, do đó có thể giảm bớt chi phí và thời gian cho quá trình tuyển dụng.

- **Phỏng vấn sơ bộ:**

Phỏng vấn sơ bộ thường kéo dài từ 5 đến 10 phút, được sử dụng nhằm loại bỏ ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém rõ rệt hơn những ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

- **Kiểm tra, trắc nghiệm:**

Áp dụng các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm nhằm tìm ra được ứng viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra, sát hạch thường dùng các kiến thức cơ bản, chuyên môn có liên quan đến vị trí ứng tuyển của các ứng viên. Áp dụng các hình thức trắc nghiệm cũng có thể được sử dụng để đánh giá ứng viên về một số khả năng đặc biệt như trí nhớ, mức độ khéo léo...

- **Phỏng vấn sâu:**

Phỏng vấn sâu được sử dụng để đánh giá lại năng lực của ứng viên lần cuối. Cuộc phỏng vấn này có thể do cấp trên trực tiếp khi ứng viên trúng tuyển vào vị trí hoặc do lãnh đạo cao nhất của Công ty thực hiện.

- **Xác minh, điều tra:**

Đây là quá trình xác minh những thông tin chưa rõ đối với các ứng viên có triển vọng tốt, công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm những thông tin về trình độ, kinh nghiệm, tay nghề của ứng viên.

Đối với những công việc đòi hỏi tính an ninh cao như thủ quỹ, tiếp viên hàng không.. thì công tác xác minh có thể yêu cầu tìm hiểu thêm về nguồn gốc, lý lịch gia đình của ứng viên.

- **Khám sức khỏe:**

Sau khi thực hiện các bước trên thì Công ty sẽ tiến hành tổ chức khám sức

khỏe cho các ứng viên lọt vào vòng này để có thể đáp ứng được yêu cầu công việc đề ra. Nếu một ứng viên có sức khỏe không tốt sẽ ảnh hưởng đến chất lượng công việc và hiệu quả kinh tế mặt khác còn gây ra những phiền phức về mặt pháp lý cho Công ty.

- **Ra quyết định tuyển dụng:**

Ra quyết định tuyển dụng là bước quan trọng nhất trong quá trình tuyển dụng. Đây là bước ra quyết định tuyển dụng hoặc loại bỏ ứng viên.

Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin, bản phân tích tóm tắt về ứng viên.

- **Bố trí công việc:**

Các ứng viên sau khi được tuyển dụng sẽ được bố trí vào vị trí công việc thích hợp hoặc vị trí công việc khi Công ty ra thông báo tuyển dụng.

Tuy nhiên trong thực tế, các bước và nội dung trình tự của tuyển dụng có thể thay đổi linh hoạt phụ thuộc vào yêu cầu của công việc, đặc điểm của doanh nghiệp, trình độ của Hội đồng tuyển chọn.

* *Nguồn tuyển dụng:*

- **Nguồn tuyển dụng từ bên trong nội bộ doanh nghiệp:**

Bao gồm: tuyển trực tiếp từ các cán bộ, công nhân viên đang làm việc trong doanh nghiệp hay qua sự giới thiệu của các công nhân viên trong

Ưu điểm:

- Nhân viên thấy Công ty luôn luôn tạo cho họ cơ hội thăng tiến do đó gắn bó với Công ty hơn, làm việc tích cực và có trách nhiệm hơn.

- Công ty đã đánh giá được khả năng của họ qua quá trình làm việc vì vậy kết quả khá chính xác.

- Họ là người đã quen thuộc với môi trường làm việc, chính sách và cơ cấu của Công ty do đó tiết kiệm thời gian để hoà nhập với môi trường làm việc mới.

- Ngoài ra tuyển dụng từ nguồn này giúp tiết kiệm thời gian và chi phí phục vụ cho công tác tuyển dụng.

Nhược điểm:

- Gây ra hiện tượng làm việc dập khuôn, máy móc theo cách làm việc của cấp trên trước đây, không tạo được bầu không khí thi đua mới trong doanh nghiệp.

- Các nhân viên ứng cử vào một vị trí nào đó còn trông nhưng không được tuyển chọn sẽ có tâm lý không phục lãnh đạo, bất hợp tác với lãnh đạo mới, chia bè phái, mất đoàn kết khó làm việc. Tiềm ẩn nhiều hiềm khích, tiêu cực giữa các nhân viên.

- Bỏ qua cơ hội tuyển dụng các nhân viên có năng lực bên ngoài do nguồn tuyển bị hạn chế về mặt số lượng nên khó tuyển người có yêu cầu tương xứng với công việc.

- Nếu chỉ tuyển dụng nội bộ sẽ khó cải tổ được cách làm việc của nhân viên.

• **Nguồn tuyển dụng bên ngoài doanh nghiệp:**

Cách thức tuyển dụng từ bên ngoài bao gồm: thông báo qua tivi, báo, đài, dán thông báo trước cổng Công ty, thông qua các trung tâm cung ứng lao động...

Ưu điểm:

- Tận dụng được nguồn chất xám bên ngoài doanh nghiệp.

- Nguồn tuyển dụng được đáp ứng với số lượng rất lớn do đó có thể lựa chọn được người có năng lực để thực hiện công việc một cách tốt nhất.

- Quá trình tuyển dụng diễn ra khách quan.

- Có thể cập nhật được nguồn nhân lực mới và cải tổ được cách làm việc của nhân viên trong Công ty.

Nhược điểm:

- Mất nhiều thời gian và chi phí, có thể không tuyển được ứng viên đáp ứng được yêu cầu và tính chất của công việc.

- Nhân viên mới mất nhiều thời gian để hoà nhập với môi trường làm việc mới.

- Nhân viên chưa được thử thách về lòng trung thành và năng lực làm việc.

- Tỷ lệ bỏ việc cao.

1.2.7.5. Phân công lao động

** Khái niệm (Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung):*

Phân công lao động là quá trình tách riêng các loại lao động khác nhau theo một tiêu thức nhất định và theo một điều kiện sản xuất xác định khác nhau

Thực chất của phân công lao động đó là bố trí, sắp xếp nhân viên, nhóm nhân viên khác nhau vào quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp theo năng lực, trình độ chuyên môn, sức khỏe, sở thích của người lao động để tạo được hiệu quả cao trong công việc đem lại lợi ích tối ưu cho bản thân doanh nghiệp.

** Mục tiêu của phân công lao động:*

- Phân công lao động đảm bảo đủ số lượng lao động, chất lượng lao động, đúng người, đúng việc đáp ứng được yêu cầu, tính chất của công việc.

- Phân công lao động đảm bảo cho công việc được hoàn thành theo đúng thời hạn được giao, tạo được sự mềm dẻo, tính linh hoạt trong sử dụng lao động.

** Nguyên tắc phân công lao động:*

- Khi thực hiện phân công lao động phải căn cứ vào sở trường, năng lực, trình độ và nguyện vọng của người lao động.

- Đảm bảo cung cấp đầy đủ các điều kiện lao động cho người lao động.

- Phải xác định rõ quyền hạn và trách nhiệm của người lao động.

** Các hình thức phân công lao động:*

- Phân công lao động theo công nghệ.

- Phân công lao động theo chức năng.

- Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc.

1.2.7.6. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên

** Mục đích đánh giá:*

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên có tác động lên cả tổ chức lẫn các cá nhân. Các thông tin thu được sau khi đánh giá sẽ giúp doanh nghiệp kiểm tra lại chất lượng của các hoạt động quản trị nguồn lực khác như tuyển chọn, đào tạo, trả công, định hướng và hướng dẫn công việc... Đánh giá

năng lực thực hiện công việc của nhân viên sử dụng trong nhiều mục đích khác nhau như:

- Giúp cho các nhân viên biết mức độ hoàn thành công việc của họ so với tiêu chuẩn đặt ra và so với các nhân viên khác.
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc.
- Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.
- Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề về đào tạo, trả lương, khen thưởng, chuyển chuyển nhân viên...
- Phân tích sự hiểu biết về Công ty thông qua các cuộc nói chuyện về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.
- Tăng cường cải thiện mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới.

* *Nội dung, trình tự thực hiện:*

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

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

Bước 2: Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp

Doanh nghiệp có thể lựa chọn các phương pháp đánh giá để đưa ra phương pháp đánh giá phù hợp với các bộ phận, với các đối tượng nhân viên khác nhau.

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

Sử dụng các phương pháp đánh giá không thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, các tiêu chuẩn và điểm đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng, lãng phí hoặc làm cho các quyết định trả lương, khen thưởng. Do đó, các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên cần được huấn luyện chuyên sâu về kỹ năng này.

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

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

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

Thực hiện so sánh, phân tích kết quả thực tế thực hiện công việc của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu. Tuy nhiên, khi thực hiện đánh giá thì các nhà lãnh đạo cần thực hiện công việc này một cách khách quan nhất.

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

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

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

Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên.

** Các phương pháp đánh giá:*

- Phương pháp so sánh cặp.
- Phương pháp lưu giữ.
- Phương pháp quan sát hành vi.
- Phương pháp bảng điểm...

1.2.7.7. Trả công lao động

** Tiền lương (Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung):*

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

bên thoả thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc. Ngoài ra, người lao động còn nhận được các khoản phụ cấp, các chế độ đãi ngộ khác nhau tùy từng doanh nghiệp và từng công việc khác nhau nhằm khích lệ, động viên tinh thần nhân viên.

** Cơ cấu thu nhập:*

Thu nhập của người lao động từ việc làm bao gồm các khoản như: tiền lương cơ bản, phụ cấp, tiền thưởng và các loại phúc lợi. Mỗi yếu tố có cách tính riêng và có ý nghĩa khác nhau đối với việc kích thích động viên người lao động hăng hái, tích cực, sáng tạo trong công việc và trung thành với doanh nghiệp.

- Tiền lương cơ bản (Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung):

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

- Phụ cấp lương (Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung):

Phụ cấp lương là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản, nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản.

Các hình thức phụ cấp lương như: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp khu vực... Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

- Tiền thưởng (Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung):

Tiền thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng tích cực đối với người lao động phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Trong thực tế, doanh nghiệp áp dụng một số hình thức thưởng sau: thưởng năng suất, tiết kiệm; thưởng sáng kiến; thưởng theo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh chung của doanh nghiệp...

- Phúc lợi:

Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của người lao

động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Dù ở bất kỳ cương vị nào đã là nhân viên của doanh nghiệp thì đều được hưởng các khoản phúc lợi. Phúc lợi của doanh nghiệp gồm: bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, hưu trí, nghỉ lễ, trợ cấp cho nhân viên có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn, quà tặng của doanh nghiệp cho nhân viên vào các dịp đặc biệt...

* *Mục tiêu của hệ thống tiền lương:*

- Thu hút nhân viên.
- Duy trì những nhân viên giỏi.
- Kích thích, động viên nhân viên.
- Đáp ứng các yêu cầu của luật pháp.

* *Các hình thức tiền lương (Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung):*

• **Hình thức trả lương thời gian:**

Tiền lương thời gian trả cho nhân viên thường được tính trên cơ sở số lượng thời gian làm việc và đơn giá tiền lương trong một đơn vị thời gian (đơn vị tính thời gian: giờ, ngày, tuần, tháng hoặc năm).

Tiền lương thời gian được sử dụng rộng rãi đối với một số loại công việc của lao động không lành nghề hoặc những công việc khó tiến hành định mức chính xác do tính chất của công việc.

Công thức tính:

$$L_{tg} = T_{tt} * L$$

Trong đó:

- L_{tg} : lương tính theo thời gian.
- T_{tt} : số ngày, giờ công thực tế mà người lao động đã thực hiện.
- L : mức lương ngày (giờ)

$$\text{Lương ngày} = \text{lương tháng} / 22$$

$$\text{Lương giờ} = \text{lương ngày} / 8$$

• **Hình thức trả lương theo sản phẩm:**

Với hình thức trả lương này thì nhân viên được trả lương căn cứ vào kết quả công việc mà họ đạt được.

Công thức tính:

$$L_{sp} = N_{tt} * Đ_g$$

Trong đó:

- L_{sp} : lương được trả theo sản phẩm.
- N_{tt} : số sản phẩm hoàn thành đảm bảo chất lượng.
- $Đ_g$: đơn giá tiền lương sản phẩm.

1.2.7.8. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

* *Khái niệm:*

Đào tạo là một quy trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, những quy tắc, khái niệm hay thái độ dẫn tới sự tương xứng hơn giữa những đặc điểm của công nhân viên và những yêu cầu của công việc (*Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung*).

Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của công nhân viên để biến họ thành thành viên tương lai quý báu của tổ chức đó. Phát triển bao gồm không chỉ có đào tạo mà có cả sự nghiệp và các kinh nghiệm khác nữa.

* *Mục đích:*

- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn công việc đề ra hoặc khi nhân viên tiếp nhận công việc mới.
- Khi công nghệ thay đổi giúp nhân viên cập nhật được các kỹ năng, kiến thức mới.
- Để tránh tình trạng quản lý lỗi thời thì các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý cho phù hợp với sự thay đổi của môi trường kinh doanh, những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật.
- Giải quyết các vấn đề tổ chức, giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột xảy ra giữa các cá nhân và giữa công đoàn với nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.
- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới nhanh chóng thích ứng với môi trường làm việc.

- Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ chuyên quản lý, chuyên môn cần thiết.

- Thoả mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên kích thích, họ thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích tốt hơn.

** Nội dung, trình tự thực hiện:*

Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển

Nhu cầu đào tạo thường đặt ra khi nhân viên không có đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Vì vậy, khi xác định nhu cầu đào tạo và phát triển cần căn cứ vào các yếu tố cơ bản sau: chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, sự thay đổi về công nghệ hiện có, kế hoạch nhân sự, trình độ năng lực chuyên môn và nguyện vọng của người lao động.

Bước 2: Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển

Khi đã xác định được nhu cầu đào tạo cần thiết thì cần phải xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển một cách chi tiết để giúp cho việc đào tạo và phát triển có hiệu quả tốt nhất. Những nội dung cần thiết khi tiến hành xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển bao gồm: các kế hoạch chi tiết, mục tiêu, cơ sở vật chất và tính chất công việc, ngân quỹ phục vụ cho quá trình đào tạo và phát triển.

Bước 3: Triển khai thực hiện đào tạo và phát triển

Sau khi đã xây dựng bản kế hoạch chi tiết thì tiến hành triển khai công tác đào tạo và phát triển theo đúng nội dung, chương trình, tiến độ đã đề ra. Quá trình này thể hiện rõ vai trò của tổ chức, cấp trên trực tiếp thực hiện công việc huấn luyện, đào tạo để tạo điều kiện tốt nhất cho mục tiêu đã đề ra.

Bước 4: Đánh giá kết quả đào tạo và phát triển

Đánh giá kết quả là một bước quan trọng trong chương trình đào tạo. Qua đây giúp cho doanh nghiệp thấy rõ những mặt được và những mặt còn hạn chế trong quá trình đào tạo để rút kinh nghiệm.

** Một số phương pháp đào tạo:*

- Đào tạo tại chỗ (hình thức đào tạo gắn liền với công việc).

- Đào tạo tách rời công việc (có thể được tiến hành tại các trường, trung tâm đào tạo).

1.3. MỘT SỐ CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP

1.3.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động

- **Hiệu quả:** là chỉ tiêu kinh tế - xã hội tổng hợp dùng để lựa chọn trong các phương án hoặc các quy định trong quá trình hoạt động thực tiễn của con người trong mọi lĩnh vực. 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 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.

Hiệu quả quản trị nhân lực là cơ sở để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp. Được 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...

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

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

1.3.2.1. Hiệu suất sử dụng lao động:

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

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết mỗi lao động tạo ra được bao nhiêu đồng doanh thu, trong thực tế sản xuất và kinh doanh thì chỉ tiêu này càng

cao càng tốt, nó cho thấy doanh nghiệp sử dụng và quản lý nguồn nhân lực hiệu quả hay không.

1.3.2.2. Hiệu quả sử dụng lao động

$$\text{Hiệu quả sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng lợi nhuận}}{\text{Tổng số lao động bình quân}}$$

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

1.3.2.3. Năng suất lao động bình quân:

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

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết một lao động làm ra được bao nhiêu sản phẩm trong một thời kỳ nhất định

1.3.2.4. Mức đảm nhiệm lao động:

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

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

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

Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển không 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.

1.4. Ý NGHĨA CỦA VIỆC NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG 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 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.

1.5. MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

Nâng cao chất lượng tuyển chọn lao động.

Tích cực phát động các phong trào thi đua, sáng tạo, cải tiến kỹ thuật trong lao động.

Đổi mới công tác hoạch định nguồn nhân lực cho phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế.

Nâng cao trình độ văn hoá, tay nghề đồng thời thường xuyên gửi công nhân đi học tập tiếp thu công nghệ phát triển mới, nâng cao trình độ chuyên môn cho những cán bộ chuyên trách, tận dụng tối đa thời gian lao động.

Cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động: môi trường làm việc, xây dựng chế độ lương, thưởng, phúc lợi... để động viên, khuyến khích tinh thần người lao động.

Đánh giá tình hình thực hiện công việc của lao động một cách khách quan nhằm khen thưởng, động viên tinh thần người lao động một cách kịp thời để họ cống hiến hết mình cho doanh nghiệp.

Do hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp chịu tác động của nhiều yếu tố nên muốn nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thì phải xem xét, giải quyết trên nhiều lĩnh vực khác nhau như: chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, nhu cầu nhân lực ở hiện tại và dự đoán trong tương lai (cả về mặt số lượng và mặt chất lượng), nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, chi phí tài chính... một cách hợp lý.

PHẦN II:

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH HOÀNG NAM - HẠ LONG

2.1. KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY TNHH HOÀNG NAM - HẠ LONG

2.1.1. Giới thiệu về quá trình hình thành và phát triển Công ty

Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long là một doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động trên lĩnh vực sản xuất và kinh doanh dịch vụ Khai thác bóc xúc vận tải than, đất đá và san lấp mặt bằng. Công ty được thành lập ngày 25/09/2003 theo giấy chứng nhận kinh doanh số 2202000494 của Phòng Đăng ký kinh doanh thuộc Sở Kế hoạch và Đầu tư Tỉnh Quảng Ninh.

Tên DN viết bằng tiếng Việt: Công ty TNHH Hoàng Nam – Hạ Long.

Tên DN viết bằng tiếng nước ngoài: HOANG NAM - HA LONG
COMPANY LIMITED

Tên DN viết tắt: HOANG NAM - HA LONG CO,LTD

Trụ sở chính: Tổ 28 - khu 3 - phường Hà Tu - Thành phố Hạ Long- Tỉnh
Quảng Ninh

Điện thoại: 033.3830055

Fax: 033.3830055

Mã số thuế: 5700466885

Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long được thành lập năm 2003, là một doanh nghiệp hoạt động dưới hình thức công ty TNHH, trực thuộc sự quản lý của Sở Kế hoạch và Đầu tư Tỉnh Quảng Ninh.

Công ty là một pháp nhân, hạch toán kinh tế độc lập, được mở tài khoản tại ngân hàng và có con dấu riêng. Công ty có quyền tự chủ về tài chính, tự chịu trách nhiệm trước pháp luật về kết quả kinh doanh và cam kết của mình với người lao động, với các khách hàng bằng toàn bộ số vốn và tài sản thuộc sở hữu của công ty.

Các thành viên sáng lập công ty:

1, Giám đốc công ty: Trần Xuân Nam

2, Phó Giám đốc công ty: Lương Thị Diên

Vốn điều lệ ban đầu: 8.500.000.000 VND

Trải qua hơn 3 năm hoạt động, năm 2006 công ty đã tiến hành kết nạp thêm 3 thành viên góp vốn mới, tăng vốn điều lệ của công ty lên 10.600.000.000 VND. Công ty đã mở rộng quy mô và ngành nghề kinh doanh Dịch vụ du lịch, vui chơi giải trí, kinh doanh nhà hàng, nhà nghỉ.

Sau 1 năm hoạt động, năm 2007 Công ty tách bộ phận kinh doanh dịch vụ du lịch, vui chơi giải trí, nhà hàng, nhà nghỉ thành Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long I, là một công ty mới hoàn toàn độc lập.

Dưới sự chỉ đạo đúng đắn của ban lãnh đạo công ty, và sự gắn bó nhiệt tình của đội ngũ nhân viên, công nhân lành nghề, làm việc với tinh thần trách nhiệm cao, Công ty sau hơn bảy năm hoạt động, đã tìm được chỗ đứng cho mình trên thị trường tỉnh. Sự ra đời, tồn tại và phát triển của công ty đã góp phần giải quyết việc làm và nâng cao đời sống cho người lao động

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ (ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh) của Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long

2.1.2.1. Chức năng, ngành nghề lĩnh vực kinh doanh của Công ty

- *Chức năng của Công ty*

Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long hoạt động với mục tiêu đầu tư huy động vốn nhân rồi vào kinh doanh để tạo lợi nhuận hợp pháp cho các thành viên góp vốn, nâng cao hiệu quả hoạt động, tối đa hoá các khoản lợi nhuận hợp lý cho công ty, giải quyết việc làm cho người lao động, tạo thu nhập chính đáng nâng cao đời sống cho người lao động và đóng góp một phần cho Ngân sách Nhà nước.

- *Ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh của Công ty*

- Trang trí nội thất
- Kinh doanh vật liệu xây dựng
- Sản xuất, kinh doanh, chế biến, xuất nhập khẩu gỗ, chế biến hàng thủ công mỹ nghệ từ than đá
- Gia công, lắp đặt nhôm kính nội thất

- Xây dựng công nghiệp, dân dụng, giao thông, thuỷ lợi, cơ sở hạ tầng, đường giao thông
- Bốc xúc, vận chuyển đất đá, san lấp mặt bằng
- Kinh doanh vật tư, thiết bị, phụ tùng ô tô, máy công trình
- Dịch vụ du lịch, vui chơi, giải trí
- Kinh doanh nhà hàng, nhà nghỉ

2.1.2.2. Nhiệm vụ của Công ty

- Hoạt động sản xuất kinh doanh theo đúng ngành nghề đã đăng ký.
- Lập sổ kế toán, ghi chép sổ kế toán, hoá đơn, chứng từ và lập BCTC trung thực, chính xác.
- Đăng ký thuế, kê khai thuế, nộp thuế và thực hiện các nghĩa vụ tài chính khác theo quy định của pháp luật.
- Bảo đảm chất lượng hàng hoá theo tiêu chuẩn đã đăng ký.
- Kê khai và định kỳ báo cáo chính xác, đầy đủ các thông tin về Công ty và tình hình tài chính của Công ty với cơ quan đăng ký kinh doanh, khi phát hiện các thông tin đã kê khai hoặc báo cáo là không chính xác, không đầy đủ hoặc giả mạo thì phải kịp thời hiệu đính lại các thông tin đó với cơ quan đăng ký kinh doanh.
- Ưu tiên sử dụng lao động trong nước, đảm bảo quyền và lợi ích của người lao động theo quy định của pháp luật về lao động.
- Tuân thủ quy định của pháp luật về quốc phòng, an ninh, trật tự an toàn xã hội, bảo vệ tài nguyên, môi trường, bảo vệ di tích lịch sử, văn hoá và danh lam thắng cảnh.
- Thực hiện các nghĩa vụ khác theo quy định pháp luật.

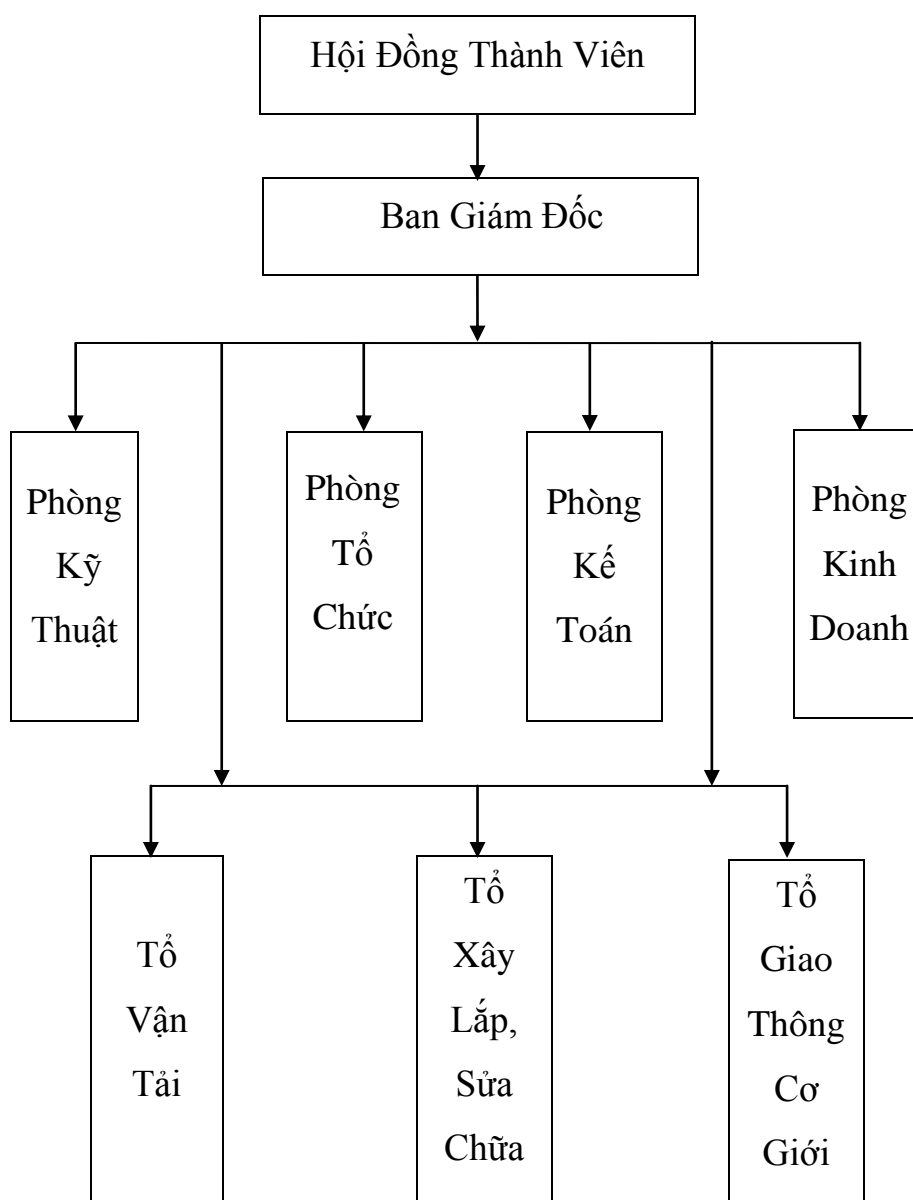
2.1.3. Cơ cấu tổ chức Công ty

Tổ chức bộ máy quản lý là một vấn đề hết sức quan trọng trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long có đội ngũ cán bộ năng động, có trình độ chuyên môn, có kinh nghiệm lâu năm trong công tác tổ chức sản xuất kinh doanh phù hợp với xu hướng phát triển

của nền kinh tế thị trường. Bộ máy quản lý chặt chẽ, có nhiều kinh nghiệm với trình độ chuyên môn cao tạo điều kiện thúc đẩy sự phát triển của Công ty.

Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long là cơ cấu trực tuyến chức năng, với 4 phòng ban hành chính và 3 tổ sản xuất. Công ty tổ chức, sắp xếp bộ máy quản lý điều hành theo hướng đơn giản, năng động, hiệu quả.

SƠ ĐỒ 2: CƠ CẤU TỔ CHỨC CÔNG TY



- **Hội đồng thành viên:** bao gồm tất cả các thành viên của công ty, là cơ quan quyết định cao nhất của Công ty. Hội đồng thành viên họp ít nhất mỗi năm một lần.

Hội đồng thành viên có các quyền và nghĩa vụ sau:

- Quyết định phương hướng phát triển công ty.
- Quyết định cơ cấu tổ chức quản lý của Công ty.
- Quyết định tăng hoặc giảm vốn điều lệ, quyết định thời điểm và phương thức huy động thêm vốn.
- Quyết định phương thức đầu tư và dự án đầu tư có giá trị lớn hơn 30% tổng giá trị tài sản được ghi trong sổ kế toán Công ty.
- Thông qua hợp đồng vay, cho vay bán tài sản có giá trị bằng hoặc lớn hơn 30% giá trị tài sản được ghi trong sổ kế toán của Công ty.
- Bầu miễn nhiệm, bãi nhiệm Chủ tịch hội đồng thành viên, quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức Giám đốc, Phó Giám đốc, Kế toán trưởng.
- Phê chuẩn quyết định của Giám đốc về bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các trưởng phòng và cấp tương đương.
- Quyết định mức lương, lợi ích khác đối với Giám đốc, Phó giám đốc, Kế toán trưởng.
- Thông qua báo cáo tài chính hàng năm, phương án sử dụng và phân chia lợi nhuận hoặc phương án xử lý lỗ của Công ty.
- Quyết định thành lập chi nhánh, văn phòng đại diện của Công ty.
- Sửa đổi, bổ sung điều lệ Công ty.
- Quyết định tổ chức lại Công ty.

• **Ban Giám đốc Công ty**

- Là những người trực tiếp điều hành hoạt động của Công ty, chịu trách nhiệm về mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Doanh nghiệp.
- Đứng đầu Ban giám đốc là Giám đốc ông Trần Xuân Nam kiêm Chủ tịch Hội đồng thành viên là người điều hành hoạt động kinh doanh hàng ngày của Công ty, chịu trách nhiệm trước Hội đồng thành viên về mọi quyết định của mình, là người đại diện theo pháp luật của Công ty. Tiếp đến là Phó giám đốc bà Lương Thị Diên. Ban giám đốc đã có trên 7 năm kinh nghiệm về quản lý, điều hành hoạt động khai thác vận chuyển đất đá, san lấp mặt bằng, xây dựng cơ sở hạ tầng, giao thông.

Giám đốc Công ty có các quyền và nghĩa vụ sau:

- Tổ chức thực hiện các quyết định của Hội đồng thành viên.
- Ban hành quy chế nội bộ Công ty.
- Tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh và kế hoạch đầu tư của Công ty.
- Tuyển dụng lao động.
- Quyết định tất cả các vấn đề liên quan đến hoạt động từng ngày của Công ty.
- Thay mặt Công ty ký kết các hợp đồng kinh doanh, hợp đồng nhân dân.
- Kiến nghị các phương án bố trí cơ cấu Công ty, phương án sử dụng lợi nhuận hoặc xử lý các khoản thua lỗ trong kinh doanh.
- Trình báo cáo quyết toán tài chính hàng năm lên Hội đồng thành viên.

• Phòng Tổ chức

Là phòng tham mưu giúp Giám đốc công tác nhân sự, công tác quản lý hành chính, công tác đối nội, đối ngoại và bảo vệ an toàn tài sản Công ty.

Phòng tổ chức có nhiệm vụ:

- Phân công theo dõi công tác bảo vệ an toàn tài sản của công ty.
- Giúp giám đốc trong công tác tiếp nhận, bố trí nhân lực trong toàn Công ty đảm bảo sự cân đối và hợp lý.
- Lập kế hoạch lao động tiền lương, theo dõi các chế độ chính sách của Nhà nước ban hành để đảm bảo quyền lợi cho cán bộ công nhân viên như tiền lương, tiền thưởng, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế ...

• Phòng kinh doanh

- Thường xuyên cập nhật thông tin phản hồi từ khách hàng về bộ phận sản xuất và quản lý kinh doanh, giúp công ty xử lý các thắc mắc của khách hàng một cách tốt nhất, nhằm không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ.
- Tham mưu giúp Giám đốc công tác sản xuất kinh doanh, công tác kế hoạch, tổng hợp, công tác xây dựng định hướng chiến lược về sản xuất và tìm kiếm khách hàng, hợp đồng sản xuất của Công ty.

Nhiệm vụ của phòng Kinh doanh:

- Có nhiệm vụ tiếp cận thị trường, điều tra, tìm hiểu các nhu cầu của thị trường, tìm cách mở rộng thị trường cho công ty.
- Có nhiệm vụ tham mưu cho giám đốc trong việc xây dựng các định hướng chiến lược về sản xuất và tiêu thụ sản phẩm.
- Lập kế hoạch cung ứng vật tư, kế hoạch tiêu thụ sản phẩm, tính toán hiệu quả các biện pháp áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật, đồng thời đề xuất những vấn đề chưa hợp lý gây lãng phí.
- Phối hợp với các phòng ban có liên quan thực hiện công tác hạch toán kinh doanh và phân tích hoạt động kinh tế.
- Lập các báo cáo thường xuyên định kỳ theo qui định của Nhà nước và Công ty.
- Có trách nhiệm làm hợp đồng kinh tế với khách hàng.
- Khi có HĐKT, phải triển khai viết lệnh sản xuất sang Phòng Kỹ Thuật để đảm bảo tiến độ với khách.
- Chịu trách nhiệm về thu mua, cung ứng hàng hoá, vật tư, nhiên liệu cho sản xuất
- Thực hiện nghiêm chỉnh chế độ báo cáo thống kê, báo cáo xuất nhập hàng hoá và luân chuyển chứng từ theo quy định của Công ty.

• Phòng Kế Toán:

Với đội ngũ nhân viên nhiệt tình, thành thạo nghiệp vụ, tham mưu giúp Giám đốc trong công tác quản lý tài chính của Công ty thực hiện đúng theo chế độ chính sách của pháp lệnh kế toán thống kê.

Nhiệm vụ của phòng kế toán:

- Mở hệ thống theo dõi mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty theo chuyên ngành kế toán.
- Phản ánh, ghi chép các nghiệp vụ kinh tế phát sinh trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp một cách đầy đủ, kịp thời và chính xác.

- Lập báo cáo tài chính, xử lý các số liệu về thu chi của doanh nghiệp.
- Thu thập, phân loại, xử lý, tổng hợp, phân tích số liệu, thông tin hoạt động sản xuất kinh doanh, tình hình thực hiện kế hoạch từ đó cung cấp thông tin về hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cho giám đốc và các cơ quan quản lý cấp trên, các ban ngành có liên quan.
- Định kỳ báo cáo chi tiết về thu, chi, tồn quỹ trước Công ty.
- Xây dựng kế hoạch tài chính năm, quý, tháng trình các cơ quan liên quan.
- Chịu trách nhiệm trước Giám đốc Công ty về mọi hoạt động có liên quan đến quản lý tài chính trong Công ty.
- Kết hợp với các bộ phận khác trong Công ty, đề xuất, xây dựng các biện pháp, các định mức trong sản xuất kinh doanh, các chi phí khác nhằm tiết kiệm và giúp lãnh đạo công ty có đường lối phát triển đúng đắn, mang lại hiệu quả cao nhất.

• **Phòng Kỹ Thuật:**

Là phòng tham mưu giúp Giám đốc công tác sản xuất, công tác nghiên cứu, đầu tư, đổi mới công nghệ.....

Với các kỹ sư có trình độ chuyên môn cao, tâm huyết với công việc trực tiếp lên kế hoạch kỹ thuật và chỉ huy sản xuất tại công trường.

Kiểm tra chất lượng công trình.

Phòng kỹ thuật có nhiệm vụ:

- Chịu trách nhiệm trước giám đốc công ty về công tác kỹ thuật, chất lượng công trình, điều hành và chỉ huy sản xuất để hoàn thành mục tiêu, kế hoạch đề ra, xây dựng các định mức kinh tế kỹ thuật phù hợp với năng lực sản xuất của công ty.
- Theo dõi, kiểm tra chất lượng ở các khâu sản xuất, đề xuất các biện pháp quản lý chất lượng
- Quản lý, bảo dưỡng máy móc thiết bị, định kỳ lập kế hoạch sửa chữa máy móc thiết bị nhằm phục vụ quá trình sản xuất lưu thông không bị gián đoạn.
- Xây dựng kế hoạch khoa học kỹ thuật, luận chứng kinh tế để từng bước hiện đại hoá công ty, nghiên cứu cải tiến công nghệ.

- Thường xuyên tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nâng cao tay nghề cho công nhân, thợ máy.

• **Bộ phận lao động sản xuất trực tiếp:**

- Tất cả các công nhân tham gia trực tiếp sản xuất, thợ vận hành máy móc, thiết bị đều có tay nghề từ bậc 3/7 đến 6/7 đối với thợ vận hành máy, và 2/3 đối với công nhân vận tải. Mỗi tổ đều được giám sát bởi các tổ trưởng.

- Tổ chức chỉ đạo, thực hiện các khâu sản xuất hoàn thành kế hoạch của công ty. Quản lý, thực hiện nghiêm ngặt quá trình sản xuất, đảm bảo chất lượng thi công, cải tiến, hợp lý hoá qui trình lao động để nâng cao năng suất lao động, quản lý vật tư, nhiên liệu sử dụng đúng mục đích, tiết kiệm, hiệu quả. Đảm bảo an toàn lao động, sản xuất, thực hiện đúng các nội quy an toàn lao động. Trong đó:

& *Tổ vận tải*: Chịu trách nhiệm vận chuyển đất đá, than, hàng hoá đến các kho, bãi quy định.

& *Tổ giao thông cơ giới*: bao gồm các tổ máy khoan, máy xúc, máy gạt....Chịu trách nhiệm bốc xúc đất đá, san lấp mặt bằng, làm đường cho xe chạy, khoan thăm dò địa chất.....

& *Tổ xây lắp*: bao gồm các công nhân xây dựng, thợ sửa chữa vận hành máy móc thiết bị phục vụ quá trình xây dựng, phối hợp cùng các tổ khác xây dựng các công trình, cơ sở hạ tầng, lắp ráp máy móc thiết bị, sửa chữa khi các tổ máy khác có hỏng hóc nhỏ.

2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của CT TNHH Hoàng Nam - Hạ Long

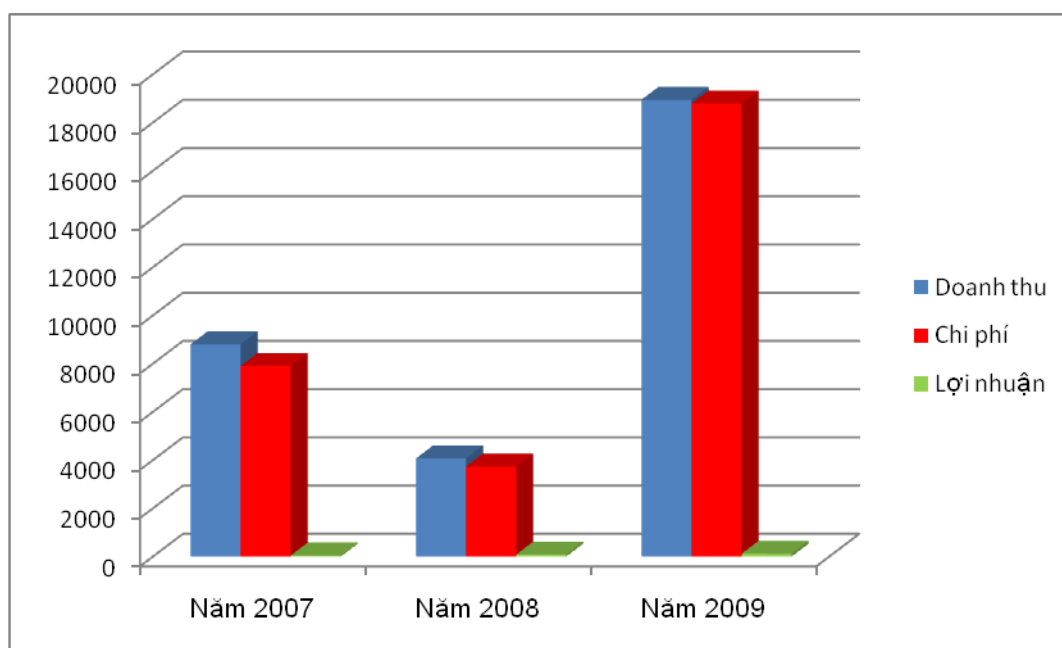
**Bảng 1: Một số hoạt chỉ tiêu hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH
Hoàng Nam-Hạ Long qua 3 năm 2007-2009**

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009	
01	Doanh thu thuần	đồng	8.802.026.138	4.069.169.194	18.941.281.453	
02	Chi phí HĐSXKD	đồng	7.900.938.555	3.323.197.046	18.788.743.410	
03	Lợi nhuận trước thuế	đồng	42.105.548	80.299.892	114.108.038	
04	Số lao động bình quân	người	61	61	66	
05	Thu nhập bình quân LĐ	(đồng/tháng)	3.000.000	3.200.000	3.800.000	
06	Tổng thuế nộp NSNN	đồng	618.204.170	951.659.712	1.309.437.779	
	Trong đó:	-Thuế GTGT	đồng	603.414.617	927.175.742	1.275.487.528
		-Thuế TNDN	đồng	11.789.553	22.483.970	31.950.251
		-Thuế khác(môn bài)	đồng	3000.000	2000.000	2.000.000

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long)

**Biểu đồ 1: Biểu đồ phản ánh doanh thu, chi phí, lợi nhuận của Công ty TNHH
Hoàng Nam-Hạ Long qua 3 năm 2007-2009**

ĐVT: 1000.000 đồng



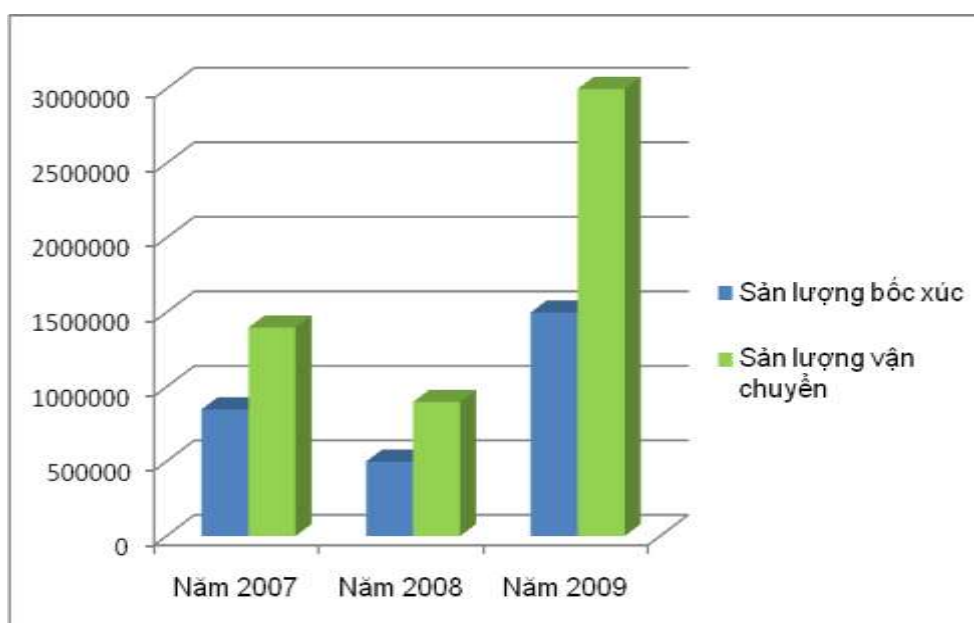
**Bảng 2: Bảng so sánh sản lượng sản xuất của Công ty TNHH Hoàng Nam-
Hạ Long qua 3 năm 2007-2009**

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009
Khối lượng bốc xúc, san gạt	m ³	>850.000	> 500.000	> 1.500.000
Khối lượng vận chuyển	Tấn	>1.400.000	> 900.000	> 3.000.000

(Nguồn: Phòng Kế toán Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long)

**Biểu đồ 2: Biểu đồ so sánh sản lượng sản xuất của Công ty TNHH Hoàng Nam-
Hạ Long qua 3 năm 2007-2009**

ĐVT: Đồng



Nhìn vào bảng báo cáo trên của Công ty ta có thể thấy được sự nỗ lực hết mình và quan tâm đầu tư, bảo dưỡng các máy móc thiết bị hiện đại, có công suất lớn của Ban lãnh đạo công ty nhằm đáp ứng tối đa nhu cầu sản xuất. Cùng sự cố gắng của công nhân viên toàn Công ty để đạt được kết quả trên. Công ty đã làm tốt công tác quản lý kinh doanh, mở rộng thị trường, phạm vi sản xuất giúp tăng doanh thu tạo thêm công ăn việc làm cho nhiều lao động, đồng thời tăng thu nhập góp phần ổn định, nâng cao đời sống cho họ. Cụ thể thu nhập bình quân người lao động năm 2009 đạt 3.800.000 đồng/người/tháng, đã tăng 600.000 đồng so với năm 2008

và tăng 800.000 đồng so với năm 2007. Cho thấy tình hình sản xuất kinh doanh năm 2009 có bước phát triển rõ rệt hơn 2 năm 2007 và 2008.

Năm 2008 cả doanh thu và chi phí đều giảm gần một nửa so với năm 2007 do nền kinh tế nước ta lạm phát, lãi suất cho vay ngân hàng tăng cao, Công ty thiếu vốn đầu tư cho sản xuất kinh doanh đồng thời do tình hình kinh tế nhiều biến động Công ty gặp khó khăn trong việc ký kết hợp đồng thu hút khách hàng. Điều này khiến doanh thu của Công ty năm 2008 giảm sút đáng kể, tuy nhiên do Công ty làm tốt công tác quản lý chi phí, cùng với sự nỗ lực của người lao động nên lợi nhuận của Công ty vẫn được duy trì và tăng hơn so với năm 2007 là 38.194.000 đồng. Đây là sự cố gắng hết mình của ban lãnh đạo cùng toàn thể cán bộ công nhân viên trong Công ty qua suốt những năm qua.

Doanh thu:

Theo bảng thống kê ở trên doanh thu năm 2008 chỉ có 4.069.169.194 đồng giảm so với năm 2007 là 4.732.856.944 đồng, nhưng đến năm 2009 doanh thu đã tăng lên đáng kể là 18.941.281.453. Đây là một con số khá lớn và đáng mừng đối với Công ty. Doanh thu năm 2009 đã tăng 14.872.112.259 đồng so với năm 2008 tương ứng tăng 365,49%. Có được mức tăng doanh thu như vậy là do:

- Sản lượng sản xuất tăng lên từ các hoạt động sản xuất kinh doanh khai thác, bóc xúc, vận tải, san lấp mặt bằng do Công ty ký kết thêm được nhiều hợp đồng sản xuất, tạo được uy tín với khách hàng.

- Công ty đầu tư thêm máy móc, thiết bị hiện đại, đội ngũ công nhân lành nghề, và ban lãnh đạo công ty có kinh nghiệm nâng cao năng suất lao động nên công việc được thực hiện nhanh chóng, hiệu quả góp phần làm doanh thu năm 2009 tăng cao.

** Tốc độ tăng trưởng của Công ty*

Năm 2008/2007

$$\frac{\text{Doanh thu kỳ báo cáo 2008}}{\text{Doanh thu kỳ trước 2007}} * 100\% = \frac{4.069.169.194}{8.802.026.138} * 100\% = 46,23\%$$

Năm 2009/2008

$$\frac{\text{Doanh thu kỳ báo cáo 2009}}{\text{Doanh thu kỳ trước 2008}} * 100\% = \frac{18.941.281.453}{4.069.169.194} * 100\% = 465,49\%$$

Qua tính toán trên ta thấy, tốc độ tăng trưởng năm 2008/2007 rất thấp, doanh thu năm 2008 giảm hơn một nửa so với năm 2007, chỉ bằng 46,23% doanh thu của năm 2007 khiến tốc độ tăng trưởng giảm $(100\% - 46,23\%) = 53,77\%$. Nhưng đến năm 2009, doanh thu đã tăng lên rõ rệt, tốc độ tăng trưởng 2009/2008 tăng lên $(465\% - 100\%) = 365\%$ so với năm 2008.

Sản lượng:

Qua bảng trên ta thấy tổng sản lượng bóc xúc của Công ty năm 2008 là hơn 500.000 m³ đất đá và khối lượng vận chuyển là hơn 900.000 tấn. Như vậy khối lượng sản xuất đã giảm 350.000 m³ và hơn 500.000 tấn so với năm 2007. Nhưng đến năm 2009 Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long đã thực hiện bóc xúc được hơn 1.500.000 m³ đất đá và vận chuyển được hơn 3.000.000 tấn. Tức là tăng 1.000.000 m³ và 2.100.000 tấn so với năm 2008.

Việc khối lượng sản xuất tăng lên là một điều tích cực và đáng khích lệ đối với Công ty. Nguyên nhân có được khối lượng sản lượng tăng cao như vậy là nhờ sự cố gắng hăng say làm việc của người công nhân cũng như sự tích cực của bộ phận kinh doanh đã ký kết được nhiều hợp đồng sản xuất với khách hàng, dành được sự tín nhiệm của khách hàng đối với Công ty.

Chi phí hoạt động sản xuất kinh doanh:

Chi phí sản xuất kinh doanh năm 2008 là 3.323.197.046 đồng thấp hơn năm 2007 là $(7.900.938.555 - 3.323.197.046) = 4.577.741.509$ đồng, nhưng doanh thu năm 2008 cũng giảm đi nhiều so với năm 2007 nên chi phí vì thế cũng giảm. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty năm 2009 có xu hướng phát triển, tăng mạnh về khối lượng công việc sản xuất nên chi phí cũng tăng cao hơn nhiều năm 2008. Chi phí hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2009 tăng 15.465.546.364 đồng so với năm 2008, trong đó bao gồm:

- Chi phí nhân công trực tiếp tăng do tuyển thêm một số công nhân mới và do Công ty áp dụng tăng mức lương tối thiểu theo quy định của Nhà nước góp phần tăng thu nhập cho người lao động giúp nâng cao đời sống cho họ để họ yên tâm làm việc, gắn bó với công ty.

- Ngoài ra do nền kinh tế lạm phát tăng cao đẩy giá nguyên, nhiên vật liệu leo thang khiến chi phí nguyên nhiên vật liệu tăng lên.

- Đồng thời Công ty đầu tư sửa chữa, bảo dưỡng, thay đổi máy móc thiết bị mới phục vụ sản xuất nên chi phí đầu tư vào TSCĐ tăng thêm.

- Tất cả những yếu tố đó đã làm chi phí sản xuất kinh doanh năm 2009 tăng mạnh, cụ thể là tăng 365,38% so với năm 2008.

Lợi nhuận

Lợi nhuận của Công ty TNHH Hoàng Nam đang từng bước tăng dần trong 3 năm 2007, 2008 và 2009 . Năm 2008 lợi nhuận tăng so với 2007 là 38.194.000 đồng, tương ứng với mức tăng tương đối là 90,7%. Năm 2009 lợi nhuận ở mức 114.108.038 đồng, tăng 72.002.490 đồng so với năm 2007, và tăng 33.808.146 đồng tương ứng tăng 42% so với năm 2008. Qua đây, cho thấy Công ty làm ăn có hiệu quả, tạo được uy tín với khách hàng có thêm nhiều hợp đồng sản xuất mới với khối lượng lớn làm tăng doanh thu góp phần tăng lợi nhuận.

Tỉ suất sinh lời

Năm 2007:	Lợi nhuận	42.105.548		
	<hr/>		=	<hr/>
	Doanh thu	8.802.026.138		= 0,0048
Năm 2008:	Lợi nhuận	80.299.892		
	<hr/>		=	<hr/>
	Doanh thu	4.069.169.194		= 0,0197
Năm 2009:	Lợi nhuận	114.108.038		
	<hr/>		=	<hr/>
	Doanh thu	18.941.281.453		= 0,006

Qua kết quả trên ta thấy tỉ suất sinh lợi năm 2008 cao nhất trong 3 năm trong 1 đồng doanh thu có 0,0197 đồng lợi nhuận, năm 2009 trong 1 đồng doanh thu có

0,006 đồng lợi nhuận, trong khi đó năm 2007 mỗi 1 đồng doanh thu thì chỉ có 0,0048 đồng lợi nhuận, thấp nhất trong 3 năm. Như vậy hiệu quả sản xuất kinh doanh năm 2008 tốt nhất, tuy năm 2009 tốc độ tăng trưởng của Công ty cao đạt mức doanh thu và sản lượng đáng mừng nhưng hiệu quả chưa tốt. Tốc độ tăng lợi nhuận thấp hơn tốc độ tăng doanh thu, doanh nghiệp cần quan tâm, làm tốt công tác quản lý chi phí, sử dụng tiết kiệm nguyên nhiên vật liệu để giảm chi phí, tăng lợi nhuận, nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Tuy nhiên năm 2009 Công ty đã làm tốt công tác quản lý kinh doanh, mở rộng thị trường, tạo thêm nhiều việc làm cho người lao động, số công nhân tăng lên so với năm 2008 và tăng thu nhập cho người lao động góp phần ổn định, nâng cao đời sống cho họ. Đây là một sự cố gắng nỗ lực không ngừng của toàn bộ cán bộ công nhân viên toàn công ty. Công ty cần cố gắng hơn trong những năm sau, phát huy những nỗ lực đã đạt được và cố gắng khắc phục những thiếu sót để Công ty ngày càng phát triển bền vững hơn.

2.1.5. Những thuận lợi và khó khăn của Công ty

2.1.5.1. Thuận lợi

Sau hơn 7 năm hoạt động kinh doanh, Công ty đã tạo được uy tín với khách hàng và khẳng định mình trên thị trường. Cùng với việc không ngừng nghiên cứu nâng cao chất lượng sản xuất, phục vụ tốt yêu cầu của khách hàng, Công ty đã kí kết được nhiều hợp đồng khai thác, xây dựng, liên tục mở rộng quy mô, phạm vi sản xuất.

Đội ngũ lãnh đạo có thâm niên, quản lý hơn 7 năm và am hiểu về ngành nghề kinh doanh nên tích lũy được những kinh nghiệm quý báu trong nghề, đưa ra các chiến lược phát triển phù hợp với tình hình mới, với xu thế thị trường.

Đội ngũ công nhân viên có trình độ tay nghề cao, nhiệt tình, giàu tâm huyết với Công ty. Được đào tạo cơ bản về tay nghề thực tế cũng như quy trình kỹ thuật, an toàn trong lao động sản xuất.

Thu hút được đội ngũ lao động trẻ có sức khỏe, năng động trong công việc.

Đời sống của người lao động luôn được cải thiện, nâng cao giúp họ yên tâm công tác và gắn bó lâu dài với Công ty, nâng cao hiệu quả sản xuất của Công ty và tạo được niềm tin với khách hàng.

Hiện nay nước ta đã gia nhập WTO, nền kinh tế ngày càng phát triển, tạo điều kiện thuận lợi và nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp Việt Nam hội nhập, phát triển, mở rộng sản xuất kinh doanh. Quảng Ninh là một tỉnh có nhiều tiềm năng phát triển mạnh mẽ về kinh tế, dịch vụ du lịch, và công nghiệp. Tỉnh Quảng Ninh nằm trong tam giác trọng điểm phát triển kinh tế phía Bắc, với các khu công nghiệp lớn như Cái Lân, Việt Hưng, Bắc Cửa Lục.....Thu hút các nhà đầu tư nước ngoài, toàn tỉnh hiện có hơn 50 dự án có vốn đầu tư nước ngoài đang hoạt động với số vốn đăng ký trên 357 triệu USD, vốn thực hiện trên 195 triệu USD. Đây là một điều kiện thuận lợi cho Công ty mở rộng thị trường, tìm kiếm các đối tác mới giúp Công ty phát triển bền vững trong tương lai góp phần vào công cuộc đổi mới đất nước và phát triển kinh tế.

2.1.5.2. Khó khăn

Tuy hội nhập kinh tế, khu vực hoá, toàn cầu hoá mang lại nhiều thuận lợi cho các doanh nghiệp nhưng cũng có không ít khó khăn thử thách. Nền kinh tế thị trường tạo nên sức ép cạnh tranh lớn và ngày càng gay gắt, Công ty phải cố gắng nỗ lực hết mình để tạo được uy tín, thu hút khách hàng.

Để cạnh tranh với các công ty khác và ký kết được hợp đồng với khách hàng Công ty phải không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ làm hài lòng khách hàng, cải tiến công nghệ, máy móc thiết bị, cũng như nâng cao trình độ tay nghề, kỹ thuật khai thác, sản xuất. Việc này đòi hỏi một lượng vốn đầu tư lớn trong khi khả năng tài chính của Công ty còn hạn hẹp.

Cuối năm 2008, đầu năm 2009, nền kinh tế thế giới rơi vào tình trạng suy thoái, nền kinh tế nước ta là một thành phần của nền kinh tế thế giới nên cũng không nằm ngoài khó khăn chung này, năm 2008 tình hình lạm phát ở nước ta tăng cao lên đến hai con số là 22%, năm 2009 lạm phát đã giảm còn khoảng 10% nhưng

giá nhiên liệu, nguyên vật liệu vẫn tăng cao khiến chi phí sản xuất tăng lên trong khi tình hình sản xuất kinh doanh giảm sút do suy thoái kinh tế nên Công ty gặp rất nhiều khó khăn.

2.2. THỰC TRẠNG QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÔNG TY TNHH HOÀNG NAM - HẠ LONG

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. Vì vậy Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long rất quan tâm đến việc nghiên cứu và tìm hiểu về tình hình sử dụng lao động trong doanh nghiệp để thấy được những điểm mạnh cần phát huy và những điểm yếu cần phải sửa đổi, bổ sung. Đồng thời phát hiện được những tiềm lực chưa khai thác hết để có các biện pháp sử dụng, sắp xếp lao động một cách hiệu quả nhất. 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.

2.2.1. Đặc điểm lao động của Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long

Công ty TNHH Hoàng Nam được tổ chức quản lý theo mô hình trực tuyến - chức năng, các phòng ban, bộ phận trong Công ty có sự liên kết chặt chẽ hỗ trợ lẫn nhau tạo ra một môi trường làm việc hiệu quả. Công tác quản lý nhân sự đồng nhất, gọn nhẹ, giao đúng người đúng việc, tránh rườm rà gây lãng phí, mỗi người tự giác làm tốt nhiệm vụ được giao, bởi kết quả công việc gắn liền với lợi ích của họ - đó chính là tiền lương và thưởng.

2.2.1.1. Cơ cấu lao động của Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long

**Bảng 3: Tình hình lao động của Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long qua 3
năm 2007 - 2009**

Đối Tượng	Năm 2007		Năm 2008		Năm 2009	
	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL(người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số CBCNV	61	100	61	100	66	100
- Cán bộ quản lý	15	24,6	15	24,6	15	22,7
- Công nhân trực tiếp	42	68,9	42	68,9	47	71,2
- Công nhân khác	4	6,5	4	6,5	4	6,1
Trình độ chuyên môn						
- Trình độ cử nhân	9	14,8	9	14,8	11	16,7
- Trình độ trung cấp	6	9,8	6	9,8	5	7,6
- Trình độ tay nghề						
Bậc 2/3	20	32,8	20	32,8	20	30,3
Bậc 3/7	5	8,2	5	8,2	7	10,6
Bậc 4/7	12	19,7	12	19,7	11	16,7
Bậc 5/7	5	8,2	5	8,2	7	10,6
Bậc 6/7	1	1,6	1	1,6	2	3,0
- Lao động giản đơn	3	4,9	3	4,9	3	4,5

(Nguồn: Phòng Tổ chức công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long)

Qua bảng cơ cấu lao động của Công ty ta thấy được sự biến động về tình hình sử dụng lao động trong 3 năm 2007, 2008 và 2009. Sự biến động này là do yêu cầu thực tế công việc nhằm đáp ứng đầy đủ nhu cầu của mọi đối tượng khách hàng, và đồng thời tạo thêm công ăn việc làm cho người lao động.

Cơ cấu lao động năm 2007 và năm 2008 không thay đổi. Số lượng CBCNV Công ty năm 2009 tăng 8,2 % so với năm 2008. Trong đó số cán bộ quản lý không thay đổi, công nhân lao động trực tiếp chiếm từ 68% - 72% tổng số lao động trong Công ty, năm 2009 số công nhân lao động trực tiếp tăng 5 người so với năm 2008. Do khối lượng sản xuất tăng lên, công ty ký thêm hợp đồng sản xuất tạo thêm công ăn việc làm cho một số góp phần tăng thu nhập, ổn định xã hội.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH
Hoàng Nam-Hạ Long

Công ty luôn quan tâm đến việc tổ chức bồi dưỡng tay nghề, bậc thợ cho người lao động nên số thợ bậc cao tăng. Bên cạnh đó Công ty thường xuyên chăm lo đời sống của người lao động, nâng cao thu nhập cho họ phù hợp với sự biến động giá cả tiêu dùng trong nền kinh tế nước ta hiện nay.

Công ty tuyển dụng lao động theo quy chế tuyển dụng của nhà nước và phù hợp với điều kiện của công ty, chú ý nâng cao trình độ chuyên môn của cán bộ nhân viên khối quản lý đáp ứng nhu cầu phát triển của Công ty cũng như sự phát triển của xã hội.

Số lượng cán bộ quản lý cũng như lao động gián tiếp năm 2009 không thay đổi so với năm 2008 nhưng về trình độ lao động thì số cử nhân tăng lên 2 người và số trung cấp giảm đi 1 người, trong khi tổng số lao động tăng lên điều này chứng tỏ trình độ quản lý được nâng cao làm việc có hiệu quả hơn.

**Bảng 4: Cơ cấu lao động của Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long qua 3 năm
2007-2009**

Phân công lao động		Năm 2007		Năm 2008		Năm 2009		Chênh lệch	
		SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)
1.Theo giới tính	- Nam	54	88,5	54	88,5	59	89,4	5	0,9
	- Nữ	7	11,5	7	11,5	7	10,6	0	-0,9
2.Theo tính chất LĐ	- Trực tiếp	42	68,9	42	68,9	47	71,2	5	2,3
	- Gián tiếp	19	31,1	19	31,1	19	28,8	0	-2,3
3.Theo trình độ học vấn	ĐH và trên ĐH	9	14,8	9	14,8	11	16,7	2	1,9
	Cao đẳng, Trung cấp	49	80,3	49	80,3	52	78,8	3	-1,5
	LĐ phổ thông	3	4,9	3	4,9	3	4,5	0	-0,4
4.Theo độ tuổi	18-30	21	34,4	21	34,4	23	34,9	2	0,5
	31-40	28	45,9	28	45,9	31	47,0	3	1,1
	41-50	10	16,4	10	16,4	10	15,1	0	-1,3
	51-60	2	3,2	2	3,2	2	3,0	0	-0,2
Tổng số LĐ		61	100	61	100	66	100	5	

(Nguồn: Phòng Tổ chức Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long)

Như vậy qua bảng trên cho ta thấy rõ được cơ cấu lao động của Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long về mặt giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, tay nghề... Công ty tổ chức cơ cấu lao động khá phù hợp với nhu cầu sản xuất kinh doanh và cũng phù hợp với xu thế phát triển hiện nay. Cụ thể:

- Theo giới tính:

Nhìn vào bảng trên ta thấy số lao động nam chiếm hầu hết trong tổng số lao động của Công ty, do Công ty TNHH Hoàng Nam là một công ty cung cấp dịch vụ khai thác, bóc xúc thuê nên hoạt động sản xuất của Công ty thiên về kỹ thuật và thể lực nên lao động nam là chủ yếu, số lao động nữ chỉ có ở khối văn phòng, lao động gián tiếp. Năm 2008, số lao động nam là 54 người tương ứng với 88,5%, số lao động nữ là 7 người chỉ chiếm 11,5%. Sang năm 2009, tổng số lao động của Công ty tăng thêm 5 người và đều là nam, nâng tổng số lao động là 66 người trong đó nam chiếm 89,4%, số nữ chỉ còn chiếm 10,6%, giảm 0,9% so với năm 2008.

- Theo tính chất lao động:

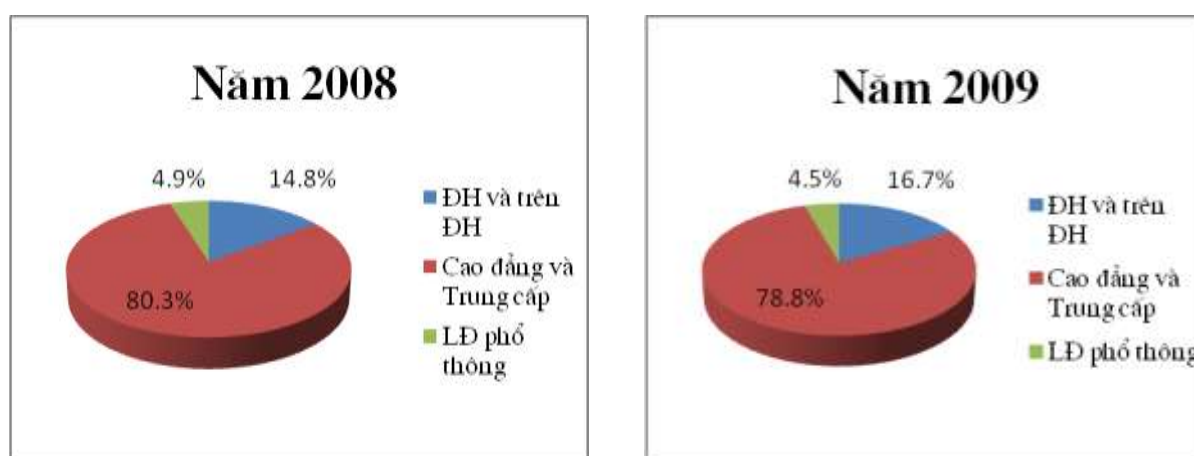
Trong 2 năm qua, tổng số lao động trực tiếp, công nhân tại Công ty đều chiếm ưu thế. Năm 2008, số công nhân lao động trực tiếp là 42 người chiếm 68,9% và năm 2009 tăng lên là 47 người tương ứng 71,2%, lao động gián tiếp bao gồm nhân viên ở các phòng ban chức năng và tạp vụ, bảo vệ là 19 người chiếm 28,8%. Điều này chứng tỏ khối lượng sản xuất năm 2009 tăng lên, Công ty gia tăng thêm công nhân để hoàn thành công việc tốt hơn, và cũng tạo thêm công ăn việc làm cho người lao động.

- Trình độ học vấn:

Nhìn vào bảng cơ cấu lao động trên của Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long ta thấy trình độ học vấn chủ yếu là cao đẳng, trung cấp nghề. Lực lượng lao động này chiếm 80,3% vào năm 2008, cụ thể là 49 người, còn trình độ đại học và trên đại học chỉ có 9 người chiếm 14,8%, chủ yếu là ở các phòng ban khối văn phòng. Số cán bộ quản lý không thay đổi cho thấy trình độ quản lý của Công ty được nâng cao. Năm 2009, số Đại học và trên đại học tăng lên 16,7%, và số lao động phổ thông chỉ chiếm 4,5%. Sở dĩ số lao động trình độ cao đẳng, trung cấp và

bằng nghề chiếm đa số cũng là điều hết sức bình thường vì lao động trực tiếp của Công ty là công nhân vận tải, thợ lái máy được đào tạo tại các trường trung cấp, cao đẳng nghề mở chuyên nghiệp ở Quảng Ninh. Hầu hết họ đều là những người có tay nghề bậc cao, có kinh nghiệm làm việc. Điều này chứng tỏ Công ty rất quan tâm đến công tác đào tạo, và phát triển nhân sự, nâng cao chất lượng công việc.

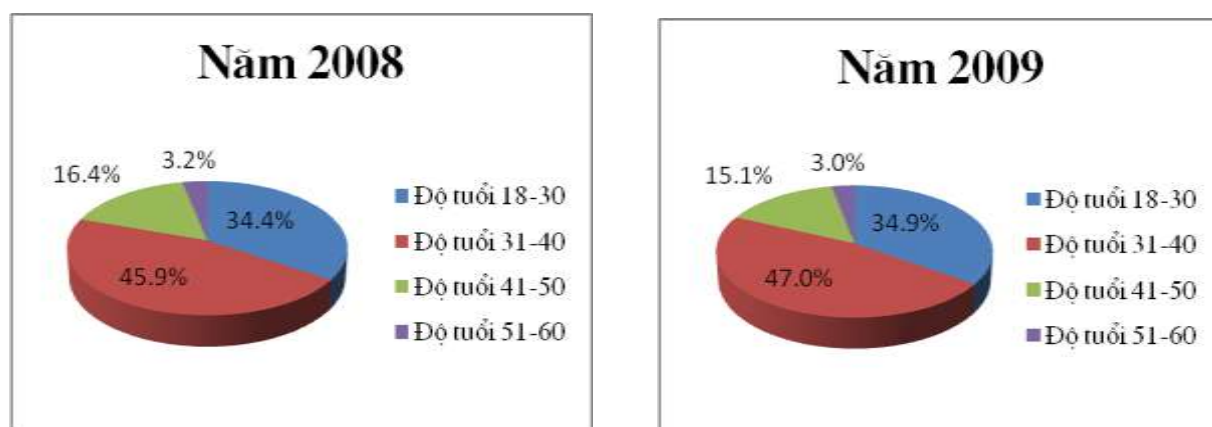
**Biểu đồ 3: Biểu đồ Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn của Công ty TNHH
Hoàng Nam-Hạ Long**



- Theo độ tuổi:

Ta nhận thấy số lao động trẻ có độ tuổi dưới 30 của Công ty chiếm 1 tỷ lệ khá cao 34,4% năm 2008 và chiếm 34,9% năm 2009. Như vậy số lao động trẻ của Công ty thay đổi không đáng kể. Đây là đội ngũ lao động trẻ nhiệt huyết, có tinh thần hăng say với công việc nhưng kinh nghiệm công tác còn hạn chế. Vì thế Công ty cần phải chú ý tạo điều kiện cho họ có cơ hội phát huy năng lực. Chiếm tỷ trọng lớn nhất vẫn là độ tuổi từ 31- 40, năm 2008 chiếm 45,9% năm 2009 tăng lên là 47%. Đây là đội ngũ lao động làm việc có tinh thần trách nhiệm và hiệu quả cao. Độ tuổi 41-50 chiếm tỷ trọng tương đối năm 2008 là 16,4%, năm 2009 giảm xuống là 15,1%. Cũng có thể hiểu được sự giảm tỷ trọng ở đây là do tỷ trọng độ tuổi dưới 30 và từ 31-40 ngày một tăng. Người trong độ tuổi này thường giữ chức vụ cao trong Công ty. Do đó Công ty nên có chính sách khuyến khích động viên họ phát huy và cống hiến hết mình cho công việc. Độ tuổi 51-60 của Công ty hiện đang chiếm tỷ trọng thấp nhất, năm 2008 chỉ chiếm 3,2% đến năm 2009 chỉ còn chiếm 3%.

**Biểu đồ 4: Biểu đồ Cơ cấu lao động theo độ tuổi của Công ty TNHH
Hoàng Nam-Hạ Long**



Nhìn chung qua các số liệu phân tích trên ta thấy cơ cấu lao động của Công ty phù hợp với đặc điểm ngành nghề kinh doanh của Công ty, trình độ chuyên môn các cán bộ nhân viên khối văn phòng chủ yếu là trình độ đại học và cao đẳng, khối lao động gián tiếp đa số là các công nhân có tay nghề, bậc thợ cao được đào tạo chính quy. Lao động chính của Công ty là lực lượng lao động trẻ chiếm tỷ lệ khá cao, độ tuổi từ 18-40 chiếm 80,3% năm 2008 và đến năm 2009 tăng lên đến 82%. Từ đó ta có thể đưa ra kết luận lao động của Công ty là lao động trẻ.

2.2.1.2. Tình hình sử dụng lao động

Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long là một công ty thành lập chưa lâu, và hoạt động sản xuất cung cấp dịch vụ nên Công ty cơ cấu tổ chức sử dụng lao động trong Công ty theo xu hướng đơn giản, hiệu quả tránh công kênh, rườm rà, lãng phí.

Phương châm của Công ty là: Sử dụng hết 100% lao động, Sử dụng đúng người và giao đúng việc sao cho công việc đạt hiệu quả cao nhất.

Kiểm soát chặt chẽ thời gian làm việc cũng như hiệu quả công việc thông qua các bảng chấm công hàng ngày và bảng theo dõi sản lượng sản xuất, cuối ca công nhân ký nhận sản lượng sản xuất trong ca và bàn giao công việc, hướng sản xuất cho ca sau.

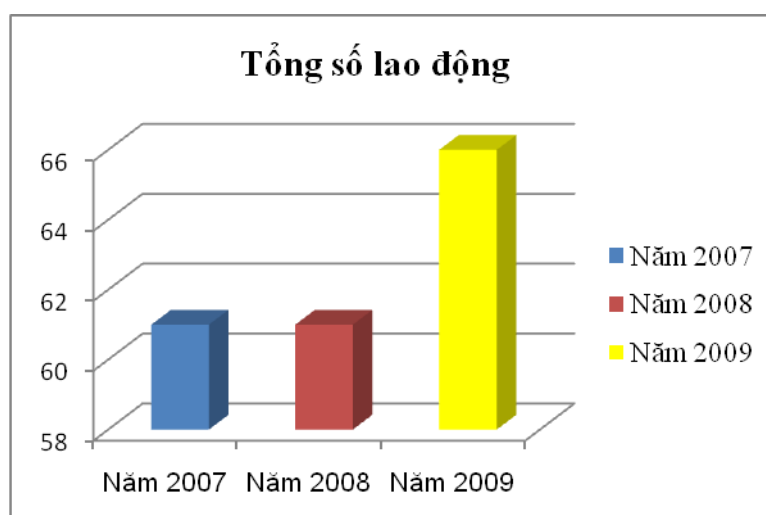
Các phòng ban chức năng trong Công ty làm tốt chuyên môn nhiệm vụ được giao, có mối liên hệ chặt chẽ hỗ trợ lẫn nhau trong công việc để hoàn thành tốt nhất mục tiêu chung của Công ty.

**Bảng 5: Tình hình tăng giảm lao động của Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ
Long qua 3 năm 2007 – 2009**

Chỉ tiêu	2007	2008	2009	Chênh lệch			
				2007-2008		2008-2009	
				Tuyệt đối	Tương đối (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
Tổng số LĐ (người)	61	61	66	0	0	5	8,2

(Nguồn: Phòng Tổ chức Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long)

**Biểu đồ 5: Tình hình tăng giảm lao động của Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ
Long qua 3 năm 2007 – 2009**



Tổng số lao động trong toàn Công ty năm 2007 là 61 người, năm 2008 không thay đổi vẫn là 61 người, năm 2009 tăng lên 66 người. Xét về số tuyệt đối, năm 2009 số lao động tăng so với 2008 là 5 người, năm 2008 số lao động không tăng so với năm 2007. Xét về mặt tương đối năm 2009 tăng so với năm 2008 là 8,2%. Qua các số liệu trên cho thấy tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty trong 3 năm rất khả quan.

Để phát huy tối đa năng lực của người lao động thì việc sắp xếp, bố trí và sử dụng lao động theo đúng chuyên môn nghiệp vụ là một việc làm hết sức cần thiết. Việc sắp xếp lao động theo chức năng chuyên môn, nghiệp vụ ở Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long được bố trí theo bảng sau:

**Bảng 6: Tình hình sắp xếp lao động theo các phòng ban chức năng, đơn vị tại
Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long năm 2009**

Đơn vị tính: Người

	TT	Phòng, ban	Số lượng	Tỷ lệ(%)
Lao động gián tiếp	01	Ban giám đốc	02	3,0
	02	Phòng kế hoạch kinh doanh	03	4,55
	03	Phòng tổ chức	03	4,55
	04	Phòng kế toán - tài chính	03	4,55
	05	Phòng kỹ thuật an toàn	03	4,55
	06	Bộ phận kho, bảo vệ	03	4,55
	07	Lđ khác (tạp vụ, lái xe)	02	3,0
Lao động trực tiếp	08	Bộ phận phục vụ	03	4,5
	09	Tổ vận tải	24	36,4
	10	Tổ xây lắp, sửa chữa	04	6,1
	11	Tổ giao thông cơ giới	16	24,2
Tổng số			66	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức của Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long)

Qua số liệu thống kê ở bảng trên cho thấy:

Ban giám đốc có 2 người bao gồm 1 giám đốc và 1 phó giám đốc chiếm tỷ lệ 3% trong đó giám đốc là người điều hành cao nhất và chịu trách nhiệm về hoạt động kinh doanh từng ngày của Công ty trước pháp luật và hội đồng thành viên; phó giám đốc chịu trách nhiệm tư vấn, trợ giúp cho Giám đốc. Cách sắp xếp này thể hiện tính khoa học và rất hợp lý.

Phòng kế hoạch kinh doanh gồm 3 người tương ứng với mức tỷ lệ là 4,55%. Phòng kế toán - tài chính gồm 3 người chiếm 4,55% tổng số lao động trong toàn Công ty. Phòng tổ chức có 3 người, họ là những người tham mưu giúp Giám đốc công tác nhân sự, kế hoạch lao động tiền lương, theo dõi các chế độ chính sách của Nhà nước ban hành, công tác quản lý hành chính, công tác đối nội, đối ngoại và bảo vệ an toàn Công ty. Phòng khoa học kỹ thuật an toàn gồm 3

người chiếm 4,55%. Bộ phận kho, bảo vệ gồm có 1 thủ kho và 2 nhân viên bảo vệ chiếm 4,55% chịu trách nhiệm về những vấn đề xuất, nhập, bảo vệ hàng hoá trong kho và an ninh trong khu sản xuất của Công ty. Các tổ giao thông cơ giới, tổ vận tải, tổ xây lắp - sửa chữa chiếm 66,7% đây là lực lượng lao động chiếm tỷ lệ cao nhất trong toàn Công ty vì họ là những người trực tiếp tham gia sản xuất.

Nhìn chung việc sắp xếp các phòng ban nêu trên tương đối hợp lý, theo đúng khả năng chuyên môn. Hầu hết đó là những người có trình độ đã qua đào tạo, có thâm niên công tác, giàu kinh nghiệm, có nhiều sáng kiến trong công việc.

2.2.2. Thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long

2.2.2.1. Phân tích công việc

Do đặc thù riêng của ngành công nghiệp sản xuất, khai thác than, khoáng sản nên Công ty cần xây dựng chế độ tuyển dụng thích hợp đáp ứng được yêu cầu cao trong công việc từ đó mới đảm bảo thu được kết quả tốt nhằm đạt được những kế hoạch, mục đích của doanh nghiệp một cách tối ưu.

Công ty đã thực hiện chặt chẽ công tác phân tích công việc thông qua bản mô tả công việc và bản phân tích công việc để giúp cho người lao động thực hiện tốt hơn công việc được giao, hiểu được nhiệm vụ cần thực hiện trong suốt quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc được tiến hành dựa theo yêu cầu của mỗi vị trí, tính chất công việc, được thay đổi thường xuyên theo điều kiện thực tế nhằm đảm bảo lợi ích kinh tế, mức độ an toàn cao trong quá trình sản xuất kinh doanh của người lao động. Điều này giúp cho công tác hoạch định, tuyển dụng cũng như công tác quản lý tại Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long được linh hoạt và hiệu quả hơn.

Tuy nhiên, đối với việc thực hiện công tác này Công ty còn có một số nhược điểm sau :

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

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

2.2.2.2. *Hoạch định nguồn nhân lực (dự báo nhu cầu nguồn nhân lực)*

Hoạch định nguồn nhân lực là một trong những yếu tố hàng đầu trong công tác quản trị nguồn nhân lực ở mỗi Công ty. Việc lập dự báo nhu cầu nguồn nhân lực phải dựa trên cơ sở hoạt động sản xuất kinh doanh hiện tại cũng như chiến lược phát triển kinh doanh lâu dài của Công ty.

Công tác này sẽ giúp cho Công ty có cái nhìn khái quát về vấn đề tăng giảm nhân lực, định ra được phương hướng, kế hoạch nhân lực, tạo điều kiện cho công tác bố trí nhân lực diễn ra thường xuyên liên tục. Cũng thông qua công tác này Công ty có sự chuẩn bị và biện pháp giải quyết trong các sự cố về nhân lực sắp tới. Giúp cho ban lãnh đạo Công ty nắm được tình hình biến động nhân lực trong giai đoạn tới từ đó có những biện pháp giải quyết khắc phục.

Căn cứ vào nhu cầu thực tế của các phòng ban, đơn vị sản xuất và kế hoạch công việc được giao thì các trưởng phòng, tổ trưởng lập ra một bản danh sách cụ thể những tiêu chí cần thiết để đáp ứng được yêu cầu công việc. Bản kế hoạch này được trình lên trưởng phòng Tổ chức (chuyên trách về lĩnh vực nhân sự) xem xét về tính hợp lý, mức độ cần thiết rồi trình lên Ban giám đốc phê duyệt căn cứ vào kế hoạch kinh doanh cụ thể của Công ty trước mắt và lâu dài.

Công tác hoạch định nguồn nhân lực được phòng Tổng hợp tiến hành qua các bước sau:

Bước 1: Dự báo nhu cầu và khả năng hiện có trong Công ty về nguồn nhân lực.

Khi tiến hành dự báo thì phòng Tổ chức phải căn cứ vào các yếu tố như kế hoạch sản xuất kinh doanh cụ thể của Công ty, các yếu tố có thể phát sinh, số lượng và chất lượng nguồn nhân lực hiện tại và nhu cầu trong tương lai. Từ đó lên kế hoạch cụ thể để đưa ra các quyết định đối với việc tuyển dụng, sa thải cho hợp lý nhằm đem lại hiệu quả cao trong kinh doanh, tiết kiệm chi phí.

Bước 2: Dựa trên báo cáo của các phòng, ban, đơn vị, phòng Tổ chức tổng hợp lại, phân tích, đối chiếu thực trạng tình hình nhân sự ở các phòng ban, tổ sản xuất. Từ đó xây dựng bản đề xuất, báo cáo trình lên Giám đốc xem xét và phê duyệt.

Bước 3: Trên cơ sở bản báo cáo đã được giám đốc phê duyệt, phòng Tổ chức sẽ phối hợp với các trưởng phòng ban chức năng, đơn vị tiến hành triển khai, thực hiện hiện các chương trình cụ thể như tuyển dụng, sa thải hoặc đào tạo nhân viên để đáp ứng được yêu cầu và tính chất phức tạp của từng công việc khác nhau.

Bước 4: Phòng Tổ chức kiểm tra, đánh giá hiệu quả thực hiện công việc và điều chỉnh sao cho phù hợp hơn với khả năng, điều kiện hoạt động sản xuất kinh doanh thực tế của Công ty.

Nhìn chung việc hoạch định nguồn nhân lực trong Công ty làm khá tốt đáp ứng cho nhu cầu sản xuất kinh doanh chung. Được thực hiện tuân theo những bước cơ bản trên tuy nhiên các bước này cũng thay đổi thường xuyên phù hợp với xu hướng phát triển kinh tế hiện nay.

Bên cạnh đó công tác hoạch định nhân sự của Công ty vẫn còn tồn tại một số nhược điểm:

- Vấn đề này tuy đã được coi trọng nhưng chưa có kế hoạch rõ ràng mà chỉ dựa vào kinh nghiệm dự đoán.

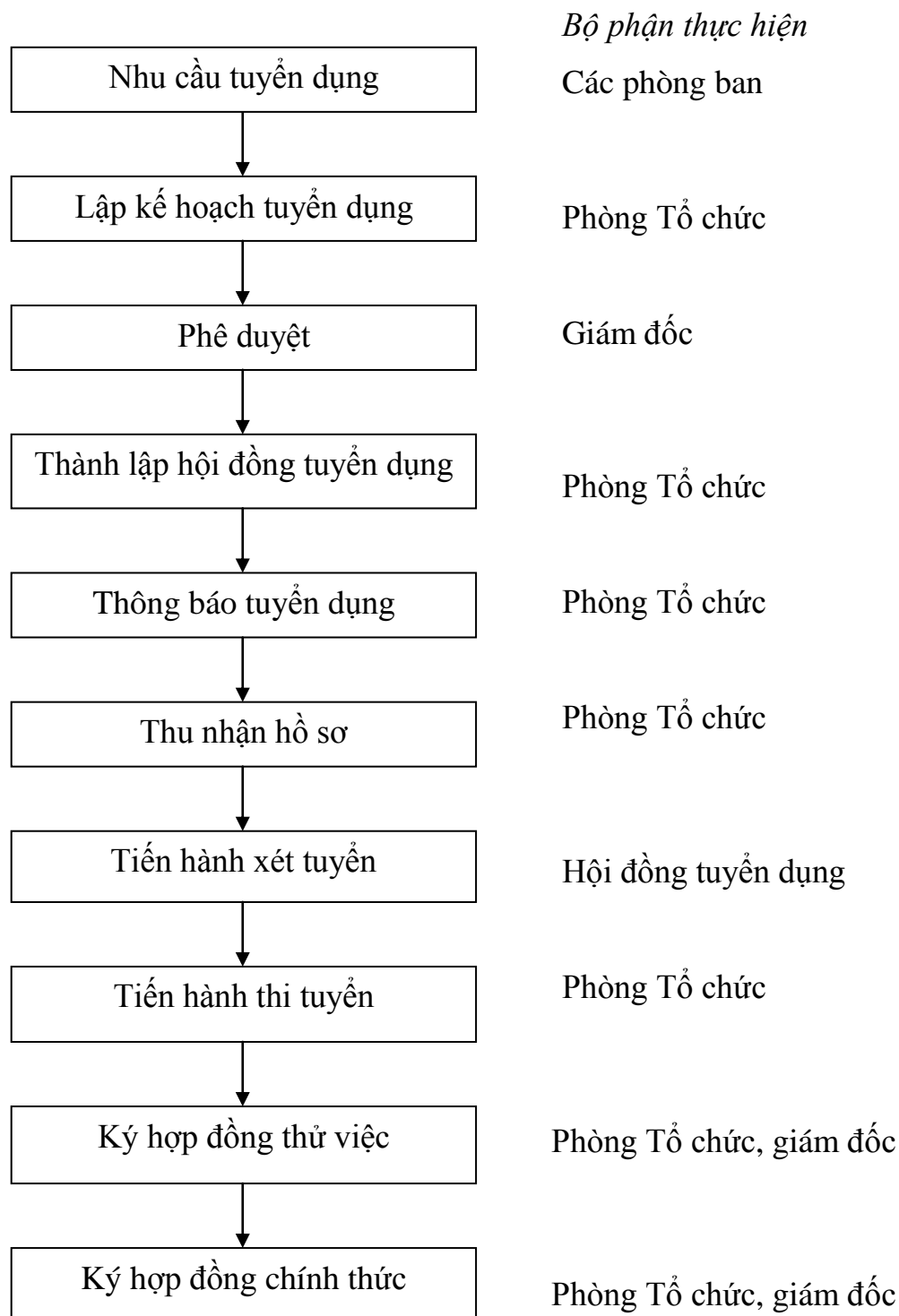
- Việc xác định nhu cầu nhân lực của Công ty chưa đảm bảo chính xác. Chính điều này làm cho kết quả lao động chưa đạt được mục tiêu như mong muốn.

2.2.2.3. Tuyển dụng lao động

Trong nền kinh tế thị trường, công nghiệp hóa - hiện đại hóa đất nước hiện nay, việc tuyển dụng nhân viên là một vấn đề quan trọng. Mục đích của nó không đơn thuần là tuyển dụng thêm nhân viên mới mà còn sử dụng đúng người đúng việc, tránh tình trạng dư thừa lao động, tiết kiệm chi phí giúp cho Công ty đạt được mục đích đã đặt ra. Trong chính sách tuyển dụng cán bộ mới, Công ty chỉ lựa chọn những người có trình độ, năng lực thực sự phù hợp với công việc, nhiệm vụ được giao.

Việc tuyển dụng lao động hàng năm căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty từ đó xây dựng nên bản kế hoạch lao động cụ thể đối với từng phòng, ban, đơn vị. Kế hoạch lao động được Giám đốc Công ty xem xét, phê duyệt theo phương án, kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty.

Sơ đồ 3: Quy trình các bước tuyển dụng của Công ty



- ***Nguồn tuyển dụng***

- ***Tuyển dụng nội bộ (Nhu cầu tuyển dụng ít)***

Công ty luôn ưu tiên đến các đối tượng là thân nhân cán bộ, công nhân viên trong Công ty đáp ứng đầy đủ yêu cầu vị trí cần tuyển có trình độ chuyên môn, năng lực, phẩm chất đạo đức, được đào tạo chuyên ngành phù hợp tại các trường chuyên nghiệp phù hợp với đặc thù công việc của Công ty. Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của cán bộ công nhân viên, đồng thời khuyến khích, động viên tinh thần làm việc của họ.

- ***Tuyển dụng bên ngoài (Nhu cầu tuyển dụng nhiều)***

Với hình thức này có rất nhiều nguồn tuyển dụng từ bên ngoài như bạn bè của nhân viên, ứng viên tự nộp đơn, nhân viên của các công ty khác... Với cách tuyển dụng này giúp Công ty có thể tận dụng được chất xám từ nhiều nguồn khác nhau. Tuy nhiên bên cạnh đó thì tuyển dụng từ nguồn này tốn rất nhiều thời gian, chi phí và đôi khi không tìm được người thích hợp với vị trí tuyển dụng.

* ***Ưu điểm:***

- Tạo được năng suất lao động ngày càng cao.
- Dần dần cải tiến được chất lượng lao động, vì đội ngũ lao động mới thường năng động, nhiệt tình, sáng tạo trong công việc.
- Nâng dần sự cạnh tranh phấn đấu trong công việc của mỗi người lao động

* ***Nhược điểm:***

- Trên thực tế thì việc tuyển dụng lao động từ nguồn tuyển nội bộ chiếm đa số số lượng công nhân được tuyển dụng hàng năm trong Công ty, còn hình thức tuyển bên ngoài là rất ít, do đó nguồn nhân lực được tuyển vào còn tồn tại một số hạn chế về chất lượng do nguồn tuyển bị thu hẹp phạm vi tuyển dụng. Lý do:

- ✓ Quy mô sản xuất của Công ty là một doanh nghiệp vừa và nhỏ, số lượng công nhân viên không lớn và nhu cầu tuyển hàng năm không nhiều.
- ✓ Công ty có chính sách ưu tiên con em cán bộ công nhân viên trong xí nghiệp nên chất lượng lao động chưa thật sự tốt.

- Nhà quản trị tuyển chọn lao động vẫn còn dựa vào kinh nghiệm bản thân, không qua khảo sát thực tế làm cho đội ngũ lao động được tuyển vào không đạt chất lượng cao, ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả sử dụng lao động của Công ty.

** Tình hình tuyển dụng năm 2009 của Công ty:*

Năm 2009 số lao động trực tiếp của Công ty tăng lên 5 người do Công ty đầu tư thêm máy móc thiết bị phục vụ sản xuất, nên có nhu cầu tuyển dụng thêm 1 số công nhân bao gồm: 2 lái xe, 3 lái máy gặt. Trong đó tuyển nội bộ 4 công nhân, chỉ có 1 công nhân lái máy gặt là tuyển dụng bên ngoài qua sự giới thiệu của nhân viên trong Công ty.

• **Công ty tuyển dụng nhân viên dựa trên những tiêu chí cơ bản sau:**

- ***Với lao động gián tiếp:***

Trình độ tốt nghiệp cao đẳng, đại học (chính quy và tại chức) trở lên, các ngành học phải phù hợp với ngành nghề Công ty đang có nhu cầu tuyển.

Sử dụng thành thạo tin học, có trình độ ngoại ngữ... phù hợp với yêu cầu và tính chất công việc của Công ty.

Phẩm chất đạo đức tốt, chấp hành nghiêm chỉnh các nội quy mà Công ty đã đề ra. Nhanh nhẹn trong công việc.

Có sức khỏe tốt, hoàn thành được nhiệm vụ được giao....

Ưu tiên những người có kinh nghiệm

- ***Với lao động trực tiếp:***

Trình độ tốt nghiệp các trường trung cấp chuyên nghiệp trở lên với đúng chuyên môn công việc được phân công.

Chấp hành nghiêm chỉnh các nội quy mà Công ty đã đề ra.

Có sức khỏe tốt, phẩm chất đạo đức tốt, chăm chỉ, có thể làm việc theo ca. Chịu được áp lực công việc trong ngành khai thác lộ thiên.

Có khả năng làm việc ngay, đã quen với công việc đặc thù của ngành.

Ngoài ra, các tiêu chuẩn còn tùy thuộc vào tính chất của từng công việc cụ thể. Cụ thể, khi công ty tuyển chọn nhân viên vào khối lao động trực tiếp, công ty luôn

tuyển những lao động trẻ, và những thợ máy, lái xe có tay nghề bậc cao, có kinh nghiệm làm việc.

2.2.3.4. Điều kiện lao động (Chế độ làm việc và nghỉ ngơi)

Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long luôn tuân theo mọi quy định về sử dụng và quản lý lao động theo pháp luật lao động Việt Nam. Ngoài ra, Công ty còn xây dựng các tiêu chuẩn lương, thưởng, bồi dưỡng thêm đối với người lao động cả lao động trực tiếp và lao động gián tiếp để khuyến khích, động viên họ phấn đấu hướng tới. Tạo bầu không khí văn hoá lành mạnh trong Công ty, môi trường làm việc kỷ luật, an toàn, chính sách đãi ngộ hợp lý, phân công lao động đúng người đúng việc để cán bộ công nhân viên có thể yên tâm làm việc, cống hiến và phát huy năng lực bản thân.

- **Chế độ làm việc:**

- *Lao động gián tiếp*: Làm việc theo giờ hành chính 8h/ngày (40h/tuần) được nghỉ thứ 7 và chủ nhật nhưng vẫn phân công luân phiên người trực Công ty. Tổng số ngày nghỉ cuối tuần và ngày lễ là 112 ngày/năm.

- *Lao động trực tiếp*: Làm việc theo chế độ phân ca cứ 8h/ca. Áp dụng chế độ làm việc đảo ca liên tục không nghỉ thứ 7 và chủ nhật. Quy trình đảo ca hàng tuần luân phiên theo vòng tròn 3 - 2 - 1. Mỗi tháng công nhân được nghỉ phiên từ 2 - 4 ngày tùy theo khối lượng công việc.

Bảng 7: Quy trình đảo ca làm việc luân phiên của Công nhân trực tiếp

Ca	Thời gian làm việc	Quy trình đảo ca làm việc		
		Thứ bảy	Chủ nhật	Thứ hai
1	6h30' - 14h30'	—————▶	—————▶	- - - - -▶
2	14h30' - 22h30'	- - - - -▶	—————▶▶
3	22h30' - 6h30'▶▶	—————▶

Với chế độ làm việc đổi ca nghịch theo tuần vào cuối mỗi tuần làm việc đảm bảo không bị chồng chéo lịch làm việc, công nhân có thời gian nghỉ ngơi để chuyển ca mới.

- **Chế độ nghỉ ngơi**

Để có thể đảm bảo sức khỏe cho người lao động, Công ty đã sắp xếp chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý cho cán bộ công nhân viên để tái sản xuất sức lao động. Ngày nay, nền kinh tế ngày càng phát triển, đời sống người lao động ngày càng được nâng cao. Con người ngày càng chú trọng đến nhu cầu an dưỡng, nghỉ ngơi.

Hàng tháng Công ty đảm bảo cho người lao động được nghỉ bình quân 5 ngày, lao động khối văn phòng làm việc 5 ngày/tuần được nghỉ thứ 7 và chủ nhật, công nhân lao động trực tiếp được nghỉ phiên từ 2 – 4 ngày/ tháng.

Ngày nghỉ lễ: một năm có 9 ngày nghỉ lễ nhưng mới đây Nhà nước đã ban hành nghỉ thêm một ngày giỗ tổ Hùng Vương nâng tổng số ngày nghỉ lễ 10 ngày/năm. Những ngày nghỉ lễ, tết trùng vào ngày nghỉ hàng tuần thì người lao động được nghỉ bù vào những ngày tiếp theo và được hưởng nguyên lương (theo quy định tại điều 73 Bộ Luật LĐ). Đối với lao động trực tiếp làm việc vào những ngày nghỉ lễ thì lương được hưởng gấp 2 lần lương ngày thường.

Nghỉ hàng năm: Cán bộ công nhân viên chức có 12 tháng làm việc thì được nghỉ phép hàng năm và được hưởng nguyên lương cơ bản theo quy định sau:

- Nghỉ 12 ngày phép đối với người làm việc trong điều kiện bình thường.
- Nghỉ 15 ngày đối với người làm việc trong môi trường độc hại, nặng nhọc tiêu hao nhiều sức khỏe như công nhân lái máy, lái xe, thợ sửa chữa, những người làm việc trong điều kiện bụi bặm, căng thẳng.
- Cán bộ công nhân viên được nghỉ về việc riêng mà vẫn hưởng nguyên lương cơ bản trong những trường hợp sau: việc hiếu hỷ nhân thân trong gia đình như kết hôn, có con kết hôn, bố mẹ ốm nặng, hoặc qua đời...

2.2.3.5. Đánh giá mức độ hoàn thành công việc

Đánh giá mức độ hoàn thành công việc có một vai trò quan trọng tạo điều kiện thuận lợi cho công tác lập và điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh chung của Công ty. Tuy nhiên công tác này cũng gặp phải rất nhiều khó khăn và quá trình đánh giá đòi hỏi tính khách quan cao đem lại sự công bằng cho người lao động.

Đánh giá mức độ hoàn thành công việc là nội dung rất quan trọng trong quá trình khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn. Công ty đánh giá kết quả của cán bộ công nhân viên căn cứ vào hiệu quả công việc được giao của mỗi nhân viên. Để khích lệ cán bộ công nhân viên, hàng tháng xí nghiệp đều có bình xét phân loại thi đua theo hiệu quả công tác, ý thức kỷ luật, năng suất làm việc,... Phân loại thi đua có 3 loại:

- Loại A: Hoàn thành vượt mức kế hoạch được giao, chấp hành tốt nội quy lao động, có ý thức kỷ luật lao động sáng tạo, bảo đảm ngày công, góp phần đẩy nhanh tiến độ hoàn thành mục tiêu sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Loại B: Hoàn thành kế hoạch, nhiệm vụ được giao nhưng chưa có sự năng động, sáng tạo, tính nhiệt tình trong công việc chưa cao, chưa phát huy cao độ năng lực, khả năng công tác của bản thân

- Loại C: Chưa hoàn thành nhiệm vụ, ý thức làm việc chưa tốt, đi làm không đầy đủ.

Công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc là công tác hết sức quan trọng và khó khăn, vì vậy, khi thực hiện công tác này các nhà quản trị phải đặt tiêu chí công bằng lên hàng đầu để tiến hành đánh giá

Công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc của Công ty có những ưu nhược điểm sau:

* *Ưu điểm*: Tạo cho công ty một bầu không khí làm việc tốt, kích thích cán bộ công nhân viên hoàn thành tốt chức năng và nhiệm vụ của mình. Cũng thông qua đánh giá này mà ta có thể tiến hành khắc phục, kỷ luật, đào tạo lại nâng cao tay nghề hay sa thải những công nhân làm việc hiệu quả thấp, hay ý thức thái độ làm việc kém, ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất, tinh thần làm việc chung, mục tiêu của toàn Công ty.

* *Nhược điểm*: Mức độ thưởng phạt còn nơi lỏng và chưa cao, việc giám sát kiểm tra chưa thực sự chặt chẽ nên chưa khuyến khích được mọi người hăng say làm việc. Do đó, hiệu quả sử dụng lao động còn chưa cao.

2.2.3.6. Đào tạo và phát triển

Chất lượng nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự phát triển lâu dài và bền vững của doanh nghiệp nên Công ty luôn đặt mục tiêu xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp lên hàng đầu trong chiến lược phát triển của mình. Nhận thức được tầm quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực nên vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được Công ty rất quan tâm. Dựa theo kế hoạch nhân lực hàng năm, trưởng phòng Tổ chức xác định nhu cầu đào tạo trong toàn Công ty sau đó lên kế hoạch một cách cụ thể.

Công ty chú trọng việc đẩy mạnh các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng, đặc biệt là về kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn đối với công nhân khai thác, sản xuất tại các đơn vị. Việc đào tạo được thực hiện theo hướng sau:

- Đối với lao động trực tiếp: Thường xuyên mở các lớp bồi dưỡng tại chỗ để nâng cao trình độ tay nghề và sự hiểu biết của người lao động về đặc thù ngành khai thác cũng như an toàn trong lao động sản xuất. Công ty tiến hành đào tạo và đào tạo lại nhằm nâng cao hiệu quả lao động của các lao động hiện có.

- Đối với lao động ở các phòng ban chức năng: Công ty luôn tạo điều kiện tham gia học nâng cao trình độ ngành nghề chuyên môn phù hợp với yêu cầu công việc, tham gia các lớp học bồi dưỡng nghiệp vụ ngắn hạn về các chế độ, chính sách của Nhà nước... Những cán bộ công nhân viên được cử đi học Công ty sẽ hỗ trợ kinh phí hoặc chi trả toàn bộ và được hưởng lương theo kết quả học tập. Người lao động cũng luôn được khuyến khích và tạo điều kiện tham gia các lớp đào tạo nâng cao trình độ về chuyên môn, ngoại ngữ, tin học, văn thư...

Nhìn chung, sau khoá đào tạo về người lao động đều đạt được những trình độ nhất định, tiến bộ hơn, tay nghề cũng như chuyên môn nghiệp vụ được nâng cao và đáp ứng nhu cầu công việc.

**Bảng 8: Chi phí đào tạo lao động của Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long
năm 2009**

Hình thức đào tạo	Thời gian ĐT (tháng)	Số lượng (người)	Chi phí 1 người / tháng (đồng)	Tổng chi phí đào tạo (đồng)
1. Đào tạo tại chỗ		7		6.700.000
- CN trực tiếp	2	5	300.000	3.000.000
- CBNV gián tiếp	1	2	350.000	700.000
2. Cử đi đào tạo		3		13.000.000
- CN trực tiếp	2	1	800.000	1.600.000
- CBNV gián tiếp	6	2	950.000	11.400.000
Tổng		10		19.700.000

(Nguồn: Phòng Tổ chức Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long)

Năm 2009, Công ty đã chi ra 19.700.000 đồng phục vụ cho việc đào tạo mới và đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho 10 cán bộ, công nhân viên. Đào tạo tại chỗ có 7 người với tổng mức chi phí là 6.700.000 đồng (chủ yếu đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp). Cử đi đào tạo với tổng kinh phí là 13.000.000 đồng với tổng số người được đào tạo là 3 người chủ yếu là đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên trách như Kế toán trưởng, trưởng phòng Tổ chức.

Như vậy, Công ty rất quan tâm đến lĩnh vực đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tuy đã thực sự quan tâm đến vấn đề đào tạo nhưng mới chỉ đào tạo được số ít người lao động nên chưa thực sự đáp ứng hết được yêu cầu của công việc. Vì vậy, Công ty cần tăng cường đầu tư công tác đào tạo để có được một đội ngũ lao động có trình độ cao nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

2.2.2.7. Chính sách đãi ngộ

- **Chế độ tiền lương:**

Tiền lương là giá cả sức lao động và là khoản thu nhập chủ yếu trong tổng thu nhập của người lao động, giúp họ duy trì cuộc sống của bản thân và của gia đình họ.

Tiền lương là một bộ phận rất quan trọng trong hoạt động quản lý, đặc biệt là hoạt động quản lý nguồn nhân lực, xây dựng một quy chế trả lương hợp lý chính là nguồn động lực kích thích tinh thần làm việc và cống hiến của mỗi cán bộ, công nhân viên. Công ty trả lương cho lao động căn cứ theo Nghị định 33/2009/NĐ-CP ra ngày 06/04/2009 của Chính phủ.

Công ty trả lương cho người lao động theo 2 hình thức:

* *Trả lương theo công nhật: Đối với lao động trực tiếp (Mức lương ngày được xác định theo mức độ phức tạp của từng vị trí công việc)*

$$L_T = (L_N * T_{TT}) + P_C \text{ (nếu có)}$$

L_T : Tiền lương tháng

L_N : Lương ngày

T_{TT} : Thời gian làm việc thực tế (số ngày công)

P_C : Phụ cấp trách nhiệm (350.000đ/Tổ trưởng theo quy định của Công ty)

**Bảng 9: Bảng quy định mức lương ngày của lao động trực tiếp trong Công ty
TNHH Hoàng Nam-Hạ Long năm 2009**

Nghề nghiệp	Lái xe	Lái máy gạt	Lái máy xúc	Máy khoan	CN Phục vụ	Thợ Sửa chữa
Mức lương ngày (đ)	150.000	120.000	180.000	180.000	90.000	120.000

(Nguồn: Phòng Tổ chức Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long)

Ví dụ: Tính lương tháng 9/2009 của ông Trần Đình Đông - công nhân lái máy xúc, đồng thời là tổ trưởng Tổ Giao thông cơ giới của Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long, với số công làm việc trong tháng 9 là 26 công và phụ cấp trách nhiệm là 350.000 đồng/ tháng.

$$L_T = (180.000 * 26) + 350.000 = 5.030.000 \text{ đồng.}$$

Bên cạnh đó để đảm bảo sức khỏe cho công nhân, Công ty còn có chế độ bồi dưỡng ăn ca là 10.000đ/người/ca. Điều này đã góp phần chăm lo sức khỏe, và động viên tinh thần người lao động để họ hăng say làm việc, gắn bó với Công ty.

* *Trả lương theo thời gian: Đối với lao động gián tiếp*

$$TC = \frac{k * H_S * L_{TT}}{22} * N_{TT} + P_C \text{ (nếu có)}$$

Trong đó: TC: Tiền lương thực lĩnh.

k: Hệ số lương do Công ty quy định.

H_S: Hệ số lương do Nhà nước quy định.

L_{TT}: Mức lương tối thiểu theo quy định của Nhà nước (650.000đ/tháng)

N_{TT}: Số ngày công thực tế.

P_C: Phụ cấp chức vụ.

Bảng 10: Bảng quy định hệ số lương của CBCNV trong Công ty

Chức vụ	Hệ số lương của Công ty (k)	Phụ cấp chức vụ (đồng/ tháng)
Giám đốc, CTHĐQT	5,0	700.000
Phó giám đốc	4,2	500.000
Trưởng phòng	3,4	350.000
Nhân viên	2,1	0

(Nguồn: Phòng Tổ chức Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long)

Ví dụ: Tính lương tháng 9/2009 của ông Nguyễn Hoàng Quân – Trưởng phòng Tổ chức Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long, với số ngày công thực tế là 22, hệ số lương cơ bản là 2,34.

$$TC = \frac{3,4 * 2,34 * 650.000}{22} * 22 + 350.000 = 5.521.400 \text{ (đồng)}$$

* *Hình thức thanh toán lương*

Tiền lương ở Công ty được chi trả kịp thời và được chia làm 2 kỳ :

- Lương kỳ 1: Tạm ứng (dựa trên cơ sở ngày công làm việc thực tế và cấp bậc tiền lương), được chi tạm ứng vào thời gian từ ngày 20 ÷ 25 hàng tháng.

- Lương kỳ 2 : Thực lĩnh: Tính toán chính thức trên cơ sở khối lượng công việc đã thực hiện trừ đi số lương đã tạm ứng (nếu có), được thanh toán vào thời gian từ ngày 10 ÷ 15 tháng sau.

• **Chế độ khen thưởng, phúc lợi**

Ngoài tiền lương để chăm lo đến đời sống của CBCNV, Công ty thường xuyên có những đợt khen thưởng để khuyến khích tinh thần thi đua làm việc của toàn thể CBCNV và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho họ hoàn thành tốt công tác của mình.

Các hình thức thưởng của Công ty:

- Thưởng cho các công nhân viên, tập thể có thành tích xuất sắc, có sáng kiến trong công việc hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- Thưởng mục tiêu thi đua hoàn thành kế hoạch đối với bộ máy điều hành của Công ty

- Thưởng nhân dịp lễ tết như: 30/4, 1/5, 2/9, tết dương lịch, tết Nguyên Đán...Thưởng cho ngày 30/4, 1/5 và 2/9, tết dương lịch tùy thuộc vào tình hình sản xuất kinh doanh từng năm mà Công ty thưởng ít hoặc nhiều nhưng thưởng từ 200.000 đến 500.000đ/ người. Riêng Tết Nguyên Đán thì mỗi CBCNV của Công ty được thưởng bằng 1 tháng lương gọi là lương tháng 13.

Tiền thưởng thành tích thường kỳ được xác định dựa trên tiêu chí xếp loại A, B, C mà Công ty đã xây dựng và hệ số thưởng của từng cá nhân.

Hệ số thưởng cá nhân được xác định theo cấp bậc, vị trí công tác, đối với khối lao động gián tiếp. Và dựa trên tinh thần làm việc, trình độ tay nghề, bậc thợ đối với công nhân lao động trực tiếp.

$$\begin{array}{l} \text{Tiền} \\ \text{thưởng} \\ \text{thường kỳ} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Hệ số tính} \\ \text{thưởng cá} \\ \text{nhân} \end{array} * \begin{array}{l} \text{Mức} \\ \text{thưởng loại} \\ \text{A, B, C} \end{array}$$

Ví dụ: Tháng 9/2009, ông Trần Đình Đông - Tổ trưởng tổ giao thông cơ giới kiêm lái máy xúc đã chỉ đạo và cùng các thợ máy trong tổ hoàn thành xuất sắc và an toàn công tác khai thác bóc vỉa than khó, địa hình phức tạp tại công trường Vía 7-8 công ty than Hà Tu. Ngoài tiền lương được hưởng ông được nhận thêm tiền thưởng loại A và thưởng cá nhân là 15% số tiền lương, còn các công nhân khác trong tổ được thưởng thêm 10% tiền lương.

Số tiền thực lĩnh tháng 9/2009 của Tổ trưởng Trần Đình Đông:

$$TL = L_T + 15\% * L_T = 5.030.000 + (5.030.000 * 0,15) = 5.784.000 \text{ (đồng)}$$

Bên cạnh các hình thức thưởng thì Công ty cũng đưa ra những cách thức phạt khác nhau như: Phạt cảnh cáo, trừ lương, chuyển công việc hoặc hình thức phạt nặng nhất là sa thải. Tùy vào mức độ vi phạm của người lao động mà Công ty có chế độ áp dụng thưởng, phạt phân minh cụ thể.

Ngoài ra, hàng năm Công ty còn tổ chức đưa cán bộ, công nhân viên đi du lịch, tham quan, nghỉ mát vào các dịp hè hoặc sau tết nguyên đán nhằm tạo cho cán bộ công nhân viên có những giờ phút nghỉ ngơi sau một thời gian làm việc căng thẳng, mệt mỏi đồng thời làm tăng thêm sự đoàn kết giữa tập thể các cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty.

Hàng năm Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long và người lao động trong Công ty tham gia đóng các loại bảo hiểm, kinh phí công đoàn(2% tính vào chi phí của Công ty) theo quy định của Nhà nước: Bảo hiểm xã hội (BHXH), bảo hiểm y tế (BHYT), Bảo hiểm thất nghiệp (BHTN)...

Theo quy định của Nhà nước về chế độ BHYT, BHXH, BHTN, hàng tháng phải đóng 25% mức lương cơ bản. Trong đó Công ty đóng 19% và người lao động đóng 6%.

Nhận xét: Nhìn chung Công ty đã chú trọng và có những chính sách, chế độ đãi ngộ khá hợp lý tạo điều kiện khuyến khích, động viên người lao động gắn bó lâu dài với Công ty và tận tụy với công việc của mình đồng thời làm tăng năng suất lao động. Tỷ lệ lao động có trình độ trung cấp trở lên tương đối cao cho thấy tiềm năng chất xám nguồn nhân lực trong Công ty rất lớn do vậy thuận lợi cho việc đào tạo tiếp thu công nghệ hiện đại cũng như hoạt động kinh doanh. Phần lớn lao động trẻ có sức khỏe và năng động trong công tác nên chất lượng và hiệu quả công việc được đảm bảo tốt hơn.

2.2.2.8. Vấn đề về an toàn lao động trong Công ty

Vấn đề an toàn và sức khỏe cho người lao động đang là vấn đề mà hiện nay xã hội rất quan tâm. Đảm bảo an toàn và sức khỏe cho người lao động không chỉ thể hiện sự quan tâm của những người lãnh đạo tổ chức đối với những người lao

động mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Do đặc thù công việc của ngành và vận hành máy móc thiết bị, khai thác mỏ lộ thiên có yêu cầu rất nghiêm ngặt về an toàn và bảo hộ lao động. Nên Công ty đặc biệt quan tâm và chú trọng đến vấn đề an toàn lao động sản xuất.

Công nhân viên được tuyển dụng trước khi nhận công tác, Công ty đưa đi học lớp an toàn lao động 3 tháng, sau đó mới chính thức được phân công vào vị trí làm việc.

Hàng năm Công ty tổ chức các lớp huấn luyện, hội thao thi đua về phòng cháy chữa cháy và sơ cứu người lao động bị tai nạn dưới sự chỉ đạo, hướng dẫn của các cán bộ chuyên nghiệp trong ngành tại thành phố, tỉnh. Công ty đã bố trí 1 trạm y tế sẵn sàng túc trực 24/24h trong ngày để sơ, cấp cứu cho cán bộ, công nhân viên khi tai nạn lao động có thể xảy ra.

Trong thời gian học tập, huấn luyện mọi người được học trong giờ hành chính, được hưởng lương, tiền ăn nên học viên đi học phấn khởi, yên tâm.

Ban lãnh đạo Công ty, cán bộ phòng Kỹ thuật, an toàn lao động trong Công ty thường xuyên kiểm tra và xử lý những vấn đề còn tồn tại về an toàn sản xuất. Các hạng mục kiểm tra chú trọng về việc thực hiện nội quy an toàn, kỹ thuật quy trình sản xuất, công cụ, phương tiện và thiết bị phòng chống cháy nổ... kết quả kiểm tra được đánh giá vào thành tích thi đua tại các đơn vị có thưởng phạt rõ ràng.

Hệ thống máy móc, thiết bị sản xuất của Công ty thường xuyên được nâng cấp, bảo dưỡng định kỳ đảm bảo an toàn, vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ. Công ty đã đầu tư thêm nhiều máy móc thiết bị mới, hiện đại thay thế cho những thiết bị cũ đã hết thời gian sử dụng. Công ty còn trang bị đầy đủ các dụng cụ, thiết bị bảo hộ, vệ sinh lao động và cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động, CBCNV trong Công ty: đảm bảo nước uống, nước vệ sinh theo mùa, theo ca sản xuất, trang bị khẩu trang chống bụi, quần áo, mũ bảo hộ lao động, giày ba ta... Công ty luôn đặt khẩu hiệu: “ An toàn để sản xuất, sản xuất phải an toàn” lên hàng đầu và lấy đó là phương châm làm việc. Đồng thời triển khai phát động phong trào thi đua xây dựng cơ sở, đơn vị nơi làm việc “Xanh - Sạch - Đẹp - Đảm bảo an toàn vệ sinh lao động”.

2.3. PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH HOÀNG NAM - HẠ LONG.

Bảng 11: Bảng đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Chênh lệch (2007-2008)		Giá trị			Chênh lệch (2008-2009)	
			Tuyệt đối	Tương đối (%)	2007	2008	2009	Tuyệt đối	Tương đối (%)
01	Giá trị sản lượng	Đồng	(850.000)	(37,8)	2.250.000	1.400.000	4.500.000	14.101.807.475	424,3
02	Doanh thu	Đồng	(4.732.857.249)	(53,8)	8.802.026.443	4.069.169.194	18.941.281.453	14.872.112.259	365,5
03	Lợi nhuận	Đồng	38.194.344	90,7	42.105.548	80.299.892	114.108.038	33.808.146	42,1
04	Tổng số lao động	Người	0	0	61	61	66	5	8,2
05	Hiệu suất LĐ	Đ/người	(77.587.824)	(53,8)	144.295.516	66.707.692	286.989.113	220.281.421	330,2
06	Hiệu quả LĐ	Đ/người	626.136	90,7	690.256	1.316.392	1.728.910	412.518	31,3
07	NSLĐ bình quân	T,m ³ /người	(13.934)	(37,8)	36.885	22.951	68.182	45.231	197,1
08	Mức đảm nhiệm LĐ	Người/Đ	$8,1 \cdot 10^{-9}$	117,4	$6,9 \cdot 10^{-9}$	$1,5 \cdot 10^{-8}$	$3,5 \cdot 10^{-9}$	$(1,15 \cdot 10^{-8})$	(76,7)
09	Thu nhập bình quân	Đ/người	200.000	6,7	3.000.000	3.200.000	3.800.000	600.000	18,8

(Nguồn: Phòng Kế toán Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long)

Qua bảng trên ta thấy do Công ty có đường lối chính sách phát triển hợp lý làm cho doanh thu và lợi nhuận đều tăng. Đó là việc chủ động mở rộng tìm kiếm thị trường, mở rộng quan hệ hợp tác, đầu tư máy móc thiết bị hiện đại và thường xuyên bảo trì bảo dưỡng. Bên cạnh đó có những thay đổi tích cực trong đội ngũ nhân sự của Công ty. Do đó, doanh thu năm 2009 tăng lên 14.101.807.475 đồng, tương ứng với 424,3% so với năm 2008, lợi nhuận năm 2009 cũng tăng lên so với năm 2008 là 33.808.146 đồng, tương ứng với 42,1%. Năm 2008 tuy doanh thu giảm 53,8% so với năm 2007 do những khó khăn của biến động nền kinh tế nước ta nhưng lợi nhuận đã tăng 38.194.344 đồng. Đây là sự nỗ lực rất lớn của ban giám đốc Công ty và điều này đã làm cho hiệu suất và hiệu quả sử dụng lao động của Công ty năm 2009 tăng cao hơn nhiều so với hai năm 2007 và 2008.

2.3.1. Hiệu suất sử dụng lao động

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

$$\text{Hiệu suất sử dụng lao động năm 2007} = \frac{8.802.026.443}{61} = 144.295.516 \text{ đồng/người}$$

$$\text{Hiệu suất sử dụng lao động năm 2008} = \frac{4.069.169.194}{61} = 66.707.692 \text{ đồng/người}$$

$$\text{Hiệu suất sử dụng lao động năm 2009} = \frac{18.941.281.453}{66} = 286.989.113 \text{ đồng/người}$$

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

Hiệu suất sử dụng lao động năm 2008 là 66.707.692 đồng/người, nghĩa là năm 2008 bình quân 1 lao động tạo ra được 66.707.692 đồng doanh thu, thấp hơn hiệu suất sử dụng lao động của năm 2007 là 77.587.824 đồng/người, tương ứng với mức giảm tương đối là 53,8%. Năm 2009 hiệu suất sử dụng lao động là

286.989.113 đồng/người, cao nhất trong 3 năm, tăng tuyệt đối so với năm 2008 là 220.281.421 đồng/người tương đương 330,2%. Điều này cho thấy hiệu suất sử dụng lao động của Công ty năm 2009 có xu hướng tăng cao, công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại công ty đã được nâng lên, nhân lực được sử dụng triệt để hơn, giảm bớt được sự dư thừa và lãng phí năng lực lao động trong Công ty, đây là kết quả của việc sử dụng đúng người đúng việc.

2.3.2. Hiệu quả sử dụng lao động

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

$$\text{Hiệu quả sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng lợi nhuận}}{\text{Tổng số lao động bình quân}}$$

$$\text{Hiệu quả sử dụng lao động năm 2007} = \frac{42.105.548}{61} = 690.256 \text{ đồng/người}$$

$$\text{Hiệu quả sử dụng lao động năm 2008} = \frac{80.299.892}{61} = 1.316.392 \text{ đồng/người}$$

$$\text{Hiệu quả sử dụng lao động năm 2009} = \frac{114.108.038}{66} = 1.728.910 \text{ đồng/người}$$

Từ kết quả trên ta thấy hiệu sử dụng lao động năm 2009 tốt hơn năm 2008 và năm 2007. Năm 2009 cứ 1 lao động tạo ra 1.728.910 đồng lợi nhuận cho Công ty, năm 2008 hiệu quả sử dụng lao động là 1.316.392 đồng/người, và hiệu quả sử dụng lao động năm 2007 chỉ đạt 690.256 đồng/người. Như vậy ta thấy hiệu quả sử dụng lao động năm 2007 thấp nhất trong 3 năm 2007-2008-2009 giảm 90,7% so với năm 2008, hiệu quả sử dụng lao động năm 2009 cao nhất, tăng hơn năm 2008 là 412.518 đồng tương ứng 31,3%. Tuy nhiên con số này chưa cao, Công ty cần quan tâm hơn nữa đến công tác quản lý sử dụng lao động để nâng cao hiệu quả lao động, sản xuất góp phần làm tăng lợi nhuận và sự phát triển của Công ty.

2.3.3. Năng suất lao động bình quân.

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

$$\text{Năng suất lao động bình quân} = \frac{\text{Tổng sản lượng (Khai thác, vận chuyển)}}{\text{Tổng số lao động bình quân}}$$

$$\text{Năng suất lao động bình quân năm 2007} = \frac{2.250.000}{61} = 36.885 \text{ tấn, m}^3/\text{người}$$

$$\text{Năng suất lao động bình quân năm 2008} = \frac{1.400.000}{61} = 22.951 \text{ tấn, m}^3/\text{người}$$

$$\text{Năng suất lao động bình quân năm 2009} = \frac{4.500.000}{66} = 68.182 \text{ tấn, m}^3/\text{người}$$

Qua con số trên cho thấy giá trị sản lượng tăng cao kéo theo năng suất lao động bình quân năm 2009 tăng, đạt 68.182 tấn, m³/người, tăng 45.231 tấn, m³ tương đương 197,1% so với năm 2008 chỉ đạt mức 22.951 tấn, m³/người. Năm 2007 năng suất lao động đạt 36.885 tấn, m³/người, như vậy năm suất lao động bình quân năm 2008 giảm 13.934 tấn, m³/người tương ứng giảm 37,8% so với năm 2007. Số lao động năm 2009 chỉ tăng 6 người so với năm 2008 nhưng năng suất lao động đã tăng cao hơn rất nhiều 2 năm trước. Điều này chứng tỏ Công ty đã làm tốt kế hoạch mở rộng thị trường thu hút khách hàng, làm tăng sản lượng sản xuất và nâng cao năng suất lao động bình quân của Công ty. Có được điều này là nhờ sự nỗ lực không ngừng của ban lãnh đạo Công ty có kinh nghiệm trình độ quản lý và đội ngũ công nhân viên luôn sẵn sàng nhiệt tình say mê với công việc cùng với máy móc thiết bị hiện đại luôn được đổi mới, áp dụng tiến bộ khoa học công nghệ.

2.3.4. Mức đảm bảo lao động:

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

$$\text{Mức đảm bảo lao động năm 2007} = \frac{61}{8.802.206.443} = 6,9 \cdot 10^{-9} \text{ người/đồng}$$

$$\text{Mức đảm bảo lao động năm 2008} = \frac{61}{4.069.169.194} = 1,5 \cdot 10^{-8} \text{ người/đồng}$$

$$\text{Mức đảm bảo lao động năm 2009} = \frac{66}{18.941.281.453} = 3,5 \cdot 10^{-9} \text{ người/đồng}$$

Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết để tạo ra 1 đồng doanh thu cần bao nhiêu lao động. Qua tính toán trên ta thấy con số này trong 3 năm 2007, 2008 và 2009 đều rất nhỏ, năm 2008 chỉ số này đạt $1,5 \cdot 10^{-8}$ cao hơn mức đảm bảo lao động năm 2007 (đạt $6,9 \cdot 10^{-9}$) là $8,1 \cdot 10^{-9}$ tương đương 117,4%, năm 2009 là $3,5 \cdot 10^{-9}$, tức là để tạo ra được 1 đồng doanh thu chỉ cần $3,5 \cdot 10^{-9}$ lao động. Cho thấy hiệu quả sử dụng lao động của Công ty khá cao.

Thu nhập bình quân năm 2009 đạt 3.800.000 đồng/người/tháng, tăng lên 600.000 đồng so với năm 2008 tương ứng tăng 18,8%, năm 2008 mức lương bình quân của người lao động chỉ đạt 3.200.000 đồng, năm 2007 thu nhập bình quân lao động là 3000.000 đồng/người/tháng thấp hơn 200.000 đồng/tháng so với năm 2008. Như vậy thu nhập bình quân của người lao động đã tăng lên đáng kể qua 3 năm, với mức thu nhập như vậy đời sống của CBCNV khá ổn định, góp phần cải thiện cuộc sống cho họ. Với tình hình kinh tế biến động mạnh, mức giá cả ngày một leo thang như hiện nay thì việc quan tâm đến đời sống người lao động tạo điều kiện đảm cuộc sống cho họ là một việc hết sức cần thiết để họ yên tâm làm việc cống hiến, mang lại lợi ích cho Công ty.

2.4. ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH HOÀNG NAM - HẠ LONG.

Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ long là một công ty vừa và nhỏ hoạt động trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ sản xuất, khai thác than, khoáng sản, bốc xúc vận tải, san lấp mặt bằng. Tuy mới thành lập được 7 năm nhưng Công ty đã có những bước sắp xếp, điều chỉnh nhân sự khá hợp lý, sử dụng đúng người đúng việc, tuyển dụng những cán bộ công nhân viên trẻ có sức khỏe, năng lực chuyên môn, tay

nghề, trình độ quản lý, đã tạo ra một bộ máy hoạt động thông suốt từ trên xuống dưới góp phần thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp, tạo bầu không khí văn hoá trong doanh nghiệp lành mạnh, đoàn kết, năng động. Tuy nhiên vẫn còn nhiều thiếu sót cần được sửa đổi, bổ sung. Qua khảo sát thực tế kết hợp với quá trình phân tích thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long ta có thể nhận ra những ưu và nhược điểm như sau:

2.4.1 Ưu điểm

- Năng lực quản lý điều hành của Ban giám đốc đã được nâng cao, có nhiều tiến bộ, năng động trong cách thức làm việc mang lại hiệu quả lao động cao.

- Tạo được môi trường làm việc trong Công ty lành mạnh, năng động. Nhân viên có tinh thần đoàn kết, hỗ trợ nhau trong công việc đã góp phần thúc đẩy Công ty phát triển lên một vị trí mới. Cho thấy công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực được nâng cao hiệu suất sử dụng lao động năm 2009 tăng 330,2%, hiệu quả sử dụng lao động tăng 31,3%.

- Trong những năm qua Công ty đã không ngừng quan tâm đầu tư cho việc huấn luyện, đào tạo (với tổng mức chi phí là 19.700.000 đồng) giúp cho người lao động nâng cao trình độ chuyên môn phù hợp với yêu cầu kỹ thuật sản xuất của ngành và xu thế phát triển chung của đất nước dần cải thiện được chất lượng lao động trong Công ty.

- Công ty luôn chăm lo đến đời sống đời sống vật chất, tinh thần cũng môi trường làm việc của người lao động và ngày càng được cải thiện giúp cho người lao động nâng cao tinh thần trách nhiệm đối với công việc, tinh thần làm việc hăng hái gắn bó lâu dài với Công ty khiến cho hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh không ngừng tăng lên. Tạo được năng suất lao động ngày càng cao, năm 2009 năng suất lao động bình quân tăng 384,6% so với năm 2008.

- Người lao động có cơ hội thể hiện mình, bộc lộ hết tài năng trí tuệ thực sự của mình, trình độ của con người được nâng cao. Nâng dần sự cạnh tranh, phấn đấu trong công việc của mỗi người lao động.

- Đánh vào những nhu cầu về mặt vật chất và tinh thần của cán bộ công nhân viên, công ty có nhiều chế độ khen thưởng hợp lý cho người lao động kích thích họ làm việc. Đồng thời đảm bảo việc trả công cho lao động một cách tương xứng với sức lao động mà họ cống hiến cho Công ty. Đây cũng là một chiến lược để giữ chân người có năng lực thực sự, trình độ chuyên môn cao ở lại với Công ty

Những ưu điểm trên là do sự cố gắng nỗ lực phấn đấu không ngừng của tập thể cán bộ, công nhân viên trong Công ty qua đó góp phần thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh hiệu quả hơn.

2.4.2. Nhược điểm

Bên cạnh những ưu điểm mà Công ty đã phấn đấu đạt được trong thời gian qua thì còn tồn tại một số nhược điểm cần được khắc phục kịp thời.

- Việc thực hiện công tác phân tích công việc chưa có hệ thống khoa học do đó kết quả mang lại chưa đáng kể.

- Vấn đề hoạch định nhân sự tuy đã được coi trọng nhưng chưa có kế hoạch rõ ràng mà chỉ dựa vào kinh nghiệm dự đoán. Nên việc xác định nhu cầu nhân lực của Công ty chưa đảm bảo chính xác. Chính điều này làm cho kết quả lao động chưa đạt được mục tiêu như mong muốn.

- Việc tuyển dụng lao động từ nguồn tuyển nội bộ chiếm đa số số lượng công nhân được tuyển dụng hàng năm. Công ty vẫn còn chính sách ưu tiên con em cán bộ công nhân viên trong công ty nên chất lượng lao động chưa thật sự tốt.

- Việc tuyển dụng lao động vẫn còn dựa vào kinh nghiệm của cán bộ phòng tổ chức nhân sự, không qua khảo sát thực tế nên ảnh hưởng lớn đến chất lượng lao động của Công ty.

- Mức độ thưởng phạt còn lơ lửng và chưa cao, việc giám sát kiểm tra chưa thực sự chặt chẽ nên chưa khuyến khích được mọi người hăng say làm việc. Do đó, hiệu quả sử dụng lao động còn chưa cao.

- Tuy đã thực sự quan tâm đến vấn đề đào tạo nhưng mới chỉ đào tạo được số ít người lao động nên chưa thực sự đáp ứng hết được yêu cầu của công việc. Vì

vậy, Công ty cần tăng cường đầu tư công tác đào tạo để có được một đội ngũ lao động có trình độ cao nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

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

PHẦN 3

MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH HOÀNG NAM - HẠ LONG

3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long trong những năm tới

Đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào việc xây dựng phương hướng, chiến lược hoạt động sản xuất kinh doanh là vô cùng quan trọng. Hiệu quả của hoạt động kinh doanh cao hay thấp tùy thuộc vào hướng đi của doanh nghiệp đúng hay sai.

Trong bối cảnh nền kinh tế thị trường nhiều biến động như hiện nay, trải qua thời kỳ lạm phát suy thoái, nền kinh tế Việt Nam cũng như thế giới đang dần phục hồi đồng thời nước ta đã là thành viên chính thức của Tổ chức Thương mại thế giới WTO. Vậy nên các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long nói riêng cần phải nỗ lực hết mình, tăng cường đầu tư máy móc thiết bị hiện đại nhanh chóng tiếp cận, đổi mới và làm chủ các công nghệ mới đảm bảo đáp ứng kỹ thuật, chất lượng dịch vụ, nâng cao năng lực cạnh tranh. Tăng cường nâng cao trình độ chuyên môn hoàn thiện bộ máy quản lý cũng như chất lượng lao động.

Tích cực phát huy thành tích đã đạt được, khắc phục những khuyết điểm còn tồn tại. Đảm bảo an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội, đảm bảo an toàn lao động trong sản xuất kinh doanh, tạo thu nhập ổn định, cải thiện đời sống tinh thần, vật chất cho người lao động.

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.

Tiếp tục xây dựng, ban hành quy chế mới phù hợp với yêu cầu sản xuất, kinh doanh của Công ty đồng thời kiện toàn lại bộ máy tổ chức giúp cho cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, linh hoạt và hoạt động có hiệu quả hơn, nâng cao năng suất lao động.

Thường xuyên bảo dưỡng, tu sửa trang thiết bị định kỳ đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ sản xuất theo kế hoạch và nhu cầu phát triển của nền kinh tế.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long

Chủ trương duy trì năng lực sản xuất đồng thời nâng cao chất lượng sản xuất, tăng cường mối quan hệ giữa các phòng, ban với khối sản xuất trực tiếp để tạo điều kiện thuận lợi, hỗ trợ nhau trong quá trình sản xuất, khai thác các tiềm năng thị trường, tích cực tìm kiếm cơ hội mở rộng phạm vi cung ứng dịch vụ.

Chú ý đến chất lượng công tác tuyển dụng và đào tạo cán bộ đồng thời khắc phục một số yếu kém còn tồn tại trong thời gian qua. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có trình độ kỹ năng chuyên môn hoá cao.

Chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty năm 2010:

Bảng 12: Chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh năm 2010 của Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long

Chỉ tiêu		Đơn vị	Năm 2009	Kế hoạch 2010
Tổng sản lượng	Khai thác	m ³	1.500.000	1.875.000
	Vận chuyên	Tấn	3.000.000	3.750.000
Thu nhập bình quân		Đồng/người/tháng	3.800.000	4.200.000
Tổng Doanh thu		Đồng	18.941.281.453	23.676.601.810
Tổng Chi phí		Đồng	18.788.743.410	22.922.266.960
Lợi nhuận		Đồng	114.108.038	754.334.850

(Nguồn: Phòng Kế hoạch-Kinh doanh Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long)

3.2. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long

Qua quá trình tìm hiểu thực tế tại Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long nhận thấy công tác quản lý và sử dụng nhân lực đã có những bước phát triển song còn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục. Xuất phát từ thực trạng trên và để đáp ứng các yêu cầu của chiến lược kinh doanh trước mắt và lâu dài thì việc xây dựng giải pháp về vấn đề nguồn nhân lực nhằm thúc đẩy phát triển các hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong thời gian tới thực sự cần thiết.

3.2.1. Biện pháp 1: Đa dạng hoá nguồn tuyển dụng lao động

• Căn cứ của biện pháp:

Công tác tuyển dụng là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực hiện tại cũng như lâu dài của Công ty. Hiện nay, số lượng lao động được tuyển dụng chủ yếu từ nguồn tuyển nội bộ như con em cán bộ công nhân viên đang và đã làm việc trong Công ty hoặc qua sự giới thiệu của CBCNV. Công ty không thông báo rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng như báo, truyền hình, đài phát thanh, hay internet ... Do vậy việc tuyển dụng chưa được khác quan, nguồn tuyển dụng hạn chế, không thu hút và tận dụng được nguồn chất xám bên ngoài. Nên hiệu quả lao động hay sức sinh lợi của lao động chưa cao. Số lượng lao động được tuyển dụng trong năm 2009 là 5 người trong đó tuyển 4 lao động từ nguồn nội bộ và 1 lao động được tuyển qua sự giới thiệu của nhân viên trong Công ty. Do có sự hạn chế về số lượng tham gia tuyển dụng nên Công ty không có cơ hội tuyển dụng được những lao động có trình độ cao hơn.

• Mục tiêu của biện pháp:

- Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực đồng nghĩa với nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.
- Tuyển chọn được những ứng viên có năng lực, trình độ chuyên môn cao đáp ứng được yêu cầu tính chất phức tạp của công việc.
- Tuyển chọn được những ứng viên tiềm năng nhất, có khả năng đáp ứng công việc nhanh nhất và hiệu quả nhất, có trình độ năng lực phẩm chất tốt.
- Tận dụng được nguồn chất xám bên ngoài, thu hút được người tài.
- Tiết kiệm chi phí, thời gian trong việc đào tạo sau tuyển dụng.

• Nội dung của biện pháp:

Đa dạng hoá nguồn tuyển dụng để thu hút được nhiều ứng viên có năng lực thật sự tạo cơ hội thuận lợi cho việc tuyển chọn được những ứng viên giàu tiềm năng nhất phù hợp với điều kiện làm việc đáp ứng được yêu cầu an toàn cao của ngành mà Công ty đang hoạt động sản xuất kinh doanh.

- + Các trường đại học, cao đẳng.
- + Ứng viên tự nộp đơn xin việc.

Thông báo rộng rãi thông tin tuyển dụng trên các phương tiện thông tin đại chúng như: Internet, báo, đài phát thanh truyền hình....

Liên kết với các trường đại học, cao đẳng, trung cấp, các trường dạy nghề chuyên đào tạo các ngành nghề chuyên môn phù hợp với yêu cầu công việc của Công ty vì đây là nguồn lực quan trọng và rất phong phú. Như trường Cao đẳng nghề mỏ Hồng Cẩm, hay trường Đại học Công nghiệp Quảng Ninh, trường ĐH Mỏ - Địa chất là những trường uy tín, có bề dày lịch sử trong ngành đào tạo các kỹ sư, thợ máy, công nhân cho ngành khai thác mỏ Quảng Ninh nói riêng và nước nói chung. Với nguồn lực này thì các ứng viên có khả năng tiếp thu nhanh, năng động, có nhiều sáng kiến, sức trẻ và lòng nhiệt huyết cống hiến cho sự nghiệp phát triển bền vững của Công ty.

Khi tuyển dụng cần đưa ra các tiêu chuẩn cụ thể, phù hợp với yêu cầu từng vị trí công việc và xu thế thị trường lao động. Ví dụ: ứng viên phải có bằng khá về chuyên ngành, điểm học tập phải từ 7,0 trở lên trong đó điểm môn chuyên ngành từ 8,0 trở lên, ham học hỏi, có trách nhiệm với công việc...

Ngoài ra còn một số nguồn khác như ứng viên tự nộp đơn xin việc, người thất nghiệp, nhân viên của các công ty khác ... tất cả những nguồn này tạo thành một tổng thể phong phú giúp cho Công ty có nhiều cơ hội tuyển chọn được những ứng viên phù hợp với các vị trí mà công ty đang cần.

Để thực hiện công tác xét tuyển có hiệu quả Công ty nên tổ chức thi tay nghề cho các ứng viên với sự tham gia của các cấp trên hoặc những thợ bậc cao có kinh nghiệm để họ trực tiếp làm giám khảo khi tuyển dụng lao động trực tiếp, như vậy công tác tuyển dụng sẽ thật sự hiệu quả hơn và đánh giá được năng lực thật sự của các ứng viên.

Dự kiến công tác tuyển dụng của Công ty như sau:

**Bảng 13: Kế hoạch tuyển dụng dự kiến của Công ty TNHH Hoàng Nam-
Hạ Long năm 2010**

DVT: Người

STT	Nguồn tuyển dụng	Số người dự tuyển	Số người trúng tuyển	Số người hoàn thành tốt công việc	Số người bỏ việc sau khi trúng tuyển
01	Tại các trường Đại học, Cao đẳng	10	2	2	-
02	Ứng viên tự nộp đơn xin việc	10	2	2	-
Tổng		20	4	4	0

Dự kiến tuyển dụng 4 lao động trong đó:

- 1 lao động gián tiếp: nhân viên phòng kỹ thuật
- 3 lao động trực tiếp.

• **Chi phí tuyển dụng theo kế hoạch dự kiến:**

- Chi phí phục vụ trực tiếp cho công tác tuyển dụng: 5.000.000 đồng.
- Chi phí đào tạo sau khi tuyển dụng: 3.200.000 đồng. Bao gồm:
 - ✓ chi phí đào tạo tại chỗ lao động gián tiếp: $500.000 * 1 = 500.000$ đồng
 - ✓ chi phí đào tạo tại chỗ công nhân trực tiếp: $900.000 * 3 = 2.700.000$ đồng

Tổng chi phí phục vụ cho công tác tuyển dụng là: 8.200.000 đồng.

• **Dự kiến kết quả đạt được sau khi tuyển dụng:**

- Tuyển dụng được lao động có trình độ chuyên môn, năng động bắt kịp xu thế phát triển của nền kinh tế thị trường và xã hội.
- Là những ứng viên tự nguyện nên sẽ là đội ngũ lao động yêu nghề, ham học hỏi, gắn bó lâu dài với công ty.
- Công ty dễ dàng hơn trong công tác quản lý nhân viên, tạo môi trường làm việc nghiêm túc, có sự cạnh tranh, công bằng khiến nhân viên hăng say làm việc, nỗ lực hết mình cống hiến cho sự nghiệp phát triển Công ty.
- Dự kiến kết quả sản xuất kinh doanh đạt được sau khi tuyển dụng như bảng

sau:

**Bảng 14: Dự kiến kết quả sản xuất kinh doanh năm 2010 đạt được sau khi
tuyển dụng của Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long**

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Trước tuyển dụng	Sau tuyển dụng	Chênh lệch
01	Sản lượng	Tấn, m ³	4.500.000	5.625.000	1.125.000
02	Số lao động	Người	66	70	4
03	Năng suất LĐ bình quân	Tấn,m ³ /người	68.182	80.357	12.175
04	Doanh thu	đồng	18.941.281.453	23.676.601.810	4.735.320.360
05	Lợi nhuận	đồng	114.108.038	754.334.850	640.226.812

Sau khi thực hiện giải pháp trên Công ty sẽ có được những nhân viên có trình độ tay nghề cao, năng lực chuyên môn giỏi đem lại một bầu không khí mới trong tác phong làm việc, năng động hơn, nhiệt tình hơn từ đó tạo ra được phong trào thi đua trong lao động giúp cho công việc hoàn thành nhanh hơn, hiệu quả cao hơn. Hạn chế được tình trạng lao động không đủ khả năng, trình độ do nguồn tuyển hạn hẹp ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động quản lý và kinh doanh của toàn Công ty. 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 nhân tài ở lại cống hiến cho Công ty. Bên cạnh hình thức tuyển dụng từ nguồn bên ngoài thì Công ty cũng cần phải duy trì đến nguồn tuyển nội bộ vì khi kết hợp tốt hai nguồn tuyển dụng này sẽ mang lại hiệu quả kinh tế cao.

3.2.2. Biện pháp 2 : Tăng cường mở rộng và nâng cao chất lượng các loại hình đào tạo nguồn nhân lực.

- **Căn cứ của biện pháp:**

- Tuy đã quan tâm đến vấn đề đào tạo nhưng Công ty mới chỉ đào tạo được số ít người lao động nên chưa thực sự đáp ứng hết được yêu cầu của công việc. Vì vậy, cần tăng cường đầu tư cho công tác đào tạo để có được một đội ngũ lao động

có trình độ cao nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Kế hoạch sản xuất kinh doanh tăng lên đòi hỏi người lao động làm việc phải có hiệu quả cao, năng suất lao động cao hơn.

- Đào tạo phải được tiến hành thường xuyên sẽ giúp cho người lao động nắm bắt được công nghệ mới, cũng như xu thế phát triển của nền kinh tế.

- Việc tổ chức các chương trình đào tạo giúp nhân viên nâng cao năng lực chuyên môn phải được quan tâm hơn nữa.

- Nội dung đào tạo và phát triển của Công ty tiến hành chưa triệt để, quy trình đào tạo chưa chặt chẽ, nghiêm ngặt, chưa khai thác được tối đa khả năng của việc đào tạo vào sản xuất.

• **Mục tiêu của biện pháp**

- Đào tạo được đội ngũ các bộ công nhân viên có trình độ tay nghề, năng lực chuyên môn giỏi đáp ứng kịp thời yêu cầu chất lượng dịch vụ ngày càng cao của khách hàng, thích nghi với cơ chế thị trường.

- Đào tạo được đội ngũ cán bộ lãnh đạo, chuyên trách có năng lực quản lý vững vàng nhạy bén có trình độ chuyên môn cao.

- Từ đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả sản xuất kinh doanh tạo mọi điều kiện để tăng khả năng cạnh tranh của Công ty về chất lượng dịch vụ trên thị trường.

• **Nội dung của biện pháp.**

* *Đa dạng hoá các loại hình đào tạo:*

- Tăng cường mở rộng, giao lưu, hợp tác về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

- Phối hợp với các trường đại học, cao đẳng, trung cấp dạy nghề để đào tạo cán bộ công nhân viên có trình độ cao, có khả năng tiếp thu khoa học – kỹ thuật tiên tiến.

* *Mở rộng nội dung đào tạo:*

- Nâng cao trình độ tin học, ngoại ngữ, chuyên môn nghiệp vụ, cũng như nâng cao trình độ xử lý công văn cho nhân viên văn phòng, các bộ quản lý.

- Nâng cao kỹ năng giao tiếp, ứng xử với đồng nghiệp, các đối tác, khách hàng để thu hút khách hàng, tạo uy tín cho Công ty.

- Tổ chức cho các cán bộ quản lý Công ty đi học, bồi dưỡng chuyên môn và trình độ quản lý tại các trung tâm chuyên đào tạo về quản lý chất lượng cao.

** Nội dung cụ thể:*

✓ *Với đội ngũ cán bộ quản lý:*

Nâng cao trình độ năng lực quản lý để phù hợp với xu thế phát triển nền kinh tế của đất nước. Hàng năm, cử cán bộ luân phiên nhau đi bồi dưỡng, tham dự hội thảo, tập huấn chuyên môn nghiệp vụ quản lý theo cơ chế mới ban hành của Nhà nước.

Cử cán bộ đi đào tạo theo đúng chuyên môn nghiệp vụ công việc mà họ đang đảm trách qua các trung tâm chuyên bồi dưỡng cán bộ quản lý. Thường xuyên cập nhật các kiến thức mới về quản lý, cung cấp kiến thức cơ bản về kinh tế thông qua các bài giảng hoặc thông qua việc xây dựng, phân tích xử lý các tình huống, đào tạo tại chỗ trực tiếp thông qua công việc (đối với nhân viên mới vào làm việc tại Công ty), tiến hành đào tạo tập dượt thông qua hình thức xây dựng đề án cải thiện công tác hoạt động của bộ máy quản lý trong Công ty.

✓ *Đối với đội ngũ lao động trực tiếp:*

Lực lượng lao động trực tiếp chiếm đa số lao động trong công ty và lực lượng chủ chốt trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Hoàng Nam - Hạ Long, do vậy nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động là một vấn đề hết sức quan trọng và cấp thiết.

Đối với đội ngũ công nhân kỹ thuật đầu tư kinh phí cho họ đi học tập, tiếp thu công nghệ mới. Đẩy mạnh hợp tác với những các trường, các cơ sở đào tạo từ đó đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật theo hướng chuyên nghiệp hơn đem lại hiệu quả cao, đồng thời tăng cường học hỏi, tiếp thu kinh nghiệm nắm bắt công nghệ từ các Công ty cùng ngành đi trước.

Tổ chức các cuộc thi tay nghề lao động giỏi, nâng bậc, cuộc thi sáng tạo trong lao động để khuyến khích người lao động tích cực tìm tòi, sáng tạo, cải tiến kỹ thuật.

Với các công nhân lao động trực tiếp thì phải đào tạo trực tiếp thông qua công việc thực tế, sau thời gian thử việc từ 1-2 tháng rồi mới ký hợp đồng chính thức.

- **Chi phí đào tạo dự kiến theo kế hoạch**

Bảng 15: Số lượng và chi phí đào tạo dự kiến năm 2010 của Công ty

STT	Hình thức đào tạo	Số lượng (người)	Thời gian ĐT (tháng)	Chi phí 1 người / tháng (đồng)	Tổng chi phí đào tạo (đồng)
01	1. Đào tạo tại chỗ	10			6.700.000
02	- CN trực tiếp	7	2	300.000	4.200.000
03	- CBNV gián tiếp	3	1	350.000	1.050.000
04	2. Cử đi đào tạo	15			33.525.000
05	- CN trực tiếp	9	2	800.000	14.400.000
06	- CBNV gián tiếp	5	1,5	950.000	7.125.000
07	- CB quản lý	2	3	2.000.000	12.000.000
08	Tổng	25			40.225.000

Chất lượng lao động là một trong những yếu tố tác động đến sự phát triển bền vững của Công ty do vậy công tác nâng cao chất lượng lao động phải đặt lên hàng đầu trong chiến lược phát triển lâu dài của Công ty. Tuy nhiên, để người lao động yên tâm học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ thì cần phải có sự quan tâm trợ giúp đỡ của Công ty cả về vật chất lẫn tinh thần như hỗ trợ kinh phí cho khoá học (tuỳ theo khoá học mà có sự hỗ trợ cho hợp lý). Đồng thời cần phải có chính sách đãi ngộ hợp lý và sự ràng buộc để người lao động giữ những người có năng lực sau khi đào tạo về vận dụng những kỹ năng đã tiếp thu được cống hiến hết mình và gắn bó lâu dài với Công ty.

- **Dự kiến kết quả đạt được sau khi đào tạo:**

Hiệu quả đạt được sau khoá học được biểu hiện bằng sự nâng cao năng lực làm việc trong khối lao động gián tiếp và năng suất, chất lượng lao động trong khối lao động trực tiếp tăng lên.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH
Hoàng Nam-Hạ Long

Trong ngắn hạn:

Khi đào tạo xong, trình độ tay nghề kỹ thuật của CN được nâng cao, kỹ năng quản lý tiên bộ làm tăng năng suất lao động, đảm bảo công tác an toàn lao động. Giả sử Công ty vẫn giữ nguyên số lượng lao động năm 2009 là 66 người. Dự kiến kết quả đạt được sau đào tạo, tổng mức doanh thu đạt được vào năm 2010 là 23.676.601.810 đồng và lợi nhuận thu được là 754.334.850 đồng, năng suất bình quân đạt 85.227 tấn/người. Doanh thu năm 2010 tăng 25% tương ứng với 4.735.320.360 đồng so với năm 2009, còn lợi nhuận thu được tăng 640.226.812 đồng, cao hơn 561% so với lợi nhuận thu được ở năm 2009.

Bảng 16: Dự kiến kết quả sản xuất kinh doanh đạt được sau khi đào tạo

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Trước khi đào tạo	Sau khi đào tạo	Chênh lệch	
					Tuyệt đối	Tương đối (%)
01	Tổng lao động	Người	66	66	-	-
02	Tổng sản lượng	Tấn,m ³	4.500.000	5.625.000	1.125.000	25
03	Năng suất LĐ bình quân	T,m ³ /Người	68.182	85.227	17.045	25
04	Doanh thu	Đồng	18.941.281.453	23.676.601.810	4.735.320.360	25
05	Chi phí	Đồng	18.788.743.410	22.922.266.960	4.133.523.550	22
06	Lợi nhuận	Đồng	114.108.038	754.334.850	640.226.812	561
07	Hiệu suất LĐ	Đồng/Người	286.989.113	358.736.391	71.747.278	25
08	TS Sinh lợi LĐ	Đồng/Người	1.728.910	11.429.316	9.700.406	561,1

Như vậy năm 2009 cứ một lao động tạo ra 286.989.113 đồng doanh thu và 1.728.910 đồng lợi nhuận thì sau đào tạo năm 2010 cứ một lao động sẽ tạo ra đồng 358.736.391 đồng doanh thu và 11.429.316 đồng lợi nhuận, về tương đối hiệu suất sử dụng lao động tăng 25% tương ứng với 71.747.278 đồng/người, tỷ suất sinh lợi của lao động tăng 9.700.406 đồng/người tương đương mức tăng là 923,8% so với năm 2009. Năng suất lao động bình quân sau khi đào tạo tăng 17.045 tấn,m³/người so với năm 2009. Điều đó thể hiện hiệu quả của việc đào tạo, đào tạo lại.

Trong dài hạn:

- Năng lực quản lý của người lãnh đạo được nâng cao, có những quyết định đúng đắn, kịp thời nhận biết và nắm bắt các cơ hội, xu hướng phát triển của xã hội.
- Đội ngũ công nhân viên có trình độ chuyên môn cao, tay nghề giỏi đáp ứng tối ưu mọi nhu cầu ngày một cao của khách hàng, thích nghi với cơ chế thị trường.
- Từ đó, nâng cao được chất lượng dịch vụ, tăng sức cạnh tranh với các doanh nghiệp khác trên thị trường.
- Nâng cao năng suất lao động trong sản xuất kinh doanh.

3.2.3. Biện pháp 3: Thực hiện chặt chẽ công tác kiểm tra, đánh giá năng lực thực hiện công việc của người lao động

- ***Cơ sở của biện pháp:***

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên một cách chính xác giúp cho việc xây dựng chính sách đãi ngộ một cách công bằng hợp lý, đúng với sức lao động mà họ đã cống hiến cho Công ty.

Công tác này được thực hiện dựa trên sự đánh giá cá nhân của các trưởng phòng, ban, đơn vị với nhân viên do họ phụ trách, quản lý do đó phụ thuộc nhiều vào mối quan hệ tình cảm vì vậy mà công tác đánh giá thiếu tính khách quan.

Việc đánh giá như vậy tạo tâm lý làm việc không năng động, ỷ lại, không khí làm việc thiếu sự thi đua, sáng tạo, chất lượng công việc không cao và nhân viên không phát huy được hết năng lực làm việc của bản thân.

- ***Mục tiêu của biện pháp:***

- Đánh giá năng lực làm việc của nhân viên một cách khách quan, trung thực.
- Hạn chế tối đa việc đánh giá thi đua khen thưởng mang tính cào bằng, chủ quan của một bộ phận quản lý trong Công ty, gây lãng phí, trả công không xứng đáng với những gì người lao động đã cống hiến.
- Tạo được không khí thi đua lao động, thi đua sáng tạo trong công việc.
- Nâng cao hiệu quả, chất lượng công việc.

- **Nội dung thực hiện biện pháp:**

- * *Đối với lao động gián tiếp:*

Hàng tuần mỗi nhân viên phải đăng ký với cấp trên trực tiếp của mình về khối lượng công việc hoàn thành và nhận những công việc phát sinh hợp lý do cấp trên giao cho. Có ý kiến về những công việc mình được giao: đã hợp lý hay chưa, khối lượng công việc mình phải làm trong khoảng thời gian đó có cân bằng với khối lượng công việc mà đồng nghiệp được giao hay không... Những ý kiến, đóng góp đó phải thể hiện được sự hợp lý, khách quan, trung thực để lấy làm chỉ tiêu mốc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên. Kết quả công việc được cấp trên ghi nhận vào cuối mỗi tuần, lưu lại vào sổ theo dõi để làm cơ sở khen thưởng nhằm khuyến khích, động viên kịp thời tinh thần người lao động.

- * *Đối với khối lao động trực tiếp:*

Tổ trưởng phụ trách mỗi tổ phải trực tiếp theo dõi, quản lý sát sao thời gian, tác phong làm việc cũng như hiệu quả công việc của công nhân một cách khách quan thông qua các bảng chấm công hàng ngày và bảng theo dõi sản lượng sản xuất, cuối ca công nhân ký nhận và bàn giao công việc cho ca sau.

Hàng tháng các tổ phải giành ra một khoảng thời gian nhất định để họp tổ với các nội dung chủ yếu sau:

- Nghe tổ trưởng thông báo kết quả hoàn thành công việc của tổ trong tháng qua đồng thời tuyên dương những cá nhân hoàn thành xuất sắc công việc được giao và phê bình những cá nhân làm việc thiếu tính tích cực, gây ảnh hưởng đến hiệu quả công việc và tinh thần làm việc của các thành viên.

- Nhận và phổ biến kế hoạch sản xuất tháng tiếp theo một cách chi tiết và cụ thể đối với các thành viên của tổ và đề xuất ý kiến để cho công việc được hoàn thành đảm bảo đúng tiến độ và chất lượng.

- Mọi người cùng thảo luận, góp ý kiến để tháo gỡ, giải quyết những khó khăn mà tổ và cá nhân trong tổ gặp phải để rút kinh nghiệm.

Tất cả các ý kiến, thông tin thảo luận và trao đổi trong mỗi cuộc họp được lưu lại và lấy đó làm mốc chỉ tiêu để đánh giá năng lực thực hiện công việc của mỗi cá nhân và cả tổ nói chung.

Hiện nay, Công ty mới chỉ thực hiện công tác đánh giá nhân viên theo các tiêu chí A, B, C (như đã phân tích ở phần 2) do đó kết quả đánh giá mang tính cào bằng, dựa vào nhận xét chủ quan, cảm tính của người quản lý.

- ***Dự kiến kết quả đạt được:***

Sau khi tiến hành thực hiện biện pháp trên, ngoài việc nâng cao hiệu quả công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên thì công tác hoạch định nguồn nhân lực cũng đạt kết quả cao hơn. Khi công tác đánh giá được thực hiện một cách nghiêm túc, nó sẽ thể hiện sự đánh giá công bằng, bình đẳng hơn và phản ánh được thực tế hơn khả năng làm việc của mỗi cá nhân. Điều đó cũng góp phần tạo điều kiện cho mỗi nhân viên có tinh thần phấn đấu, nỗ lực thi đua trong công việc, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Tuy nhiên, dù áp dụng hình thức nào đi nữa thì cách nhận xét cũng cần mang tính khách quan của người trực tiếp theo dõi công việc của đội ngũ lao động để tạo tinh thần thoải mái, phấn đấu thi đua tạo hiệu quả cao trong công việc.

KẾT LUẬN

Sau hơn 7 năm hoạt động Công ty đã xây dựng được một cơ cấu quản lý phù hợp với nhu cầu của nền kinh tế thị trường cũng như đặc điểm lĩnh vực kinh doanh của Công ty. Công ty có bộ máy quản lý gọn nhẹ, hiệu quả, khoa học phù hợp với mô hình một Công ty vừa và nhỏ, sản xuất và cung cấp dịch vụ bốc xúc, vận tải, san lấp mặt bằng chủ yếu phục vụ ngành khai thác than - khoáng sản tại vùng mỏ Quảng Ninh. Đồng thời Công ty đã tạo được bầu không khí làm việc trong Công ty lành mạnh, thống nhất, toàn bộ cán bộ công nhân viên Công ty đều đoàn kết, nhiệt tình, làm việc với tinh thần trách nhiệm cao, các bộ phận, phòng ban chức năng trong Công ty có sự phối hợp chặt chẽ, hỗ trợ lẫn nhau cùng hoàn thành tốt mọi công việc, nhiệm vụ đặt ra.

Tuy được thành lập chưa lâu nhưng Công ty đã tạo được uy tín với khách hàng và khẳng định được vị thế của mình trên thị trường tỉnh và trong ngành cung cấp dịch vụ khai thác than phục vụ vùng mỏ. Có được thành quả đó là nhờ sự cố gắng nỗ lực không ngừng của ban lãnh đạo Công ty và toàn bộ công nhân viên Công ty trên dưới một lòng phấn đấu xây dựng Công ty ngày càng lớn mạnh, phát triển như ngày hôm nay, và ước muốn vươn xa hơn nữa trong tương lai. Sự lớn mạnh của Công ty không chỉ thể hiện qua cơ sở vật chất mà còn được thể hiện qua sự tin tưởng của bạn hàng dành cho Công ty. Chất lượng sản xuất cung cấp dịch vụ của Công ty đã tạo được uy tín và thu hút thêm nhiều khách hàng mới, thị trường cung cấp dịch vụ ngày càng được mở rộng. Năm 2009 doanh thu của Công ty đạt gần 19 tỷ đồng, sản lượng khai thác đạt trên 1.500.000 m³ và sản lượng vận chuyển đạt trên 3000.000 tấn, ổn định việc làm cho hơn 66 cán bộ, công nhân viên với mức thu nhập bình quân đầu người đạt 3,8 triệu đồng/người/tháng, giải quyết công ăn việc làm cho người người lao động, tạo thêm thu nhập cho cán bộ công nhân viên Công ty, hàng năm Công ty còn đóng góp một lượng không nhỏ vào ngân sách nhà nước, góp phần làm ổn định tình hình kinh tế - xã hội. Năng suất lao

động bình quân của Công ty năm 2009 đạt 68.182 tấn,m³/người/năm, doanh thu tăng góp phần nâng cao hiệu suất lao động từ 66.707.692 đồng/người năm 2008 lên 286.989.113 đồng/người năm 2009. Đây là một tín hiệu đáng mừng trong chiến lược phát triển của Công ty trên thị trường ngành và địa bàn tỉnh Quảng Ninh.

Song với điều kiện tình hình kinh tế suy giảm, lạm phát như hiện nay, các doanh nghiệp gặp rất nhiều khó khăn, bất lợi về tài chính cũng như chi phí sản xuất tăng cao khiến lợi nhuận giảm. Hiện nay công tác quản lý nhân lực của Công ty vẫn còn nhiều điểm thiếu sót. Công ty cần phải đổi mới phương thức quản lý nhân sự, đặc biệt là ở khâu tuyển dụng, đào tạo và phát triển cũng như sử dụng nguồn nhân lực. Đồng thời học tập và áp dụng các phương pháp quản lý hiện đại, tiên tiến trên thế giới nhằm phát huy lợi thế và nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty. Có như vậy Công ty mới tạo ra cho mình một đội ngũ nhân lực có chất lượng cao, phát huy được tối đa năng lực của người lao động để từ đó tạo đà phát triển nhanh hơn nữa cho Công ty trong thời gian tới.

Bên cạnh đó, nền kinh tế thị trường hàng hoá nhiều thành phần, với mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt, để tồn tại, phát triển và đứng vững trên thị trường Công ty cần phải có những hướng đi, chiến lược cụ thể phù hợp với từng giai đoạn sản xuất kinh doanh của Công ty cũng như phù hợp với tình hình phát triển kinh tế chung của đất nước và thế giới để Công ty hoạt động ngày càng hiệu quả hơn.

Qua quá trình thực tập ở Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long đã tạo điều kiện cho em nghiên cứu và nắm bắt kiến thức thực tế nhằm củng cố kiến thức đã được trang bị từ nhà trường. Trên cơ sở lý thuyết và phân tích thực tế cho thấy những vấn đề còn tồn tại trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Bằng cách phân tích đánh giá thông qua các chỉ tiêu cụ thể em cũng mạnh dạn đề ra một số giải pháp chủ yếu với mục đích góp phần nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực ở Công ty để công tác quản lý và sử dụng nhân lực tại Công ty được cải thiện hơn nữa, phù hợp với tình hình thực tế hiện nay, nhằm giải quyết những mặt mà Công ty còn hạn chế.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo cùng các cô chú trong phòng Kế toán Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long đã giúp đỡ em trong suốt thời gian thực tập và nghiên cứu đề tài tốt nghiệp. Đồng thời em cũng xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới các thầy cô giáo đã dìu dắt, dạy dỗ em trong suốt những năm qua, đặc biệt là sự hướng dẫn, chỉ bảo tận tình của cô giáo: ThS. Nguyễn Thị Hoàng Đan đã giúp đỡ em hoàn thành bài khoá luận này.

Em xin chân thành cảm ơn!

Hải Phòng, ngày 02 tháng 06 năm 2010

Sinh viên

Trần Thị Phụng

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung, năm 2005, NXB Thống Kê.
2. Quản trị nhân sự - TS Nguyễn Thanh Hội, năm 2000, NXB Thống Kê.
3. Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội - GS.TS Bùi Văn Nhơn, năm 2006, NXB Tư pháp Hà Nội.
4. Quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân, năm 2006, NXB Thống Kê.
5. Thông tin tổng hợp từ Internet.
6. Bộ Luật lao động.
7. Báo Lao động.
8. Webservice: Sở thương mại Quảng Ninh www.quangninhtrade.gov.vn
9. Khoá luận tốt nghiệp của sinh viên trường Đại học Dân lập Hải Phòng, ngành Quản trị doanh nghiệp khoá 9:
 - +, Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại XNXD Chùa Vẽ - Đặng Xuân Hải - QT901N.
 - +, Biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần đầu tư xây lắp điện Hải Phòng - Dương Thị Phương Thảo.
10. Các tài liệu, số liệu liên quan thu thập tại Công ty TNHH Hoàng Nam-Hạ Long.