

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

-----



ISO 9001 : 2008

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

Sinh viên : **Nguyễn Thị Thu Thủy**  
Giảng viên hướng dẫn: **Th.s Đỗ Thị Bích Ngọc**

**HẢI PHÒNG - 2011**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

-----

**BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG  
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HÓA  
CHẤT VẬT LIỆU ĐIỆN HẢI PHÒNG**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY  
NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên : Nguyễn Thị Thu Thủy  
Giảng viên hướng dẫn: Th.s Đỗ Thị Bích Ngọc**

**HẢI PHÒNG - 2011**

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Nguyễn Thị Thu Thủy

Mã SV: 110063

Lớp: QT1101N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng

# NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp (về lý luận, thực tiễn, các số liệu cần tính toán và các bản vẽ).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

.....

.....

.....

## CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

### Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

### Người hướng dẫn thứ hai:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày.....tháng.....năm 2011

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày.....tháng.....năm 2011

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

*Sinh viên*

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

*Người hướng dẫn*

*Hải Phòng, ngày ..... tháng.....năm 2011*

**Hiệu trưởng**

**GS.TS.NGƯT *Trần Hữu Nghị***

## PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

**1. Tinh thần thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**2. Đánh giá chất lượng của khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...):**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**3. Cho điểm của cán bộ hướng dẫn (ghi bằng cả số và chữ):**

.....  
.....  
.....

*Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm 2011*

**Cán bộ hướng dẫn**

*(họ tên và chữ ký)*

## MỤC LỤC

<b>MỞ ĐẦU .....</b>	<b>10</b>
<b>PHẦN 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÔNG TY .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1/ Các khái niệm về nhân lực và quản lý sử dụng nhân lực.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.1/ Khái niệm nguồn nhân lực .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.2/ Khái niệm quản lý nguồn nhân lực .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2/ Chức năng và vai trò của quản lý nhân lực.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1/ Chức năng của quản lý nhân lực:.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1.1/ Nhóm chức năng thu hút nhân lực .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1.2/ Nhóm chức năng đào tạo và phát triển.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1.3/ Nhóm chức năng duy trì nhân lực.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2/ Vai trò của quản lý nhân lực.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3/ Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4/ Các yếu tố ảnh hưởng đối với quản lý nguồn nhân lực.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4.1/ Các nhân tố môi trường bên ngoài của quản trị nhân lực.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4.1.1/ Khung cảnh kinh tế.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4.1.2/ Luật lệ của Nhà nước.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4.1.3/ Văn hoá – Xã hội .....</b>	<b>16</b>
<b>1.4.1.4/ Đối thủ cạnh tranh .....</b>	<b>17</b>
<b>1.4.1.5/ Khoa học kỹ thuật.....</b>	<b>17</b>
<b>1.4.1.6/ Khách hàng.....</b>	<b>17</b>
<b>1.4.2/ Các môi trường bên trong của quản trị nhân lực.....</b>	<b>18</b>
<b>1.4.2.1/ Sứ mạng hay mục tiêu của doanh nghiệp .....</b>	<b>18</b>
<b>1.4.2.2/ Chính sách hay chiến lược của doanh nghiệp .....</b>	<b>18</b>
<b>1.4.2.3/ Bầu không khí văn hoá của Doanh nghiệp .....</b>	<b>18</b>
<b>1.5/ Nội dung cơ bản của quản lý nguồn nhân lực .....</b>	<b>19</b>
<b>1.5.1/ Hoạch định tài nguyên nhân sự. ....</b>	<b>19</b>
<b>1.5.3/ Tuyển dụng lao động.....</b>	<b>22</b>
<b>1.5.3.1/ Các nguồn tuyển dụng .....</b>	<b>22</b>
<b>1.5.3.2/ Nội dung của tuyển dụng nhân sự.....</b>	<b>24</b>
<b>1.5.4/ Phân công và hợp tác lao động .....</b>	<b>26</b>
<b>1.5.5/ Đào tạo và phát triển nhân lực .....</b>	<b>27</b>
<b>1.5.6/ Đánh giá năng lực nhân viên.....</b>	<b>29</b>

1.5.7/ Trả công lao động.....	31
1.5.8/ Tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động .....	33
1.6/ Các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực .....	33
1.6.1/ Các khái niệm .....	33
1.6.2/ Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	34
<b>Phần 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HÓA CHẤT VẬT LIỆU ĐIỆN HẢI PHÒNG.....</b>	<b>36</b>
2.1/ Tổng quan về Công ty Cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng..	36
2.1.1/ / Quá trình hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng .....	36
2.1.2/ Ngành nghề kinh doanh.....	37
2.1.3/ Chi nhánh, xí nghiệp, cửa hàng của Công ty.....	38
2.1.4/ Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý của Công ty .....	40
2.1.4.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần hóa chất vật liệu điện Hải Phòng .....	40
2.1.4.2. Nhiệm vụ, chức năng các cấp quản trị của Công ty .....	41
2.1.4.3. Nhiệm vụ của các phòng ban chức năng.....	42
2.1.5/ Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty .....	44
2.2/ Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng .....	45
2.2.1/ Đặc điểm lao động của Công ty.....	45
2.2.1.1/ Cơ cấu lao động .....	47
2.2.1.2/ Tình hình sắp xếp lao động .....	51
2.2.2/ Phân tích công tác quản trị nhân lực tại Công ty .....	52
2.2.2.1/ Công tác hoạch định nguồn nhân lực.....	52
2.2.2.2/ Công tác tuyển dụng lao động.....	53
2.2.2.3/ Công tác đào tạo và phát triển nhân lực.....	57
2.2.2.4/ Công tác đánh giá nhân viên.....	61
2.2.2.5/ Công tác trả công người lao động.....	63
2.2.2.6/ Điều kiện làm việc .....	69
2.2.2.7/ Chế độ làm việc và nghỉ ngơi .....	70
2.2.2.8/ Kỷ luật lao động .....	70
2.3/ Phân tích hiệu quả quản trị nhân lực tại Công ty thông qua các chỉ tiêu hiệu quả .....	71



<b>2.4/ Đánh giá công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty.....</b>	<b>73</b>
<b>Phần 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HÓA CHẤT VẬT LIỆU ĐIỆN HẢI PHÒNG .....</b>	<b>75</b>
<b>3.1 Biện pháp nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực trong Cty .....</b>	<b>75</b>
<b>3.2 Biện pháp điều chỉnh đơn giá định mức .....</b>	<b>80</b>
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>84</b>
<b>Danh mục tài liệu tham khảo .....</b>	<b>86</b>

## LỜI MỞ ĐẦU

Ngày nay cùng với sự phát triển không ngừng của khoa học kỹ thuật và quá trình toàn cầu hóa diễn ra mạnh mẽ, những yếu tố cạnh tranh truyền thống của doanh nghiệp như vốn, công nghệ, giá thành đã dần trở nên bão hòa không còn mang tính quyết định nữa. Thay vào đó, một nguồn lực mới một yếu tố cạnh tranh mới mang tính quyết định đối với sự thành công của các doanh nghiệp, đó chính là con người – Nhân lực.

Giống như lời của Jim Kyer – Giám đốc chịu trách nhiệm về nhân sự của tập đoàn Coopers đã nói: “ Các Công ty ngày nay hơn nhau hay không là do trình độ, phẩm chất và sự gắn bó của công nhân viên đối với Công ty nghĩa là các nhà quản trị tài nguyên nhân sự phải nhận thức và đề ra chiến lược quản trị tài nguyên nhân sự một cách có hiệu quả”.

Xét đến cùng thì nhân lực chính là tác nhân tạo ra vốn và đề xuất những ý tưởng mới, cũng như đảm nhận vai trò lựa chọn và ứng dụng các công nghệ tiên tiến, thực hiện các chỉ tiêu nhằm nâng cao thành tích của doanh nghiệp. Trong nhiều trường hợp vốn và công nghệ có thể huy động được nhưng để xây dựng được đội ngũ cán bộ nhiệt tình, tận tâm, có khả năng thích hợp và làm việc có hiệu quả thì rất phức tạp và tốn kém nhiều hơn. Vì vậy để có thể tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh khốc liệt mỗi Công ty cần phải thực hiện tốt công tác quản lý nhân lực nhằm tăng cường và phát huy khả năng đáp ứng của nhân lực qua tất cả các giai đoạn phát triển của doanh nghiệp.

Qua quá trình thực tập tại Công ty cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng, em nhận thấy việc sử dụng nguồn nhân lực ở đây chưa hiệu quả, chưa tận dụng được hết nguồn nhân lực, cụ thể như:

- Việc đào tạo nguồn nhân lực của Công ty chưa đem lại hiệu quả cao, chưa đáp ứng được với nhu cầu thực tế.
- Một số vấn đề về tiền lương, thưởng chưa thỏa mãn với nhu cầu của người lao động đặc biệt là đối với lao động trực tiếp, đơn giá định mức mà Công ty quy định còn thấp so với các Công ty khác.

- Vẫn còn tồn tại hiện tượng máy móc chưa sử dụng hết công suất (chiếm 5 – 7%).
- Một bộ phận người lđ không chấp hành nghiêm túc nội quy lao động về thời gian làm việc, tác phong làm việc (chiếm 5% tổng số lao động toàn Công ty).

Từ tầm quan trọng của việc sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực và thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty mà qua quá trình thực tập em tìm hiểu được nên em quyết định chọn đề tài: **“Biện pháp nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng”** làm đề tài khóa luận của mình.

Bài viết bao gồm các nội dung chính sau:

- **Phần 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, quản trị nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong công ty.**
- **Phần 2: Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng.**
- **Phần 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng.**

Do trình độ hiểu biết và kinh nghiệm của bản thân cũng như phạm vi của đề tài còn hạn chế. Vì vậy, khóa luận tốt nghiệp của em không thể không tránh khỏi những thiếu sót, em rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các thầy cô giáo, các chuyên gia của Công ty để khóa luận của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn cô giáo – Thạc sĩ Đỗ Thị Bích Ngọc đã tận tình giúp đỡ em hoàn thành bài khóa luận này.

*Sinh viên*

*Nguyễn Thị Thu Thủy*

# **PHẦN 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÔNG TY**

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

### **1.1.1/ Khái niệm nguồn nhân lực**

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

Nguồn nhân lực hay nguồn lực lao động bao gồm số người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động (trừ những người tàn tật, mất sức lao động loại nặng) và những người ngoài độ tuổi lao động nhưng thực tế đang làm việc (Viện nghiên cứu khoa học và phát triển).

Nguồn nhân lực là nguồn lực của mỗi con người gồm có thể lực và trí lực. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ số lao động mà doanh nghiệp có và có thể huy động toàn bộ thực hiện sản xuất kinh doanh.

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở các cá nhân với vai trò khác và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp ở bản chất của con người (Trần Kim Dung, 2007).

### **1.1.2/ Khái niệm quản lý nguồn nhân lực**

Theo Nguyễn Hữu Thân (2007), quản lý nguồn nhân lực là phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, 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 chiến lược 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.

## **1.2/ Chức năng và vai trò của quản lý nhân lực**

### **1.2.1/ Chức năng của quản lý nhân lực:**

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

#### **1.2.1.1/ Nhóm chức năng thu hút nhân lực**

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

dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

### **1.2.1.2/ Nhóm chức năng đào tạo và phát triển**

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

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

### **1.2.1.3/ Nhóm chức năng duy trì nhân lực**

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

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

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

nghiệp. Do đó, xây dựng và quản lý hệ thống bảng lương, thiết lập và áp dụng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích, động viên.

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

### **1.2.2/ Vai trò của quản lý 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 mục tiêu cơ bản sau:

- 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 phát huy tối đa các năng lực cá nhân và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

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

### **1.3/ Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực**

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

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

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

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

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

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

#### **1.4/ Các yếu tố ảnh hưởng đối với quản lý nguồn nhân lực**

##### **1.4.1/ Các nhân tố môi trường bên ngoài của quản trị nhân lực**

###### **1.4.1.1/ Khung cảnh kinh tế**

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

###### **1.4.1.2/ Luật lệ của Nhà nước**

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

###### **1.4.1.3/ Văn hoá – Xã hội**



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

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

#### **1.4.1.4/ Đới thủ cạnh tranh**

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

#### **1.4.1.5/ Khoa học kỹ thuật**

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

#### **1.4.1.6/ Khách hàng**

Khách hàng là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Khách hàng mua sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số sẽ là yếu tố sống còn của doanh nghiệp. Do đó, nhà quản trị phải đảm bảo rằng nhân viên của mình sản xuất ra những mặt hàng phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của

người tiêu dùng. Chất lượng của hàng hoá hoặc dịch vụ là rất quan trọng đối với khách hàng. Vì thế, nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu được rằng không có khách hàng không có doanh nghiệp, và họ không có cơ hội được làm việc nữa.

#### **1.4.2/ Các môi trường bên trong của quản trị nhân lực**

##### **1.4.2.1/ Sứ mạng hay mục tiêu của doanh nghiệp**

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

##### **1.4.2.2/ Chính sách hay chiến lược của doanh nghiệp**

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

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

##### **1.4.2.3/ Bầu không khí văn hoá của Doanh nghiệp**

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

## **1.5/ Nội dung cơ bản của quản lý nguồn nhân lực**

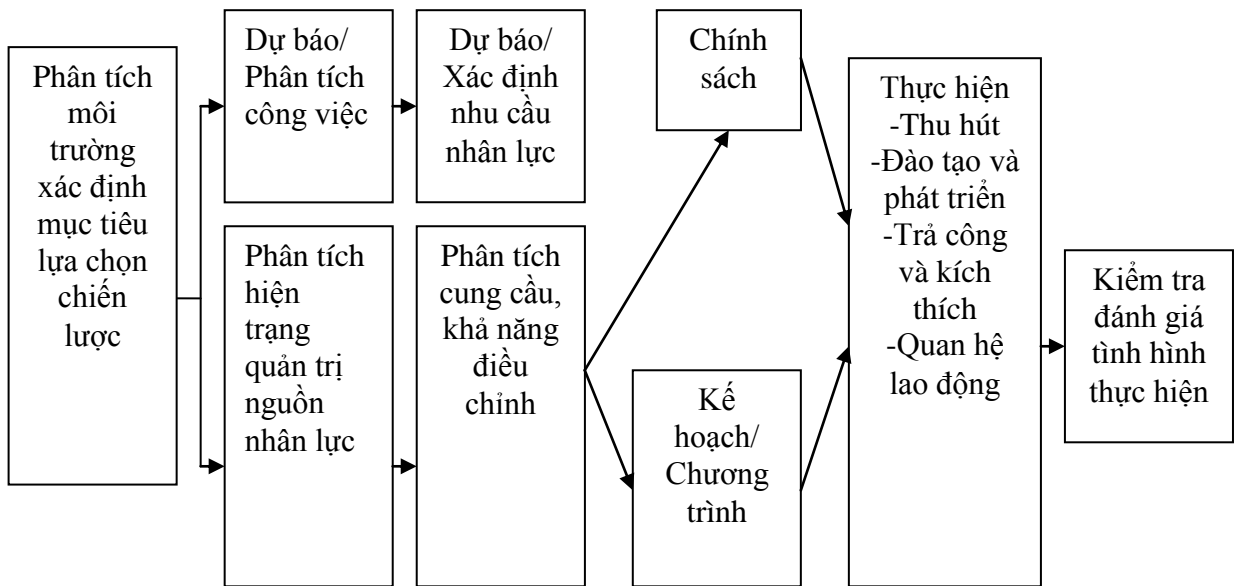
### **1.5.1/ Hoạch định tài nguyên nhân sự.**

Theo Nguyễn Hữu Thân (2007), hoạch định TNNS là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm đảm bảo rằng cơ quan sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi, đúng lúc và đúng chỗ.

Sau khi đề ra mục tiêu về kinh doanh doanh nghiệp sẽ đề ra các chiến lược và kế hoạch hoạt động. Thông thường các chiến lược và kế hoạch hoạt động bao gồm các bước sau:

- Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp
- Phân tích hiện trạng quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Dự báo khối lượng công việc (đối với các mục tiêu kinh tế, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định khối lượng là các công việc và tiến hành phân tích công việc (đối với mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn) và nhu cầu nguồn lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).
- Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh, đề ra các chính sách, kế hoạch chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
- Thực hiện các chính sách, kế hoạch chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.
- Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện.

### Sơ đồ 1.1: Quy trình hoạch định nguồn nhân sự



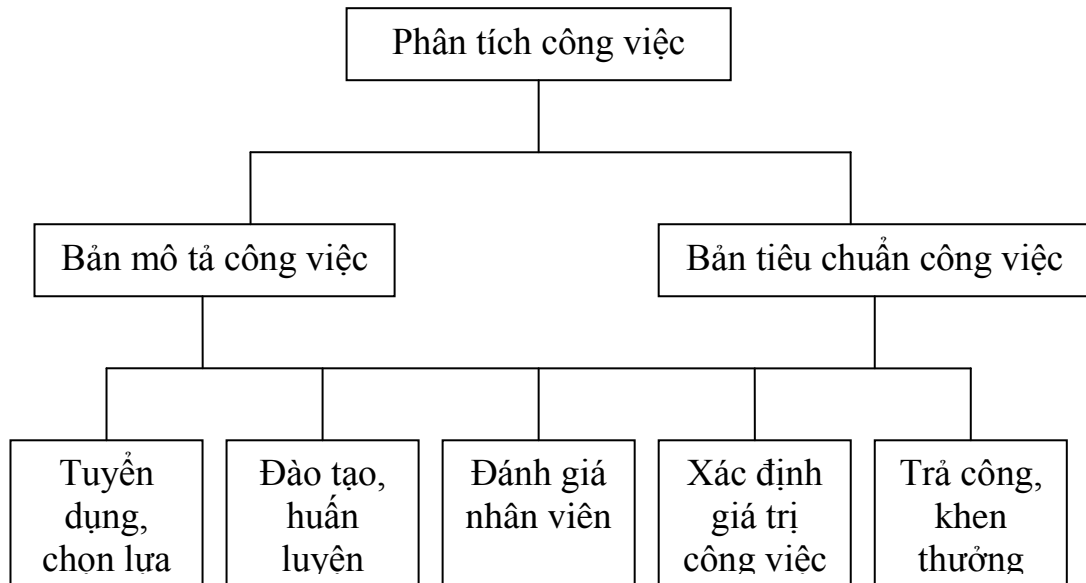
#### 1.5.2/ Phân tích công việc

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

Phân tích công việc là những công việc, thủ tục xác định quyền hạn và trách nhiệm, kỹ năng theo yêu cầu của công việc và xác định nên tuyển những người như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

Phân tích công việc cung cấp các thông tin về yêu cầu, đặc điểm của công việc, là tài liệu cơ sở cho việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

## Sơ đồ 1.2: Ích lợi của phân tích công việc



- Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc: Gồm 6 bước.

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

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

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

**Bước 4:** Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập; tùy theo dạng hoạt động và khả năng tài chính, có thể sử dụng một hoặc kết hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin sau đây: Quan sát, bấm giờ, chụp ảnh, phỏng vấn, bản câu hỏi.

**Bước 5:** Kiểm tra xác minh lại tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu thập để phân tích công việc (thực hiện trong bước 4) cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác, đầy đủ bằng chứng các nhân viên, công nhân thực hiện công việc và các viên giám thị giám sát tình hình 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** 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 được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc giúp chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện 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 khác và đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc. Bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần loại nhân viên như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

### **1.5.3/ Tuyển dụng lao động**

Trong một doanh nghiệp, công tác tuyển dụng nhân sự thành công tức là tìm được những người thực sự phù hợp với công việc có ý nghĩa rất to lớn. Doanh nghiệp nhận được một nguồn nhân sự xứng đáng, hoàn thành tốt công việc được giao góp phần vào việc duy trì sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Bản thân những người được tuyển vào công việc phù hợp với năng lực và sở trường của mình sẽ rất hứng thú và an tâm với công việc. Ngược lại nếu việc tuyển dụng nhân sự không được thực hiện đúng thì sẽ gây ra những ảnh hưởng tiêu cực tác động trực tiếp tới công ty và người lao động.

#### **1.5.3.1/ Các nguồn tuyển dụng**

*\*) Nguồn tuyển dụng nội bộ*

+ Các hình thức:

- Sử dụng các nhân viên hiện hữu: trong trường hợp cần thăng chức, đề bạt, hoặc chuyển sang những vị trí trống, vị trí mới.
- Bạn bè, người thân của nhân viên hiện hữu: hình thức này có thể coi là tuyển mộ nguồn bên ngoài.
- Các nhân viên cũ: lựa chọn hình thức này cần lưu ý tránh tư tưởng cho nhân viên rằng họ có thể rời công ty bất cứ khi nào và khi trở lại không bị mất mát gì.

+ Ưu điểm :

- Nhân viên của doanh nghiệp đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.

- Nhân viên của doanh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới. Họ đã làm quen, hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp do đó mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết cách để đạt được mục tiêu đó.

- Hình thức tuyển trực tiếp từ các nhân viên đang làm việc cho doanh nghiệp cũng sẽ tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và tạo ra hiệu suất cao hơn.

+ Nhược điểm :

- Việc tuyển dụng nhân viên vào chức vụ trống trong doanh nghiệp theo kiểu thăng chức nội bộ có thể gây nên hiện tượng chai lì, sơ cứng do các nhân viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây, họ sẽ dập khuôn vì thế mất đi sự sáng tạo, không đẩy lên được không khí thi đua mới.

- Trong doanh nghiệp dễ hình thành nên các nhóm “ứng viên không thành công”, họ là những người được ứng cử vào các chức vụ nhưng không được tuyển chọn từ đó có tâm lý không phục lãnh đạo, chia bè phái gây mất đoàn kết.

*\*) Nguồn tuyển dụng bên ngoài*

Là việc tuyển dụng nhân viên từ thị trường lao động bên ngoài doanh nghiệp như: những người tự ý đến xin việc, từ các cơ sở đào tạo ngành nghề liên quan, từ các trung tâm tư vấn và giới thiệu việc làm, nhân viên của công ty khác, người thất nghiệp và lao động tự do.

+ Ưu điểm:

- Giúp doanh nghiệp thu hút được nhiều chuyên gia, những nhân viên giỏi, qua đó tuyển chọn vào các chức danh phù hợp.

- Các nhân viên mới thường tỏ ra năng nổ, chứng minh khả năng làm việc của mình bằng công việc cụ thể cho nên hiệu quả sử dụng lao động rất cao.

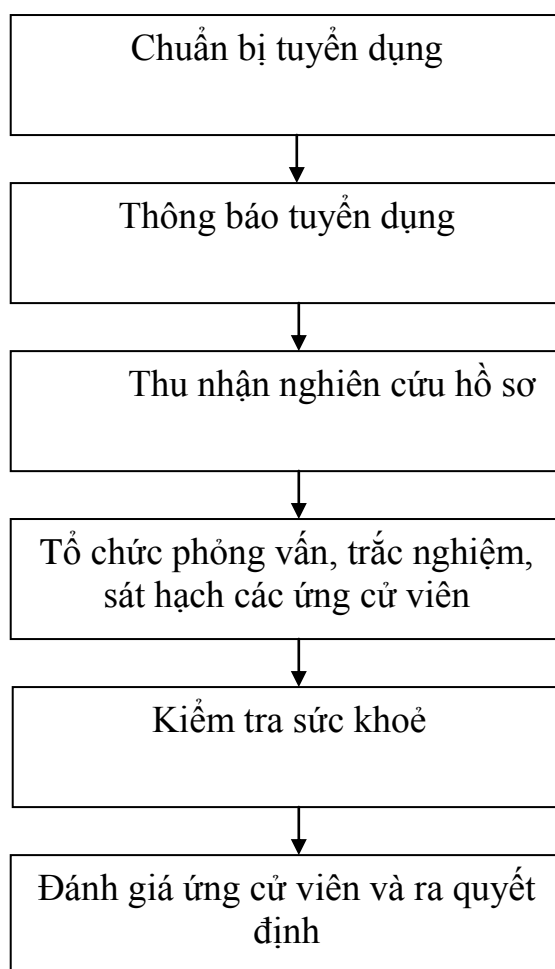
+ Nhược điểm :

- Đó là người được tuyển dụng phải mất một thời gian để làm quen với công việc và doanh nghiệp. Do đó họ có thể chưa hiểu rõ được mục tiêu, lẽ lối làm việc của doanh nghiệp, điều này có thể dẫn đến những sai lệch và cản trở nhất định.

- Các hình thức thu hút ứng cử viên từ bên ngoài: thông qua quảng cáo, thông qua văn phòng dịch vụ lao động, tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường Đại học và một số hình thức khác.

### 1.5.3.2/ Nội dung của tuyển dụng nhân sự

Sơ đồ 1.3 : Nội dung chủ yếu của tuyển dụng nhân sự



**Bước 1** : 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 loại văn bản, tài liệu quy định của Nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan tới tuyển dụng nhân sự .



- Phải xác định rõ tiêu chuẩn tuyển dụng nhân sự ở cả ba khía cạnh: tiêu chuẩn chung đối với tổ chức, doanh nghiệp, tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận cơ sở và tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc.

**Bước 2 :** Thông báo tuyển dụng.

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

- Quảng cáo trên báo, đài, tivi.
- Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động.
- Thông báo tại doanh nghiệp.

Các thông báo đưa ra phải ngắn gọn, rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng cử viên. Phải thông báo đầy đủ về tên doanh nghiệp, thông tin về nội dung công việc, tiêu chuẩn tuyển dụng, hồ sơ và giấy tờ cần thiết, cách thức tuyển dụng và nội dung tuyển dụng.

**Bước 3 :** Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ.

- Tất cả hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc. Người xin tuyển dụng phải nộp cho doanh nghiệp những hồ sơ giấy tờ cần thiết theo yêu cầu.

- Việc nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu về các ứng cử viên và có thể loại bớt được một số ứng cử viên không đáp ứng được tiêu chuẩn đề ra để không cần phải làm các thủ tục tiếp theo trong quá trình tuyển dụng do đó có thể giảm chi phí tuyển dụng cho doanh nghiệp .

**Bước 4 :** Tổ chức phỏng vấn, trắc nghiệm và sát hạch các ứng cử viên.

- Kiểm tra, trắc nghiệm, phỏng vấn nhằm chọn ra được các ứng cử viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra sát hạch thường được sử dụng để đánh giá các ứng cử viên về kiến thức cơ bản, khả năng thực hành.

- Ngoài ra có thể áp dụng các hình thức trắc nghiệm để đánh giá một số năng lực đặc biệt của ứng cử viên như: trí nhớ, mức độ khéo léo của bàn tay...

- Phòng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá các ứng cử viên về nhiều phương diện như: kinh nghiệm, trình độ, tính cách, khí chất, khả năng hoà đồng...

- Phải ghi chép từng đặc điểm cần lưu ý với từng ứng cử viên để giúp cho việc đánh giá được thực hiện một cách chính xác nhất.

**Bước 5 :** Kiểm tra sức khoẻ.

Dù có đáp ứng đủ các yếu tố về trình độ học vấn, hiểu biết, thông minh, tư cách đạo đức tốt, nhưng sức khoẻ không đảm bảo cũng không nên tuyển dụng. Nhận một người có sức khoẻ không đảm bảo sẽ ảnh hưởng tới chất lượng thực hiện công việc và hiệu quả kinh tế, bên cạnh đó còn gây ra nhiều phiền phức về mặt pháp lý cho doanh nghiệp .

**Bước 6 :** Đánh giá ứng cử viên và quyết định.

Sau khi thực hiện các bước trên nếu hai bên cùng nhất trí sẽ đi đến bước tiếp theo là doanh nghiệp quyết định tuyển dụng và hai bên sẽ ký kết hợp đồng lao động.

Trưởng phòng nhân sự đề nghị, giám đốc ra quyết định tuyển dụng hoặc ký hợp đồng lao động. Trong quyết định tuyển dụng hoặc trong hợp đồng lao động cần ghi rõ chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc...

Trách nhiệm của nhà quản lý là làm mềm các ứng cử viên, giúp họ mau chóng làm quen với công việc mới.

#### **1.5.4/ Phân công và hợp tác lao động**

Phân công và hợp tác lao động là một trong những hoạt động cơ bản của quản lý nhân lực. Do phân công lao động mà tất cả các cơ cấu về lao động trong doanh nghiệp được hình thành tạo nên một bộ máy doanh nghiệp với tất cả các bộ phận, chức năng cần thiết, với tỷ lệ tương ứng theo nhu cầu của sản xuất. Hợp tác lao động được ví như là một chất keo, gắn kết các bộ phận với nhau thông qua mối quan hệ bắt buộc trong sản xuất. Từ đó cho thấy một sản phẩm ra đời là kết quả của sự phối hợp, tác động qua lại một cách nhịp nhàng liên tục giữa các bộ phận của bộ máy sản xuất.

Phân công và hợp tác lao động có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Phân công lao động càng sâu thì hợp tác lao động càng rộng. Sự chặt chẽ của hợp tác lao động tùy thuộc vào mức độ hợp lý của phân công lao động và ngược lại, chính trong quá trình hợp tác lao động mà phân công lao động được hoàn thiện. Phân công lao động hợp lý và khoa học sẽ tạo ra sự phù hợp giữa công việc được giao với khả năng, trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động. Phân công lao động tạo ra sự nhịp nhàng cân đối, liên tục giữa các bộ phận trong sản xuất, tạo ra môi trường thuận lợi cho sự gắn kết các mối quan hệ xã hội, nâng cao tinh thần tập thể tạo động lực nâng cao thành tích lao động chung.

Để áp dụng được hình thức phân công lao động có hiệu quả nhà quản lý phải tự biết đánh giá đúng thực trạng của doanh nghiệp mình về loại hình, đặc biệt sản xuất, quy mô, đặc điểm máy móc thiết bị ... từ đó đưa ra quyết định áp dụng hình thức phân công lao động nào trong các hình thức phân công lao động sau:

- Phân công lao động theo chức năng là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau thành những chức năng lao động nhất định căn cứ vào vị trí và chức năng chính của doanh nghiệp.

- Phân công lao động theo công nghệ là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các loại công việc khác nhau tùy theo quy trình công nghệ thực hiện chúng.

- Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau tùy tính chất phức tạp của nó.

Phân công lao động khoa học gắn liền với việc xây dựng một hệ thống nội quy, quy định, quy chế hoàn chỉnh trong xí nghiệp. Trong đó tất cả các chức danh đều được quy định rõ ràng và thống nhất về vị trí, chức danh, quyền hạn cũng như trách nhiệm phải chịu xử lý khi không hoàn thành nhiệm vụ...phân công lao động phải phù hợp với yêu cầu kỹ thuật công nghệ.

Một doanh nghiệp thành công hay thất bại, bộ máy quản lý công kênh hay gọn nhẹ, công việc trùng lặp chồng chéo hay rõ ràng cụ thể phần lớn phụ thuộc vào tổ chức phân công lao động.

#### **1.5.5/ Đào tạo và phát triển nhân lực**

Đào tạo và phát triển là các hoạt động nhằm duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Do đó, trong các tổ chức, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch.

Đào tạo là một quá trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, những quy tắc khái niệm hay thái độ dẫn đến sự tương xứng tốt hơn giữa những đặc điểm của công nhân viên và những yêu cầu của công việc (G.T.Milkovich).

Phát triển nguồn nhân lực chính là toàn bộ những hoạt động học tập được tổ chức bởi doanh nghiệp, do doanh nghiệp cung cấp cho người lao động. Các hoạt động đó có thể được cung cấp trong vài giờ, vài ngày, thậm chí đến vài năm, tùy thuộc vào nội dung và mục tiêu học tập. Nhằm tạo ra sự thay đổi nhanh chóng hành vi nghề nghiệp cho người lao động theo hướng đi lên, tức là nhằm nâng cao khả năng và trình độ chuyên nghiệp cho người lao động.

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

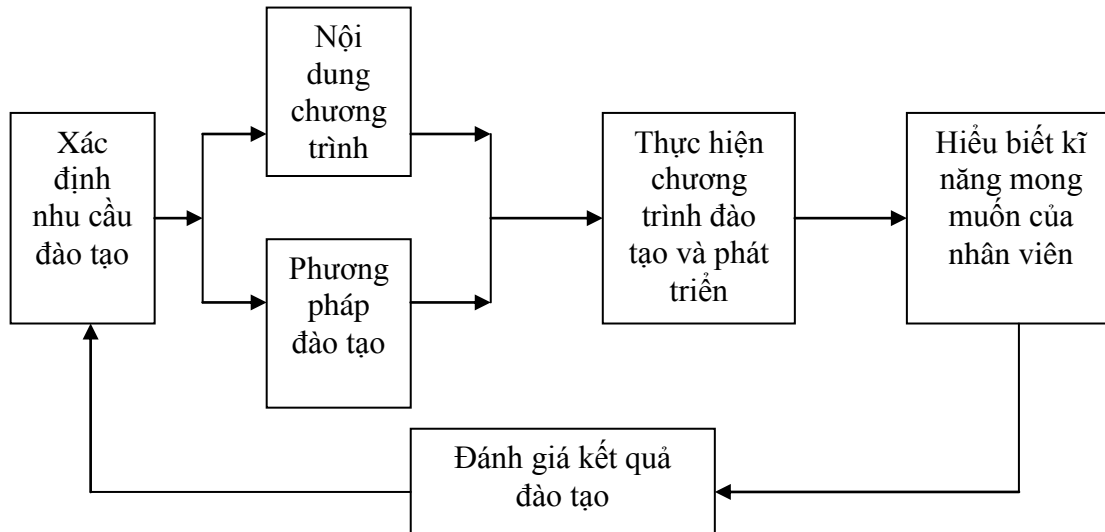
Mục tiêu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn với thái độ tốt hơn, cũng như khả năng thích ứng của họ đối với các công việc trong tương lai.

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

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

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

**Sơ đồ 1.4: Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**



#### 1.5.6/ Đánh giá năng lực nhân viên

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

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

##### a. Nội dung và trình tự thực hiện

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

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

###### *Bước 2. Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp*

Trong thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc của nhân viên và không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho mọi tổ chức.

Ngay trong nội bộ doanh nghiệp cũng có thể sử dụng các phương pháp khác nhau đối với các bộ phận đơn vị hoặc với các đối tượng nhân viên khác nhau.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Phương pháp mức thang điểm.
- Phương pháp xếp hạng.
- Phương pháp ghi chép và lưu trữ.
- Phương pháp quan sát hành vi.
- Phương pháp định lượng.

Trong đó phương pháp mức thang điểm được dùng phổ biến trong các doanh nghiệp.

### **1.5.7/ Trả công lao động**

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

#### **a. Tiền lương**

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

##### **▪ Vai trò của tiền lương:**

- Đối với doanh nghiệp: Tiền lương là một trong các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất, cấu thành nên giá thành sản phẩm.
- Đối với người lao động: Tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu, là phương tiện duy trì sự tồn tại và phát triển của họ và gia đình ở mức độ nào đó, nó là bằng chứng thể hiện giá trị, uy tín, địa vị của người lao động.

##### **▪ Các hình thức tiền lương**

#### **1. Lương thời gian**

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

Công thức:  $L_{tg} = T_{tt} * L$

Trong đó:  $L_{tg}$  : Lương thời gian

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

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

$L \text{ giờ} = L \text{ ngày} / 8$

## 2. Lương sản phẩm

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

Công thức:  $L_{sp} = N_{tt} * Đg$

Trong đó:  $L_{sp}$  : Lương sản phẩm

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

$Đg$  : Đơn giá lương sản phẩm

Với  $Đg = T * L_{giờ}$ ,  $T$ : Mức thời gian (h/sp),  $L_{giờ}$ : Mức lương giờ theo cấp bậc của sản phẩm.

### b. Tiền thưởng

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

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

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

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

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

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



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

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

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

Một yếu tố rất quan trọng trong quá trình lao động là điều kiện làm việc. Điều kiện làm việc liên quan đến những mối quan hệ giữa người lao động và công việc của họ, với môi trường làm việc và phương tiện vật chất cần thiết để thực hiện công việc. Nó liên quan đến các yếu tố như thiết bị, dụng cụ quản lý, phương tiện làm việc, chế độ ánh sáng sao cho phù hợp với nhu cầu sinh lý của con người. Điều kiện làm việc và an toàn lao động là hai vấn đề có quan hệ nhân quả với nhau. Mục đích của đảm bảo an toàn lao động là phòng ngừa và hạn chế tối đa các tai nạn trong quá trình thực hiện công việc. Đảm bảo được các yêu cầu về điều kiện làm việc và an toàn cho người lao động sẽ đem lại sự sáng khoái cho con người. Quản trị nhân lực còn là việc xây dựng các danh hiệu thi đua, các hình thức tuyên dương, khen thưởng nhằm công nhận thành tích người lao động đạt được, tạo cho họ bầu không khí tin yêu và muốn gắn bó với tập thể lâu dài.

### **1.6/ Các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực**

#### **1.6.1/ Các khái niệm**

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

mọi lĩnh vực, mọi thời điểm. Chỉ tiêu hiệu quả là tỷ lệ giữa kết quả đạt được của hoạt động đã đề ra để so sánh với chi phí đã bỏ ra để đạt được kết quả đó.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Năng suất lao động bình quân:**

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

Trong đó:

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

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

- **Hiệu quả sử dụng lao động**

Được tính bằng công thức:

- Hiệu quả sử dụng lao động ( H<sub>ld</sub>)

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

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

- **Mức đảm nhiệm lao động:**

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

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

## **Phần 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HÓA CHẤT VẬT LIỆU ĐIỆN HẢI PHÒNG**

### **2.1/ Tổng quan về Công ty Cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng**

#### **2.1.1/ / Quá trình hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng**

Tiền thân Công ty Cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng là Công ty Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng được thành lập từ năm 1970 trực thuộc Bộ Vật Tư. Công ty hoạt động đến năm 1979 thì chia tách sát nhập vào Công ty Tiếp nhận và Vận tải Hải Phòng và Liên hiệp cung ứng vận tải khu vực III thuộc Bộ Vật Tư. Đến tháng 9/1985, Công ty Hóa chất Vật liệu điện và Dụng cụ cơ khí Hải Phòng chính thức được thành lập lại từ các bộ phận được tách ra từ hai đơn vị trên, trực thuộc Tổng Công ty hóa chất vật liệu điện và dụng cụ cơ khí thuộc Bộ Vật Tư.

Đây là cả một thời kỳ dài nền kinh tế cả nước vận hành theo cơ chế bao cấp nên chức năng, nhiệm vụ của Công ty đơn thuần là nhận nhiệm vụ Tổng Công ty giao cho tiếp nhận hàng hóa vật tư qua cảng Hải Phòng, sau đó vận chuyển đến các đơn vị khác thuộc các tỉnh Bắc Bộ. Mặt khác Công ty được phép cấp vật tư cho các đơn vị sản xuất tại Hải Phòng sau đó thu mua lại để cung ứng cho các đơn vị sản xuất, kinh doanh khác.

Từ năm 1986 Nhà nước bắt đầu từng bước xóa bỏ chế độ quản lý bao cấp. Công ty lúc này ngoài nhiệm vụ tiếp nhận và điều chuyển vật tư theo kế hoạch của Tổng công ty còn có nhiệm vụ trực tiếp kinh doanh với các đơn vị giấy phép kinh doanh xuất nhập khẩu trực tiếp. Các xí nghiệp thành viên được ra đời theo nghị định 388 của Chính phủ. Chức năng nhiệm vụ này của Công ty kéo dài đến tháng 5/1993 khi Chính phủ quyết định sát nhập Bộ Vật Tư, Bộ Nội Thương và Bộ Ngoại Thương thành Bộ Thương Mại.

Mô hình tổ chức của Công ty thời kỳ này là các đơn vị trực tiếp kinh doanh sản xuất nhiều, các đơn vị gián tiếp giảm hẳn.

Từ tháng 5/1993 Công ty hóa chất vật liệu điện và dụng cụ cơ khí Hải Phòng trực thuộc Tổng Công ty hóa chất vật liệu điện và dụng cụ cơ khí, Bộ Thương Mại đến hết năm 1995. Sau khi Tổng Công ty hóa chất vật liệu điện và dụng cụ cơ khí giải thể, Công ty Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng là đơn vị thuộc Bộ Thương Mại quản lý trực tiếp và tồn tại đến khi thực hiện cổ phần hóa vào thời điểm tháng 3/2004. Giấy chứng nhận ĐKKD số 0203000765 do Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hải Phòng cấp ngày 22 tháng 3 năm 2004.

- Tên giao dịch bằng tiếng Anh: HAIPHONG CHEMICAL AND ELECTRICAL JOINT STOCK COMPANY

- Tên Công ty viết tắt: CEMACO HAIPHONG

- Địa chỉ trụ sở chính: 20 Lê Quýnh, phường Máy Tơ, quận Ngô Quyền, thành phố Hải Phòng.

- Điện thoại: 031.3836790 Fax: 031.3836254

- Đăng ký tài khoản giao dịch tại:

+) Ngân hàng Thương mại cổ phần ngoại thương chi nhánh Hải Phòng

Số tài khoản: 00310000004162

+) Ngân hàng Eximbank chi nhánh Hải Phòng

Số tài khoản: 160314851002630

- Vốn điều lệ: 17.000.000.000 đồng.

### **2.1.2/ Ngành nghề kinh doanh**

- Kinh doanh, xuất nhập khẩu, sản xuất hàng xuất khẩu.

- Hóa chất, vật liệu điện, dụng cụ cơ khí.

- Vật liệu xây dựng, hàng công nghiệp tiêu dùng, phân bón, phương tiện vận tải, cao su, gỗ cao su, nông lâm sản đã qua chế biến, kim khí.

- Kinh doanh nhà, thuốc lá, rượu bia, bánh kẹo, thủy hải sản, máy, thiết bị phụ tùng và vật tư phục vụ sản xuất.

- Sản xuất gia công giấy xuất khẩu.

- Kinh doanh dịch vụ: nhà nghỉ, giao nhận vận chuyển hàng hóa, cho thuê kho bãi, du lịch lễ hành nội địa.

- Kinh doanh hàng phế liệu, máy móc thiết bị văn phòng, thực phẩm đông lạnh.

- Xây dựng dân dụng và công nghiệp.
- Kinh doanh xe, máy thiết bị công trình.
- Kinh doanh xe gắn máy hai bánh.
- Kinh doanh linh kiện và hàng điện tử, điện lạnh, vải sợi, hàng may mặc.

Tuy nhiên hiện tại Công ty chủ yếu kinh doanh mặt hàng hóa chất công nghiệp và sản xuất giấy vàng mã xuất khẩu.

**Bảng 2.1: Cơ cấu doanh thu từng loại sản phẩm và dịch vụ**

Chỉ tiêu	Năm 2009		Năm 2010	
	DTT ( đồng)	Tỷ trọng	DTT ( đồng)	Tỷ trọng
Kinh doanh thương mại	105.166.576.746	85.63%	117.836.675.992	87.21%
Sản xuất giấy Xuất khẩu	16.887.077.312	13.75%	16.362.827.041	12.11%
Cho thuê tài sản	761.453.668	0.62%	918.804.491	0.68%
<b>Tổng cộng</b>	<b>122.815.107.726</b>	<b>100%</b>	<b>135.118.307.524</b>	<b>100%</b>

( Nguồn: Công ty cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng)

### 2.1.3/ Chi nhánh, xí nghiệp, cửa hàng của Công ty

- Ngoài trụ sở chính của Công ty tại số 20 Lê Quýnh, phường Máy Tơ, quận Ngô Quyền, TP Hải Phòng, Công ty còn có các đơn vị thành viên sau:

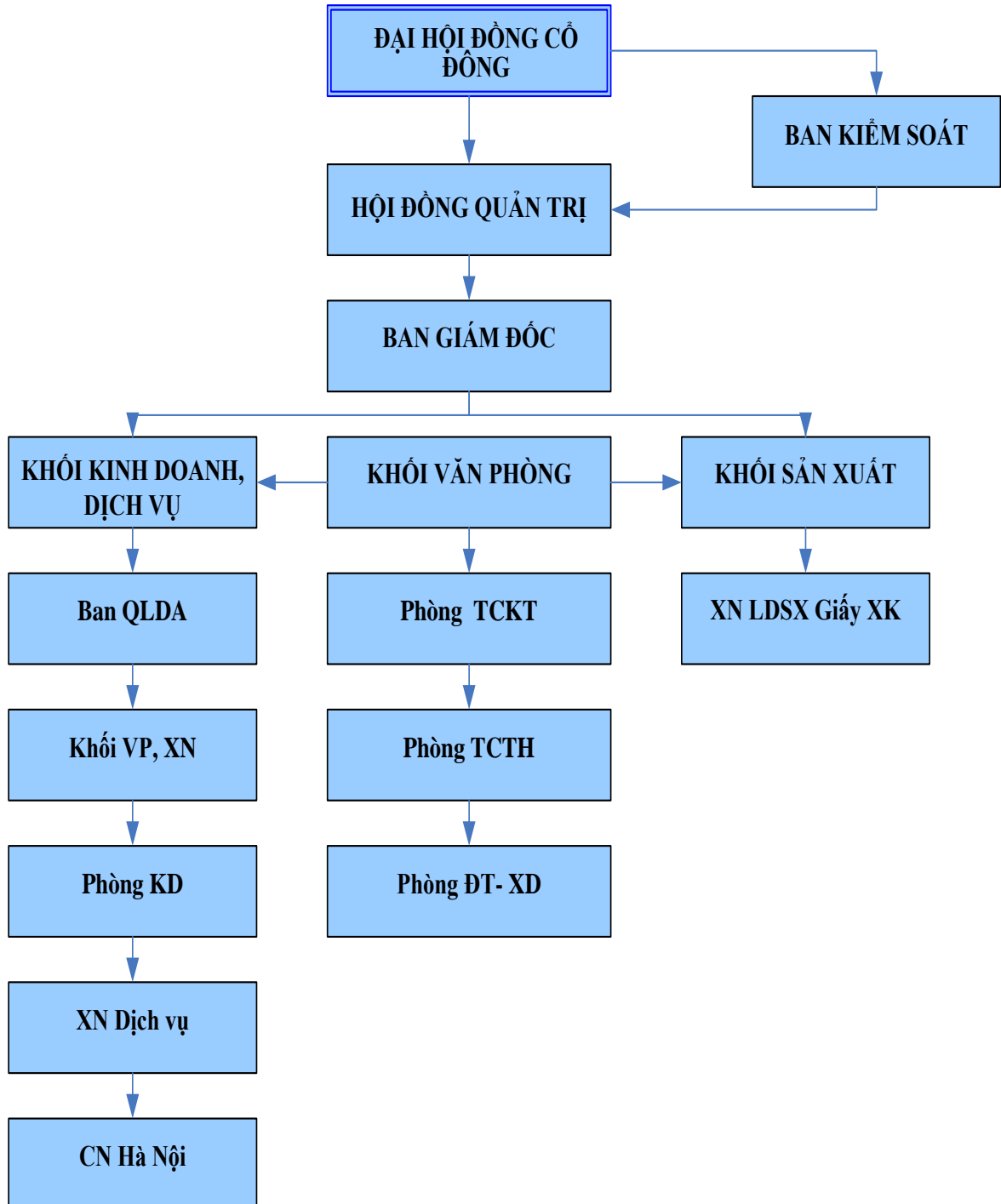
**Bảng 2.2: Chi nhánh, xí nghiệp, cửa hàng của Công ty**

<b>Tên</b>	<b>Địa chỉ</b>
1, Chi nhánh Công ty CP Hóa chất vật liệu điện Hải Phòng tại Hà Nội - CN số 2	29 ngách 463/28, phố Đội Cấn, P.Vĩnh Phúc, Q.Ba Đình, Hà Nội
2, Chi nhánh Công ty CP Hóa chất vật liệu điện Hải Phòng tại Hà Nội - CN số 1	số 538 đường Bưởi, P.Cống Vị, Q.Ba Đình, Hà Nội
3, Xí nghiệp kinh doanh và dịch vụ tổng hợp	số 384 Lê Thánh Tông, P.Vạn Mỹ, Q.Ngô Quyền, TP Hải Phòng
4, Cửa hàng hóa chất vật liệu điện	số 114 Lạch Tray, P.Lạch Tray, Q.Ngô Quyền, TP Hải Phòng
5, Xí nghiệp kinh doanh và dịch vụ xuất nhập khẩu	số 20 Lê Quýnh, P.Máy Tơ, Q.Ngô Quyền, TP Hải Phòng
6, Cửa hàng hóa chất số 02	số 30 Trần Khánh Dư, P.Máy Tơ, Q.Ngô Quyền, TP Hải Phòng
7, Xí nghiệp liên doanh sản xuất giấy gia công xuất khẩu	số 384 Lê Thánh Tông, P.Vạn Mỹ, Q.Ngô Quyền, TP Hải Phòng

( Nguồn: Công ty cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng)

## 2.1.4/ Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý của Công ty

### 2.1.4.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần hóa chất vật liệu điện Hải Phòng



( Nguồn: Công ty cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng)



#### 2.1.4.2. Nhiệm vụ, chức năng các cấp quản trị của Công ty

##### *\* Đại hội đồng cổ đông:*

Là cơ quan cao nhất của Công ty, bao gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết. Đại hội đồng cổ đông họp ít nhất mỗi năm một lần trong thời hạn không qua 120 ngày kể từ ngày kết thúc năm tài chính hoặc họp Đại hội đồng cổ đông bất thường theo các thủ tục qui định của Công ty. Các quyết định thuộc thẩm quyền được thông qua bằng hình thức biểu quyết tại cuộc họp hoặc lấy ý kiến bằng văn bản. Việc biểu quyết tại Đại hội đồng cổ đông được thực hiện một cách công khai trực tiếp.

##### *\* Hội đồng quản trị:*

Hội đồng quản trị là cơ quan quản lý Công ty, có toàn quyền quyết định mọi vấn đề liên quan tới lợi ích của Công ty, chịu trách nhiệm về sự phát triển của Công ty theo nhiệm vụ của Nhà nước giao, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của Công ty không thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông. Hội đồng quản trị gồm có 3 thành viên, hoạt động theo nhiệm kỳ 5 năm, trong đó: 1 thành viên là Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm Tổng giám đốc, 1 thành viên là Phó tổng giám đốc và 1 thành viên là Giám đốc xí nghiệp kinh doanh và dịch vụ tổng hợp của Công ty.

##### *\* Ban kiểm soát:*

Là tổ chức thực hiện việc giám sát Hội đồng quản trị, Giám đốc trong quá trình quản lý điều hành Công ty, chịu trách nhiệm trước Đại hội đồng cổ đông trong việc thực hiện các nhiệm vụ được giao. Ban kiểm soát gồm có 3 thành viên, trong đó: thành viên trưởng ban kiểm soát là phó giám đốc xí nghiệp liên doanh sản xuất gia công giấy xuất khẩu của Công ty, 1 thành viên là chuyên viên phòng tài chính kế toán, 1 thành viên là kế toán viên.

##### *\* Giám đốc:*

Giám đốc là đại diện pháp nhân của Công ty, là người điều hành công việc kinh doanh hàng ngày của Công ty trên cơ sở quyền hạn và nhiệm vụ được quy định tại điều lệ của Công ty, chịu sự giám sát của Hội đồng quản trị và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị và trước pháp luật về việc thực hiện quyền và nhiệm vụ được giao.

Giám đốc Công ty có quyền quyết định các vấn đề liên quan đến công việc kinh doanh hàng ngày của Công ty mà không cần phải có quyết định của Hội đồng quản trị, có quyền và nghĩa vụ tổ chức thực hiện các quyết định của Hội đồng quản trị, các kế hoạch kinh doanh và phương án đầu tư của Công ty, các chính sách tuyển dụng, sa thải nhân viên.

#### 2.1.4.3. Nhiệm vụ của các phòng ban chức năng

##### *\* Phòng tổ chức tổng hợp:*

- Lập kế hoạch của Công ty và các đơn vị kinh doanh, sản xuất, dịch vụ hàng năm.
- Tuyển dụng lao động, ký kết hợp đồng lao động theo yêu cầu của ban giám đốc.
- Chuẩn bị các hồ sơ pháp lý theo chỉ đạo của ban giám đốc.
- Theo dõi chỉ đạo các đơn vị trực thuộc thực hiện kế hoạch được giao hàng năm.
- Thực hiện, đảm bảo quyền lợi của người lao động được hưởng theo chế độ hiện hành.
- Thực hiện các báo cáo với cơ quan quản lý Nhà nước.
- Thực hiện các báo cáo hoạt động của Công ty hàng quý, năm, đại hội đồng cổ đông.
- Hàng năm tiến hành công tác xét thi đua khen thưởng đối với cán bộ công nhân viên trong Công ty.

##### *\* Phòng tài chính kế toán:*

- Lập kế hoạch tài chính, nguồn vốn hàng năm của Công ty đáp ứng cho các đơn vị trực thuộc hoạt động kinh doanh, sản xuất và dịch vụ.
- Quản lý tài sản (hàng hóa, tiền tệ, tài sản cố định...) của Công ty.
- Thực hiện công tác tài chính kế toán của Công ty hàng tháng, quý, năm.
- Theo dõi, chỉ đạo các đơn vị trực thuộc thực hiện nghiệp vụ tài chính - kế toán hoạt động theo quy định hiện hành.
- Quan hệ với ngân hàng tạo nguồn vốn đáp ứng cho hoạt động kinh doanh, sản xuất của Công ty.
- Quản lý nguồn vốn huy động, các quỹ của Công ty.
- Nộp ngân sách nhà nước theo nguồn thu thực tế.

##### *\* Phòng đầu tư – xây dựng:*

- Tư vấn cho ban giám đốc Công ty về đầu tư xây dựng cơ sở vật chất, các dự án thực hiện chiến lược phát triển của Công ty.
- Quản lý cơ sở vật chất của Công ty (giấy tờ về quyền sử dụng đất, thuê đất, hồ sơ về TSCĐ, các hợp đồng cho thuê cơ sở vật chất, kho bãi...)
- Theo dõi thi công, kiểm tra thiết kế, hạch toán các công trình xây dựng nội bộ Công ty.
- Xây dựng các phương án nâng cấp cơ sở vật chất, hoặc làm mới để đáp ứng chiến lược phát triển lâu dài của Công ty.

*\* Ban quản lý dự án kinh doanh nhà:*

- Quản lý dự án của Công ty được thành phố Hải Phòng cấp phép.
- Xây dựng tiến độ thực hiện dự án.
- Được ủy nhiệm toàn quyền xây dựng phương án đấu thầu, chọn thầu, hợp đồng góp vốn đầu tư, hợp đồng các nhà thầu về xây dựng cơ sở hạ tầng, hợp đồng tư vấn, thiết kế xây dựng, kiến trúc tổng thể và chi tiết công trình của dự án.
- Thực hiện kế toán về xây dựng kiến thiết cơ bản đúng quy định của Nhà nước.
- Hoàn tất mọi thủ tục pháp lý trong quá trình hoạt động kinh doanh nhà theo thể thức chìa khóa trao tay.
- Hoàn toàn chịu trách nhiệm vật chất, pháp lý trước pháp luật và Công ty về hiệu quả kinh tế trong hoạt động kinh doanh xây dựng nhà dân dụng.

*\* Phòng kinh doanh XNK:*

- Được kinh doanh các loại vật tư, hàng hóa theo giấy phép kinh doanh của Công ty do Sở kế hoạch và đầu tư Hải Phòng cấp lần đầu và các lần bổ sung.
- Kết hợp với phòng tổ chức hành chính xây dựng chiến lược phát triển kinh doanh của Công ty.
- Được ký kết các hợp đồng mua bán vật tư, hàng hóa với các đối tác trong nước và nước ngoài, hoạt động XNK để tạo nguồn hàng cung cấp cho các cơ sở kinh doanh, sản xuất trong nước.
- Thực hiện kế hoạch hàng năm Công ty giao về doanh số cũng như lợi nhuận.
- Trao đổi thông tin thương mại với các đơn vị trực thuộc nhằm tăng cường hoạt động kinh doanh, đảm bảo quyền lợi chung của Công ty.

*\* Khôi cửa hàng, chi nhánh:*

- Được kinh doanh các loại vật tư, hàng hóa theo giấy phép kinh doanh của Công ty.
- Thực hiện chiến lược phát triển kinh doanh của Công ty về mở rộng mặt hàng, mở rộng thị trường trong cả nước.
- Thực hiện kế hoạch hàng năm Công ty giao.
- Được Công ty đáp ứng đủ vốn cho hoạt động kinh doanh của đơn vị.
- Hoạt động trên nguyên tắc lấy thu bù chi, chịu trách nhiệm vật chất trước pháp luật và Công ty về hiệu quả kinh doanh của đơn vị.

*\* Xí nghiệp kinh doanh và dịch vụ tổng hợp:*

- Thực hiện chiến lược phát triển của Công ty về phát huy lợi thế cảng đầu nguồn để làm công tác dịch vụ kho ngoại quan, dịch vụ giao nhận và vận tải hàng hóa, dịch vụ du lịch lữ hành.
- Tận dụng triệt để cơ sở vật chất hiện có Công ty giao cho để thực hiện cho thuê bến bãi, kho hàng tăng nguồn thu cho Công ty.
- Thực hiện kế hoạch giao khoán hàng năm.

*\* Xí nghiệp liên doanh sản xuất giấy XK:*

- Thực hiện chiến lược ổn định và từng bước phát triển sản xuất giấy vàng mã XK cho Đài Loan tạo nguồn ngoại tệ hỗ trợ hoạt động nhập khẩu của Công ty.
- Lập kế hoạch sản xuất hàng năm. Tổ chức sản xuất các mặt hàng theo yêu cầu của đối tác hàng tháng, hàng quý đảm bảo chất lượng, số lượng.
- Thực hiện kế hoạch sản xuất của công giao về số lượng sản phẩm, trị giá giao nộp cho Công ty.

**2.1.5/ Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty**

**Bảng 2.3: Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty năm 2009-2010**

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
				(+/-)	(%)
1. Vốn điều lệ	Đồng	17.000.000.000	17.000.000.000	0	0
2. Doanh thu thuần	Đồng	122.815.107.726	135.118.307.524	12.303.199.798	10,01
3. Lợi nhuận sau thuế	Đồng	1.152.859.222	956.119.231	-196.739.991	-17,06
4. Tổng số lao động	Người	238	213	-25	-10,5
5. Thu nhập bình quân	Đồng/ Người	3.905.000	4.350.000	445.000	11,39

( Nguồn: Công ty cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng)

Qua bảng trên ta thấy:

- Doanh thu thuần năm 2010 so với năm 2009 tăng 12.303.199.798 đồng tương ứng với tỷ lệ tăng 10,01%.
- Tuy nhiên lợi nhuận sau thuế năm 2010 so với năm 2009 lại giảm 196.739.991 đồng tương ứng với tỷ lệ giảm 17,06%.
- Năm 2010 tổng số lao động giảm 25 người so với năm 2009, tương ứng với tỷ lệ giảm 10,5%. Nguyên nhân là do việc trả lương, thưởng cũng như chế độ làm việc chưa thỏa mãn với nhu cầu của người lao động và ngoài ra từ năm 2009 đến giữa năm 2010 nhận thấy Chi nhánh số 01 của Công ty tại Hà Nội không làm ăn hiệu quả nên tháng 11/2010 Công ty đã thu hẹp qui mô chi nhánh.
- Thu nhập bình quân: Năm 2009 thu nhập bình quân người/tháng đạt 3.905.000 đồng, năm 2010 thu nhập bình quân người/tháng đạt 4.350.000 đồng. Năm 2010 so với năm 2009 tăng lên 445.000 đồng tương ứng với 11,39%.

## **2.2/ Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng**

### **2.2.1/ Đặc điểm lao động của Công ty**

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

- Khối lao động gián tiếp: tổng cộng là 45 người, khối lao động này bao gồm các nhân viên làm việc trong các phòng ban như phòng tài chính kế toán, phòng tổ chức tổng hợp, phòng kinh doanh XNK, phòng đầu tư xây dựng, ban quản lý dự án nhà.

- Khối lao động trực tiếp: 168 người, khối lao động trực tiếp bao gồm toàn bộ toàn bộ đơn vị sản xuất và các chi nhánh phục vụ việc kinh doanh của Công ty.

### 2.2.1.1/ Cơ cấu lao động

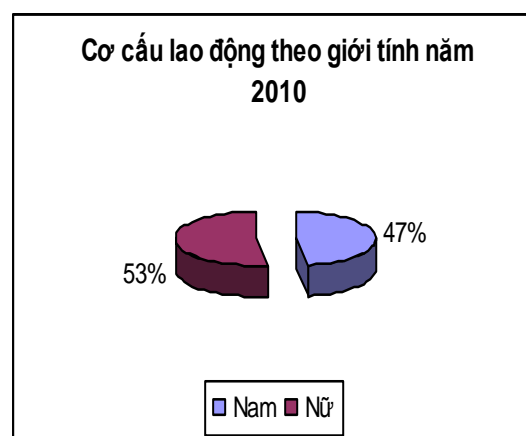
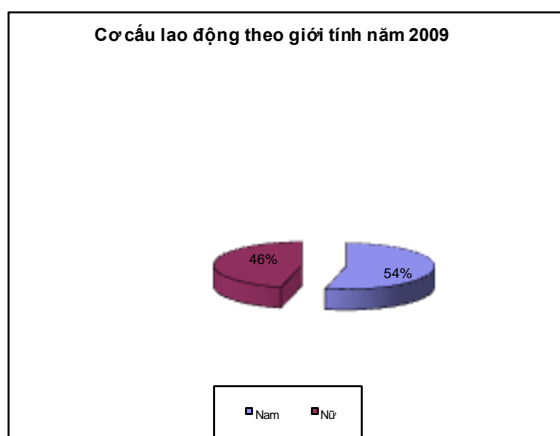
**Bảng 2.4: Bảng cơ cấu lao động của Công ty trong 2 năm**

Phân công lao động	Năm 2009		Năm 2010		Chênh lệch	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	(+/-)	(%)
<b>1. Theo giới tính</b>	238	100	213	100	-25	-10,5
- Nam	128	53,78	101	47,42	-27	-21,1
- Nữ	110	46,22	112	52,58	2	1,82
<b>2. Theo tính chất hợp đồng lao động</b>	238	100	213	100	-25	-10,5
- HĐ xác định thời hạn	124	52,1	112	52,58	-12	-9,67
- HĐ không xác định thời hạn	64	26,89	60	28,17	-4	-6,25
- HĐ theo thời vụ	50	21	41	19,25	-9	-18
<b>3. Theo trình độ học vấn</b>	238	100	213	100	-25	-10,5
- Trên đại học	-	-	-	-	-	-
- Đại học	34	14,28	34	15,96	-	-
- Cao đẳng	2	0,84	2	0,94	-	-
- Trung cấp & CNKT	75	31,51	75	35,21	-	-
- Phổ thông	90	37,82	75	35,21	-15	-16,67
- Khác	37	15,55	27	12,67	-10	-27,03
<b>4. Theo tính chất lao động</b>	238	100	213	100	-25	-10,5
- Lao động trực tiếp	188	79	168	78,87	-20	-10,63
- Lao động gián tiếp	50	21	45	21,13	-5	-10
<b>5, Theo độ tuổi</b>	238	100	213	100	-25	-10,5
- Từ 18 - 25 tuổi	84	35,3	75	35,2	-9	-10,7
- Từ 25 - 35 tuổi	62	26,05	55	25,82	-7	-11,3
- Từ 35 -45 tuổi	57	23,95	53	24,88	-4	-7
- Từ 45 - 60 tuổi	35	14,7	30	14,1	-5	-14,3

( Nguồn: Công ty cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng)

Nhận xét:

- Theo giới tính:

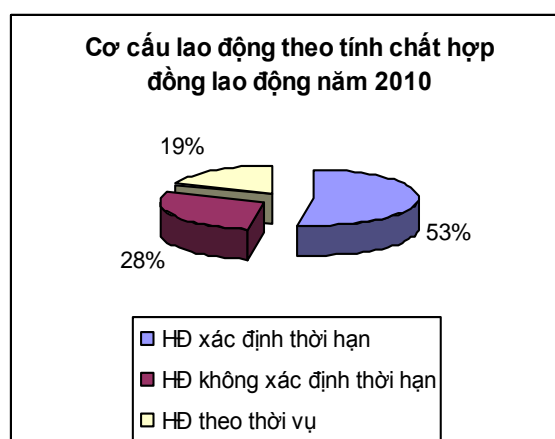
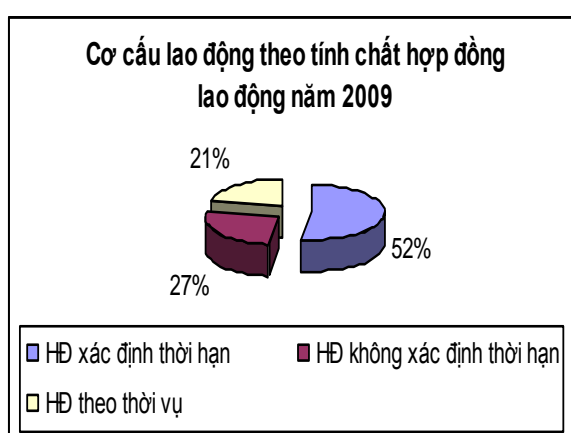


Năm 2009, số lao động nam là 128 (chiếm 53,78% tổng số lao động), số lao động nữ là 110 người (chiếm 46,22%). Sang đến năm 2010 số lao động nam là 101 (chiếm 47,42%) và số lao động nữ là 112 người (chiếm 52,58%).

Như vậy tổng số lao động đã bị giảm 10,5% trong đó lao động nam giảm 27 người tương ứng với 21.1%, lao động nữ tăng 2 người tương ứng với 1,82%.

Nhìn chung, cơ cấu tỷ lệ lao động nam và lao động nữ của Công ty có sự chênh lệch không lớn, hợp với tính chất công việc và đặc điểm sản xuất của Công ty.

- Theo tính chất hợp đồng lao động:

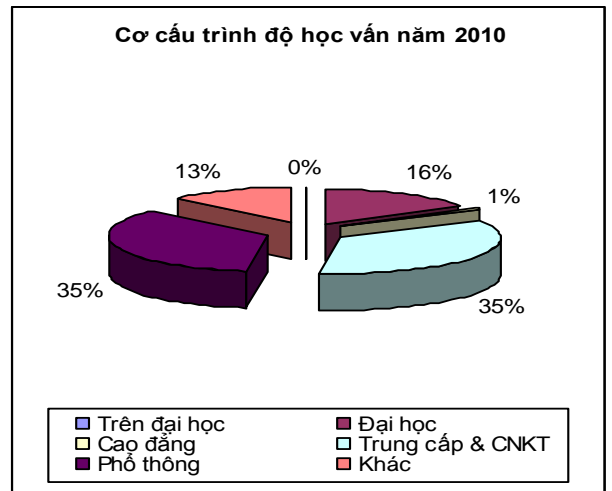
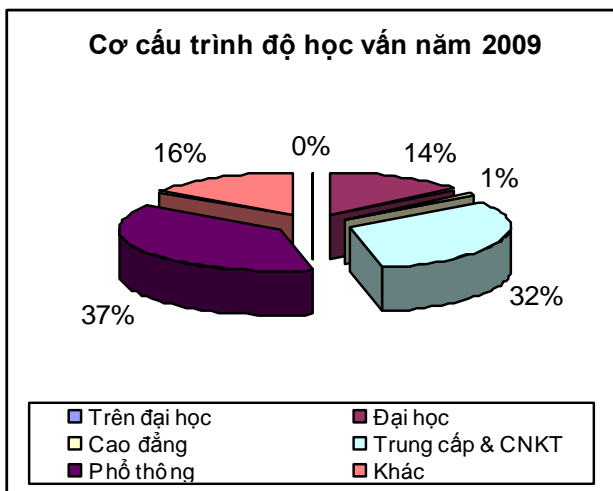




Năm 2010 số lượng lao động theo HĐ xác định thời hạn giảm đi nhiều. Cụ thể: số lượng lao động theo HĐ xác định thời hạn năm 2009 là 124 người thì đến năm 2010 giảm đi còn 112 người, giảm đi 12 người, tương ứng với tỷ lệ giảm 9,67%. Nguyên nhân do việc trả lương, thưởng cũng như chế độ làm việc chưa thỏa mãn với nhu cầu của người lao động. Trong thời gian tới Công ty chú ý hơn tới vấn đề này để giữ chân người lao động.

Số lượng lao động thời vụ năm 2009 là 50 người thì đến năm 2010 giảm đi còn 41 người do số lượng hợp đồng gia công sản xuất giấy vàng mã xuất khẩu giảm.

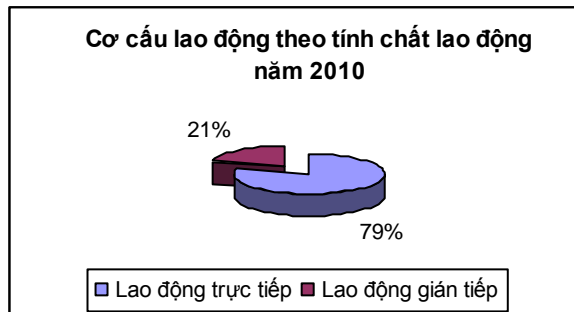
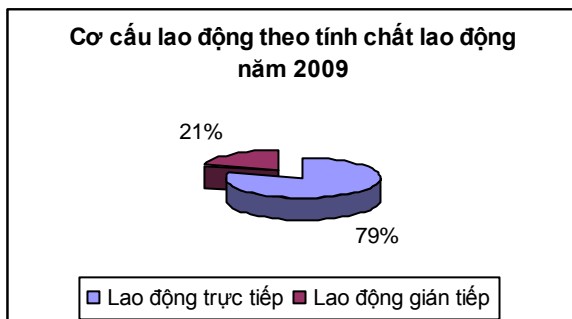
- Theo trình độ học vấn:



Nhìn chung, cơ cấu lao động theo trình độ học vấn của Công ty cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng chủ yếu là trình độ trung cấp, CNKT và lao động phổ thông. Cụ thể là năm 2009 số lao động trung cấp & CNKT là 75 người (chiếm 31,51% tổng số lao động) và số lao động phổ thông là 90 người (chiếm 37,82%) Tuy nhiên năm 2010 số lao động trung cấp & CNKT không đổi nhưng số lao động phổ thông giảm xuống còn 75 người tương ứng với tỷ lệ giảm 16,67%, số lao động khác giảm 10 người tương ứng với tỷ lệ giảm 27,03%, nguyên nhân chính là do từ năm 2009 chi nhánh 01 của Công ty làm ăn không hiệu quả nên đến cuối năm 2010 Công ty đã cắt giảm nhân lực của chi nhánh và ngoài ra Công ty nhận được ít các hợp đồng gia công. Bên cạnh đó thì số lượng lao động ở trình độ trên đại học là không có, số lượng lao động trình độ đại học, cao đẳng, trung cấp & CNKT qua 2

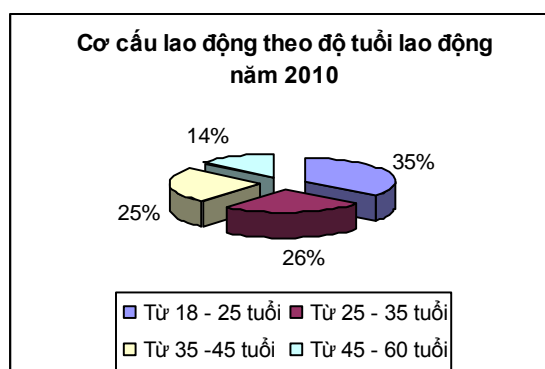
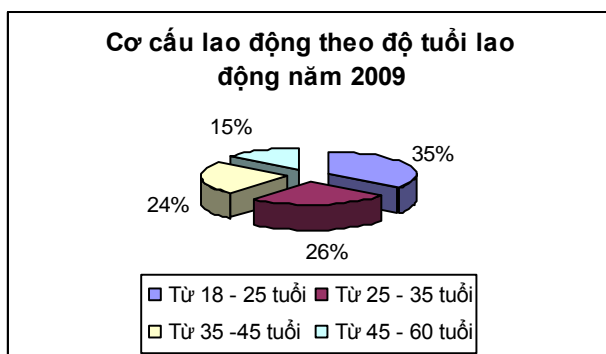
năm không thay đổi cho thấy vấn đề đào tạo, thu hút nguồn lao động có chất lượng của Công ty chưa được quan tâm.

- Theo tính chất lao động:



Trong 2 năm 2009-2010, do đặc điểm lĩnh vực kinh doanh của Công ty nên tổng số lao động trực tiếp tại các xí nghiệp, xưởng sản xuất đều chiếm ưu thế. Năm 2009, số lượng lao động trực tiếp là 188 người (chiếm 79% tổng số lao động) và năm 2010 số lượng lao động trực tiếp giảm xuống còn 168 người (chiếm 78,87%). Tổng số lao động gián tiếp cũng giảm, năm 2009 là 50 người tương ứng với tỷ lệ 21% thì đến năm 2010 giảm xuống còn 45 người (chiếm 21,13%). Nguyên nhân làm cho số lao động trực tiếp và lao động gián tiếp đều giảm do Công ty thu hẹp quy mô, số lượng các đơn đặt hàng (chủ yếu là với mặt hàng giấy vàng mã) cũng ít hơn và việc trả lương (đặc biệt là đối với lao động trực tiếp) chưa thỏa mãn với nhu cầu của người lao động.

- Theo độ tuổi lao động:



Qua bảng ta thấy đội ngũ lao động của Công ty ở nhiều độ tuổi khác nhau trong phạm vi từ 18 cho đến 60 tuổi. Trong đó số lao động từ 18 đến 25 tuổi luôn chiếm

một tỷ trọng lớn nhất trong các nhóm tuổi là 35%. Bên cạnh những người đã có kinh nghiệm lâu năm thì đội ngũ nhân viên trẻ tiềm ẩn sức sáng tạo lớn, năng động, linh hoạt, dễ thích nghi với điều kiện công việc.

### 2.2.1.2/ Tình hình sắp xếp lao động

**Bảng 2.5: Tình hình sắp xếp lao động trong 2 năm**

STT	Tên	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
				(+/-)	(%)
1	Ban Giám đốc	3	3	0	0
2	Phòng tài chính kế toán	8	9	1	12,5
3	Phòng tổ chức tổng hợp	9	11	2	22,22
4	Phòng kinh doanh XNK	5	6	1	20
5	Phòng đầu tư xây dựng	3	3	0	0
6	Ban quản lý dự án nhà	8	8	0	0
7	Lữ hành - du lịch	1	1	0	0
8	Xí nghiệp kinh doanh - XNK	7	6	-1	-14,3
9	Xí nghiệp sản xuất giấy XK	90	85	-5	-5,56
10	Cửa hàng hóa chất 2	7	5	-2	-28,6
11	Cửa hàng Lạch Tray	4	3	-1	-25
12	Chi nhánh số 1 - Hà Nội	11	5	-6	-54,54
13	Chi nhánh số 2 - Hà Nội	2	2	0	0
14	Xưởng sản xuất giấy	48	37	-11	-22,9
15	Kho 30 Trần Khánh Dư	10	9	-1	-10
16	Xí nghiệp KD và DV tổng hợp	22	20	-2	-9,1
	<b>Tổng</b>	<b>238</b>	<b>213</b>	<b>-25</b>	<b>-10,5</b>

(Nguồn: Công ty cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng)

Qua bảng trên ta thấy:

Trong 2 năm số lượng lao động ở các phòng ban, các chi nhánh, cửa hàng của Công ty đã có những thay đổi. Cụ thể: số lượng lao động ở phòng tài chính kế toán năm 2010 so với năm 2009 tăng lên 1 người, phòng tổ chức tổng hợp tăng 2 người và phòng kinh doanh XNK tăng 1 người. Tuy nhiên ở các chi nhánh, cửa hàng của Công ty số lượng lao động đều giảm. Trong đó Xí nghiệp kinh doanh – XNK giảm 1 người, Xí nghiệp sản xuất giấy XK giảm 5 người, Xí nghiệp kinh doanh và dịch vụ tổng hợp giảm 3 người, xưởng sản xuất giấy giảm 7 người, cửa hàng hóa chất 2 giảm 2 người, cửa hàng hóa chất Lạch Tray giảm 1 người. Số lượng lao động giảm

nhieu nhất là ở chi nhánh số 1 – Hà Nội, năm 2010 so với năm 2009 giảm 6 người tương ứng với tỷ lệ 54,54% . Nguyên nhân do từ năm 2009 đến năm 2010 một số chi nhánh, cửa hàng không làm ăn hiệu quả, tốn kém nhiều chi phí nên Công ty cắt giảm bớt đi, cụ thể tháng 11/2010 Công ty đã cắt giảm chi nhánh số 01 – Hà Nội và hiện tại chỉ còn 2 người phụ trách trông nom chi nhánh. Một nguyên nhân nữa đó là do việc kinh doanh sản xuất giấy xuất khẩu của Công ty phụ thuộc nhiều vào các bạn hàng lâu năm ở Đài Loan, Công ty chưa chủ động tìm kiếm được các bạn hàng mới nên trong 2 năm vừa qua số hợp đồng bên phía Đài Loan giảm dần đến ở các xưởng sản xuất, xí nghiệp số lượng lao động đều giảm.

Nhìn chung việc sắp xếp lao động của Công ty hiện nay ở một số phòng ban vẫn chưa phù hợp. Ví dụ như phòng tài chính kế toán năm 2010 có đến 9 người, trong khi đó khối lượng công việc không nhiều dẫn đến tình trạng thừa người thiếu việc. Vì vậy trong thời gian tới Công ty cần quan tâm hơn đến vấn đề sắp xếp lao động sao cho hợp lý để nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh tế trong sản xuất kinh doanh.

## **2.2.2/ Phân tích công tác quản trị nhân lực tại Công ty**

### **2.2.2.1/ Công tác hoạch định nguồn nhân lực**

Hoạch định nguồn nhân lực là công tác rất quan trọng mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải thực hiện. Việc lập kế hoạch nguồn nhân lực phải dựa trên cơ sở sản xuất kinh doanh, chiến lược kinh doanh ngắn hạn hay dài hạn. Việc hoạch định nguồn nhân lực là do quyết định của Ban giám đốc công ty dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty và nhu cầu thực tế của đơn vị.

Công tác hoạch định nhân lực được phòng Tổ chức tổng hợp thực hiện qua 4 bước sau:

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

- Bước 2: Phòng Tổ chức tổng hợp sẽ đưa ra các bản báo cáo cũng như các ý kiến đề cập trên xem xét và đưa ra ý kiến phê duyệt.
- Bước 3: Phòng Tổ chức tổng hợp sẽ phối hợp với các nhà quản trị ở các lĩnh vực khác nhau để thực hiện các chương trình cụ thể như tuyển dụng hoặc sa thải, sắp xếp hay đào tạo lao động.
- Bước 4: Phòng Tổ chức tổng hợp đánh giá hiệu quả và có sự điều chỉnh nguồn nhân lực sao cho phù hợp hơn với thực tế sản xuất của từng phòng ban đảm bảo hiệu quả, tiết kiệm.

Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty làm còn chưa tốt, mặc dù việc hoạch định được tiến hành theo 4 bước cơ bản trên nhưng thực tế việc hoạch định nguồn nhân lực vẫn chưa căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, ngoài ra kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty bị phụ thuộc vào yếu tố bên ngoài (nhất là yếu tố bạn hàng) do vậy vẫn còn hiện tượng thừa, thiếu nhân lực cục bộ.

#### **2.2.2.2/ Công tác tuyển dụng lao động**

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

*Tuyển nội bộ:* kế hoạch tuyển dụng, cắt giảm lao động và bố trí lao động sao cho hợp lý.

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

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

**Bảng 2.6: Tình hình tuyển dụng của Công ty trong 2 năm***(Đơn vị: Người)*

Chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
			(+/-)	(%)
<b>1. Tổng số lao động tuyển dụng</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>-2</b>	<b>-28,6</b>
- Lao động gián tiếp	4	2	-2	-50
- Lao động trực tiếp	3	3	0	0
<b>2. Tổng số lao động nghỉ việc</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>46,15</b>
- Lao động gián tiếp	3	5	2	66,67
- Lao động trực tiếp	10	14	4	40
<b>3. Tổng số lao động về hưu</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>50</b>
<b>Tổng số lao động</b>	<b>238</b>	<b>213</b>	<b>-25</b>	<b>-10,5</b>

*(Nguồn: Phòng tổ chức tổng hợp)*

Trong 2 năm qua, tổng số lao động của Công ty giảm từ 238 người năm 2009 xuống còn 213 người năm 2010 vì thế tổng số lao động tuyển dụng cũng giảm đi năm 2009 là 7 người và đến năm 2010 là 5 người. Công ty hạn chế việc tuyển dụng, chỉ khi xét thấy những vị trí thực sự cần tuyển thì Công ty mới bắt đầu triển khai việc tuyển dụng. Trong năm qua ta thấy số lượng lao động nghỉ việc tăng lên đáng kể, tổng số lao động nghỉ việc năm 2009 là 13 người và năm 2010 là 19 người, tăng 46,15%. Trong đó, số lao động gián tiếp nghỉ việc tăng 66,67% và số lao động trực tiếp nghỉ việc tăng 40%. Nguyên nhân chủ yếu là do chế độ trả lương, thưởng của Công ty chưa hợp lý, chưa đáp ứng được với nhu cầu của người lao động dẫn đến tình trạng nhiều người lao động tự ý nghỉ việc, bỏ sang Công ty khác làm việc. Ngoài ra còn do trình độ của người lao động được tuyển dụng chưa đáp ứng được với nhu cầu công việc, hoặc là do Công ty sắp xếp, phân công công việc chưa hợp lý cho người lao động, Công ty lại không chú trọng vào việc đào tạo và nâng cao trình độ cho người lao động mà thường nghĩ đến phương án tìm người thay thế.

**Bảng 2.7: Bảng đánh giá hiệu quả tuyển dụng***(Đơn vị: Người)*

Chỉ tiêu	Số lượng		Chênh lệch	
	Năm 2009	Năm 2010	(+/-)	(%)
1. Ứng viên dự tuyển	10	8	-2	-20
2. Ứng viên trúng tuyển	7	5	-2	-28,6
3. Ứng viên trúng tuyển bỏ việc sau 1 năm	3	2	-1	-33,3
4. Ứng viên hoàn thành tốt công việc	4	3	-1	-25

*(Nguồn: Phòng tổ chức tổng hợp)*

So sánh số lượng ứng viên trúng tuyển với số ứng viên tham gia dự tuyển, cụ thể: Năm 2009 có 10 ứng viên tham gia dự tuyển thì có đến 7 ứng viên trúng tuyển, năm 2010 có 8 ứng viên tham gia thì có 5 ứng viên trúng tuyển. Ta nhận thấy rằng công tác tuyển mộ của Công ty không được thực hiện tốt nên qua 2 năm số lượng tham gia dự tuyển không nhiều, việc thu hút nguồn nhân lực vào Công ty còn thấp.

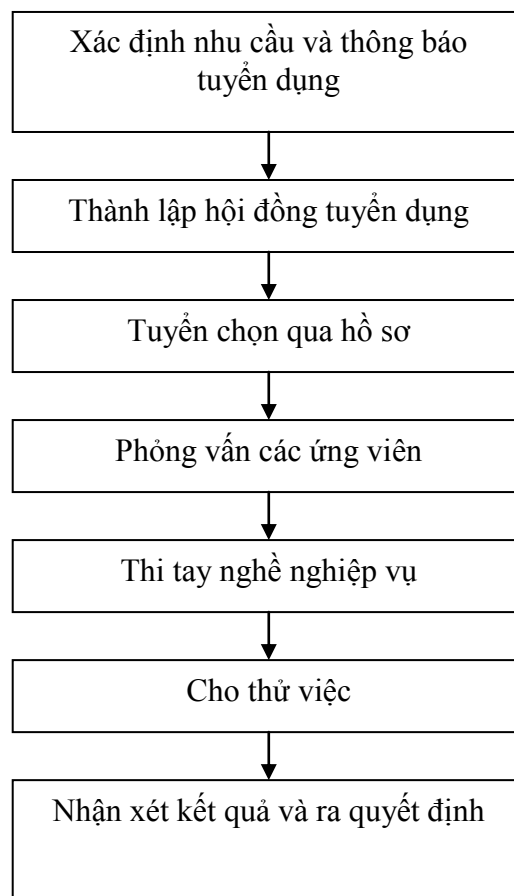
Do yêu cầu để đáp ứng công việc nên phải tuyển cho đủ số lượng ứng viên cần thiết nên công tác tuyển dụng đã thực hiện một cách bị động, mang tính qua loa dẫn đến số lượng ứng viên bỏ việc sau một năm là khá cao. Cụ thể, năm 2009 là 3 ứng viên, năm 2010 là 2 ứng viên và trong năm 2010 thì 2 lao động bỏ việc có 1 người vừa được cử đi đào tạo nâng cao nghiệp vụ và 1 người còn lại do trình độ làm việc chưa hiệu quả bị sa thải và hết hợp đồng lao động ngắn hạn. Đồng thời số ứng viên hoàn thành tốt công việc chưa cao. Cụ thể năm 2009 là 4/7 người, năm 2010 là 3/5 người. Nguyên nhân là do trong quá trình phỏng vấn các bước đã thực hiện chưa thực sự tốt như: bước phỏng vấn ứng viên, chuyên viên phỏng vấn không phải là người có kinh nghiệm trong việc tuyển dụng hay trong quá trình thi tay nghề đã được bỏ qua hoặc không hề cho cấp trên tham gia trực tiếp vào quá trình này. Vì chính những cấp trên quản lý là những người có kinh nghiệm lâu năm trong nghề, họ có thể đánh giá được năng lực thực sự của ứng viên. Do đó, Công ty cần phải đưa ra biện pháp nâng cao hiệu quả tuyển dụng cho công tác nhân sự.

- **Quy trình tuyển dụng nhân viên**

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

- **Sơ đồ quy trình tuyển dụng nhân viên**

**Sơ đồ 2.1: Sơ đồ quy trình tuyển dụng nhân viên**



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

Với khâu thông báo tuyển dụng, cán bộ tuyển dụng chỉ thông báo bằng cách dán niêm yết, dán thông báo tại Công ty và quảng cáo trên các báo chứ chưa thông



báo đến hết các nguồn lao động, đặc biệt là những nguồn có khả năng tìm kiếm thuận lợi, dễ dàng và chính xác.

Mấy năm qua, việc tuyển dụng của Công ty vẫn còn quá cứng nhắc trong việc xem xét hồ sơ nên đôi khi đã bỏ qua nhiều ứng viên tốt và chỉ chú trọng những hồ sơ của con em cán bộ trong Công ty. Một trong những nhược điểm của công tác tuyển dụng trong Công ty là ở khâu thi tay nghề nghiệp vụ. Trong quá trình thực hiện thường chỉ có cán bộ nhân sự tham gia chấm điểm. Điều này sẽ không đánh giá được năng lực thực sự của các ứng viên. Công ty nên cử trực tiếp cán bộ cấp trên có kinh nghiệm lâu năm làm giám khảo vì họ là những người có chuyên môn giỏi có thể đánh giá nhìn nhận ứng viên nào có khả năng hay không.

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

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

### **2.2.2.3/ Công tác đào tạo và phát triển nhân lực**

Để đáp ứng yêu cầu về lao động có chất lượng, Công ty đã xây dựng một số kế hoạch đào tạo như sau:

- Đào tạo tại chỗ: Tiến hành ngay trong lúc làm việc nhằm giúp công nhân làm việc thành thạo hơn. Công nhân được phân làm việc với những công nhân khác có trình độ tay nghề cao hơn và có kinh nghiệm hơn. Đối với những người lao động mới được tuyển vào, qua thời gian thử việc họ được những người có kinh nghiệm truyền đạt kinh nghiệm làm việc, cách sử dụng máy móc thiết bị và được trang bị những kỹ năng cần thiết trong công việc. Kết thúc thời gian thử việc họ hoàn toàn có thể sử dụng máy móc cũng như có đầy đủ những kỹ năng để đáp ứng nhu cầu công việc.

- Cử đi đào tạo: Thông qua các lớp huấn luyện về nâng cao nghiệp vụ, tay nghề mà việc đào tạo tại chỗ không đáp ứng được, Công ty đã tạo điều kiện thuận lợi nhất để cán bộ công nhân viên có thể tham gia. Công ty đặc biệt ưu tiên đội ngũ

cán bộ trẻ, năng động bởi họ là những người có khả năng nhạy bén dễ dàng tiếp thu kiến thức mới.

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

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

- *Kinh phí đào tạo:*

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

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

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

**Bảng 2.8: Bảng số lao động đào tạo trong 2 năm***(Đơn vị: Người)*

Chỉ tiêu	Năm 2009			Năm 2010			Chênh lệch thực hiện KH	
	Nhu cầu đào tạo	Chỉ tiêu kế hoạch	Thực hiện kế hoạch	Nhu cầu đào tạo	Chỉ tiêu kế hoạch	Thực hiện kế hoạch	(+/-)	(%)
<b>1. Đào tạo tại chỗ</b>	<b>30</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>-6</b>	<b>-28,57</b>
Thợ in	6	4	4	4	2	2	-2	-50
Thợ pha nhũ	5	4	4	4	3	3	-1	-25
Công nhân đóng gói	15	12	10	12	10	8	-2	-20
Cán bộ kinh doanh	4	3	3	3	2	2	-1	-33,33
<b>2. Cử đi đào tạo</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>-2</b>	<b>-28,57</b>
Thợ kỹ thuật	4	2	2	4	3	2	-	-
Cán bộ kinh doanh	3	2	2	2	1	1	-1	-50
Cán bộ quản lý	5	4	3	3	2	2	-1	-33,33
<b>Tổng</b>	<b>42</b>	<b>31</b>	<b>28</b>	<b>32</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>-8</b>	<b>-28,57</b>

*(Nguồn: Phòng tổ chức tổng hợp)*

Ta thấy giữa nhu cầu đào tạo và việc thực hiện kế hoạch có sự chênh lệch lớn và số lượng lao động được đào tạo giảm. Cụ thể năm 2009 nhu cầu đào tạo là 42 người thì chỉ tiêu kế hoạch chỉ có 31 người và thực hiện kế hoạch là 28 người; năm 2010 nhu cầu đào tạo được xác định là 32 người thì chỉ tiêu kế hoạch là 23 người và thực hiện kế hoạch 20 người. Điều này cho thấy công tác đào tạo của Công ty chưa đáp ứng được nhu cầu đào tạo thực tế, số lượng lao động được đào tạo còn rất ít trong khi đó thực tế trình độ tay nghề người lao động trong Công ty chưa cao,

chưa đáp ứng được nhu cầu công việc, vì thế trong thời gian tới Công ty cần quan tâm hơn đến vấn đề đào tạo, nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động, làm tăng năng suất lao động cho Công ty.

- Trong quá trình đào tạo đối với các khoá đào tạo dài như: đào tạo đại học tại chức thì Công ty có hỗ trợ một phần kinh phí cho toàn khoá học. Đối với lớp bồi dưỡng ngắn hạn thì kinh phí đào tạo cho Công ty chịu toàn phần.

Tổ chức đào tạo cho CBCNV, Công ty phải bỏ ra một khoản chi phí như sau:

- Chi phí trực tiếp trả cho quá trình đào tạo:

**Bảng 2.9: Bảng chi phí đào tạo qua 2 năm**

(Đơn vị: Nghìn đồng)

Chỉ tiêu	Năm 2009			Năm 2010			Chênh lệch thực hiện KH	
	Số người	Chi phí bq/người	Tổng tiền	Số người	Chi phí bq/người	Tổng tiền	(+/-)	(%)
<b>1. Đào tạo tại chỗ</b>								
Thợ in	4	<b>300</b>	1.200	2	<b>350</b>	700	-500	-41,67
Thợ pha nhũ	4	<b>250</b>	1.000	3	<b>280</b>	840	-160	-16
Công nhân đóng gói	10	<b>120</b>	1.200	8	<b>130</b>	1.040	-160	-13,33
Cán bộ kinh doanh	3	<b>400</b>	1.200	2	<b>420</b>	840	-360	-30
<b>2. Cử đi đào tạo</b>								
Thợ kĩ thuật	2	<b>2.500</b>	5.000	2	<b>2.700</b>	5.400	400	8
Cán bộ kinh doanh	2	<b>2.750</b>	5.500	1	<b>3.000</b>	3.000	-2.500	-45,45
Cán bộ quản lý	3	<b>2.500</b>	7.500	2	<b>2.800</b>	5.600	-1.900	-25,33
<b>Tổng</b>	<b>28</b>		<b>22.600</b>	<b>20</b>		<b>17.420</b>	<b>-5.180</b>	<b>-22,92</b>

(Nguồn: Phòng tổ chức tổng hợp)

Nhận xét: Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, chi phí đào tạo bình quân/người cũng tăng. Tuy nhiên do số lao động được đào tạo năm 2010 giảm so với năm 2009 dẫn đến tổng chi phí đào tạo năm 2010 giảm so với năm 2009.

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

- Tình hình lao động sau đào tạo:

**Bảng 2.11: Tình hình lao động sau đào tạo năm 2010**

(Đơn vị: Người)

Stt	Chỉ tiêu	Đào tạo tại chỗ	Cử đi đào tạo
1	Số người hoàn thành đào tạo đúng thời hạn	12/15	4/5
2	Số người bỏ việc sau đào tạo	2/15	1/5
3	Số người hoàn thành tốt công việc	10/15	3/5

(Nguồn: Phòng tổ chức tổng hợp)

Kết quả thu được sau đào tạo chưa cao: với hình thức đào tạo tại chỗ có 12/15 người hoàn thành đúng thời gian đào tạo, hình thức cử đi đào tạo có 4/5 người hoàn thành đúng thời gian đào tạo. Điều này cho thấy rằng là chương trình đào tạo của Công ty chưa hợp lý, chưa kích thích được người lao động tham gia hoàn thành hết chương trình đào tạo cũng như là chưa làm cho người lao động cảm thấy việc đào tạo đó là cần thiết và nâng cao được trình độ tay nghề cho chính bản thân mình. Và trong 3 người hoàn thành chương trình theo hình thức cử đi đào tạo thì có 1 nhân viên của Phòng tổ chức tổng hợp vừa được cử đi đào tạo nâng cao nghiệp vụ. Sau 8 tháng, nhân viên này đã xin nghỉ việc chuyển công tác sang Công ty khác. Điều này cho thấy Công ty chưa có sự ràng buộc cụ thể đối với người lao động sau khi được tham gia khóa đào tạo.

Qua đó ta thấy công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty chưa hiệu quả, vẫn mang tính hình thức, chưa kích thích được tinh thần tự giác muốn học hỏi, muốn thăng tiến của người lao động khi được đào tạo và chưa có những chính sách giữ chân người lao động sau khi được đào tạo. Trong thời gian tới Công ty cần quan tâm nhiều hơn nữa đến vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty.

#### **2.2.2.4/ Công tác đánh giá nhân viên**

Quy định đánh giá, xếp loại lao động của công ty Cổ phần hóa chất và Vật liệu điện Hải Phòng

\* Loại A:

- Có số ngày công  $\geq 24$  công.
- Không vi phạm nội quy, quy chế của Công ty.
- Hoàn thành tốt công việc được giao.

\* Loại B:

- Có số ngày công từ 22 đến 24 công.
- Không vi phạm nội quy của công ty.
- Hoàn thành công việc được giao.

\* Loại C, D:

- Có số ngày công từ 20 đến 22 công.
- Vi phạm một số nội quy của công ty, tùy mức độ vi phạm mà xếp loại C hay D.
- Chưa hoàn thành công việc.

Ta có bảng tổng hợp đánh giá xếp loại lao động của công ty năm 2010 như sau:

**Bảng 2.12: Bảng đánh giá xếp loại lao động năm 2010 của Công ty**

Chỉ tiêu	Số người	Tỷ lệ (%)
Loại A	192	90,14
Loại B	10	4,69
Loại C	6	2,82
Loại D	5	2,35
Tổng	213	100

(Nguồn: Phòng tổ chức tổng hợp)

Qua bảng thống kê trên ta có thể thấy số lao động đạt loại A của công ty là cao nhất chiếm 90,14% tổng số lao động, số lao động bị đánh giá loại D chỉ chiếm 2,35%. Điều này cho thấy đội ngũ lao động của công ty khá tuân thủ điều lệ quy định của công ty và những yêu cầu của công việc. Tuy nhiên đây lại là một yếu điểm lớn của Công ty Cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng. Hàng ngày, các trưởng bộ phận theo dõi và điểm danh người lao động vào lúc đầu giờ xem người lao động có tham gia lao động trong ca hoặc trong ngày đó hay không. Sau đó báo

cáo lên phòng tổ chức tổng hợp. Và việc đánh giá xem người lao động có hoàn thành tốt công việc hay không chỉ dựa trên việc họ hoàn thành công việc đúng thời hạn hay không, đi làm đủ ca, đủ buổi. Chưa quan tâm đến thái độ, tác phong làm việc của người lao động, chất lượng thực hiện công việc, khả năng, trình độ cũng như mức độ thành thực trong công việc của người lao động. Đặc biệt là đối với lao động trực tiếp hưởng lương theo sản phẩm, họ chỉ mãi chạy đua theo số lượng mà quên đi chất lượng thực hiện công việc của mình. Một vấn đề nữa đó là mối quan hệ giữa việc đánh giá nhân viên và vấn đề tiền lương, việc đánh giá xếp loại nhân viên của Công ty không ảnh hưởng đến số tiền lương mà nhân viên đó nhận được trong tháng.

Có thể nói hoạt động đánh giá người lao động được thực hiện mang tính đối phó, chưa hề có một hệ thống đánh giá chính thức từ trên xuống. Cuối kỳ, những người lao động chăm chỉ hay lười biếng, chưa đủ trình độ đều được đánh giá chung chung như nhau, các quy định chưa rõ ràng. Điều đó ảnh hưởng không ít đến tâm lý người lao động và sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động của người lao động cũng như toàn thể Công ty. Trong thời gian tới Công ty cần có những biện pháp cụ thể để có được những đánh giá chính xác hơn về người lao động của mình.

#### **2.2.2.5/ Công tác trả công người lao động**

- **Công tác tiền lương**

\*Lao động gián tiếp: Đối với lao động gián tiếp, Công ty áp dụng trả lương theo hình thức lương thời gian.

**Bảng 2.13: Bảng lương cán bộ công nhân viên tháng 4/2010***(ĐVT: Đồng)*

Họ và tên	Hệ số chức danh	Hệ số do cty qui định	Ngày Công (Ntt)	Lương cơ bản	Lcb*Hệ số do cty qui định	Phụ cấp		Tổng cộng
						Ăn ca	Trách nhiệm	
Trần Hữu Luân	2,34	2,0	27	1.708.200	3.416.400	540.000	180.000	4.912.855
Phan Văn Nam	1,85	2,0	25	1.350.500	2.701.000	540.000	120.000	3.729.318
Bùi Văn Hùng	2,94	2,0	26	2.146.200	4.292.400	540.000	150.000	5.762.836
Phạm Thị Lan	2,22	2,0	25	1.620.600	3.241.200	540.000	80.000	4.303.182
Đỗ Kim Anh	2,51	2,0	27	1.832.300	3.664.600	540.000	180.000	5.217.464

*( Nguồn: Phòng tổ chức tổng hợp)*

+ Cách tính lương:

$$Ltl = \frac{2,0 * Lcb}{22} * Ntt + Pc$$

Trong đó

- Ltl: lương thực lĩnh
- Lcb: lương cơ bản, với:  $Lcb = Ltt * Hs$
- Ltt: Lương tối thiểu do nhà nước quy định ( bằng 730.000đ)
- 2,0: Hệ số lương do Công ty qui định
- Hs: Hệ số lương (quy định của Nhà nước)
- Ntt: Số ngày công thực tế
- 22 : là số ngày công theo chế độ
- Pc: Phụ cấp (Công ty qui định phụ cấp ăn ca là 540.000đ với người làm đủ 22 ngày công và mức phụ cấp trách nhiệm do Công ty qui định)
- Ví dụ: Tính lương cho cán bộ Nguyễn Hữu Luân



Ta có:

$$L_{tl} = \frac{2,0 * L_{cb}}{22} * N_{tt} + P_c$$

$$L_{cb} = 2,34 * 730.000 = 1.708.200đ$$

$$L_{tl} = \frac{2,0 * 1.708.200}{22} * 27 + 540.000 + 180.000 = 4.912.855đ$$

\*Lao động trực tiếp:

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

**Bảng 2.14: Bảng lương bộ phận đóng gói**

(ĐVT: Đồng)

STT	Họ và tên	Lương sản phẩm	Phụ cấp		Tổng tiền
			Ăn ca	Độc hại	
1	Trần Thị Hương	1.947.883	240.000	30.000	2.217.883
2	Phạm Thị Thoa	1.966.881	240.000	30.000	2.236.881
3	Ngô Văn Sinh	1.961.964	240.000	30.000	2.231.964

( Nguồn: Phòng tổ chức tổng hợp)

Công thức:  $L_{sp} = N_{tt} * Đg$

Trong đó:  $L_{sp}$  : Lương sản phẩm

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

$Đg$  : Đơn giá lương sản phẩm

Ví dụ:

Tính lương cho công nhân Trần Thị Hương

- Lương sản phẩm được tính dựa vào bảng sau:

**Bảng 2.15: Đơn giá định mức - Dây chuyền sản xuất số 1**

Tên bộ phận	Hàng thợ kim/ 1cont/ 5326 kiện hàng			Hàng bầm 1.7/ 1cont/ 3158 kiện hàng			Tổng tiền
	Giá định mức 1cont	Số cont	Tiền	Giá định mức 1cont	Số cont	Tiền	
1. Máy in	3.000.000	1,6	4.800.000	2.100.000	3,2	6.720.000	11.520.000
2. Máy cắt	2.000.000	1,6	3.200.000	2.000.000	3,2	6.400.000	9.600.000
3. Máy kiện	2.000.000	1,6	3.200.000	2.000.000	3,2	6.400.000	9.600.000
4. Đóng gói	7.500.000	1,6	12.000.000	6.000.000	3,2	19.200.000	31.200.000

( Nguồn: Phòng tổ chức tổng hợp)

- Hàng thợ kim:

+ Số kiện hàng:  $1,6 * 5.326 = 8.522$  kiện hàng

+ Đơn giá tính trên 1 kiện hàng:  $12.000.000 / 8522 = 1.408,1đ/kiện$

+ Số kiện hàng chị Hương làm là 532 kiện

+ Lương sản phẩm hàng thợ kim =  $532 * 1408,1 = 749.109,2đ$

- Hàng bầm:

+ Số kiện hàng:  $3,2 * 3.158$  kiện = 10.106 kiện

+ Đơn giá tính trên 1 kiện hàng:  $19.200.000 / 10.106 = 1.899,8đ$

+ Số kiện hàng đã làm được là 631 kiện

+ Lương sản phẩm hàng bầm =  $631 * 1899,8đ = 1.198.773,8đ$

=> Tổng tiền lương sản phẩm chị Hương nhận được là:

$$749.109,2 + 1.198.773,8 = 1.947.883đ$$

Ngoài ra cộng tiền phụ cấp Công ty qui định thì số tiền thực lĩnh là:

$$1.947.883 + 240.000 + 30.000 = 2.217.883đ$$

Qua phân tích công tác tiền lương của Công ty ta thấy đơn giá định mức do Công ty quy định còn thấp so với các Công ty, chưa thỏa mãn và chưa xứng đáng với công sức người lao động bỏ ra dẫn đến tình trạng người lao động bỏ việc giữa chừng hoặc không gắn bó lâu dài với Công ty, làm ảnh hưởng tới năng suất lao động. Trong thời gian tới Công ty cần quan tâm hơn đến vấn đề điều chỉnh đơn giá

sản phẩm sao cho hợp lý để có thể giữ chân người lao động, tăng năng suất lao động toàn Công ty.

- **Công tác tiền thưởng**

Tiền thưởng là khoản bổ sung cho tiền lương nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động. Nó là một kích thích vật chất có tác dụng tích cực với người lao động trong việc phấn đấu công việc tốt hơn. Nguồn tiền thưởng nằm trong quỹ lương và quỹ tiền thưởng của doanh nghiệp. Quỹ tiền thưởng được trích từ lợi nhuận sau thuế.

Hàng năm Công ty có trích lập các quỹ phúc lợi và khen thưởng theo tỷ lệ phần trăm lợi nhuận sau thuế để hỗ trợ người lao động.

Các hình thức thưởng của Công ty:

- Thưởng cho các cá nhân, phòng ban có thành tích xuất sắc, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- Thưởng nhân dịp lễ tết như: 30/4, 1/5, 2/9, tết Nguyên Đán...

Tuy nhiên từ năm 2008 đến năm 2009 Công ty liên tục làm ăn không hiệu quả dẫn đến việc trích lập các quỹ hầu như không có dẫn đến việc khen thưởng cho người lao động trong các năm đó là rất ít. Năm 2010 hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty đã phần khá hơn tuy nhiên việc khen thưởng cho người lao động vẫn còn rất hạn chế, chưa thật sự khuyến khích được người lao động. Ví dụ như thưởng cho ngày 30/4 và 1/5 là 100.000đ/người, dịp tết là 300.000đ/người.

- **Phụ cấp**

Các mức phụ cấp Công ty áp dụng:

- Phụ cấp ăn ca:

- + Đối với lao động gián tiếp Công ty quy định phụ cấp ăn ca là 540.000đ với người làm đủ 22 ngày công.

- + Đối với lao động trực tiếp là 240.000đ/người.

- Phụ cấp trách nhiệm: ới kỹ sư quản lý, giám sát công trình, với 1 số công nhân phụ trách công việc có tính chất phức tạp...và mức phụ cấp do Công ty tự qui định.

- Phụ cấp đi lại: với những công nhân viên phải di chuyển nhiều như lái xe, nhân viên đi công tác ...

- Phụ cấp độc hại: với những công nhân làm việc trong môi trường độc hại, chủ yếu là đối với lao động trực tiếp. Mức phụ cấp độc hại Công ty đang áp dụng là 20.000 đồng/người/tháng.

Nói chung mức phụ cấp Công ty đang áp dụng là rất thấp, chưa khuyến khích được tinh thần của người lao động.

- **Phúc lợi**

Năm 2009, theo chính sách quy định của Nhà Nước, tại Công ty người lao động phải tham gia 3 loại Bảo hiểm: BHXH, BHYT, Bảo hiểm tai nạn lao động.

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

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

Trong đó:

$H_{cb}$ : Hệ số lương cấp bậc

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

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

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

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

+ CBCNV bị chết do tai nạn lao động: được trợ cấp cho gia đình 5.000.000 đồng  
+ CBCNV bị chết do ốm đau, chết do tai nạn rủi ro ngoài doanh nghiệp: được trợ cấp cho gia đình 2.000.000 đồng.

+ Nhân thân trong gia đình (cha, mẹ, vợ, chồng) của người lao động bị chết: tổ chức thăm viếng với mức 100.000 đồng/người.

Ví dụ: Lương cơ bản tháng 8/2009 của ông Nguyễn Hữu Luân là 1.708.200 đồng. Với số lương này ông Giang phải đóng BHXH, BHYT, BHTN theo quy định của Nhà Nước như sau:

$$\text{BHXH} = \text{Lương cơ bản} \times 6\% = 1.708.200 \times 6\% = 102.492 \text{ đồng}$$

BHYT = Lương cơ bản x 1% = 1.708.200 x 1% = 17.082 đồng

BHTN = 12.000 đồng

Tuy nhiên từ ngày 01/01/2010, theo quy định của Nhà nước tại Công ty người lao động tham gia BHXH, BHYT và Bảo hiểm thất nghiệp như sau:

<b>Loại Bảo hiểm</b>	<b>BHXH</b>	<b>BHYT</b>	<b>BHTN</b>
Mức nộp từ ngày 01/01/2010	22%	4,5%	2%
Trong đó:			
Người sử dụng lao động	16%	3%	1%
Người lao động	6%	1,5%	1%

Đối tượng đóng bảo hiểm thất nghiệp theo Luật BHXH là người lao động làm việc theo hợp đồng lao động không xác định thời hạn hoặc xác định thời hạn từ đủ mười hai tháng đến ba mươi sáu.

#### **2.2.2.6/ Điều kiện làm việc**

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

- Hệ thống cơ sở hạ tầng tương đối rộng rãi khang trang, sạch sẽ với nhiều chậu hoa, cây cảnh thường xuyên được chăm sóc luôn đem lại môi trường làm việc trong lành thoáng mát cho người lao động.

- Do sự tiện dụng của máy tính trong công tác quản trị cũng như thu nhập thông tin và giao dịch với khách hàng, Công ty đã và đang hoàn thiện và nâng cấp hệ thống máy tính và kết nối Internet. Hiện trung bình cứ 2 người/1 máy tính. Nhờ vào sự nâng cấp này mà Công ty có thể tăng khả năng xử lý thông tin kinh tế, tăng khả năng làm việc của nhân viên và có thể ký hợp đồng với đối tác mà không cần gặp trực tiếp.

- Ngoài ra, Công ty còn trang bị nhiều trang thiết bị hiện đại cho lao động cũng như cải thiện làm việc cho người lao động như hệ thống thông gió, hệ thống điều

hoà máy lạnh, phương tiện lao động. Công ty cũng chú trọng đảm bảo tiêu chuẩn nơi làm việc về không gian, độ thoáng, ánh sáng nước sạch, hệ thống điện chiếu sáng...Nhìn chung Công ty vẫn phải nâng cấp hệ thống chày nỏ bởi hệ thống này của Công ty đã cũ do được xây dựng từ lâu. Đồng thời Công ty cũng cần nâng cấp chất lượng y tế để đảm bảo hơn nữa chất lượng điều kiện làm việc tại Công ty.

#### **2.2.2.7/ Chế độ làm việc và nghỉ ngơi**

Để có thể đảm bảo sức khỏe cho người lao động, Công ty cũng đã xây dựng một chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý để tái sản xuất sức lao động như sau:

- Về chế độ làm việc: cả lao động trực tiếp và lao động gián tiếp đều làm việc 8h/ngày.

- Những ngày nghỉ lễ, tết 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 theo khối lượng công việc mà họ hoàn thành trong những ngày đó.

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

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

#### **2.2.2.8/ Kỷ luật lao động**

Người lao động phải chấp hành nghiêm chỉnh thời gian làm việc theo quy định của Công ty, khi cần làm thêm giờ tại nơi làm việc cần có sự đồng ý của cán bộ quản lý, khi nghỉ việc riêng, nghỉ phép phải có đơn đề nghị và phải được sự đồng ý của lãnh đạo Công ty, nghỉ ốm phải có xác nhận của cơ quan y tế.

Người lao động phải tuyệt đối tuân thủ sự phân công, điều động của cán bộ quản lý, chịu trách nhiệm trước người quản lý về công việc được phân công. Khi đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động, người lao động phải có đơn đề nghị gửi Công ty ít nhất trước 10 ngày. Nếu không báo trước, Công ty không chịu trách

nhiệm giải quyết các công việc liên quan.

Trong giờ làm việc, người lao động không được uống bia, rượu, đánh bài hay sử dụng máy tính vào việc riêng hay bất cứ việc riêng nào khác. Khi có nhu cầu ra ngoài phải được sự đồng ý của người phụ trách hoặc báo cho các đồng sự khác biết để báo lại cho người phụ trách.

Người lao động phải có ý thức trách nhiệm bảo vệ tài sản, chống mọi hành vi tham ô lãng phí, phá hoại hoặc lấy cắp tài sản của Công ty dưới mọi hình thức. Có trách nhiệm bảo vệ môi trường sống, môi trường làm việc của Công ty, giữ gìn an ninh trật tự, phòng chống cháy nổ. Mọi trường hợp vô ý thức hoặc thiếu tinh thần trách nhiệm làm hư hại tài sản của Công ty đều phải bồi thường.

Trong sản xuất người lao động phải thực hiện đúng các qui định kỹ thuật và sự hướng dẫn của người phụ trách. Những sản phẩm hư hỏng do thiếu tinh thần trách nhiệm hoặc sai qui trình kỹ thuật đều phải bồi thường theo mức độ thiệt hại.

Trong quá trình thực hiện hợp đồng lao động, nếu có phát sinh hoặc tranh chấp thì người lao động phải làm đơn kiến nghị để Công ty xem xét giải quyết. Người lao động khi vi phạm kỷ luật lao động đã được kiểm điểm nhưng vẫn không sửa chữa hoặc tiếp tục tái phạm sẽ bị xử lý với hình thức kỷ luật cao hơn hoặc buộc thôi việc.

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

**Bảng 2.16: Bảng đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực**

Stt	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
					(+/-)	(%)
1	Tổng sản lượng	Tấn	6.906	5.685	-1.041	-15,07
2	Doanh thu thuần	Triệu	122.815	135.118	12.303	10,01
3	Lợi nhuận sau thuế	Triệu	1.152	956,12	-195,88	-17,06
4	Số lượng lao động	Người	238	213	-25	-10,5
5	NSLĐ bình quân (1/4)	Tấn/Người	29,02	27,53	-1,48	-5,1
6	Hiệu suất sử dụng lao động (2/4)	Triệu/Người	516,03	634,35	118,32	22,9
7	Hiệu quả sử dụng lao động (3/4)	Triệu/Người	4,84	4,48	-0,35	-7,26
8	Mức đảm nhiệm lao động (4/2)	Người/Triệu	0,0019	0,0016	-0,0003	-18,65
9	Lương bình quân/tháng	Triệu	3,905	4,35	0,445	11,39

Qua bảng trên ta nhận thấy:

- Tổng sản lượng năm 2009 là 6.906 tấn so với năm 2010 giảm đi 1.041 tấn tương ứng với tỷ lệ giảm 15,07%. Tổng sản lượng giảm kéo theo năng suất lao động bình quân giảm. Năm 2009 năng suất lao động bình quân là 29,02 tấn/người đến năm 2010 năng suất lao động bình quân là 27,53 tấn/người giảm 1,48 tấn/người tương ứng với tỷ lệ giảm 5,1%.
- Hiệu suất sử dụng lao động năm 2010 tăng lên so với năm 2009 là 118,32 triệu/người tương ứng với tỷ lệ tăng 22,9%.
- Tuy nhiên hiệu quả sử dụng lao động lại giảm, năm 2010 hiệu quả sử dụng lao động giảm đi 0,35 triệu/người so với năm 2009, tương ứng với tỷ lệ giảm 7,26%.
- Mức đảm nhiệm lao động cho thấy để tạo ra một đồng doanh thu thì cần bao nhiêu lao động tham gia. Năm 2009 mức đảm nhiệm lao động là  $0,0019.10^{-6}$  người/đồng đến năm 2010 là  $0,0016.10^{-6}$  người/đồng giảm so với năm 2009 là  $0,0003.10^{-6}$  người/đồng tương ứng với tỷ lệ giảm 18,65.



Nguyên nhân chủ yếu là do chế độ đãi ngộ (đặc biệt là với lao động trực tiếp) chưa hợp lý, trình độ tay nghề của người lao động chưa được nâng cao. Vì vậy trong thời gian tới Công ty cần quan tâm hơn đến chế độ đãi ngộ cũng như là đào tạo, nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động.

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

Qua khảo sát thực tế kết hợp với quá trình phân tích thực trạng nhân sự tại Công ty cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng có thể thấy công ty có những ưu và nhược điểm sau:

*\* Ưu điểm:*

- Hiệu suất sử dụng trong năm qua tăng.
- Công ty đã cải thiện môi trường làm việc cho người lao động yên tâm gắn bó với Công ty.

*\* Nhược điểm:*

- Công tác hoạch định nguồn nhân lực thực hiện chưa tốt, việc hoạch định nguồn nhân lực vẫn chưa căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, ngoài ra kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty bị phụ thuộc nhiều vào yếu tố bên ngoài (nhất là yếu tố bán hàng) do vậy vẫn còn hiện tượng thừa, thiếu nhân lực cục bộ.
- Công tác đánh giá nhân viên chưa thực hiện tốt. Việc đánh giá xem người lao động có hoàn thành tốt công việc hay không chỉ dựa trên việc họ hoàn thành công việc đúng thời hạn hay không, có đi làm đủ ca, đủ buổi không, chưa quan tâm đến thái độ, tác phong làm việc của người lao động, chất lượng thực hiện công việc cũng như là khả năng, trình độ, mức độ thành thực trong công việc của người lao động.
- Trong công tác tuyển dụng của công ty cũng còn rất nhiều hạn chế vì Công ty chủ yếu tuyển con em cán bộ công nhân viên trong ngành nên công ty có nhiều hạn chế trong khâu tuyển dụng, không tuyển được nhiều những nhân tài giúp cho công ty phát triển chính vì thế tình trạng nhân viên trúng tuyển không hoàn thành tốt công việc hoặc bỏ việc sau một thời gian làm việc tại Công ty.
- Trong công tác đào tạo nguồn nhân lực vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu cấp bách đối với lực lượng lao động trực tiếp làm dưới phân xưởng.

- Công tác trả công người lao động (đặc biệt là đối với lao động trực tiếp) chưa hợp lý.
- Việc quản lý sử dụng quỹ thời gian của công ty chưa hợp lý nên vẫn còn tình trạng người lao động đi muộn, về sớm, nghỉ việc bừa bãi.

### **Phần 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HÓA CHẤT VẬT LIỆU ĐIỆN HẢI PHÒNG**

#### **3.1 Biện pháp nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực trong Công ty**

##### *a. Lý do đưa ra biện pháp*

- Công tác đào tạo của Công ty chưa bắt nguồn từ nhu cầu sản xuất kinh doanh, trình độ tay nghề hiện có của người lao động gây ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Đối với lực lượng lao động trực tiếp, trình độ tay nghề của họ quyết định chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp, trực tiếp tạo ra doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp, thì công tác đào tạo chưa được chú ý, quan tâm đúng mức.

Xem xét bảng lao động đúng chuyên ngành, tay nghề, và số lao động có thể tham gia đào tạo ở dây chuyền sản xuất giấy số 1:

**Bảng 3.1: Tình hình lao động ở dây chuyền sản xuất số 1**

<b>STT</b>	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Số người</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
<b>1</b>	<b>Tổng số lao động</b>	70	100
<b>2</b>	<b>Số lao động đúng chuyên ngành, tay nghề</b>	51	72,86
	- Số lao động hoàn thành tốt công việc	46	90,19
	- Số lao động không hoàn thành tốt công việc	5	9,81
<b>3</b>	<b>Số lao động không đúng chuyên ngành, tay nghề</b>	19	27,14
	- Số lao động hoàn thành tốt công việc	12	63,16
	- Số lao động không hoàn thành tốt công việc	7	36,84
<b>4</b>	<b>Số lao động có thể tham gia đào tạo</b>	16	72,72
<b>5</b>	<b>Số lao động không thể tham gia đào tạo</b>	6	27,28

Qua bảng trên ta thấy số lao động đúng chuyên ngành, tay nghề ở dây chuyền sản xuất số 1 chỉ chiếm 72,86%, số lao động không đúng chuyên ngành, tay nghề chiếm 27,14%. Số lao động hoàn thành tốt công việc không cao cho thấy trình độ

tay nghề người lao động chưa đáp ứng được hết yêu cầu công việc, trong khi đó số người có thể tham gia đào tạo chiếm 72,72% nhưng lại chưa được Công ty quan tâm, cho đào tạo nâng cao tay nghề, dẫn đến chất lượng sản phẩm, năng suất lao động chưa cao.

+ Ngoài ra, công tác quản lý nguồn nhân lực cũng cần chú trọng đến việc phát triển nguồn nhân lực. Như đối với thợ bậc cao của Công ty, chủ yếu là thợ bậc 4, có thâm niên công tác và có khả năng đào tạo lên bậc cao hơn nhưng Công ty vẫn chưa có các hình thức đào tạo, cập nhật đào tạo thêm cho người lao động.

Sau đây là bảng thợ bậc cao cần được đào tạo ở dây chuyền sản xuất số 1:

**Bảng 3.2: Bảng thợ bậc cao cần được đào tạo ở dây chuyền sản xuất số 1**

STT	Họ và tên	Loại thợ	Cấp bậc thợ	Thâm niên
1	Nguyễn Văn Thành	Thợ điện	4/7	4 năm
2	Trần Văn Hải	Thợ sửa chữa máy	5/7	5 năm
3	Lê Văn Hà	Thợ điện	4/7	5 năm

- Đối với lực lượng lao động gián tiếp, việc đào tạo trong những năm qua chưa đem lại hiệu quả cao. Nguyên nhân chủ yếu là do việc đào tạo chưa đúng đối tượng và chưa làm cho người lao động cảm thấy hứng thú với việc đi đào tạo.

Hàng năm Công ty có các chỉ tiêu đào tạo nghiệp vụ của cấp bộ, đào tạo từ 2 – 3 tháng. Công ty đưa ra các tiêu chí cơ bản để chọn người đi đào tạo, các tiêu chí như: về thời gian công tác tại Công ty: 3 năm trở lên, độ tuổi từ 25 – 35 tuổi, sức khỏe tốt, chấp hành tốt qui định của Công ty, có tinh thần làm việc, học hỏi cao...Tuy nhiên việc đưa ra những tiêu chí như thế này không tìm được đúng những người cần phải đào tạo, ví dụ như năm 2010, chị Nguyễn Thị Mai ở phòng Tài chính kế toán cần được đào tạo nâng cao nghiệp vụ nhưng do chưa đủ 3 năm công tác ở Công ty nên không được cử đi đào tạo hay có các lý do khác như chị Hoàng Lan ở phòng Tổ chức tổng hợp, đủ tiêu chí đi đào tạo và muốn được đi đào tạo nâng cao trình độ nghiệp vụ nhưng do có con nhỏ nên không tham gia lớp đào tạo được.

- Ngoài ra Công ty có định hướng trong năm tới sẽ hiện đại hóa dây chuyền sản xuất để nâng cao năng suất lao động, tăng doanh thu do đó việc đào tạo tay nghề cho người lao động là rất cần thiết để người lao động có thể đáp ứng được với nhu cầu công việc cũng như có thể sử dụng công nghệ, dây chuyền sản xuất mới một cách thành thạo.

*b. Biện pháp khắc phục*

Từ thực trạng và nhu cầu cần được đào tạo trên thì Công ty nên đưa ra những hình thức đào tạo cụ thể:

- Đào tạo tại chỗ: bằng cách kèm cặp hướng dẫn ngay tại nơi làm việc đối với người lao động. Đối với lao động trực tiếp tại các dây chuyền sản xuất có thể kèm cặp, hướng dẫn trong ca làm việc của người lao động hoặc bố trí, sắp xếp theo hình thức luân phiên ca. Ví dụ:

Họ và tên	Bộ phận	Thời gian làm việc		Thời gian đào tạo	
		Ca sáng	Ca chiều	Ca sáng	Ca chiều
Trần Văn Tiến	Máy in	7h15' - 9h45'	15h15' - 17h15'	9h45' - 11h	13h45' - 15h15'
Trịnh Văn Nam	Máy in	9h45' - 11h	13h45' - 15h15'	7h15' - 9h45'	15h15' - 17h15'

- Cử đi đào tạo: Công ty nên tự tổ chức các lớp cho người lao động đi đào tạo nâng cao trình độ nghiệp vụ, đồng thời xem xét một cách cụ thể những trường hợp cần được đào tạo trước.

**Bảng 3.3: Bảng dự kiến công tác đào tạo lao động trực tiếp năm 2011***(Đơn vị: Người)*

Chỉ tiêu	Dây chuyền sx số 1			Dây chuyền sx số 2		
	Nhu cầu đào tạo	Chỉ tiêu kế hoạch	Thực hiện kế hoạch	Nhu cầu đào tạo	Chỉ tiêu kế hoạch	Thực hiện kế hoạch
<b>1. Đào tạo tại chỗ</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>11</b>
- Thợ in	2	2	2	3	3	3
- Thợ điện	3	2	2	2	1	1
- Thợ khác	2	2	2	2	2	1
- Công nhân đóng gói	5	5	4	7	6	6
<b>2. Cử đi đào tạo</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
- Thợ in	2	2	2	2	2	2
- Thợ điện	1	1	1	2	2	2
- Thợ khác	3	3	3	2	1	1
<b>Tổng</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>16</b>

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

Ta có thể xác định chi phí đào tạo với lao động trực tiếp như sau:

\*) Với hình thức đào tạo tại chỗ Công ty dự tính hỗ trợ 550.000đ/người. Như vậy chi phí đào tạo cho 21 lao động đào tạo tại chỗ là :

$$21 * 550.000 = 11.550.000đ$$

\*) Với hình thức cử đi đào tạo, tùy theo học phí của các lớp học nâng cao nghiệp vụ trên thị trường, Công ty dự tính chi phí 1 khóa học là 3.000.000đ/người. Như vậy chi phí đào tạo cho 11 người là:

$$11 * 3.000.000 = 33.000.000đ$$

- Tiền lương mà Công ty phải trả cho 11 người được cử đi đào tạo là: (với tiền lương trung bình là 2.300.000đ/người)

$$11 * 2.300.000 = 25.300.000đ$$

- Như vậy năm 2011, chi phí mà Công ty phải bỏ ra nhằm nâng cao trình độ tay nghề cho LĐ trực tiếp là:

$$11.550.000 + 33.000.000 + 25.300.000 = 69.850.000đ$$

Sau khi kết thúc khoá đào tạo, những cá nhân nào hoàn thành tốt khóa học sẽ được Công ty khen thưởng, động viên với mức thưởng: đối với lao động được cử đi đào tạo là 2.00.000đ/người, và đối với lao động đào tạo tại chỗ là 300.000đ/người. Sau đó đánh giá chất lượng thực hiện công việc của những đối tượng được đào tạo để có chính sách đãi ngộ hợp lý.

*c. Kết quả của biện pháp*

Sau khi thực hiện biện pháp Công ty có được một đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn cao, làm việc hiệu quả, đáp ứng kịp thời yêu cầu chất lượng dịch vụ ngày một cao của khách hàng, thích nghi với cơ chế thị trường. Điều này vừa đem lại lợi ích cho người lao động lại vừa mang lại lợi ích lâu dài, góp phần nâng cao ty nâng được chất lượng dịch vụ, nâng cao sức cạnh tranh với các doanh nghiệp khác trên thị trường, nâng cao năng suất lao động, do đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

*\* So sánh trước biện pháp và sau biện pháp:*

**Bảng 3.4: Bảng so sánh trước biện pháp và sau biện pháp**

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Trước giải pháp	Sau giải pháp	Chênh lệch	
					(+/-)	(%)
1	Tổng lao động	Người	213	213	-	-
2	Tổng sản lượng	Tấn	5.685	5.868	183	3,21
3	Năng suất ldbq	Tấn/Người	26,7	27,54	0,95	3,21

Với các yếu tố khác không đổi và công ty bán được hàng thì dự kiến doanh thu và lợi nhuận sau khi thực hiện biện pháp là:

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Trước giải pháp	Sau giải pháp	Chênh lệch	
					(+/-)	(%)
1	Tổng lao động	Người	213	213	-	-
2	Doanh thu	Tr.đ	135.118	139.889	4.771	3,53
3	Lợi nhuận	Tr.đ	956,12	984,879	28,76	3,01
4	Hiệu suất sử dụng lao động	Tr.đ/Người	634,35	656,75	22,4	3,53
5	Hiệu quả sử dụng lao động	Tr.đ/Người	4,48	4,62	0,14	3,12

### 3.2 Biện pháp điều chỉnh đơn giá định mức

Đây là một công tác rất quan trọng trong Công ty. Công tác này được thực hiện nhằm kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh và thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Công ty cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng đã tiến hành công tác trả lương cho người lao động trong công ty đảm bảo trả đúng, trả đủ với từng đối tượng lao động ở các vị trí, tuy nhiên mức lương này chưa thực sự kích thích tinh thần làm việc của người lao động, đặc biệt là đối với khối công nhân trực tiếp sản xuất tại các phân xưởng.

Đơn giá định mức mà Công ty quy định so với Công ty khác là thấp hơn, cụ thể:



**Bảng 3.3: Bảng so sánh đơn giá định mức 1 cont mặt hàng giấy ngân chỉ  
với Công ty khác**

*(Đơn vị: Đồng)*

Tên bộ phận	Cty CP HCVLD HP	Cty CP Hải Long	Cty CP Thành Đạt	Chênh lệch so với Cty cp Hải Long		Chênh lệch so với Cty cp Thành Đạt	
				(+/-)	(%)	(+/-)	(%)
1. Máy in	2.100.000	2.300.000	2.200.000	200.000	9,52	100.000	4,76
2. Máy cắt	2.000.000	2.100.000	2.200.000	100.000	5	200.000	10
3. Máy kiện	1.600.000	1.700.000	1.750.000	100.000	6,25	150.000	9,38
4. Đóng gói	6.000.000	6.300.000	6.200.000	300.000	5	200.000	3,33

Trước đây đơn giá định mức của 3 Công ty là như nhau, tuy nhiên năm 2010 Công ty CP Hải Long và Công ty CP Thành Đạt đều đã thay đổi đơn giá định mức mới cho phù hợp với tình hình phát triển kinh tế và nhu cầu của người lao động, còn Công ty CP HCVLD Hải Phòng thì vẫn giữ nguyên đơn giá định mức cũ.

So sánh đơn giá định mức 1 cont mặt hàng giấy ngân chỉ với Công ty cổ phần Hải Long ta thấy đơn giá định mức mà công ty quy định đối với từng bộ phận đều thấp hơn so với Công ty cổ phần Hải Long. Với bộ phận máy in thấp hơn 9,52%, bộ phận máy cắt là 5%, bộ phận máy kiện là 6,25% và bộ phận đóng gói là 5%.

Và khi so sánh đơn giá định mức 1 cont mặt hàng giấy ngân chỉ của Công ty với Công ty cổ phần Thành Đạt ta thấy đơn giá định mức mà Công ty quy định cũng vẫn thấp hơn đơn giá định mức của Công ty cổ phần Thành Đạt, thấp hơn từ 3% đến 10%.

Trong khi đó giá bán sản phẩm của Công ty so với 2 công ty này tương đương nhau, cụ thể:

**Bảng 3. : Bảng so sánh giá bán sản phẩm mặt hàng giấy ngân chỉ**

(Đơn vị: Đồng/Tấn)

<b>STT</b>	<b>Tên công ty</b>	<b>Giá bán</b>
1	Công ty CP HCVLD Hải Phòng	40.000.000
2	Công ty CP Hải Long	40.050.000
3	Công ty CP Thành Đạt	40.000.000

Với giá bán tương tự như nhau nhưng do sự phát triển của nền kinh tế, do lạm phát tăng cao, nên 2 công ty trên đã có những biện pháp điều chỉnh đơn giá định mức kịp thời cho phù hợp với tình hình thực tế. Tuy nhiên Công ty cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng thì vẫn chưa có biện pháp điều chỉnh đơn giá định mức, vẫn giữ đơn giá định mức cũ. Một giá bán sản phẩm tương đương nhau trong khi đó đơn giá định mức mà Công ty cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng qui định lại thấp hơn cho thấy việc vẫn quy định đơn giá định mức như thế này sẽ không kích thích được tinh thần làm việc của người lao động, người lao động sẽ có sự so sánh với các công ty khác cùng ngành nghề sản xuất và dễ dàng rời bỏ công ty. Cụ thể từ năm 2009 đến năm 2010 số lao động toàn Công ty giảm 25 người (tương ứng với tỷ lệ giảm 10,5%), trong đó số lao động trực tiếp là 20 người (chiếm 80% tổng số lao động nghỉ việc tại Công ty) và số lao động gián tiếp là 5 người chiếm 20%. Và việc số lao động trực tiếp giảm nhiều như vậy chủ yếu là do việc đãi ngộ không thỏa mãn và kích thích, giữ chân người lao động. Vì vậy Công ty nên có biện pháp điều chỉnh đơn giá định mức phù hợp để giữ chân người lao động và tạo động lực kích thích người lao động, tăng năng suất lao động cho Công ty.

*b, Biện pháp khắc phục*

Điều chỉnh đơn giá định mức tăng lên, cụ thể:

**Bảng 3.5: Bảng dự kiến điều chỉnh đơn giá định mức***(Đơn vị: Đồng)*

Tên bộ phận	Đơn giá định mức 1 cont (trước)	Đơn giá định mức 1 cont (mới)	Chênh lệch	
			(+/-)	(%)
1. Máy in	2.100.000	2.200.000	100.000	4,76
2. Máy cắt	2.000.000	2.150.000	150.000	7,5
3. Máy kiện	1.600.000	1.700.000	100.000	6,25
4. Đóng gói	6.000.000	6.300.000	300.000	5

*c, Kết quả của biện pháp*

Sau khi thực hiện việc điều chỉnh đơn giá định mức thì có thể thu được kết quả như sau:

**Bảng 3.6: Bảng so sánh trước và sau biện pháp**

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Trước giải pháp	Sau giải pháp	Chênh lệch	
					(+/-)	(%)
1	Tổng lao động	Người	213	213	-	-
2	Tổng sản lượng	Tấn	5.685	5.887	202	3,55
3	Năng suất ldbq	Tấn/Người	26,7	27,65	0,95	3,55

Với các yếu tố khác không đổi và công ty bán được hàng thì dự kiến doanh thu và lợi nhuận sau khi thực hiện biện pháp là:

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Trước giải pháp	Sau giải pháp	Chênh lệch	
					(+/-)	(%)
1	Tổng lao động	Người	213	213	-	-
2	Doanh thu	Tr.đ	135.118	139,876	4,758	3,52
3	Lợi nhuận	Tr.đ	956,12	985,87	29,85	3,12
4	Hiệu suất sử dụng lao động	Tr.đ/Người	634,35	656,69	22,44	3,53
5	Hiệu quả sử dụng lao động	Tr.đ/Người	4,48	4,63	0,15	3,35

So sánh cụ thể với trường hợp của chị Nguyễn Thị Lan ở bộ phận đóng gói, mức lương trước và sau khi thực hiện biện pháp điều chỉnh đơn giá định mức:

**Bảng 3.7: Bảng đơn giá định mức 1cont hàng ngân chỉ, bộ phận đóng gói**

(Đơn vị: Đồng)

Tên bộ phận	Đơn giá định mức 1 cont (trước)	Đơn giá định mức 1 cont (mới)	Chênh lệch	
			(+/-)	(%)
Đóng gói	6.000.000	6.300.000	300.000	5

Với mặt hàng giấy ngân chỉ: 1cont = 4586 kiện hàng

Đơn giá định mức tính trên 1 kiện hàng:

**Bảng 3.8: Bảng đơn giá định mức 1 kiện hàng hàng ngân chỉ**

(Đơn vị: Đồng)

Tên bộ phận	Đơn giá định mức 1 kiện hàng (trước)	Đơn giá định mức 1 kiện hàng (mới)	Chênh lệch	
			(+/-)	(%)
Đóng gói	1.308,33	1.373,75	65,42	5

**Bảng 3.9: Bảng so sánh lương sản phẩm trước và sau khi thực hiện bp**

(Đơn vị: Đồng)

Họ và tên	Bộ phận	Số kiện hàng làm trong tháng	Theo đơn giá định mức cũ		Theo đơn giá định mức mới		Chênh lệch tiền lương	
			Đơn giá	Lương sản phẩm	Đơn giá	Lương sản phẩm	(+/-)	(%)
Nguyễn Thị Lan	Đóng gói	312	1.308,33	408.199	1373,75	428.610	20.411	5

## KẾT LUẬN

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

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

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

Một lần nữa em xin cảm ơn ban lãnh đạo Công ty cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng cùng Thạc sỹ Đỗ Thị Bích Ngọc đã giúp đỡ em hoàn thành đề tài nghiên cứu khoa học này.

***Em xin chân thành cảm ơn!***

*Hải Phòng, ngày 25 tháng 6 năm 2008*

**Sinh viên**

***Nguyễn Thị Thu Thủy***

## **Danh mục tài liệu tham khảo**

1. Nguyễn Thanh Hội, năm 2005, “Quản trị nhân sự”, NXB Thống kê.
2. Nguyễn Hữu Thân, năm 2007, “ Quản trị nhân sự”, NXB Thống Kê.
3. Trần Kim Dung, năm 2007 “ Quản trị nhân sự” NXB Thống kê.
4. Tô Thanh Hải, năm 2004, “ Quản trị nguồn nhân lực của các doanh nghiệp”, NXB khoa học và kỹ thuật.
5. George T. Milkovich, John W. Boudreau, năm 2002, “ Quản trị nguồn nhân lực”, NXB thống kê.
6. Viện nghiên cứu và phát triển Kinh tế - Xã hội.
7. Một số tài liệu được Công ty cung cấp.