

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC, QUẢN TRỊ NHÂN LỰC VÀ VẤN ĐỀ SỬ DỤNG HIỆU QUẢ NGUỒN NHÂN LỰC.

1.1. Nguồn nhân lực.

1.1.1. Khái niệm về nhân lực.

Nhân lực trong một doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ khả năng về trí lực và thể lực của con người được vận dụng trong quá trình sản xuất kinh doanh. Nó cũng được xem là sức lao động của con người, một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố sản xuất của bất cứ một doanh nghiệp nào. (Theo sách Quản trị nhân sự - Phó giáo sư - Tiến sĩ Nguyễn Hữu Thân)

1.1.2. Các đặc trưng cơ bản về nguồn nhân lực.

1.1.2.1. Số lượng nguồn nhân lực.

Số lượng nguồn nhân lực được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực. Các chỉ tiêu này có quan hệ mật thiết với chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng dân số.

1.1.2.2. Chất lượng nguồn nhân lực.

- Thể lực nguồn nhân lực.

Một trong những tiêu chí nói lên chất lượng nguồn nhân lực là tình trạng thể lực của người lao động, bao gồm các yếu tố như chiều cao, cân nặng, sức khỏe. Các yếu tố này phụ thuộc chặt chẽ vào các điều kiện như: Mức sống, thu nhập, nghỉ ngơi, chăm sóc y tế và các dịch vụ khác.

- Trình độ học vấn của nguồn nhân lực.

Chỉ tiêu quan trọng nhất để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực là trình độ học vấn của người lao động. Trình độ học vấn là nền tảng cho việc tiếp thu các kiến thức khoa học kỹ thuật, đào tạo và tái đào tạo nghề nghiệp.

- Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của người lao động.

Là trình độ hiểu biết, khả năng vận dụng, áp dụng khoa học kỹ thuật tiên bộ về một số chuyên môn nào đó và hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động cho tổ chức đó. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của

người lao động được thể hiện thông qua cơ cấu lao động được đào tạo ở các cấp bậc khác nhau.

1.1.2.3. Cơ cấu nguồn nhân lực.

Cơ cấu cấp bậc nguồn nhân lực: bao gồm số lượng nhân lực được phân chia từ cấp cao đến cấp thấp và đến nhân viên, người lao động trong tổ chức. Cơ cấu này phản ánh các bước thăng tiến nghề nghiệp của nguồn lực trong tổ chức.

Cơ cấu tuổi nguồn nhân lực: được biểu thị bằng số lượng nhân lực ở những độ tuổi khác nhau.

Theo Tổng cục Thống kê, hiện nay Việt Nam có cơ cấu lao động rất trẻ, 50% dưới độ tuổi 25. Năm 2010, lực lượng lao động trong độ tuổi từ 15 trở lên là hơn 50,5 triệu người, tăng 2,68% so với năm 2009; trong đó lực lượng lao động trong độ tuổi lao động là hơn 46,2 triệu người, tăng 2,12%, tuy nhiên chất lượng còn thấp và tỉ lệ thất nghiệp còn khá cao. Tỷ lệ thất nghiệp năm 2010 của lao động trong độ tuổi là 2,88%. Công nhân có trình độ cao đẳng, đại học ở nước ta chiếm khoảng 3,3% đội ngũ công nhân nói chung. Tỷ lệ này khiến chúng ta phải suy nghĩ. Chính vì trình độ văn hoá tay nghề thấp nên đa số công nhân không đáp ứng tốt yêu cầu công việc. Điều này dẫn đến sự mất cân đối về lao động ở các doanh nghiệp. Doanh nghiệp không thiếu người nhưng lại thiếu những công nhân có tay nghề để đảm bảo những khâu kĩ thuật quan trọng trong dây chuyền sản xuất. (Theo TSC.edu.vn).

1.2. Quản trị nguồn nhân lực.

1.2.1. Khái niệm của quản trị nguồn nhân lực.

Theo Phó giáo sư - Tiến sĩ Nguyễn Hữu Thân, quản trị 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 mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức.

1.2.2. Đối tượng của quản trị nhân lực.

Là người lao động với tư cách là những cá nhân cán bộ, công nhân viên trong tổ chức và các vấn đề có liên quan đến họ như công việc và các quyền lợi, nghĩa vụ của họ trong tổ chức.

1.2.3. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực.

1.2.3.1. Mục tiêu kinh tế.

Nhằm mục đích sử dụng có hiệu quả nhất sức lao động từ đó mà tăng doanh thu giảm chi phí trong quản lý. Thoả mãn nhu cầu trang trải chi phí, tái tạo sản xuất giản đơn và mở rộng sức lao động, ổn định kinh tế gia đình.

1.2.3.2. Mục tiêu xã hội.

Nhằm tạo công ăn việc làm, giáo dục và động viên người lao động phát triển phù hợp với tiến bộ xã hội. Thông qua quản lý nguồn nhân lực thực hiện trách nhiệm của Nhà Nước, của tổ chức với người lao động. Để đạt được mục tiêu này cần có các hoạt động hỗ trợ.

1.2.3.3. Mục tiêu củng cố và phát triển tổ chức.

Quản trị nhân lực là nhân tố để khẳng định về tình hình của tổ chức, tình hình mục tiêu kinh doanh. Để đạt được mục tiêu cần thực hiện các hoạt động hỗ trợ như: kế hoạch hoá nguồn nhân lực, tuyển chọn, đánh giá, đào tạo, phân công, bố trí, phát triển nhân lực và thực hiện kiểm tra giám sát.

1.2.3.4. Mục tiêu thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của tổ chức.

Hiệu lực của bộ máy tổ chức phụ thuộc chủ yếu vào năng lực, trình độ tổ chức của các quản trị gia cấp cao, cấp trung bình và cả cấp cơ sở. Chỉ qua hoạt động quản trị nguồn nhân lực mới đáp ứng nhu cầu quản lý này.

1.2.4. Vai trò và chức năng của quản lý nguồn nhân lực.

1.2.4.1. Vai trò của quản lý nguồn nhân lực.

Quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các tổ chức và giúp cho các tổ chức tồn tại và phát triển trên thị trường. Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của tổ chức nên quản lý

nguồn nhân lực chính là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong một tổ chức. Mặt khác quản lý các mặt khác cũng sẽ không hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nguồn lực, vì suy đến cùng thì mọi hoạt động quản lý đều được thực hiện bởi con người.

Vai trò của quản lý nguồn nhân lực đối với doanh nghiệp thể hiện qua các mặt: xác định những cơ hội tốt và những trở ngại trong thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, đưa ra tầm nhìn rộng cho nhà quản lý cũng như đội ngũ cán bộ công nhân viên của công ty, kích thích cách suy nghĩ mới mẻ, những ý tưởng sáng tạo mới trước những vấn đề trước mắt, bồi dưỡng tinh thần khấn trương và tích cực hoạt động của nhân viên trong công ty, kiểm tra quá trình đầu tư vào hoạt động quản lý, xây dựng phương châm hoạt động lâu dài nhằm vào những vấn đề trọng điểm trong từng giai đoạn, đưa ra điểm chiến lược trong quản lý doanh nghiệp và khai thác sử dụng nhân viên.

1.2.4.2. Chức năng của quản lý nguồn nhân lực.

Một là nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực: chú trọng đảm bảo đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc. Nhóm này có các hoạt động: hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu trữ và sử lý các thông tin về nguồn nhân lực.

Hai là nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: chú trọng các hoạt động nâng cao năng lực của nhân viên. Nhóm này thực hiện: hướng nghiệp, huấn luyện, bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ.

Ba là nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực: chú trọng đến việc duy trì và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực trong tổ chức. Hoạt động này bao gồm: ký kết hợp đồng lao động, thoả ước hợp đồng lao động tập thể, giải quyết các tranh chấp, bất bình trong lao động, giải quyết kỉ luật lao động, cải thiện điều kiện làm việc, chăm sóc y tế, bảo hiểm và an toàn lao động.

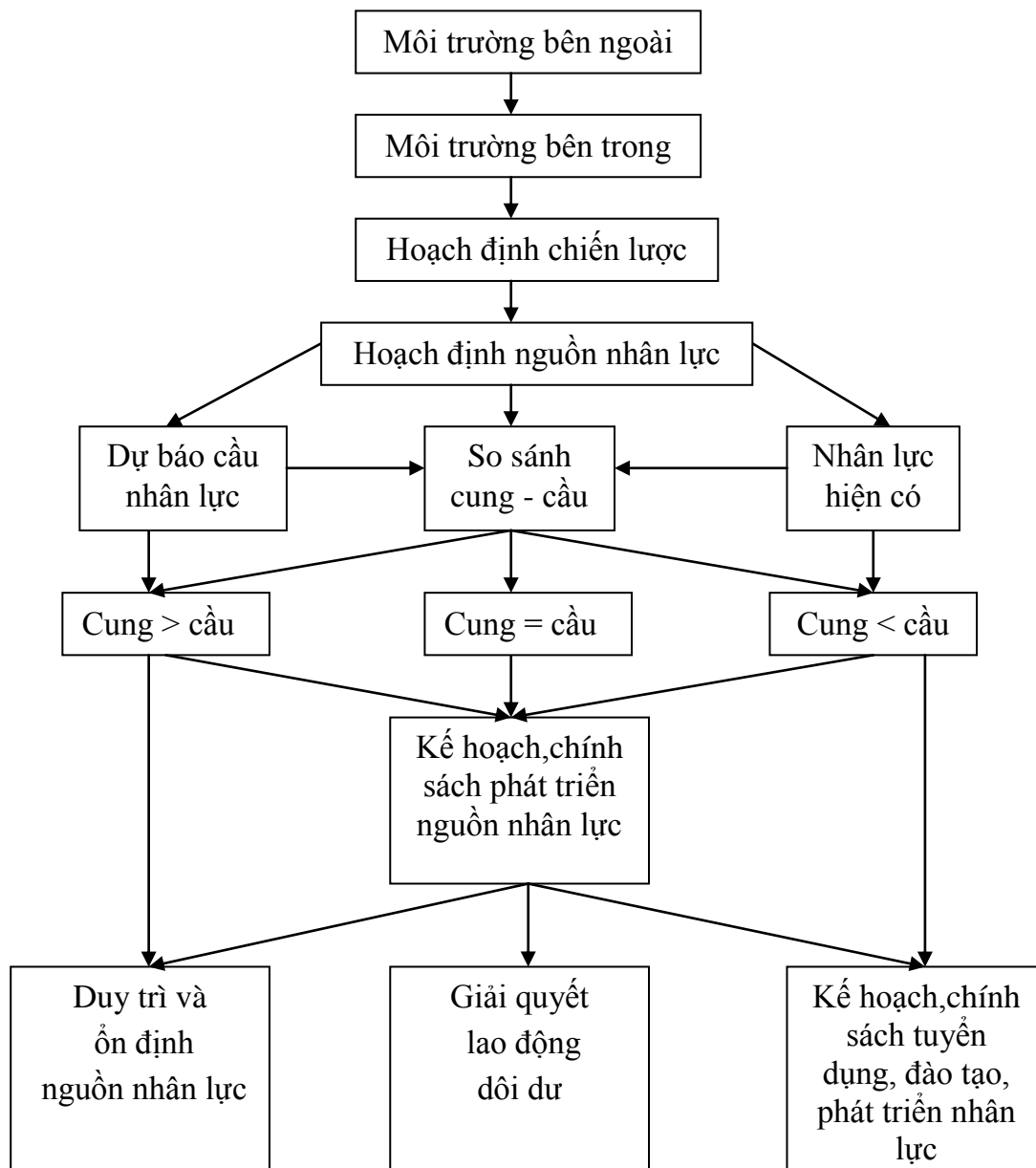
1.2.5. Nội dung cơ bản của quản trị nhân lực.

1.2.5.1. Hoạch định nguồn nhân lực.

- Khái niệm hoạch định nguồn nhân lực: là tiến trình quản trị bao gồm việc phân tích các nhu cầu và khả năng cung ứng lao động cho một tổ chức dưới những điều kiện thay đổi, sau đó triển khai các chính sách và biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu đó. (Theo sách Quản trị nhân sự, Phó giáo sư - Tiến sĩ Nguyễn Hữu Thân).

- Tiến trình hoạch định nguồn nhân lực.

Sơ đồ 1. Tiến trình hoạch định nguồn nhân lực.



Tiến trình hoạch định nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bắt đầu bằng việc xem xét các kế hoạch chiến lược của toàn doanh nghiệp. Sau khi thông qua kế hoạch doanh số, trưởng các bộ phận chuyên môn sẽ đề ra kế hoạch chuyên môn và kế hoạch về nhân lực cho bộ phận mình. Giám đốc hoặc trưởng phòng nhân sự sẽ từ đó hoạch định chiến lược cho toàn doanh nghiệp. Khi hoạch định nguồn nhân lực nhà quản trị cần tiến hành bốn bước sau:

Bước thứ nhất là dự báo nhu cầu, dự báo về khả năng sẵn có của doanh nghiệp về nhân lực và phân tích quan hệ cung - cầu, khả năng điều chỉnh hệ thống quản lý nhân lực. Khi dự báo, nhà quản trị phải dựa vào nhiều yếu tố khác nhau như các kế hoạch sản xuất và các thay đổi về năng suất. Phải xác định số lượng nhân viên cũng như các kỹ năng cần thiết theo nhu cầu. Tới bước thứ hai, nhà quản trị sẽ đề ra các chính sách và các chương trình cụ thể để cấp trên xét duyệt. Sang bước thứ ba, giám đốc hay trưởng phòng nhân sự sẽ phối hợp với nhà quản trị của các bộ phận khác thực hiện các chương trình cụ thể. Nếu thiếu lao động, nhà quản trị sẽ tiến hành tuyển chuyển, thăng chức hoặc giáng chức để đạt được nhu cầu nhân sự trong tương lai. Nếu thấy còn thiếu, nhà quản trị phải tiến hành tuyển mộ, tuyển chọn từ nguồn bên ngoài. Nhưng nếu dư thừa lao động, công ty có thể giảm bớt giờ làm việc, hạn chế việc tuyển dụng lại, cho về hưu sớm hoặc cho nghỉ tạm thời. Và sau cùng nhà quản trị phải kiểm tra và đánh giá các kế hoạch.

1.2.5.2. Phân tích công việc.

- Khái niệm phân tích công việc.

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

- Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc.

Sơ đồ 2. Trình tự thực hiện phân tích công việc.



Bước 1: Xác định mục đích của phân tích công việc. Cần phải xác định được mục đích phân tích công việc để xác định thông tin một cách chính xác.

Bước 2: Xác định các thông tin cần thu thập: cần thu thập các thông tin thật sự cần thiết, tránh các sai lầm: thông tin quá chung chung; thông tin không cần thiết; thông tin thiếu tập trung, không đầy đủ hoặc chưa chính xác.

Bước 3: Thiết kế nghiên cứu phân tích công việc: lựa chọn các vị trí đặc trưng, những điểm then chốt và xác định hình thức thu thập cũng như các bước tiến hành nhằm tiết kiệm thời gian, chi phí.

Bước 4: Thu thập dữ liệu, kiểm tra tính chính xác, đầy đủ của thông tin.

Bước 5: Phân tích và giải thích dữ liệu thu được.

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

Bản mô tả công việc là một văn bản viết giải thích về những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một công việc cụ thể.

Bản tiêu chuẩn công việc: là bảng trình bày các điều kiện, tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc nhất định.

1.2.5.3. Định mức lao động.

- Khái niệm định mức lao động

Định mức lao động được hiểu là lượng lao động sống hợp lý để tạo ra một đơn vị sản phẩm hay để hoàn thành một nhiệm vụ công tác nào đó trong những điều kiện nhất định. (Theo sách Quản trị nhân sự của Phó giáo sư - Tiến sĩ Nguyễn Hữu Thân).

Định mức lao động là cơ sở để bố trí và sử dụng lao động hợp lý, đồng thời là căn cứ để trả công lao động.

- Phương pháp xác định định mức lao động: Phương pháp thống kê kinh nghiệm, phương pháp phân tích, phương pháp xây dựng định mức trên cơ sở các tiêu chuẩn có sẵn.

- Các loại định mức:

+ Mức thời gian (Mtg): là số lượng thời gian cần thiết quy định cho một hoặc một nhóm công nhân có trình độ thành thạo nhất định để họ hoàn thành một khối lượng công việc hay tạo ra một đơn vị sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng nhất định trong điều kiện tổ chức - kỹ thuật cụ thể.

Áp dụng Mtg cho những công việc đòi hỏi công việc hao tổn thời gian tương đối dài hoặc làm căn cứ xây dựng các kế hoạch trong doanh nghiệp.

+ Mức sản lượng (Msl): là số lượng sản phẩm hay khối lượng nhất định quy định cho một hoặc một nhóm công nhân hoàn thành trong một đơn vị thời gian nhất định, trong điều kiện tổ chức - kỹ thuật nhất định.

Áp dụng Msl cho những công việc mà kết quả lao động có thể tính toán và thống kê bằng số tự nhiên. $Msl = Tca / Mtg$. (Tca: Độ dài thời gian ca làm việc)

+ Mức phục vụ (Mpv): là số lượng máy móc thiết bị quy định cho một hoặc một nhóm công nhân phải phục vụ. Nói cách khác là số lượng công nhân cần thiết phải phục vụ một đơn vị máy móc thiết bị.

Áp dụng Mpv cho những công việc phụ và phục vụ mà kết quả lao động khó có thể tính một cách trực tiếp, cụ thể.

1.2.5.4. Tuyển mộ, tuyển chọn nhân viên.

- Tuyển mộ: là quá trình thu hút các ứng viên về phía tổ chức để các nhà tuyển dụng lựa chọn và sàng lọc những người có đủ điều kiện vào làm việc tại 1 vị trí nào đó tổ chức.

Các nguồn tuyển mộ:

+ Nguồn nội bộ: sử dụng các nhân viên hiện hữu: trong trường hợp cần thăng chức, đề bạt hoặc chuyển chuyển sang những vị trí trống, vị trí mới. Cần xem kỹ bản kê kỹ năng và biểu đồ thay thế; bạn bè, người thân của nhân viên hiện hữu; các nhân viên cũ.

Ưu điểm: tạo sự thi đua rộng rãi cho nhân viên, kích thích họ làm việc tích cực, trách nhiệm, sáng tạo và hiệu quả hơn; họ thích nghi với cương vị mới nhanh hơn và dễ dàng đạt được mục tiêu; nhân viên của công ty đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ và trách nhiệm trong công việc.

Nhược điểm: hiện tượng “lại giống”: nhân viên mới được đề bạt có thể quá quen với cách làm việc của cấp trên và họ sẵn sàng rập khuôn lại, thiếu sáng tạo; trong công ty dễ hình thành “nhóm ứng viên không thành công”, do đó có tâm lý không phục lãnh đạo mới, chia bè phái, khó hợp tác và làm việc.

+ Nguồn bên ngoài: những người tự ý đến xin việc; các cơ sở đào tạo ngành nghề có liên quan; các trung tâm tư vấn và giới thiệu lao động, việc làm; nhân viên của công ty khác; người thất nghiệp và lao động tự do.

Ưu điểm: nhân viên mới năng động, sáng tạo hơn trong công việc, không bị ảnh hưởng, rập khuôn, máy móc theo phong cách làm việc cũ; có tinh thần, trách nhiệm cao và hết lòng vì công việc

Nhược điểm: do chưa quen với môi trường và điều kiện làm việc mới, nhân viên chưa thể thích nghi ngay với cương vị mới đảm nhận; dễ xảy ra tình trạng không hợp tác của một số thành viên cũ đối với người mới.

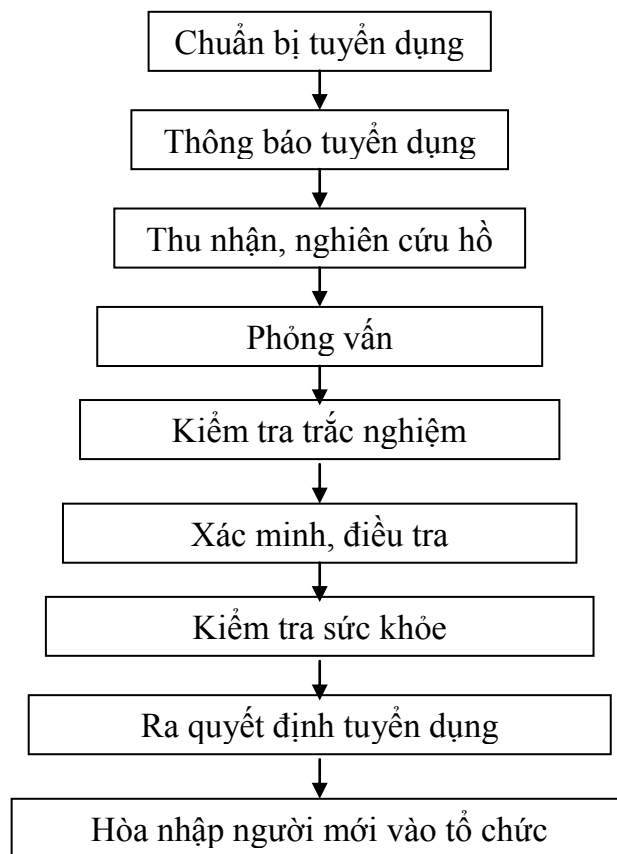
Phương pháp tuyển mộ: thông qua quảng cáo, văn phòng dịch vụ việc làm, tuyển sinh viên tốt nghiệp trực tiếp từ các trường đại học; qua internet,

chính quyền địa phương, sự giới thiệu của các nhân viên trong doanh nghiệp, qua các mối quan hệ khác của lãnh đạo doanh nghiệp.

- Tuyển chọn là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với yêu cầu đặt ra trong số những người mà tổ chức thu hút được trong quá trình tuyển mộ.

- Trình tự tuyển dụng lao động.

Sơ đồ 3. Trình tự tuyển dụng lao động.



Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng.

Thành lập Hội đồng tuyển dụng. Nghiên cứu kỹ các văn bản, quy định của Nhà nước, tổ chức, doanh nghiệp có liên quan tới việc tuyển dụng. Thăm dò nguồn tuyển. Phác thảo thông báo tuyển dụng, bộ hồ sơ xin việc, các mẫu trắc nghiệm và mẫu phỏng vấn.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí

Bước 2: Thông báo tuyển dụng.

Hình thức: quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng, thông qua các trung tâm dịch vụ lao động, yết bảng tại cơ quan, thông qua các trường, các trung tâm đào tạo. Thông báo nên ngắn gọn, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng viên như yêu cầu về trình độ, kiến thức, kỹ năng, phẩm chất, đặc điểm cá nhân.

Bước 3: Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ

Tất cả hồ sơ xin việc đều ghi sổ, có phân loại chi tiết để sử dụng sau này. Nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi nhận các thông tin chủ yếu ứng viên, để loại bớt một số ứng viên hoàn toàn không đáp ứng được yêu cầu công việc, không cần làm tiếp các thủ tục tiếp theo, giảm bớt chi phí tuyển dụng cho doanh nghiệp.

Bước 4: Phỏng vấn.

+ Phỏng vấn sơ bộ: nhằm tìm hiểu về cá tính và nhân cách của ứng viên xem có phù hợp với công việc không.

+ Phỏng vấn sâu: ứng viên sẽ được hỏi tới tất cả các vấn đề liên quan mà ứng viên đã cung cấp cho doanh nghiệp hoặc bị yêu cầu bổ túc một số thông tin còn thiếu để chứng minh sự trung thực và khả năng của mình.

Bước 5: Kiểm tra, trắc nghiệm.

Là hình thức đánh giá sự hiểu biết, sự khéo léo, trí nhớ,... của các ứng viên. Trắc nghiệm có thể bằng cách bút vấn, khẩu vấn hoặc bằng máy tính, hình vẽ,...

Bước 6: Xác minh, điều tra

Làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với ứng viên có triển vọng tốt thông qua tiếp xúc với đồng nghiệp, bạn bè, thầy cô giáo hoặc với lãnh đạo cũ của ứng viên; cho biết thêm về trình độ, kinh nghiệm, tính cách của ứng viên.

Bước 7: Kiểm tra sức khỏe

Kiểm tra sức khỏe nhằm khẳng định khả năng làm việc ổn định và lâu dài của nhân viên.

Bước 8: Ra quyết định tuyển dụng.

Ra quyết định tuyển chọn hay loại bỏ ứng viên là bước quan trọng nhất. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách hệ thống các thông tin về ứng viên.

Bước 9: Hòa nhập người mới vào tổ chức.

Sau khi ứng viên được tuyển dụng, doanh nghiệp phải giới thiệu người phụ trách và các đồng nghiệp khác cho ứng viên cũng như các hướng dẫn về công việc và doanh nghiệp để giúp họ nhanh chóng làm quen với công việc và hòa nhập vào guồng máy làm việc chung của toàn doanh nghiệp.

1.2.5.5. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

- Khái niệm đào tạo và phát triển

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

Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực, động cơ của công nhân viên, biến họ thành những thành viên tương lai quý báu của tổ chức. Phát triển không chỉ bao gồm có đào tạo mà còn có sự nghiệp và kinh nghiệm. (Theo Sách quản trị nhân sự của Phó Giáo sư - Tiến sĩ Nguyễn Hữu Thân)

- Mục đích của đào tạo và phát triển: Trực tiếp giúp nhân viên làm việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên không đáp ứng được tiêu chuẩn mẫu của công việc hoặc khi nhận công việc mới; cập nhật các kỹ năng kiến thức mới cho nhân viên; tránh tình trạng quản lý lạc hậu, lỗi thời; giải quyết các vấn đề của tổ chức như mâu thuẫn giữa nhân viên, giữa nhân viên và công đoàn, hay với nhà quản trị ... ; hướng dẫn công việc cho nhân viên mới; chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận; thoả mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

- Tổ chức đào tạo và phát triển.

Có hai phương pháp đào tạo.

+ Đào tạo tại chỗ: là các phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, người học sẽ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn. Ngoài ra đào tạo tại chỗ còn được tổ chức dưới dạng công nhân viên luân phiên thay đổi công việc của các bộ phận khác nhau.

+ Đào tạo thoát ly: là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế.

Đào tạo thoát ly có thể tổ chức theo những hình thức: thuyết trình các bài giảng; thiết bị ghi âm, truyền hình và hội nghị qua điện thoại; máy tính và các thiết bị đa phương tiện; học tập bằng cách thực hành; học tại các cơ sở đào tạo; đào tạo ngoại khóa.

Sơ đồ 4. Tiến trình đào tạo và phát triển.



Tiến trình đào tạo và phát triển bắt đầu bằng giai đoạn xác định rõ nhu cầu đào tạo và phát triển. Giai đoạn kế tiếp là ấn định các mục tiêu cụ thể. Hai câu hỏi chủ yếu cần nêu ra là: “ Các nhu cầu đào tạo của công ty là các nhu cầu nào?” và

“ Công ty muốn thực hiện mục tiêu gì qua các lỗ lực đào tạo và phát triển?” . Các mục tiêu có thể rất hạn hẹp, giới hạn vào khả năng của một chức vụ nào đó. Mục tiêu cũng có thể dàn trải rộng như nâng cao kỹ năng quản trị của tất cả các cấp quản trị thứ nhất gồm có các quả đốc, đốc công, kiểm soát viên.

Sau khi xác định rõ mục tiêu, nhà quản trị cần phải lựa chọn các phương pháp và phương tiện đào tạo, huấn luyện thích hợp.

Đào tạo và phát triển là cả một tiến trình không bao giờ dứt. Nhà quản trị phải thường xuyên kiểm tra và đánh giá xem chương trình đã đáp ứng với các nhu cầu và mục tiêu đề ra chưa

1.2.5.6. Đánh giá kết quả thực hiện công việc.

- Khái niệm: Đánh giá thành tích công tác là một hệ thống chính thức duyệt xét và đánh giá sự hoàn thành công việc của một cá nhân theo định kỳ.

- Mục đích:

+ Đối với doanh nghiệp: giúp doanh nghiệp có được các thông tin dữ liệu về năng lực thực hiện công việc và các khả năng tiềm ẩn của nhân viên. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc, giúp họ phát triển một cách toàn diện nhằm nâng cao năng suất lao động; có căn cứ để hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự; xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân sự; điều chỉnh các hoạt động quản trị nhân sự cho phù hợp.

+ Đối với nhân viên: Giúp họ biết được khả năng hoàn thành công việc và những sai lầm đã mắc phải trong quá trình làm việc, trên cơ sở đó tự hoàn thiện mình để có được cơ hội phát triển và thăng tiến.

- Trình tự đánh giá:

+ Xác định các yêu cầu cơ bản của đánh giá: thông thường các tiêu chí đánh giá có thể suy ra từ bản mô tả công việc bao gồm: tiêu chuẩn về hành vi và tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc.

+ Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp: một phương pháp đánh giá thích hợp phải: phù hợp với quan điểm và tính cách của nhà quản trị, với văn hóa doanh nghiệp, với tính chất công việc và đặc điểm của nhân viên; khai thác được chính xác và đầy đủ thành tích của đối tượng đánh giá.

+ Huấn luyện lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá.

+ Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá.

+ Tiến hành đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc.

+ Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá.

+ Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên.

- Các phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc: phương pháp mức thang điểm, phương pháp xếp hạng, phương pháp ghi chép các vụ việc quan trọng, phương pháp đánh giá bằng văn bản tường thuật, phương pháp theo tiêu chuẩn công việc, phương pháp thang điểm đánh giá căn cứ vào hành vi, phương pháp quản trị bằng mục tiêu.

1.2.5.7. Trả công lao động.

- Khái niệm tiền lương: tiền lương là giá cả của sức lao động được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động phù hợp với quan hệ cung và cầu về sức lao động trong nền kinh tế thị trường.

- Ý nghĩa của tiền lương: tiền lương là một khoản chi phí bắt buộc, do đó muốn nâng cao lợi nhuận và hạ giá thành sản phẩm, các doanh nghiệp phải biết quản lý và tiết kiệm chi phí tiền lương; tiền lương cao là một phương tiện hiệu quả để thu hút lao động có tay nghề, tạo ra lòng trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp; là một phương tiện kích thích và động viên người lao động.

- Các hình thức trả lương: có 2 hình thức trả lương cơ bản như sau:

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

Công thức: $L_{tg} = T_{tt} \times L$

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Ưông Bí

Trong đó: Ltg: Lương thời gian

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

L : Mức lương ngày (lương giờ) với:

L ngày = L tháng / 22 ; L giờ = L tháng / 18

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

$L_{sp} = N_{tt} \times Đg$

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

Trong đó:

L_{sp} : Tiền lương theo sản phẩm

Đg : Đơn giá lương sản phẩm

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

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

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

H_{si} : Hệ số lương của mỗi người

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

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

Số tiền khoán cho cả nhóm $\times T_{ci}$

$W_i = \frac{\text{Số tiền khoán cho cả nhóm} \times T_{ci}}{\text{Tổng thời gian chuẩn}}$

W_i : Tiền công của công nhân thứ i

Tổng thời gian chuẩn = T_{ci} .

- Vấn đề thu nhập của người lao động.

+ Mức lương tối thiểu.

Nghị định 28/2010/NĐ-CP (ban hành ngày 25/3/2010) sẽ điều chỉnh mức lương tối thiểu vùng đối với người lao động làm việc ở công ty, doanh nghiệp,

hợp tác xã, tổ hợp tác, trang trại, hộ gia đình, cá nhân và các tổ chức khác của Việt Nam có thuê mướn lao động.

Cụ thể, tại các doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thuộc vùng I, tức các quận thuộc Tp Hà Nội và Tp Hồ Chí Minh áp dụng mức tối thiểu 980.000 đồng/tháng; vùng II là 880.000 đồng/tháng; vùng III là 810.000 đồng/tháng; vùng IV gồm các địa bàn ở nông thôn, miền núi, vùng sâu, vùng xa là 730.000 đồng/tháng.

+ Phụ cấp: Nhà nước ban hành 7 loại phụ cấp lương: phụ cấp khu vực, phụ cấp độc hại, nguy hiểm, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp làm đêm, phụ cấp thu hút lao động, phụ cấp đất đỏ, phụ cấp lưu động.

+ Tiền thưởng: việc xác định các chỉ tiêu thưởng phải căn cứ vào số lượng và chất lượng lao động (mức tiền thưởng phụ thuộc vào thành tích công tác của bản thân người lao động nhiều hay ít). Những chỉ tiêu về số lượng như hoàn thành vượt mức sản lượng, đạt và vượt các mức lao động. Các chỉ tiêu về chất lượng có thể là tỷ lệ sản phẩm loại một, tiết kiệm nguyên, nhiên vật liệu...

1.2.5.9. An toàn và sức khỏe người lao động.

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

- Về phía người lao động: Chấp hành mọi nội quy, quy định về an toàn lao động. Khiếu nại với cơ quan nhà nước nếu người sử dụng lao động vi phạm quy định an toàn lao động của Nhà Nước hoặc trái với hợp đồng lao động ...

1.3. Ảnh hưởng của môi trường đối với quản trị nhân lực.

1.3.1. Môi trường bên trong doanh nghiệp

Môi trường bên trong doanh nghiệp bao gồm: văn hóa của doanh nghiệp: quan điểm, ý thức và thái độ của đội ngũ lao động đối với công việc và mục tiêu của doanh nghiệp; cơ chế làm việc; khả năng tài chính và các kết quả kinh doanh

của doanh nghiệp: sẽ quyết định doanh nghiệp có thể thu hút được lao động đến đâu; trình độ trang bị công nghệ, kỹ thuật của doanh nghiệp: yếu tố này ảnh hưởng tới yêu cầu về trình độ đối với nhân viên, đặc biệt là khả năng ứng dụng công nghệ, kỹ thuật mới của họ. Đồng thời nó cũng tạo ra áp lực cạnh tranh lớn trong việc thu hút và duy trì lao động lành nghề; tính chất, đặc điểm của công việc và các yêu cầu về tổ chức thực hiện công việc.

1.3.2. Môi trường bên ngoài doanh nghiệp.

- Thị trường lao động: tìm ra xu hướng và mức độ cạnh tranh trong việc thu hút lao động lành nghề cho doanh nghiệp cũng như khả năng cung ứng lao động từ bên ngoài.

- Mức sống của dân cư: yếu tố này liên quan tới chính sách lương, thưởng, phụ cấp,...cho nhân viên.

- Nhà nước và chính sách pháp luật: những quy định về số giờ làm việc, hệ số lương, mức lương, yêu cầu về an toàn lao động,...

- Yếu tố kinh tế: cần đặc biệt chú ý tới mức độ và xu hướng cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cùng ngành trên thị trường.

- Yếu tố văn hóa xã hội: bao gồm sở thích, thói quen, chuẩn mực đạo đức, các quan điểm về mức sống, vấn đề lao động nữ,...

- Yếu tố công nghệ: công nghệ càng phát triển đòi hỏi lao động cần phải có kiến thức và trình độ tay nghề cao. Yếu tố này đặt ra yêu cầu các nhà quản trị nhân sự phải không ngừng bồi dưỡng, đào tạo nâng cao trình độ cho nhân viên trong doanh nghiệp.

1.4. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

1.4.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

- Theo quan điểm của Mac-Lênin về hiệu quả sử dụng lao động là sự so sánh kết quả đạt được với chi phí bỏ ra một số lao động ít hơn để đạt được kết quả lao động nhiều hơn.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí

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

- Năng suất lao động bình quân: cho biết một lao động trong một năm tạo ra bao nhiêu sản lượng.

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

- Hiệu suất sử dụng lao động chỉ ra một lao động tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một năm.

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

- Hiệu quả sử dụng lao động: Hiệu quả sử dụng lao động chỉ ra một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một kỳ.

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

- Chỉ số tạo việc làm: Chỉ số tạo việc làm cho biết doanh nghiệp cần bao nhiêu tiền đầu tư để tạo ra một việc làm trong một năm.

$$\text{Chỉ số tạo việc làm} = \frac{\text{Tổng vốn bình quân}}{\text{Tổng lao động bình quân}}$$

- Hiệu lượng sử dụng lao động: Hiệu lượng sử dụng lao động chỉ ra trong một năm để tạo ra một đồng doanh thu cần bao nhiêu lao động.

$$\text{Hiệu lượng sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng lao động bình quân}}{\text{Doanh thu}}$$

- Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương: cho biết một đồng tiền lương tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong kỳ. Chỉ tiêu này càng lớn thì hiệu quả sử dụng lao động càng cao.

$$\text{Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương} = \frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Tổng quỹ lương}}$$

1.4.3. Vai trò, ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Trong doanh nghiệp, yếu tố con người đóng vai trò quyết định đối với sự thành bại của cả doanh nghiệp. Chính vì vậy việc sử dụng lao động có hiệu quả giữ vai trò quyết định tới sự sống còn của doanh nghiệp.

Nếu sử dụng nguồn lao động không hợp lý, việc bố trí lao động không đúng chức năng sẽ gây tâm lý chán nản, không nhiệt tình với công việc dẫn đến hiệu quả kinh doanh thấp, giảm sút về tất cả các vấn đề khác của doanh nghiệp.

Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động sẽ góp phần tiết kiệm chi phí lao động sống, tiết kiệm thời gian lao động, giảm thời gian khấu hao tài sản của doanh nghiệp, tăng cường kỷ luật lao động... dẫn tới giảm giá thành sản xuất, tăng doanh thu và giúp doanh nghiệp mở rộng thị phần, cạnh tranh thành công trên thị trường.

Mặt khác, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là điều kiện đảm bảo không ngừng cải thiện và nâng cao đời sống của cán bộ công nhân viên, tạo điều kiện nâng cao trình độ tay nghề, khuyến khích năng lực sáng tạo của người lao động, thúc đẩy người lao động cả về mặt vật chất và tinh thần.

Nói đến sử dụng lao động là nói đến việc quản lý và sử dụng con người. Con người luôn phát triển và thay đổi có tư duy, hành động cụ thể trong từng hoàn cảnh cụ thể. Vì vậy, phải làm sao để nắm bắt được những thay đổi, tư duy, ý thức của con người hay nói cách khác là nắm bắt được nhu cầu của người lao động thì hoạt động sản xuất kinh doanh mới đạt hiệu quả cao.

Tóm lại, việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là việc làm có ý nghĩa hết sức quan trọng và cần thiết đối với tất cả các doanh nghiệp. Bởi vì sử dụng lao động có hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp làm ăn kinh doanh tốt, giảm chi phí sản xuất, khấu hao nhanh TSCĐ... điều đó sẽ giúp doanh nghiệp đứng vững trên thị trường và mở rộng thị phần tăng khả năng cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường.

1.5. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp về công tác nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

1.5.1. Bí quyết quản lý nhân sự của Google.

Nghiêm ngặt trong khâu tuyển dụng: các ứng viên tham gia phỏng vấn phải trải qua sự sát hạch của ít nhất 6 vị giám khảo, trong đó hầu hết là đại diện của các cấp quản lý hoặc các nhân viên gạo cội trong công ty. Quan điểm của các vị giám khảo rất rõ ràng, công bằng đồng thời đặt ra tiêu chuẩn rất cao.

Thỏa mãn nhu cầu thiết yếu của nhân viên: ban lãnh đạo Google cố gắng đáp ứng mọi nhu cầu thiết yếu trong cuộc sống của một nhân viên: nhà ăn, sân tập thể thao, phòng giặt đồ, xe đưa đón nhân viên... Đảm bảo cho nhân viên vững tâm và tập trung hoàn thành tốt công việc được giao.

Trao đổi trực tiếp giữa các nhân viên: tại Google mỗi dự án do một nhóm dự án phụ trách, tất cả nhân viên trong một nhóm dự án của Google đều làm việc chung tại một phòng làm việc. Như vậy khi một người kỹ sư muốn trao đổi với một đồng nghiệp nào thì có thể trực tiếp tìm tới người đó.

Khuyến khích tinh thần sáng tạo: các kỹ sư của Google có thể dành 20% thời gian làm việc để nghĩ ra các dự án mới. Ngoài ra, Google còn thành lập hộp thư sáng tạo, trong đó toàn bộ nhân viên trong công ty đều có thể đóng góp sáng tạo của mình thông qua hộp thư này. Sau đó, những sáng kiến này sẽ được bình chọn công khai, những ý kiến sáng tạo nhất được lựa chọn để tiến hành thực hiện.

Nói đi đôi làm: Các cấp lãnh đạo của Google cố gắng để tạo ra một bầu không khí hòa thuận và tránh tình trạng trong công ty chỉ có những người “biết nói mà không biết làm”.

Giao ban đều đặn, hiệu quả: vào thứ sáu hàng tuần, tất cả các nhân viên của Google đều được tập trung để thảo luận, tiếp nhận các thông tin mới, giải quyết các vấn đề tồn tại... Thông qua phương thức này, các cấp quản lý có thể nhanh chóng nắm được tình hình của công ty, đồng thời cũng nắm được nguyện vọng, tâm tư của nhân viên.

1.5.2. Công tác quản trị nhân sự của Microsoft.

Tuyển dụng và động viên: Microsoft đã chú trọng vào việc thu hút và giữ chân những nhân viên tài giỏi nhất. Chính sách tuyển dụng người tài bao giờ cũng được đặt lên hàng đầu tại Microsoft. Công ty cố gắng thuê những người thông minh nhất, nằm trong số 5% thông minh nhất hành tinh trong lĩnh vực chuyên môn của họ. Microsoft chỉ tuyển những người có năng lực thực sự, có niềm say mê, sáng tạo trong công việc. Rất nhiều người trong số những người được tuyển vào làm việc tại Microsoft đều tốt nghiệp từ các trường đại học và cao đẳng tốt nhất, nổi tiếng nhất, một số khác thì được đào tạo theo chuyên ngành máy tính tốc độ cao. Họ dần được bổ nhiệm vào những vị trí quan trọng chủ chốt, bởi vì tố chất thông minh giúp họ có thể nắm bắt được lỗi lầm sớm nhất và sẽ bắt kịp với cách làm việc hiệu quả hơn trong công việc. Cứ 6 tháng một lần, mọi người phải trải qua các cuộc đánh giá hiệu quả làm việc.

Microsoft đã hấp dẫn các nhân viên bởi môi trường làm việc thân thiện, sôi động, khuyến khích và tạo mọi điều kiện cho sự tiến bộ mọi mặt và nhất là thành công của mỗi người. Khi rơi vào môi trường sôi động ở Microsoft, xung quanh toàn là những người giỏi hơn, thông minh hơn, mỗi người đều cảm thấy thoải mái vì mình có thể học tập được nhiều hơn và chính môi trường cạnh tranh chất lượng càng giúp cho họ phấn đấu vươn lên. Microsoft cũng cho phép văn phòng làm việc của mỗi cá nhân được sắp xếp theo ý riêng của họ. Tất cả mọi người đều có không gian riêng tư của mình. Họ có thể đóng cửa lại, bật nhạc lên, điều chỉnh ánh sáng và làm việc. Điều đó có nghĩa là văn phòng làm việc tạo cho họ cảm giác như đang ở nhà. Ở Microsoft không có việc quy định giờ làm việc với các nhà lập trình và điều hành. Chỉ một số vị trí cần làm đúng giờ như nhân viên hỗ trợ kỹ thuật, nhân viên tiếp tân của toà nhà. Các nhân viên có thể chọn giờ làm việc của mình nhưng phải có những khoảng thời gian xác định hàng ngày. Liệu điều này có dẫn đến mọi người làm việc ít hơn không? Ngược lại phần lớn mọi người đều làm ít nhất 10h ngày. Nhân viên được đánh giá dựa trên công việc họ phải hoàn thành.

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ KHÍ Ô TÔ UÔNG BÍ

2.1. Tổng quan về công ty.

- Tên công ty: Công ty cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí (viết tắt: CKOTUB).
- Tên giao dịch quốc tế: AMC - Auto Mechanical Joint Stock Company.
- Trụ sở chính: Xã Phương Đông – Thành phố Uông Bí - Tỉnh Quảng Ninh.
- Điện thoại: (0333) 854028.
- SĐKKD: 2203000746, do Sở Kế hoạch và Đầu tư Tỉnh Quảng Ninh cấp, ngày 28/12/2006.

- Vốn điều lệ của công ty: 8.409.040.000 đồng.

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển:

2.1.1.1. Quá trình hình thành.

Công ty cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí tiền thân là một Xí nghiệp cơ giới cầu đường, sau đó được Nhà nước quyết định thành lập Nhà máy công cụ số 2, thuộc Tổng công ty xây dựng Điện - Than. Ngày 01 tháng 7 năm 1971 Công ty chính thức được thành lập với tên gọi “Nhà máy cơ khí sửa chữa ô tô” (nay là Công ty cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí).

Từ ngày thành lập, Nhà máy là đơn vị hạch toán phụ thuộc Công ty than Uông Bí - Bộ Điện và Than. Tháng 01 năm 1996 Bộ công nghiệp đã quyết định chuyển Công ty thành doanh nghiệp hạch toán độc lập, đơn vị thành viên của Tổng Công ty than Việt nam (Nay là Tập đoàn công nghiệp than - khoáng sản Việt Nam). Tháng 2 năm 2002 thực hiện việc sắp xếp các doanh nghiệp Nhà nước, Nhà máy cơ khí ô tô trở về đơn vị trực thuộc Công ty than Uông Bí, thuộc Tập đoàn công nghiệp than - khoáng sản Việt Nam.

Từ 01 tháng 01 năm 2007, Nhà máy đổi thành mô hình hoạt động sang Công ty cổ phần theo Quyết định số 2064/QĐ-BCN ngày 09/8/2006 của Bộ công nghiệp V/v phê duyệt phương án và chuyển Nhà máy cơ khí ô tô của Công ty TNHH một thành viên than Uông Bí thành Công ty cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí.

2.1.1.2 Quá trình phát triển.

Công ty cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí thành lập được 37 năm với trang thiết bị máy móc cũ, lạc hậu nên sản phẩm làm ra không đáp ứng được yêu cầu của thị trường. Khi Nhà nước xoá bỏ cơ chế bao cấp, chuyển sang nền kinh tế thị trường, công ty đã gặp rất nhiều khó khăn, đến năm 1989 doanh thu của công ty chỉ đạt 458 triệu đồng trong khi đó lỗ 402 triệu đồng, thời điểm này Công ty đang đứng trước bờ vực bị phá sản không còn khả năng sản xuất được nữa. Năm 1990 nhờ sự nỗ lực của toàn thể cán bộ công nhân viên và sự giúp đỡ của Công ty than Uông Bí cùng với các đơn vị bạn, công ty trở lại hoạt động bình thường, từng bước đổi mới công nghệ sản xuất đồng thời tạo việc làm và thu nhập ổn định cho người lao động.

Năm 1997 với định hướng đa dạng hoá mở rộng sản phẩm trong sửa chữa xe và đầu tư mới dây chuyền sản xuất ắc quy chuyên dùng mốp, đến năm 1998 Công ty đã hoàn thành đầu tư dây chuyền sản xuất các sản phẩm chuyên dùng mốp và bước đầu đi vào hoạt động đã mang lại việc làm ổn định cho số lao động dôi dư và tăng mức thu nhập cho toàn công ty. Năm 2009 là năm đánh dấu mốc quan trọng trong quá trình xây dựng và phát triển của Công ty cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí cả về số lượng và chất lượng, tạo tiền đề cho sự phát triển của những năm tiếp theo.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty

Chức năng: gia công các mặt hàng phục vụ thi công, sản xuất các sản phẩm chuyên dùng mốp : mũ lò, đèn mốp, ắc quy tàu điện, giá nạp đèn mốp; các sản phẩm cơ khí chế tạo: xe goòng, gông lò, vì lò, thùng ắc quy; chế tạo và lắp đặt hệ thống băng tải, dây chuyền tuyển than; sửa chữa, trung đại tu xe ô tô, máy xúc, máy gạt.

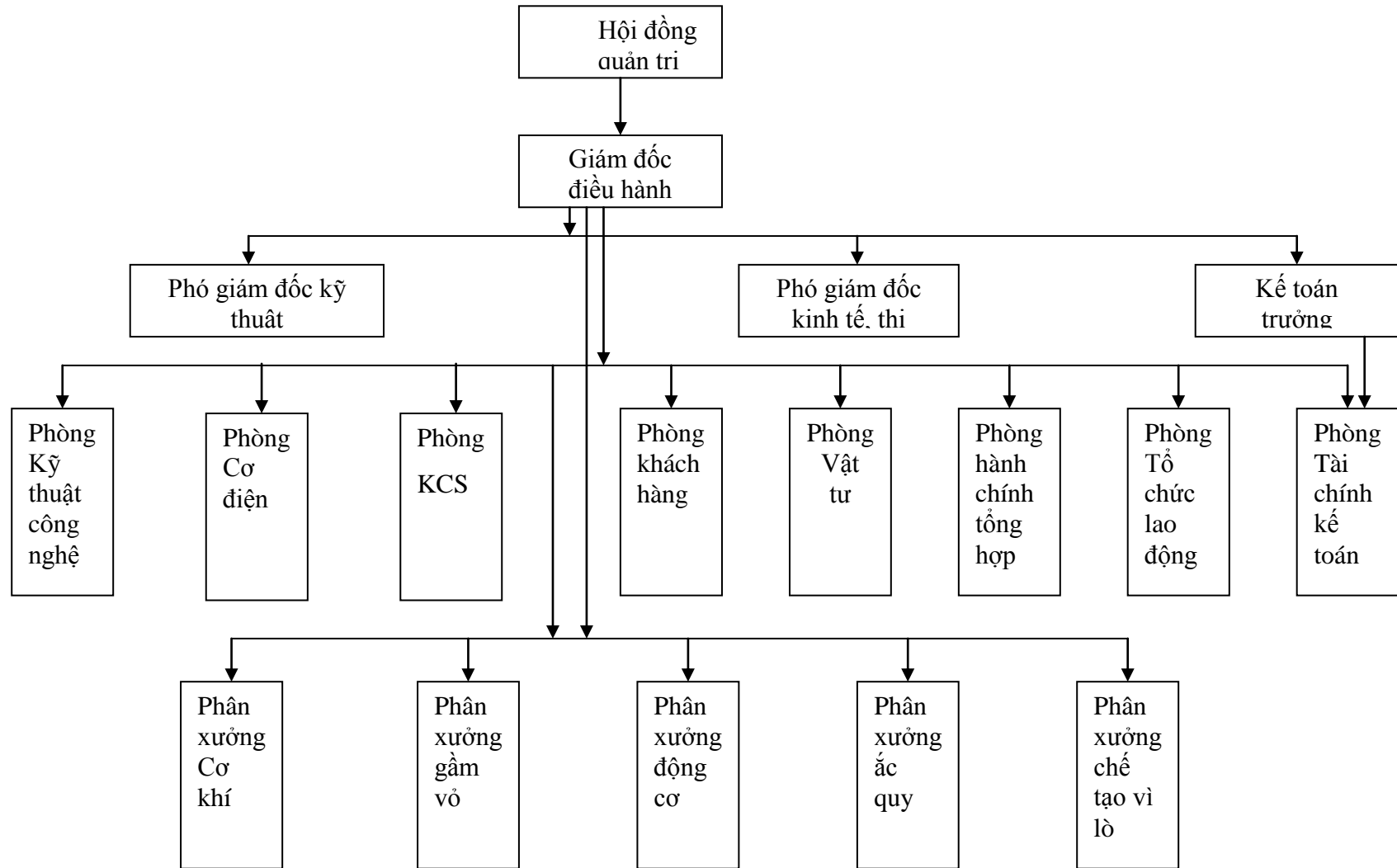
Nhiệm vụ: thực hiện các công việc do Công ty Than Uông Bí phân công, phối hợp sản xuất kinh doanh với các đơn vị thành viên thuộc Công ty Than Uông Bí; tổ chức sản xuất kinh doanh và phân công lao động hợp lý.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức.

Bộ máy quản lý của công ty được tổ chức theo mô hình trực tuyến – chức năng.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Ưng Bí

Sơ đồ 5. Cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần cơ khí ô tô Ưng Bí



2.1.3.1. Ban giám đốc:

1. Giám đốc điều hành: là người đứng đầu về công tác điều hành, quản lý mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trước Tổng Giám đốc Công ty than Uông Bí và trước pháp luật. Giám đốc chỉ đạo, điều hành chung các hoạt động của công ty, phân công và phối hợp công tác của các phó giám đốc và kế toán trưởng nhằm thực hiện đúng và có hiệu quả nhiệm vụ và quyền hạn của giám đốc.

2. Phó Giám đốc kinh tế - thị trường: thường trực thay giám đốc giải quyết công việc chung khi giám đốc đi vắng, làm chủ tịch hội đồng nâng bậc và chủ tịch hội đồng khen thưởng, kỷ luật; trực tiếp chỉ đạo: quan hệ với các cơ quan địa phương; công tác định mức lao động, bảo hộ lao động, đào tạo, tiếp thị phát triển thị trường, tiêu thụ, bảo hành sản phẩm.

3. Phó giám đốc kĩ thuật: chịu trách nhiệm trước giám đốc công ty về lo việc làm cho công ty trong nội bộ Công ty than Uông Bí; công tác chỉ huy sản xuất; công tác bảo hành; chỉ đạo toàn bộ các công việc của phòng kĩ thuật, KCS, cơ điện, quản lý công nghệ, quản lý kĩ thuật, quản lý chất lượng sản phẩm, tổ chức thực hiện các dự án đầu tư; công tác chất lượng, tiến độ mua bán phụ tùng, vật tư.

2.1.3.2. Các phòng chức năng:

1. Phòng hành chính tổng hợp: lập chương trình công tác của giám đốc, các phó giám đốc; lập lịch biểu theo dõi thi hành các quyết định, chỉ thị, nghị quyết của cấp trên; công tác hành chính, tổng hợp, văn thư, lưu trữ, thi đua, văn hoá, thể thao; quản trị nhà ăn, nhà khách, tổ xe; quản lý công tác y tế.

2. Phòng Tổ chức lao động: lập kế hoạch đào tạo, quản lý lao động và tiền lương; xây dựng các định mức; ban hành các quy chế về tuyển dụng, đào tạo, nâng bậc; giải quyết các chế độ chính sách đối với người lao động; quản lý công tác thanh tra; kết hợp với phòng kế hoạch để lập kế hoạch ngắn hạn và dài hạn.

3. Phòng khách hàng: trực tiếp quan hệ với khách hàng; soạn thảo và quản lý các hợp đồng kinh tế liên quan đến tiêu thụ sản phẩm; kiểm soát toàn bộ kĩ thuật

lắp ghép; điều hành sản xuất; xây dựng các phương án, kế hoạch sản xuất, kế hoạch đầu tư cho phù hợp với sự phát triển của công ty theo từng giai đoạn.

4. Phòng vật tư: cung ứng toàn bộ vật tư cho sản xuất; quản lý và cấp phát các loại vật tư; theo dõi định kỳ việc sử dụng vật tư và bảo quản vật tư hàng hoá; tổ chức nghiệm thu sản phẩm cho các phân xưởng; xây dựng các đơn giá và giá bán các sản phẩm mới; tổ chức kiểm kê định kỳ kho vật tư, thu hồi vật tư, phế liệu và giải quyết thanh lý vật tư ứ đọng; ban hành các qui chế về quản lý vật tư.

5. Phòng Tài chính kế toán: tổ chức công tác kế toán, thống kê, phân tích tài chính và các nghiệp vụ khác thuộc lĩnh vực tài chính; quản lý hệ thống thống kê của toàn công ty; kết hợp với phòng kế hoạch để lập kế hoạch ngắn hạn và dài hạn.

6. Phòng Kỹ thuật công nghệ: quản lý công tác kỹ thuật công nghệ và quy trình công nghệ của công ty, bao gồm công việc chế tạo các sản phẩm cơ khí, sản phẩm mới, công nghệ phục vụ sản xuất; xây dựng các quy chế, quy định thuộc lĩnh vực khoa học kỹ thuật và công nghệ; quan hệ với các cơ quan cấp trên, ngành, nhà nước và địa phương về công tác khoa học kỹ thuật và công nghệ.

7. Phòng Cơ điện: quản lý kỹ thuật vận hành, chăm sóc, sửa chữa các thiết bị, máy công cụ, tin học, trạm mạng điện và dụng cụ lao động; quản lý công tác vệ sinh công nghiệp, an toàn bảo hộ lao động và môi trường; quản lý công tác đầu tư xây dựng cơ bản và sửa chữa vật kiến trúc.

8. Phòng KCS: kiểm soát chất lượng các hàng gia công cơ khí, vật tư mua vào; giám sát chất lượng các mối lắp ghép, các công đoạn; kiểm soát chất lượng sản phẩm trước khi xuất xưởng; quản lý các hồ sơ chất lượng.

2.1.3.3. Cơ cấu tổ chức sản xuất.

Bộ phận sản xuất chính là bộ phận trực tiếp làm ra sản phẩm chính, đối tượng lao động phải trở thành sản phẩm chính. Công ty cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí có những bộ phận như sau:

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí

- Phân xưởng sửa chữa: Có nhiệm vụ sửa chữa phục hồi các loại xe trung xa, xe ca, máy xúc, máy gạt cho các đơn vị trong ngành than và các đơn vị đóng trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh.
- Phân xưởng cơ khí: Nhiệm vụ chế tạo các hàng cơ khí nhỏ, đồng thời chế tạo các loại phụ tùng cho phân xưởng sửa chữa và phân xưởng đúc.
- Phân xưởng đúc: Chế tạo các sản phẩm đúc chuyên dùng nhỏ (đúc qui tàu điện, đèn nhỏ, giá nạp, mũ lò) cung cấp cho các đơn vị trong ngành than.
- Phân xưởng chế tạo vì lò: Chuyên gia công và chế tạo các loại vì chống lò phục vụ các đơn vị trong ngành than.

2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Trong những năm gần đây doanh thu của công ty liên tục tăng. Phạm vi quy mô sản xuất ngày càng được mở rộng năm sau cao hơn năm trước, tương ứng với nó là sự tăng lên về số lượng lao động.

Bảng 1. Kết quả sản xuất kinh doanh, số lượng lao động và thu nhập bình quân từ năm 2009 – 2010.

Chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
			+/-	%
Doanh thu thuần (Triệu đồng / năm)	401.016	523.195	122.179	30%
Lợi nhuận (Triệu đồng / năm)	3.832	7.594	3.762	98%
Số lao động	338	396	58	17%
Thu nhập bình quân/ lao động (đồng / năm)	4.351.260	5.818.000	1.466.740	34%

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động và phòng kế toán tài chính)

Qua số liệu trên ta thấy doanh thu của công ty năm 2010 tăng 122.179 triệu đồng, tương ứng với 30% so với năm 2009; lợi nhuận năm 2010 tăng 3.762 triệu đồng, tương ứng với 98% so với năm 2009. Doanh thu tăng thể hiện một phần sự cố gắng của tập thể cán bộ công nhân viên trong công ty trong hoạt động sản xuất

kinh doanh và sự năng động của ban lãnh đạo công ty trong việc tích cực tìm kiếm thị trường, đầu tư mở rộng sản xuất. Bên cạnh đó có thể nhận thấy doanh thu của công ty rất lớn nhưng lợi nhuận sau thuế thu được lại không cao. Nguyên nhân là do công ty chuyên cung cấp các sản phẩm chuyên dùng mở, các sản phẩm này thường có giá giá vốn cao như: đèn mở có giá thành trên 1.188 nghìn đồng/ sản phẩm, mà trong năm công ty sản xuất và tiêu thụ trên 7000 chiếc, hay ắc quy tàu điện có giá thành 4.839 nghìn đồng/ sản phẩm, trong năm công ty sản xuất và tiêu thụ trên 2000 chiếc. Như vậy, dù doanh thu lớn nhưng với giá vốn cao là lý do khiến lợi nhuận của công ty nhỏ hơn nhiều so với doanh thu đạt được.

Bên cạnh kết quả kinh doanh ta thấy số lao động năm 2010 số lao động tăng 58 người so với năm 2009. Có thể thấy cùng với quy mô sản xuất kinh doanh ngày càng được mở rộng, đồng thời cũng đòi hỏi số lượng lao động của công ty ngày càng tăng.

Doanh thu, lợi nhuận tăng kéo theo thu nhập bình quân của người lao động cũng tăng từ 4.351.260 đồng năm 2009 lên 5.818.000 đồng năm 2010, tăng 34%. Điều đó chứng tỏ mức lương của người lao động ngày càng tăng, đời sống của họ ngày càng được nâng cao.

2.1.5. Thuận lợi và khó khăn của Công ty.

a) Thuận lợi:

* Khách quan:

- Ban lãnh đạo Công ty than Uông Bí - Vinacomin có các văn bản tạo thuận lợi trong công tác phối kết hợp sản xuất kinh doanh trong các đơn vị thành viên như: Hướng dẫn xây dựng kế hoạch phối hợp kinh doanh năm 2011 và chuẩn bị ký hợp đồng Phối hợp kinh doanh dài hạn giai đoạn 2011-2015, ký ngày 9/7/2010; Quy định thưởng thi đua hoàn thành kế hoạch phối hợp kinh doanh năm 2010, ký ngày 31/5/2010.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí

- Khách hàng trong ngành than đã đến với công ty ngày càng hợp tác chân thành, tin tưởng và đã trở thành khách hàng truyền thống, đem lại doanh thu lớn cho công ty như công ty than Cọc Sáu, công ty than Vàng Danh, công ty than Đồng Vàng, công ty than Núi Béo, công ty than Quang Hanh,...

- Các khách hàng ngoài ngành than cũng đã tin tưởng và hợp tác với công ty ngày càng nhiều như : Công ty cổ phần du lịch, thương mại Thanh Nhân, Công ty cổ phần đầu tư thương mại và công nghiệp Đức Trung, Công ty Việt Min Đô, Doanh nghiệp tư nhân Tiến Đạt, ...

* Chủ quan:

- Công ty đã nâng cao hơn những năm trước về chất lượng sản phẩm và chất lượng phục vụ vì vậy đã chiếm được uy tín, niềm tin nhất định của khách hàng trong và ngoài ngành.

- Công tác khoán quản trị chi phí đã được thường xuyên quan tâm, kiểm tra, kiểm soát, hiệu chỉnh kịp thời vừa tạo điều kiện cho sản xuất phát triển vừa tạo cho công tác quản lý của công ty ngày càng chặt chẽ, hiệu quả.

- Công tác đầu tư năm 2010 đã đầu tư đúng hướng như mở rộng nhà xưởng, đầu tư duy trì sản xuất hợp lý dây chuyền sản xuất đã được bổ sung những dụng cụ chuyên dùng, giảm sức lao động và tăng được năng suất.

b) Khó khăn:

* Khách quan:

- Lãi suất ngân hàng tăng cao từ 18%- 20% gây khó khăn trong việc vay vốn ngân hàng.

- Một số đơn vị khách hàng chưa thực sự hợp tác trong việc sử dụng các sản phẩm của công ty hoặc sử dụng không đúng quy trình dẫn đến công tác bảo hành sản phẩm tăng lên.

- Trong năm 2010, do phải cắt giảm công suất sử dụng điện đã làm ảnh hưởng không nhỏ tới tiến độ và hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

* Chủ quan:

- Trong năm do công trình đầu tư xây dựng nhà làm việc nên các phòng ban phải làm việc phân tán, điều kiện làm việc có nhiều hạn chế dẫn đến hiệu quả làm việc không cao.

- Một số bộ phận sản xuất người công nhân chưa nhận thức được tầm quan trọng của cơ chế mới, những thử thách thuận lợi và khó khăn của Công ty, nên trong công việc sản xuất chưa ý thức được tầm quan trọng và tiến độ đề ra, dẫn đến năng suất lao động thấp. Một số công nhân trẻ chưa thật nghiêm túc trong chấp hành các quy trình quy phạm trong sản xuất dẫn đến chất lượng sản phẩm làm ra chưa đạt được yêu cầu của khách hàng.

2.2. Thực trạng việc sử dụng nhân lực tại công ty.

2.2.1. Tính cấp thiết của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân sự tại Công ty cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí.

Có thể nói nhân lực là yếu tố đầu vào quan trọng trong mọi hoạt động sản xuất kinh doanh. Một tổ chức dù có nguồn tài chính dồi dào, máy móc kỹ thuật hiện đại đến đâu cũng sẽ trở nên vô nghĩa nếu không có nhân lực và việc quản trị nhân lực không hiệu quả. Tại Công ty cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí, vấn đề nhân lực còn nhiều bất cập như công ty vẫn còn nhiều bỡ ngỡ và non kém về cách nhận thức, tư duy trong chỉ đạo sản xuất kinh doanh. Công ty còn thiếu công nhân có tay nghề cao. Đội ngũ lao động giỏi kế cận chưa được chuẩn bị để thay thế đội ngũ lao động có nhiều kinh nghiệm đã lớn tuổi. Đa số cán bộ quản lý chưa được đào tạo có hệ thống về quản lý, làm việc chủ yếu dựa vào kinh nghiệm cá nhân, tính chuyên nghiệp thấp. Năng lực điều hành, quản lý của một bộ phận cán bộ lãnh đạo, quản lý còn bất cập. Công ty chưa tiến hành công việc đánh giá kết quả tuyển dụng một cách đúng đắn. Để hoàn thành tốt nhiệm vụ hoạt động sản xuất kinh doanh, công ty cần phải đề ra những biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong ngắn hạn và giải pháp đảm bảo nhân lực trong dài hạn.

2.2.2. Đặc điểm lao động trong Công ty.

2.2.2.1. Số lượng lao động.

Bảng 2. Số lượng lao động theo tính chất lao động giai đoạn 2009-2010

ĐVT: Số lượng: Người, Tỷ trọng: %

Tính chất lao động	Năm 2009		Năm 2010		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	+/-	%
Lao động trực tiếp	271	80%	330	83%	59	22%
Lao động gián tiếp	67	20%	66	17%	1	-1%
Tổng số	338	100%	396	100%	58	17%

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Qua bảng số liệu trên ta thấy lao động trực tiếp năm 2009 có 271 người trên tổng số 338 người, chiếm tỷ trọng 80%. Năm 2010, lao động trực tiếp là 330 người trên tổng số 396 người, chiếm tỷ trọng 83%, tăng lên 59 người, tương ứng với 22% so với năm 2009. Như vậy cùng với việc mở rộng quy mô sản xuất, số lượng lao động trực tiếp cũng tăng lên để đáp ứng việc sản xuất kinh doanh của công ty. Năm 2010, công ty mở rộng thêm phân xưởng đúc quy, phân xưởng gôm vỏ và phân xưởng chế tạo vì lò. Bên cạnh đó, số lượng lao động gián tiếp năm 2010 lại giảm đi một người so với năm 2009 do một cán bộ về hưu chưa có người thay thế.

Có thể thấy do tính chất ngành là cơ khí ô tô nên lượng lao động trực tiếp luôn chiếm số lượng nhiều hơn lao động gián tiếp tại công ty. Năm 2009 lao động trực tiếp chiếm 80%, trong khi lao động gián tiếp chỉ chiếm 20%. Cũng tương tự, năm 2010, lao động trực tiếp chiếm 83%, còn lao động gián tiếp chỉ chiếm 17%. Lao động gián tiếp bao gồm: cán bộ công nhân viên làm các công việc chuyên môn tại các phòng ban nghiệp vụ, xí nghiệp như: phòng tổ chức nhân sự, phòng khách hàng, phòng hành chính tổng hợp, phòng kế hoạch vật tư, phòng kỹ thuật, phòng tài chính. Lao động trực tiếp gồm lực lượng bảo vệ, lao công, phục vụ, công nhân – lao động trực tiếp tại các phân xưởng. Trong đó:

Bảng 3. Các hình thức lao động

DVT: Người

Chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
			+/-	%
Lao động hợp đồng không thời hạn	280	313	33	12%
Lao động hợp đồng 1 -> 3 năm	44	41	-3	-7%

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Có thể thấy lao động hợp đồng không thời hạn năm 2010 so với năm 2009 tăng 33 người, tương ứng với 12%, lao động hợp đồng 1->3 năm giảm 3 người, tương ứng 7%. Việc tăng, giảm các hình thức lao động là do một số lao động chuyển hình thức hợp đồng lao động từ lao động hợp đồng 1 đến 3 năm thành lao động hợp đồng không thời hạn. Mặt khác, số lượng lao động năm 2010 tăng so với năm 2009 là do có một số lao động về hưu, chấm dứt hợp đồng lao động do họ tự nghỉ việc và một số do sự điều động của công ty đi đơn vị ngoài và công ty cũng tuyển thêm một lượng lao động mới để thay thế và đáp ứng việc mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh.

Bảng 4. Tình hình tăng, giảm lao động theo hình thức lao động

DVT: Người

Chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch
Nghỉ hưu	0	2	2
Đi đơn vị ngoài	2	1	-1
Chấm dứt HĐ	7	13	6
Tuyển mới	27	58	31

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

2.2.2.2. Chất lượng lao động

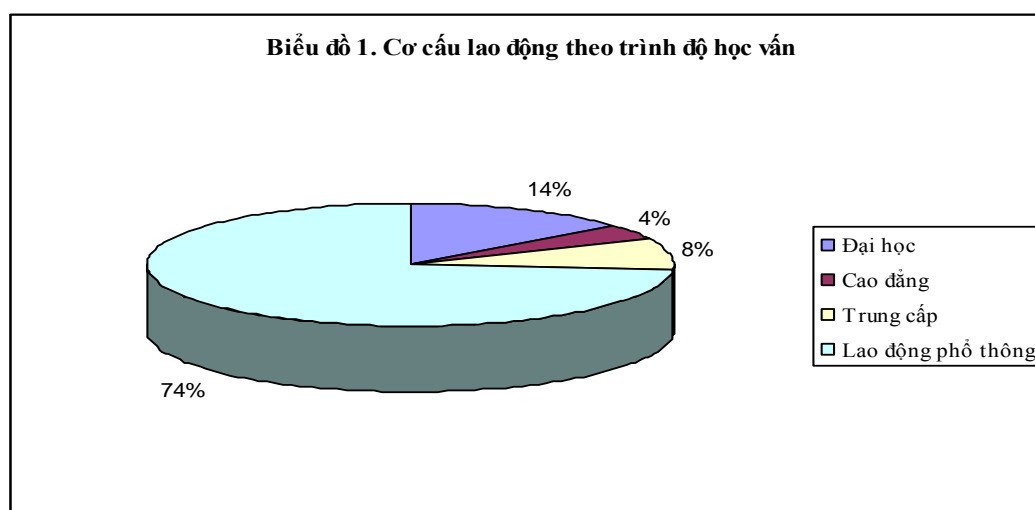
* Phân loại tình hình lao động theo trình độ học vấn.

Bảng 5. Tình hình lao động theo trình độ học vấn

ĐVT: Số lượng: Người, Tỷ trọng: %

Chỉ tiêu	Năm 2009		Năm 2010		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	+/-	%
Đại học	43	13%	55	14%	12	28%
Cao đẳng	16	5%	16	4%	-	-
Trung cấp	41	12%	30	8%	-11	-27%
Lao động phổ thông	228	67%	295	74%	67	29%
Tổng	338	100%	396	100%	58	17%

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)



Lao động phổ thông của công ty chiếm số lượng lớn nhất: năm 2009 là 228 người, chiếm 67% tổng số lao động; năm 2010 là 295 người, tăng 29% so với năm 2009, chiếm 74% tổng số lao động. Lao động phổ thông chiếm số lượng lớn là do đặc điểm ngành cơ khí, phần lớn là công nhân trực tiếp sản xuất.

Số lượng lao động có trình độ đại học, cao đẳng, trung cấp của công ty không nhiều. Năm 2009 có 43 người có trình độ đại học, chiếm 13% tổng số lao động; 16 người có trình độ cao đẳng, chiếm 5% tổng số lao động; 41 người có trình độ trung cấp, chiếm 12% tổng số lao động. Năm 2010, số lượng lao động có trình độ cao đẳng không tăng; lao động có trình độ trung cấp giảm đi còn 30 người

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí

so với năm 2009; số người có trình độ đại học đã tăng lên thành 55 người, tương ứng với 28%, chiếm 14% tổng số lao động. Nguyên nhân của việc tăng giảm đó là do một số lao động có trình độ trung cấp đã học lên bậc cao đẳng, một số học từ cao đẳng lên đại học nên lao động có trình độ trung cấp giảm đi, số lao động có trình độ cao đẳng dù không tăng nhưng vẫn có sự biến động. Mặc dù số lượng tăng không đáng kể nhưng đã cho thấy trình độ của người lao động trong công ty ngày càng cao.

* Phân loại tình hình lao động theo trình độ tay nghề.

Bảng 6. Tình hình lao động theo trình độ tay nghề

ĐVT: Người

Bậc thợ	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
			+/-	%
3/7	88	95	7	8%
4/7	40	48	8	20%
5/7	35	45	10	29%
6/7	27	36	9	33%
7/7	21	34	13	62%
Tổng	221	258	37	17%

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Trình độ tay nghề của công nhân trong công ty có từ bậc 3 tới bậc 7. Số công nhân bậc 3/7 tăng từ 88 người năm 2009 lên 95 người năm 2010, tăng 7 người, tương ứng với 8%. Bậc 3/7 chiếm số lượng cao nhất. Số công nhân bậc 4/7 tăng từ 40 người năm 2009 lên 48 người năm 2010, tăng 8 người, tương ứng với 20%. Bậc 5/7 tăng từ 35 người năm 2009 lên 45 người năm 2010, tăng 10 người, tương ứng với 29%. Số công nhân bậc 6/7 cũng đang dần tăng cao từ 27 người năm 2009 lên 36 người năm 2010, tăng 9 người, tương ứng 33%. Số công nhân bậc 7/7 tăng cao nhất so với các bậc thợ khác, tăng từ 21 người năm 2009 lên 34 người năm 2010, tăng 13 người, tương ứng 62%. Hàng năm công ty đều tổ chức thi giữ bậc và nâng bậc. Đa số công nhân đều đạt kết quả tốt. Có thể thấy trình độ

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Ưng Bí

tay nghề của công nhân ngày càng được nâng cao, số lượng lao động tay nghề cao ngày càng tăng. Điều này đồng nghĩa với việc chất lượng lao động của công ty được cải thiện rõ rệt, năng suất lao động cũng như kết quả sản xuất kinh doanh của công ty sẽ tăng lên.

2.2.2.3. Cơ cấu lao động.

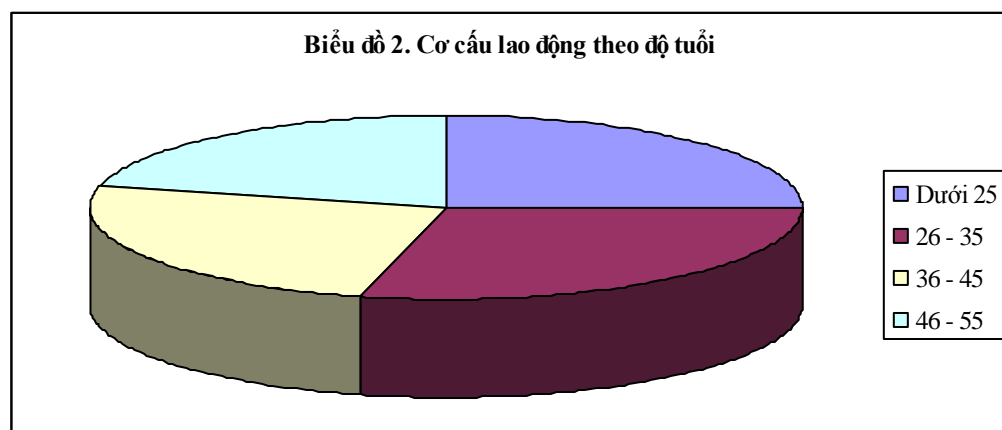
- Phân loại cơ cấu lao động theo độ tuổi.

Bảng 7. Tình hình lao động theo độ tuổi.

ĐVT: Số lượng: Người, Tỷ trọng: %

Chỉ tiêu	Năm 2009		Năm 2010		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	+/-	%
Dưới 25	82	24%	100	25%	18	22%
26 - 35	98	29%	115	29%	17	17%
36 - 45	80	24%	99	25%	19	24%
46 - 55	78	23%	82	21%	4	5%
Tổng	338	100%	396	100%	58	17%

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)



Qua bảng số liệu trên ta thấy số lao động trong công ty gần như phân bố đều cho các độ tuổi, độ tuổi dưới từ 26 – 35 chiếm số lượng nhiều nhất, 98 người, tương ứng 29% năm 2009; 115 người, tương ứng 29% năm 2010. Độ tuổi dưới 25 và từ 36 – 45 chiếm tỷ trọng 24% năm 2009 và 25% năm 2010. Có thể thấy công ty có một đội ngũ lao động trẻ, có sức khỏe, năng động, sáng tạo, dễ tiếp cận với khoa học kỹ thuật và thích nghi với nền kinh tế thị trường hiện nay. Bên cạnh đó

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Ưng Bí

công ty còn có một đội ngũ lao động lành nghề, nhiều năm kinh nghiệm, trung thành, hết lòng với công việc, độ tuổi từ 46 – 55, có 78 người, tương ứng 23% năm 2009 và 82 người, tương ứng 21% năm 2010.

Nhìn chung cơ cấu lao động theo độ tuổi của công ty là khá phù hợp, đặc biệt là sự phát triển của ngành cơ khí hiện nay.

- Phân loại cơ cấu lao động theo giới tính.

Bảng 8. Tình hình lao động theo giới tính.

ĐVT: Số lượng: Người, Tỷ trọng: %

Chỉ tiêu	Năm 2009		Năm 2010		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	+/-	%
Nam	240	71%	280	71%	40	17%
Nữ	98	29%	116	29%	18	18%
Tổng	338	100%	396	100%	58	17%

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Năm 2009, công ty có 240 lao động nam, chiếm 71% tổng số lao động và 98 lao động nữ, chiếm 29%. Năm 2010, số lao động tăng lên, lao động nam là 280 người, chiếm 71%, nữ là 116 người, chiếm 29%. Lao động nữ chủ yếu làm việc hành chính văn phòng và một số làm tại các phân xưởng. Lao động nam chủ yếu làm các chức vụ quản lý như giám đốc, phó giám đốc, trưởng các phòng ban và làm việc tại tất cả các phân xưởng. Vì đặc thù ngành nên lao động nam luôn chiếm số lượng lớn hơn lao động nữ. Nhìn chung việc phân bổ và sử dụng lao động theo giới tính của công ty là phù hợp với tính chất, đặc điểm của ngành cơ khí.

2.2.3. Thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại công ty.

2.2.3.1. Hoạch định nguồn nhân lực.

- Công tác phân tích hiện trạng nguồn nhân lực.

Hàng năm công tác phân tích hiện trạng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần cơ khí ô tô Ưng Bí được tiến hành theo một trong hai hình thức sau:

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí

+ Thứ nhất, phụ trách phòng ban, phân xưởng báo cáo về tình hình nhân lực của phòng ban, phân xưởng mình về số lượng, nhu cầu cần bổ sung lao động và cán bộ quản lý. Trên cơ sở đó lãnh đạo công ty sẽ đánh giá, cân đối và đưa vào kế hoạch bổ sung, điều chỉnh nguồn nhân lực cho các phòng ban, phân xưởng.

+ Thứ hai, các phòng ban, phân xưởng tự kiểm tra, rà soát tình hình nhân lực, chủ yếu về số lượng, báo cáo lên ban giám đốc công ty để đưa vào kế hoạch nhân lực hàng năm.

Về thực chất, đây chưa phải là công tác đánh giá nguồn nhân lực tại công ty về tất cả các mặt cơ cấu, số lượng, chất lượng mà mới chỉ quan tâm đến số lượng lao động; chưa có sự đánh giá đội ngũ lao động về trình độ, khả năng hoàn thành nhiệm vụ, khả năng đáp ứng sự thay đổi trong tương lai. Việc rà soát về số lượng lao động tại các bộ phận chưa dựa trên cơ sở định mức lao động khoa học.

- Dự báo nhu cầu và phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực.

Do không làm tốt công tác dự báo, phân tích cung cầu lao động, thiếu sự chuẩn bị về nguồn lao động và các phương pháp thu hút lao động có hiệu quả nên trong những năm qua công ty gặp nhiều khó khăn trong công tác tuyển dụng.

2.2.3.2. Phân tích và thiết kế công việc.

- Phân tích công việc.

Công ty cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí chưa bao giờ phải tiến hành phân tích công việc để phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Do đó việc xác định loại lao động cần thiết thực hiện các công việc khác nhau trong lĩnh vực sản xuất là không rõ ràng. Việc tuyển dụng hoàn toàn căn cứ vào bằng cấp, chứng chỉ phù hợp với loại công việc để tiến hành.

- Thiết kế công việc.

Cũng giống như việc phân tích công việc, thiết kế công việc chưa được công ty quan tâm. Mọi vấn đề mục đích công việc, các kỹ năng, năng lực cần thiết của người lao động, các thao tác cụ thể... để thực hiện công việc đều dựa vào quy định

về trình tự tiến hành công việc, nó không phải là chỉ dẫn cụ thể về thao tác thực hiện cũng như các yếu tố khác để thực hiện công việc.

2.2.3.3. Công tác tuyển dụng.

- Nguồn tuyển dụng và phương pháp tuyển dụng.

+ Nguồn nội bộ công ty: áp dụng cho các chức danh cán bộ quản lý các cơ sở sản xuất mới, với số lượng hết sức hạn chế. Lãnh đạo công ty tiến hành rà soát khả năng cán bộ ở các cơ sở, tiến hành động viên thoả thuận với các đối tượng lựa chọn và ra quyết định điều động.

+ Nguồn bên ngoài: áp dụng cho việc tuyển chọn lao động mới trực tiếp sản xuất, công ty tập trung vào một số nguồn tuyển dụng chủ yếu sau: các trường đại học, trường dạy nghề hàn, sửa chữa ô tô... Ngoài ra, đối với một số trường hợp cụ thể, công ty tiến hành tuyển dụng thông qua sự giới thiệu của cán bộ công nhân trong công ty và các ứng viên tự do đến xin việc.

+ Phương pháp tuyển dụng lao động mới thường được tiến hành như sau:

Khi có nhu cầu về lao động mới với lượng lớn, tùy thuộc vào vị trí công việc cụ thể, công ty tiến hành liên hệ với các trung tâm đào tạo để quảng cáo tuyển dụng hoặc đăng quảng cáo trên truyền hình, báo chí. Với các vị trí quản lý kỹ thuật, công ty thường liên hệ với các trường đại học Bách Khoa Hà Nội, Đại học Công nghiệp Hà Nội; đối với công nhân kỹ thuật, thường liên hệ với trường Cao đẳng Công nghiệp và Xây dựng; Các trường công nhân kỹ thuật cơ khí

- Quy trình tuyển dụng.

Từ năm 2005 trở về trước, việc tuyển lao động được thông báo theo hình thức nội bộ không rộng rãi, ai biết hoặc có người thân trong ngành biết thì đến xin dự tuyển. Phòng tổ chức sẽ xét và tham mưu cho giám đốc để ra quyết định tuyển dụng mà không thông qua bất kỳ một hình thức thi tuyển nào, ngoài việc khám kiểm tra sức khoẻ.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí

Từ năm 2005 trở lại đây, Công ty đã đề ra một quy trình tuyển dụng và thực hiện theo quy trình tuyển dụng đó. Đối với việc tuyển một số lượng lao động lớn, quy trình tuyển dụng này gồm những bước sau:

Bước 1. Khi có nhu cầu tuyển dụng lao động mới, Công ty sẽ thành lập Hội đồng tuyển dụng do giám đốc công ty làm chủ tịch Hội đồng, các thành viên bao gồm phòng Tổ chức, phòng Kỹ thuật, Công đoàn.

Bước 2. Hội đồng tuyển dụng ra thông báo tuyển dụng công khai, trong đó nêu rõ vị trí làm việc và tiêu chuẩn đối với ứng viên.

Bước 3. Nhận hồ sơ, phân loại, kiểm tra sơ bộ sức khỏe của các ứng viên.

Bước 4. Tổ chức thi tuyển cho các ứng viên đã được chấp nhận hồ sơ, hình thức thi lý thuyết.

Bước 5. Thông báo kết quả thi tuyển.

Bước 6. Tập trung các ứng viên trúng tuyển, đào tạo lý thuyết an toàn lao động trong thời gian 1 tuần.

Bước 7. Ký hợp đồng lao động thử việc 2 tháng, đưa lao động mới đến những nơi làm việc.

Công ty có chế độ ưu tiên cho thân nhân cán bộ công nhân viên trong ngành như vợ, chồng, con trong việc xét tuyển. Đối với số lượng ít, phòng Tổ chức tiếp xúc trực tiếp với ứng viên tự do, có thể yêu cầu hoặc không yêu cầu kiểm tra đánh giá của chuyên môn, sau đó tham mưu cho giám đốc quyết định tuyển dụng.

Kết quả tuyển dụng lao động trong những năm gần đây của Công ty cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí như sau:

Thứ nhất, về số lượng tuyển dụng: công ty luôn tuyển đủ người trong một đợt tuyển chọn.

Thứ hai, về chất lượng tuyển dụng. Số lao động mới được tuyển dụng là những người vừa mới ra trường, kỹ năng nghề nghiệp thường rất hạn chế, phải qua một quá trình đào tạo thực tế ít nhất sau hai tháng tại cơ sở mới có khả năng đáp ứng được yêu cầu công việc.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí

Thứ ba, công ty có chế độ ưu tiên cho thân nhân cán bộ công nhân trong ngành, điều này tạo ra sự gắn bó truyền thống của người lao động đối với công ty. Nhưng trong thời gian gần đây, việc quá lạm dụng chính sách này đã dẫn đến việc chấp nhận tuyển dụng những người có trình độ thấp vào làm việc tại công ty. Những lao động này sau thời gian được đào tạo khá dài, có người đến sáu tháng vẫn không đáp ứng được đòi hỏi công việc, mà vẫn không bị loại bỏ.

Bảng 9. Nhu cầu tuyển dụng của Công ty năm 2009-2010

DVT: Người

Vị trí tuyển	Năm 2009	Năm 2010
Phó phòng vật tư	1	0
Nhân viên phòng vật tư	0	2
Nhân viên phòng khác hàng	1	2
Nhân viên phòng tổ chức	0	1
Kế toán viên	0	2
Kĩ sư cơ điện	0	2
Phó quản đốc	1	2
Thợ hàn điện	4	6
Thợ hàn hơi	2	4
Thợ sửa chữa ô tô	3	4
Thợ tiện	2	4
Thợ nguội	2	3
Thợ điện	1	4
Thợ vận hành máy	0	2
Thợ rèn	2	3
Thợ mộc	2	2
Thợ mạ	0	3
Thợ phun sơn	4	6
Thợ nhiệt luyện	0	3
Nhân viên nhà ăn	2	3
Tổng số	27	58

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Nhu cầu tuyển dụng khối lao động trực tiếp của công ty tăng từ 25 người năm 2009 lên 54 người năm 2010, tăng 29 người. Số lao động cần tuyển phân bổ tại các phân xưởng, đặc biệt là phân xưởng sửa chữa, phân xưởng gâm vỏ, phân xưởng vì lò, số lượng lao động cần tuyển năm 2010 gấp đôi năm 2009 do các phân

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí

xưởng này mở rộng quy mô sản xuất, cần thêm nhiều lao động. Nhu cầu tuyển dụng khối lao động gián tiếp hầu như ko có sự thay đổi, chỉ tăng từ 2 người năm 2009 lên 4 người năm 2010 do có nhân viên nghỉ hưu và sự chuyển chuyên tại các phòng ban.

Bảng 10. Thực trạng số ứng viên dự tuyển vào các vị trí năm 2009 – 2010

ĐVT: Người

Vị trí tuyển	Năm 2009	Năm 2010
Phó phòng vật tư	5	0
Nhân viên phòng vật tư	0	5
Nhân viên phòng khác hàng	6	6
Nhân viên phòng tổ chức	0	5
Kế toán viên	0	6
Kĩ sư cơ điện	0	6
Phó quản đốc	6	5
Thợ hàn điện	5	10
Thợ hàn hơi	8	8
Thợ sửa chữa ô tô	6	9
Thợ tiện	7	7
Thợ nguội	5	8
Thợ điện	7	6
Thợ vận hành máy	0	5
Thợ rèn	5	6
Thợ mộc	6	7
Thợ mạ	0	5
Thợ phun sơn	7	8
Thợ nhiệt luyện	0	6
Nhân viên nhà ăn	5	7
Tổng	78	125

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Qua bảng trên ta thấy số ứng viên dự tuyển tăng từ 78 người năm 2009 lên 125 người năm 2010. Số ứng viên dự tuyển chủ yếu là công nhân tại các phân xưởng.

Bảng 11. Kết quả tuyển dụng

ĐVT: Người

Chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010
1. Số ứng viên dự tuyển	78	125
2. Số ứng viên trúng tuyển	27	58
3. Số ứng viên trúng tuyển bỏ việc sau 1 năm	0	0
4. Số ứng viên hoàn thành tốt công việc	22	49
5. Số ứng viên không hoàn thành tốt công việc	7	9

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

- Công tác đánh giá kết quả tuyển dụng.

Công ty chưa tiến hành công việc đánh giá kết quả tuyển dụng một cách đúng đắn. Thực chất chỉ tiêu đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng đang được sử dụng tại công ty là số lượng người được tuyển dụng và bằng cấp, chứng chỉ chuyên môn được đào tạo của họ. Vấn đề chất lượng của lao động được tuyển dụng cũng như chi phí tuyển dụng chưa được đặt ra như một tiêu chí để đánh giá một cách nghiêm túc.

2.2.3.4. Công tác bố trí nguồn nhân lực.

Đội ngũ cán bộ, nhân viên tại các phòng ban hầu như không có sự thay đổi. Do việc mở rộng quy mô sản xuất nên việc bố trí lao động phục vụ và công nhân trực tiếp sản xuất trong năm 2010 tăng lên so với năm 2009. Nhân viên phục tăng từ 60 người, chiếm 17,8% tổng số lao động năm 2009 lên 72 người, chiếm 18,2% tổng số lao động năm 2010. Công nhân trực tiếp sản xuất tăng từ 211 người, chiếm 62,4% tổng số lao động năm 2009 lên 258 người, chiếm 65,2% tổng số lao động năm 2010. Hầu hết các chức vụ quản lý đều do những người có trình độ đại học đảm nhiệm; nhân viên hành chính, nghiệp vụ, kỹ thuật một số có trình độ đại học, còn lại là trình độ cao đẳng, trung cấp; công nhân trực tiếp sản xuất có trình độ trung cấp chiếm tỷ lệ nhỏ, phần lớn là lao động phổ thông. Với đặc thù ngành cơ khí, việc bố trí lao động của công ty là khá hợp lý về số lượng cũng như trình độ học ở từng vị trí.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí

Bảng 12: Công tác bố trí nhân lực năm 2009

ĐVT: người

Tên bộ phận, phòng ban	Năm 2009							Năm 2010						
	Tổng số	Nam	Nữ	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Lao động phổ thông	Tổng số	Nam	Nữ	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Lao động phổ thông
Ban Giám đốc	4	4	0	4	0	0	0	4	4	0	4	0	0	0
Phòng Khách hàng	12	6	6	4	4	2	0	14	6	8	8	2	4	0
Phòng Tài chính kế toán	6	2	4	4	1	1	0	7	2	5	5	1	1	0
Phòng hành chính	28	10	18	4	3	6	15	37	10	27	7	2	6	22
Phòng Kỹ thuật	7	5	2	3	0	4	0	4	3	1	3	1	0	0
Phòng Cơ điện	5	4	1	5	0		0	6	5	1	5	1	0	0
Phòng Vật tư	14	8	6	4	2	8	0	15	7	8	8	2	5	0
Phòng KCS	5	3	2	4	0	1	0	5	3	2	4	0	1	0
Phân xưởng Cơ khí	41	33	8	3	1	5	32	45	37	8	3	1	4	37
Phân xưởng Sửa chữa	65	55	10	3	1	2	59	76	67	9	2	1	2	71
Phân xưởng Ấc quy	36	26	10	2	2	3	29	57	44	13	1	2	2	52
Phân xưởng Găm vò	45	36	9	1	1	4	39	41	33	9	3	2	3	33
Phân xưởng Vì lò	70	48	22	2	1	3	64	85	60	25	2	1	2	80
Tổng	338	240	98	43	16	41	238	396	280	116	55	16	30	295

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

2.2.3.5. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

- Phân tích, xác định nhu cầu đào tạo

Công ty đã xây dựng và ban hành quy chế đào tạo và bồi huấn nâng bậc, nội dung bao gồm:

+ Bồi huấn thường xuyên và bồi huấn nâng bậc.

+ Xét kết thúc tập nghề và nâng lương khối gián tiếp

+ Đào tạo tại chức và sau đại học

Nội dung đào tạo của quy chế này áp dụng cho khối lao động trực tiếp, chưa có quy định về đào tạo cho khối lao động gián tiếp.

Như đã nói ở trên, công tác đánh giá năng lực thực hiện của người lao động để làm cơ sở cho đào tạo, trả lương... thực hiện chưa tốt nên không có cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo: loại kỹ năng cần đào tạo, đối tượng, thời gian, chương trình đào tạo và các hình thức đào tạo. Việc xác định nhu cầu đào tạo hàng năm như sau:

Thứ nhất, công tác bồi huấn nâng cao các kỹ năng nghề nghiệp. Đối tượng được đào tạo là tất cả mọi công nhân trong các phân xưởng sản xuất, không phân biệt trình độ tay nghề, kỹ năng của mỗi cá nhân. Chương trình đào tạo được áp dụng chung, thống nhất trong công ty. Đối với lao động mới tuyển dụng, công ty ấn định chế độ đào tạo tập trung hai tháng để làm quen với công việc trước khi đưa người lao động đến các cơ sở làm việc.

Thứ hai, công tác đào tạo phát triển. Công ty dựa trên chỉ tiêu phân bổ sau đó mới thông báo trong nội bộ công ty các chỉ tiêu và tiêu chuẩn lựa chọn để người lao động trong công ty đăng ký thi tuyển. Công ty không xác định nhu cầu phát triển và không có quy hoạch trong việc đào tạo, phát triển cán bộ quản trị cũng như các ngành nghề đáp ứng sự thay đổi của công việc trong tương lai. Ngoài ra, đối với việc xác định nhu cầu đào tạo tại chức, công ty căn cứ vào nhu cầu bản thân người lao động, trên cơ sở các quy định về ngành nghề và các tiêu chuẩn về đào tạo tại chức trong “quy chế đào tạo và bồi huấn nâng bậc” của công ty để quyết

định cho người lao động được đi học tại chức hay không. Đối với công tác đào tạo tại chức, công ty có quy định về tiêu chuẩn để xét cho người lao động đi học tại chức. Theo đó, người lao động lao động có nhu cầu đi học tại chức phải là những lao động giỏi, xin học đúng ngành nghề đang làm và được lãnh đạo trực tiếp đồng ý cho đi học trên cơ sở bố trí hợp lý nhân lực tại chỗ.

Trong quá trình đào tạo, cán bộ, công nhân viên phải thường xuyên học tập nâng cao trình độ lý luận, kiến thức, kỹ năng hoạt động chuyên môn nghiệp vụ và các kiến thức bổ trợ khác theo quy định; sau khi đã được đào tạo, bồi dưỡng mà tự ý bỏ việc hoặc chuyển công tác khỏi công ty vì lý do cá nhân thì phải bồi thường cho công ty các chi phí đào tạo, bồi dưỡng.

Quyền lợi của cán bộ, công nhân viên: Cán bộ, công nhân viên được cử đi đào tạo, bồi dưỡng được cơ quan bố trí thời gian và kinh phí theo chế độ quy định. Trong trường hợp cán bộ, công nhân viên theo nguyện vọng cá nhân được công ty cử đi đào tạo, bồi dưỡng thì được công ty hỗ trợ về thời gian và kinh phí tùy theo khả năng và điều kiện cho phép. Trong thời gian được cử đi dự các khoá đào tạo, bồi dưỡng, cán bộ, công nhân viên được hưởng nguyên lương và các chế độ khác theo quy định. Sau khi đào tạo về, cán bộ, công nhân viên sẽ có cơ hội đảm nhận những chức vụ cao hơn như quản lý hay nhân viên văn phòng tùy vào ngành nghề mà cán bộ, công nhân viên được cử đi đào tạo.

Mọi chi phí đào tạo theo quy định của công ty sẽ trích lập vào chi phí quản lý doanh nghiệp.

- Các hình thức đào tạo:

Công ty hiện đang áp dụng các hình thức đào tạo sau:

+ Huấn luyện tại nơi làm việc (đào tạo tại chỗ), đào tạo theo kiểu chỉ dẫn - đó là công tác bồi huấn thường xuyên và bồi huấn nâng bậc.

+ Đào tạo tại chức: cử người lao động đi học tại các trường đào tạo hoặc học tại chức tại địa bàn thành phố.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Ưng Bí

Bảng 13. Danh sách cán bộ, công nhân viên được cử đi đào tạo

Các bộ, công nhân viên tại các phòng ban, phân xưởng	Số lượng	Hình thức	Thời gian	Chi phí 1 năm(đồng)
Phòng vật tư	2	Đào tạo thoát ly	4 năm	12.000.000
Phòng tổ chức lao động	1	Đào tạo thoát ly	4 năm	6.000.000
Phòng khách hàng	2	Đào tạo thoát ly	4 năm	12.000.000
Phòng Tài Chính kế toán	1	Đào tạo thoát ly	4 năm	6.000.000
Phân xưởng sửa chữa	30	Đào tạo chỗ	3 tháng	0
Phân xưởng ắc quy	15	Đào tạo chỗ	3 tháng	0
Phân xưởng vì lò	25	Đào tạo chỗ	3 tháng	0
Phân xưởng cơ khí	20	Đào tạo chỗ	3 tháng	0
Phân xưởng găm vỏ	25	Đào tạo chỗ	3 tháng	0

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Hiện tại các cán bộ, nhân viên tại các phòng được cử đi đào tạo thoát ly vẫn đang trong thời gian học tập. Tại các phân xưởng, một nửa số lao động được đào tạo là những lao động mới tuyển dụng, một nửa là lao động đào tạo tại chỗ để nâng bậc. Hầu hết những lao động đào tạo tại chỗ đều hoàn thành tốt công việc, hòa nhập được vào môi trường mới.

Bảng 14. Kết quả thi giữ và nâng bậc năm 2009 – 2010

Năm	Kết quả thi giữ bậc		Kết quả thi nâng bậc	
	Đạt	Không đạt	Đạt	Không đạt
2009	32/40	8/40	25/29	4/29
2010	45/52	7/52	31/36	5/36

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

- Đánh giá kết quả công tác đào tạo.

Tiêu chí để đánh giá kết quả thực hiện công tác đào tạo của Công ty là:

Số công nhân được nâng bậc / số công nhân thuộc diện nâng bậc trong năm, số người được cử đi học tại chức hoặc chính quy hàng năm.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Ưng Bí

Thực ra, tiêu chí trên chỉ là một phần rất nhỏ kết quả của hoạt động đào tạo, phần chính là trình độ lành nghề của người lao động, khả năng hoàn thành công việc của họ, mức độ đáp ứng sự thay đổi của công việc cũng như chi phí đào tạo thì không được đề cập đến. Kết quả đánh giá lại vì vậy không phản ánh được thực chất hiệu quả công tác đào tạo tại mỗi đơn vị trực thuộc cũng như của cả công ty.

2.2.3.6. Công tác định mức lao động.

Hệ thống mức lao động của Công ty được lập trên cơ sở “ Định mức lao động khối cơ khí” số 2034/QĐ-HĐQT ngày 09/11/2004 của Tổng công ty Than Việt Nam nay là Tập đoàn công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam ban hành áp dụng cho các doanh nghiệp thành viên. Một số mức lao động được nêu trong các bảng sau:

Bảng 15. Hệ thống định mức lao động của công ty

Chức danh công việc	Đơn vị tính	Khối lượng công việc	Định mức năng suất	Công tiêu hao R=Q/(Mx1,1)
Xe ô tô trung xa các loại	Xe/ng-ca	118	0,0037	31.86
Sửa chữa các loại máy gạt, xúc	Xe/ng-ca	8	0,0033	2.424
Gông lò CBII22 các loại	Bộ/ng-ca	150	43,2	3.472
Gia công vì lò các loại	Kg/ng-ca	22.300.000	629,7	35.412
Băng tải các loại	Mét/ng-ca	500	0,26	1.929
Sản phẩm thép thỏi	Kg/ng-ca	900	360	2.5
Sửa chữa TĐT tàu điện	Cái/ng-ca	6	0,006	960
Cơ khí khác	Tấn/ng-ca	100	0,333	300
Đèn mỏ ĐM-10K các loại	Cái/ng-ca	4	3,33	1.2
Ắc quy tàu điện				
Ắc quy tàu điện loại 350Ah	Bình/ng-ca	4	1,25	3.2
Giá nạp đèn mỏ các loại				
Loại 48 đèn	Bộ/ng-ca	40	0,033	1.2
Mũ lò	Cái/ng-ca	30	20	1.5
Tổ hợp AQTĐ	Tổ hợp/ng-ca	20	0,018	1.1

(Nguồn: Phòng kế hoạch)

Công tiêu hao $R = Q / (M \times 1,1)$

Trong đó: Q là khối lượng công việc

M là định mức năng suất

1,1 là hệ số quy đổi cho mỗi công việc (được xây dựng dựa trên cơ sở phân tích điều kiện tổ chức, kỹ thuật cụ thể của từng bước công việc)

2.2.3.7. Công tác đề bạt và sa thải lao động.

- Đề bạt, thăng tiến.

Công việc này thường được thực hiện như sau: Khi có nhu cầu về cán bộ quản lý các cấp bổ sung cho các đơn vị hoặc thay thế cán bộ, công ty tiến hành đề bạt, cất nhắc từ lực lượng hiện có của công ty. Căn cứ của việc đề bạt này là năng lực của người lao động, sau khi đã được thử thách, rèn luyện ở các bộ phận, cơ sở.

Đối với công tác đề bạt, thăng tiến, công ty không có sự chuẩn bị lựa chọn người đề quy hoạch, đào tạo, do đó thường bị động trong các trường hợp phải chuyển chuyên cán bộ từ đơn vị cơ sở này sang đơn vị cơ sở khác. Cũng chính vì sự thiếu chuẩn bị đội ngũ cán bộ này, nên trong những năm qua vẫn có tình trạng thiếu cán bộ quản lý phân xưởng.

Năm 2010, có một nhân viên phòng hành chính tổng hợp được thăng chức phó phòng; tại phân xưởng cơ khí và phân xưởng vì lò, một phó quản đốc được đề bạt lên vị trí quản đốc, một phó quản đốc tại phân xưởng động cơ được chuyển làm quản đốc phân xưởng sửa chữa do quản đốc phân xưởng này nghỉ hưu.

- Sa thải lao động.

Ngành cơ khí hiện nay đang trong giai đoạn phát triển, quy mô sản xuất ngày càng mở rộng, cơ hội việc làm cho người lao động chưa bị bó hẹp, vì vậy việc sa thải lao động ở đây chủ yếu xét đến nguyên nhân vi phạm kỷ luật lao động.

Cũng giống như bất kỳ một doanh nghiệp nào khác, công ty cổ phần cơ khí Ô tô Uông Bí cũng phải đối mặt với vấn đề người lao động vi phạm kỷ luật lao động, vi phạm các tệ nạn xã hội như nghiện hút... trong cán bộ công nhân của công ty vẫn tồn tại. Từ trước tới nay việc sa thải lao động rất hiếm khi xảy ra đối với

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí

công ty cổ phần cơ khí Ôtô Uông Bí. Công ty áp dụng hình thức xử lý kỷ luật chưa thực sự mạnh mẽ, hiệu quả. Hầu hết mới chỉ dừng lại ở mức độ cảnh cáo, hạ bậc lương, chuyển đi làm việc khác. Tính từ năm 2004 tới nay, mới chỉ có 2 trường hợp chấm dứt hợp đồng lao động do vi phạm kỷ luật. Tình trạng nể nang, né tránh vấn đề đụng chạm tới quyền lợi người lao động diễn ra phổ biến ở các cấp quản trị, khiến cho việc sa thải lao động vi phạm kỷ luật lao động không trở thành công cụ hữu hiệu trong việc lập lại trật tự nơi làm việc, nâng cao ý thức người lao động. Từ đó xuất hiện tư tưởng trong một bộ phận không nhỏ người lao động cho rằng đã vào được Công ty là đương nhiên được hưởng các chế độ thù lao, các lợi ích vật chất mà không cần phải phấn đấu gì nhiều, không có áp lực phải giữ vị trí của mình, giảm động cơ phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ.

2.2.3.8. *Chế độ đãi ngộ lao động.*

* ***Chế độ lương, thưởng.***

Công ty cổ phần cơ khí Ôtô Uông Bí áp dụng hai hình thức trả lương theo thời gian và theo sản phẩm.

Hình thức trả lương theo thời gian áp dụng cho lao động gián tiếp, lao động phục vụ, lao động phụ trợ:

- Nguồn quỹ lương của lao động gián tiếp được hình thành trên cơ sở định biên lao động hợp lý gắn với hệ số giãn cách của từng cá nhân và trên cơ sở hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng tháng của Công ty.

- Tiền lương của bộ máy quản lý gắn với tỷ lệ % hoàn thành kế hoạch tháng:

Bảng 16. Bảng hệ số hoàn thành công việc

Tỷ lệ hoàn thành	Hệ số
< 95%	0.8
Từ 95% đến <100%	0.9
Từ 100% đến <110%	1
Từ 110% đến <120%	1.05
> = 120%	1.1

(*Nguồn: Phòng tổ chức lao động*)

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí

Cách tính trả lương:

+ Đối với lao động gián tiếp: Trả lương theo tháng cho từng lao động trên cơ sở ngày công thực tế đi làm trong tháng (tối đa không vượt quá ngày công chế độ 26 hoặc 27 ngày công). Tiền lương tháng của mỗi lao động bằng tiền lương của mỗi chức danh tương ứng nhân với ngày công đi làm thực tế trong tháng và hệ số hoàn thành kế hoạch tháng.

+ Đối với lao động phục vụ, phụ trợ: Công ty giao khoán tiền lương cố định hàng tháng cho các đơn vị trên cơ sở định biên lao động hợp lý, hệ số giãn cách đã được quy định tại quy chế.

- Xác định hệ số giãn cách và tiền lương chức danh: Thông qua việc đánh giá mức độ phức tạp của công việc, công ty đã xác định mức tiền lương của lao động giản đơn thấp nhất là 1.787.500 đồng/tháng(= tiền lương 1 công 68.750 * 26 ngày công/ tháng). Hệ số giãn cách được xác định mức thấp nhất là 1,0 cho lao động giản đơn và cao nhất cho chức danh Giám đốc hệ số là 10,0.

Bảng 17. Bảng lương một số chức danh.

Chức danh	Hệ số lương cấp bậc	Công thực tế	Hệ số giãn cách	Tiền lương phần cứng(cố định)	Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch	Tổng tiền lương trong tháng(đồng)
1	2	3	4	5=1.787.500*4	6	7=(5*6/26)*3
Phó phòng	2.65	26	4.2	7.507.500	1.05	7.882.875
Quản đốc phân xưởng đúc quy	4.2	26	4.2	7.507.500	1.05	7.882.875
Quản đốc phân xưởng vì lò	4.66	26	3	5.362.500	1.05	5.630.625
Cán bộ kỹ thuật	2.37	20	1.8	3.217.500	1.05	2.598.750
Kỹ thuật viên	3.27	24	2.8	5.005.000	1.05	4.851.000

(Nguồn: Bộ phận tiền lương – Phòng tổ chức lao động.)

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí

Hình thức trả lương theo sản phẩm được áp dụng cho công nhân trực tiếp sản xuất sản phẩm ở các phân xưởng:

Quỹ lương sản phẩm được xác định như sau:

+ Căn cứ: Kế hoạch sản xuất của Công ty giao cho phân xưởng, căn cứ định mức lao động, đơn giá sản phẩm.

+ Quỹ lương giao khoán:

$$Q_{SP} = \sum_{i=1}^n Q_{spi} \times đ_i$$

Trong đó: - Q_{sp} : là quỹ lương sản phẩm giao khoán

- Q_{spi} : Khối lượng sản phẩm thứ i

- $đ_i$: Đơn giá sản phẩm thứ i

- i : thứ tự sản phẩm

- n : Loại sản phẩm

Quỹ lương sản phẩm của tổ sản xuất:

Công ty giao khoán tiền lương theo đầu xe trên cơ sở định mức lao động và đơn giá tiền lương hợp lý.

Tổng tiền lương nhận được trong tháng của từng tổ được chia thành hai phần:

- Phần tiền lương theo hệ số cấp bậc công việc (hay còn gọi là lương phần cứng) và phần tiền lương năng suất (hay còn gọi là tiền lương phần mềm).

+) Tiền lương phần cứng = Σ (hệ số cấp bậc của từng thành viên trong tổ x mức lương tối thiểu Nhà nước quy định tại thời điểm x số ngày công đi làm trong tháng của mỗi người)/26 ngày.

+) Tiền lương phần mềm = Tổng tiền lương đã giao khoán - Tiền lương phần cứng

Tính lương cho từng công nhân trong tổ:

Tiền lương nhận được trong tháng của công nhân = Tiền lương phần cứng + tiền lương phần mềm.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Ưng Bí

Trong đó:

+ Tiền lương phần cứng = Hệ số lương hiện giữ của công nhân x mức lương tối thiểu Nhà nước quy định tại thời điểm hiện tại x số ngày công đi làm trong tháng / 26 ngày.

Tiền lương phần mềm = Tổng số điểm đạt được trong tháng x giá trị một điểm. (giá trị một điểm = tổng số tiền lương phần mềm/ tổng số điểm đạt được trong tháng của cả tổ)

- Quy định công chấm điểm trong tổ: Điểm chấm hàng ngày của mỗi công nhân kỹ thuật được quy định như sau:

Bảng 18. Quy định công chấm điểm

Bậc thợ	Số điểm tối đa
3/7	6
4/7	7
5/7	8
6/7	8
7/7	10

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Ví dụ: tính lương cho 1 công nhân bậc 3/7 ở 1 tổ gồm 5 lao động đều bậc 3/7 của phân xưởng động cơ.

Bảng 19. Bảng lương một công nhân trong phân xưởng động cơ

Hệ số lương	2.47
Lương cơ bản	730.000 đồng
Số ngày công	24 ngày
Tổng điểm	6*24=144 điểm
Tổng lương phần mềm của cả tổ	4.300.000
Tổng điểm của cả tổ	720 điểm
Giá trị 1 điểm	4.300.000/720=5.972
Tiền lương phần mềm	144*5.972= 859.968 đồng
Tiền lương phần cứng	(2.74*730.000*24)/26= 1.846.338 đồng
Tổng tiền lương	859.968+1.846.338=2.706.356 đồng

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí

Ngoài phần lương trên, người công nhân này cũng nhận được các khoản phụ cấp, tiền làm thêm giờ, tiền thưởng.

- Các khoản phụ cấp tính = Hệ số phụ cấp * Mức lương tối thiểu Nhà nước quy định tại thời điểm hiện tại.

Bảng 20: Phụ cấp theo chức danh

Chức danh	Hệ số phụ cấp
Chủ tịch hội đồng quản trị	1,6
Ủy viên hội đồng quản trị	1,2
Trưởng ban kiểm soát	1,2
Ủy viên ban kiểm soát	1,1
Thư ký hội đồng quản trị	0,3
Trưởng phòng, quản đốc	0,4
Phó phòng, phó quản đốc	0,3
Bí thư Đảng ủy	0,5
Bí thư chi bộ, thường trực Đảng ủy, bí thư đoàn thanh niên	0,2
Chủ tịch công đoàn, tổ trưởng, thủ quỹ, bí thư chi đoàn, an toàn viên, bảo vệ	0,1

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Mặc dù công ty đã áp dụng các tiêu chuẩn tích cực nhằm tạo ra động lực kích thích thi đua sản xuất trong công nhân viên nhưng do chưa có bảng phân tích công việc nên tiêu chuẩn đánh giá hoàn thành công việc của người lao động còn mang nặng tính chủ quan, do đó tính công bằng - động lực kích thích trong vấn đề trả thù lao bị giảm hiệu quả. Dù còn mặt hạn chế như vậy nhưng nhìn chung thu nhập và đời sống của người lao động trong công ty nói chung tương đối ổn định, mức lương trung bình đạt từ 2,5 triệu đến 5,8 triệu.

*** Phúc lợi, dịch vụ cho người lao động.**

Người lao động được trang bị đầy đủ phương tiện bảo hộ lao động, đảm bảo an toàn, vệ sinh lao động; đảm bảo tiêu chuẩn nơi làm việc về không gian, độ thoáng, đạt tiêu chuẩn vệ sinh về khói bụi, hơi, khí độc, nhiệt độ, độ ẩm, tiếng ồn và các yếu tố có hại khác. Người lao động được chăm sóc sức khỏe, tổ chức khám

sức khỏe định kỳ, kiểm tra phát hiện bệnh nghề nghiệp để có biện pháp điều trị, bồi dưỡng sức khỏe. Toàn bộ chi phí y tế từ sơ cứu, cấp cứu đến khi điều trị xong cho người bị tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp đều do công ty chi trả.

Người lao động được bồi thường ít nhất 30 tháng lương nếu bị suy giảm khả năng lao động từ 81% trở lên hoặc cho thân nhân người chết do tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp mà không do lỗi của người lao động. Nếu do lỗi của người lao động thì cũng được trợ cấp ít nhất là 12 tháng lương.

Ngoài ra, người lao động có chế độ ăn giữa ca và bồi dưỡng độc hại đối với các công việc làm trong môi trường độc hại, không đạt tiêu chuẩn vệ sinh như: ồn, rung, áp suất, bức xạ ion, hơi độc, khí độc, bụi độc,...trong một số công việc như: cân chỉnh bơm cao áp, sơn ô tô, súc nạp ắc quy, nấu ăn trong bếp công nghiệp,...

2.2.3.9. Vấn đề an toàn lao động.

Công tác an toàn bảo hộ lao động và vệ sinh công nghiệp luôn luôn được công ty đặc biệt quan tâm. Hàng năm, công tác này được tiến hành một cách chặt chẽ, cụ thể, từ việc lập kế hoạch trang bị, huấn luyện, thực hiện mua sắm trang bị đến công tác thanh tra, kiểm tra việc thực hiện và hiệu chỉnh việc thực hiện, các nội quy, quy định, biển hiệu được trang bị mới đầy đủ hơn. Người lao động được trang bị đầy đủ các phương tiện bảo vệ cá nhân. Tuy nhiên những biểu hiện chủ quan trong quá trình sản xuất đang có nguy cơ diễn ra ở một số công việc mà công nhân chủ quan không sử dụng các thiết bị an toàn trong quá trình sản xuất. Cán bộ phụ trách công tác an toàn bảo hộ lao động chưa xử lý nghiêm đối với các trường hợp vi phạm. Công tác vệ sinh công nghiệp ngày càng được làm tốt hơn từ đường đi, lối lại đến nền nhà xưởng luôn sạch sẽ và khang trang hơn. Tuy nhiên công tác phân loại và xử lý các loại rác thải của các đơn vị vẫn còn nhiều bất cập dẫn đến chi phí thuê xử lý rác thải còn tốn kém. Công ty đã tổ chức hưởng ứng tốt tuần lễ Quốc gia về an toàn vệ sinh lao động và đã đạt được kết quả tốt, trong năm 2010 không có tai nạn lao động nặng và nguy hiểm nào xảy ra.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Ưng Bí

Bảng 21. Trang bị bảo hộ lao động cho người lao động.

Danh mục	Tổng số	Quần áo bảo hộ		Dây da thấp cổ chịu dầu (đôi)	Mũ Lò (chiếc)	Găng tay (đôi)	Khẩu Trang (chiếc)	Xà phòng (kg)
		Quần	Áo					
Công nhân sản xuất chính	258	258	258	238	258	6.408	6.408	448
Công nhân phục vụ, phụ trợ	72	72	72	72	72	1.032	1.032	72
Cán bộ quản lý, nhân viên	66	66	66		66			
Khám sức khỏe định kỳ	396							
Tổng		396	396	310	396	7.44	7.44	520

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

2.3. Phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực.

Bảng 22: Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
					+/-	%
1	Tổng lao động bình quân	người	338	396	58	17%
2	Tổng giá trị sản lượng	tr.đ	63.697	71.271	7.574	12%
3	Doanh thu thuần	tr.đ	401.016	523.195	122.179	30%
4	Lợi nhuận sau thuế	tr.đ	3.832	7.594	3.762	98%
5	Tổng quỹ lương	tr.đ	18.128	24.133	6.005	33%
6	Tổng vốn bình quân	tr.đ	202.424	297.102	94.678	47%
7	Năng suất lao động bình quân	tr.đ/người/năm	188,453	179,977	-8,475	-4%
8	Hiệu suất sử dụng lao động	tr.đ/người/năm	1.186	1.321	135	11%
9	Hiệu quả sử dụng lao động	tr.đ/người/năm	11,34	19,18	8	69%
10	Chỉ số tạo việc làm	tr.đ/người/năm	598,89	750,26	151	25%
11	Hiệu lượng sử dụng lao động	người/tr.đ năm	0,84	0,76	-0,09	-10%
12	Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương	tr.đ	22,12	21,68	-0,44	2%

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán và tính toán của tác giả)

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí

- Về năng suất lao động bình quân: Năng suất lao động cho biết một lao động trong một năm tạo ra bao đồng giá trị sản lượng.

Năm 2009, một công nhân làm việc với năng suất đạt 188,453 tr.đ/năm, năm 2010 là 179,977 Tr.đ/năm. Dù con số này tương đối cao nhưng năm 2010 năng suất lao động của công ty đã giảm so với năm 2009 là 8,475, tương ứng với 4%. Việc giảm năng suất lao động là do một số công nhân không chấp hành nghiêm chỉnh nội quy lao động và do tình trạng mất điện trong năm 2010 diễn ra nhiều hơn khiến nhiều máy móc không làm việc hết công suất.

- Về hiệu suất sử dụng lao động: Hiệu suất sử dụng lao động chỉ ra một lao động tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một năm.

Hiệu suất sử dụng lao động của công ty năm 2009 là 1.186 tr.đ/người/ năm, điều này chứng tỏ một lao động tạo ra 1.186 tr.đ doanh thu trong năm 2009. Đến năm 2010 con số này là 1.321 tr.đ/người/năm. Như vậy hiệu suất sử dụng lao động của năm 2010 tăng so với năm 2009 là 135 tr.đ tương ứng 11%

- Về hiệu quả sử dụng lao động: Hiệu quả sử dụng lao động chỉ ra một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một năm.

Năm 2009 hiệu quả sử dụng lao động của công ty là 11,34 tr.đ/người/ năm, điều này chứng tỏ một lao động tạo ra 11,34 tr.đ lợi nhuận sau thuế. Đến năm 2009 con số này là 19,18 tr.đ/người/năm. Như vậy hiệu quả sử dụng lao động của năm 2010 tăng so với năm 2009 là 8 tr.đ tương ứng 96%.

- Về chỉ số tạo việc làm: Chỉ số tạo việc làm cho biết doanh nghiệp cần bao nhiêu tiền đầu tư để tạo ra một việc làm trong một năm.

Năm 2009 Chỉ số tạo việc làm của công ty là 598,89 tr.đ/người/ năm, điều này chứng tỏ trong năm 2009 để tạo ra một việc làm doanh nghiệp đã tiêu tốn mất 598,89 tr.đ. Đến năm 2010 con số này là 750,26 tr.đ/người/năm. Như vậy Chỉ số tạo việc làm của năm 2010 tăng so với năm 2009 là 151 tr.đ tương ứng 25%.

- Về hiệu lượng sử dụng lao động: Hiệu lượng sử dụng lao động chỉ ra trong một năm để tạo ra một đồng doanh thu thuần cần bao nhiêu lao động.

Năm 2009 hiệu lượng sử dụng lao động của công ty là 0,84 người/tr.đ/năm, điều này chứng tỏ trong năm 2009 để tạo ra một triệu đồng doanh thu cần 0,84 lao động. Đến năm 2010 con số này là 0,76 người/tr.đ/năm. Như vậy hiệu lượng sử dụng lao động của năm 2010 giảm so với năm 2009 là 0.09 người, tương ứng với 10 %. Hiệu lượng sử dụng lao động giảm chứng tỏ công tác bố trí và sử dụng lao động của công ty ngày càng hợp lý.

- Về hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương: cho biết một đồng tiền lương tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong kỳ.

Năm 2009, hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương là 22,12, điều này chứng tỏ một đồng tiền lương trong năm tạo ra 22,12 Tr.đ đồng doanh thu thuần; năm 2010, con số này là 21,68 Tr.đ. Như vậy hiệu quả sử dụng tiền lương năm 2010 đã giảm 0,44 Tr.đ, tương ứng 2% so với năm 2009. Hiệu quả sử dụng tiền lương giảm cũng là một trong những nguyên nhân khiến cho năng suất lao động giảm.

2.4. Đánh giá chung về công tác sử dụng nhân lực của công ty

2.4.1. Những kết quả đạt được.

Việc sử dụng nguồn nhân lực của công ty ngày càng hiệu quả thể hiện qua một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực năm 2010 tăng lên so với năm 2009.

- Công tác tuyển dụng lao động của công ty đã có nhiều tiến bộ. Công ty đã áp dụng các phương pháp tuyển dụng theo hướng tiếp cận thị trường, đã có quy trình tuyển dụng lao động tương đối phù hợp với xu hướng quản lý nhân lực hiện đại.

- Công ty đã chú trọng đào tạo, phát triển nhân lực, tạo điều kiện cho cán bộ, công nhân viên tham gia các lớp đào tạo kỹ thuật nhân, kỹ sư, cử công nhân viên có trình độ đi học thêm các chương trình chuyên giao công nghệ.

- Công ty ngày càng quan tâm tới việc trả lương, thưởng cho cán bộ, công nhân viên; các chính sách lương thưởng được công ty áp dụng theo các tiêu chuẩn tích cực nhằm tạo ra động lực kích thích thi đua sản xuất.

- Công tác an toàn bảo hộ lao động và vệ sinh công nghiệp luôn luôn được công ty đặc biệt quan tâm. Công ty đã có nhiều cố gắng trong việc tổ chức tốt nơi làm việc, tạo môi trường làm việc thoải mái, thuận lợi cho người lao động.

2.4.2. Những tồn tại, hạn chế và nguyên nhân.

- Công tác hoạch định nguồn nhân lực của công ty chưa được quan tâm, thiếu sự chuẩn bị nên đã gây nhiều khó khăn trong công tác tuyển dụng

- Công tác phân tích và thiết kế công việc không được công ty chú trọng, không có tiêu chí cụ thể cho việc đánh giá thành tích lao động .

- Cơ chế tuyển dụng lao động của công ty còn chưa thực hiện một cách bài bản, khách quan, nguồn tuyển dụng bó hẹp trong khi nhu cầu tuyển dụng lớn, công ty quá lạm dụng chính sách ưu tiên cho thân nhân cán bộ công nhân trong ngành trong việc xét tuyển. Công ty chưa tiến hành công việc đánh giá kết quả tuyển dụng một cách đúng đắn. Vấn đề chất lượng của lao động được tuyển dụng cũng như chi phí tuyển dụng chưa được đặt ra như một tiêu chí để đánh giá một cách nghiêm túc.

- Hoạt động đào tạo, phát triển của công ty không được phản ánh thực chất. Đội ngũ các cán bộ quản lý của công ty không được quy hoạch và đào tạo có hệ thống làm việc chủ yếu dựa vào kinh nghiệm cá nhân, tính chuyên nghiệp thấp. Công ty còn thiếu công nhân có tay nghề cao. Đội ngũ lao động giỏi kế cận chưa được chuẩn bị để thay thế đội ngũ lao động có nhiều kinh nghiệm đã lớn tuổi. Kiến thức về pháp luật, tổ chức bộ máy, quản lý nhân sự, về quản lý tài chính, trình độ ngoại ngữ, kỹ năng sử dụng và ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý trong công ty còn hạn chế.

- Công tác đề bạt, sa thải lao động: công ty thường bị động trong các trường hợp phải chuyển chuyên cán bộ từ đơn vị cơ sở này sang đơn vị cơ sở khác. Từ trước tới nay việc sa thải lao động rất hiếm khi xảy ra. Công ty áp dụng hình thức xử lý kỷ luật chưa thực sự mạnh mẽ, hiệu quả.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NANG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ KHÍ Ô TÔ UÔNG BÍ.

3.1. Phương hướng, mục tiêu phát triển của công ty trong giai đoạn tới.

3.1.1. Phương hướng phát triển.

Thứ nhất, về công tác tiếp thị, bán hàng và điều hành sản xuất: công ty cần chủ động hơn trong việc tìm đến với bạn hàng để bàn về việc làm, cung cấp, tiêu thụ sản phẩm của công ty làm ra.

Thứ hai, công tác quản lý kỹ thuật công nghệ cần được quan tâm đúng mức với số lượng cán bộ làm công tác kỹ thuật công nghệ sửa chữa, công nghệ gia công chế tạo có nhiều kinh nghiệm nghề nghiệp.

Thứ ba, công tác quản lý vật tư dần đi vào ổn định, các bộ phận hoạt động đảm bảo được các yêu cầu của sản xuất kinh doanh. Bộ phận thu mua vật tư cung ứng cho sản xuất đi vào nề nếp, từ việc căn cứ vào kế hoạch sản xuất để lập kế hoạch thu mua vật tư phục vụ kịp thời cho sản xuất.

Thứ tư, về công tác tổ chức lao động: không ngừng kiện toàn bộ máy quản lý, hoàn thiện công tác tổ chức cán bộ; nâng cao năng lực quản lý, chỉ huy điều hành sản xuất của cán bộ đáp ứng nhu cầu đòi hỏi của nền kinh tế thị trường. Bồi dưỡng, phát huy tốt năng lực của lực lượng cán bộ kế cận; phát triển nguồn nhân lực được quan tâm cả về số lượng và chất lượng, đặc biệt là công tác đào tạo thợ trẻ, đào tạo các nghề phục vụ cho công ty như: nghề đúc luyện thép, nghề vận hành cầu trục, nghề vận hành xe nâng.v.v....

Thứ năm, về công tác văn phòng, thi đua, y tế - đời sống: Phát động phong trào thi đua tới từng tổ đội sản xuất bằng hình thức giao mục tiêu thi đua có thưởng hàng quý; xây dựng kế hoạch phòng chống dịch bệnh không để dịch bệnh xảy ra cũng như không để mất an toàn thực phẩm xảy ra trong công ty. Duy trì bữa ăn

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí

giữa ca theo suất ăn tự chọn; thực hiện bồi dưỡng độc hại cho công nhân viên; tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho 100% cán bộ công nhân viên.

Thứ sáu, về công tác an toàn - vệ sinh lao động: các nội quy, quy định, biển hiệu được trang bị mới đầy đủ hơn. Người lao động được trang bị đầy đủ các phương tiện bảo vệ cá nhân. Cần phải điều chỉnh những biểu hiện chủ quan trong quá trình sản xuất đang có nguy cơ diễn ra ở một số công việc mà công nhân chủ quan không sử dụng các thiết bị an toàn trong quá trình sản xuất. Công tác vệ sinh công nghiệp được làm tốt hơn từ đường đi, lối lại đến nền nhà xưởng luôn sạch sẽ và khang trang hơn đặc biệt là công tác phân loại và xử lý các loại rác thải.

3.1.2. Mục tiêu phát triển.

Bảng 23. Mục tiêu phát triển năm 2011

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2010	Năm 2011	Chênh lệch	
				+/-	%
Doanh thu	triệu đồng	523195	654255	131060	25%
Lợi nhuận	triệu đồng	7594	10565	2971	39%
Giá trị sản lượng	triệu đồng	71271	84325	13054	18%
Số lượng lao động	người	396	435	39	10%
Thu nhập bình quân	đồng	5818000	6212000	394000	7%

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Nhằm đạt mục tiêu nói trên, ngoài sự hỗ trợ của tổng công ty than Uông Bí, điều quan trọng hàng đầu là công ty phải biết phát huy tối đa nội lực, khơi dậy những tiềm năng hiện có, đặc biệt là tiềm năng của lực lượng lao động. Muốn vậy, công ty phải có chiến lược phát triển nguồn nhân lực đáp ứng được yêu cầu hiện đại hoá ngành cơ khí; nâng cao trình độ, năng lực kinh doanh, điều hành quản lý doanh nghiệp cho giám đốc, trình độ tay nghề của người lao động, kiến thức về kỹ thuật, công nghệ thông tin, chú trọng phát huy sáng kiến, cải tiến trong hoạt động của doanh nghiệp. Mở rộng phân cấp công tác quản trị xuống các cơ sở trực thuộc.

3.2. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí.

3.2.1. Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng.

3.2.1.1. Lý do chọn biện pháp.

- Công tác tuyển dụng lao động của công ty còn chưa thực hiện một cách bài bản, khách quan, nguồn tuyển dụng bó hẹp.

- Công ty quá ưu tiên cho thân nhân cán bộ công nhân trong ngành trong việc xét tuyển đã dẫn đến việc chấp nhận tuyển dụng những người có trình độ thấp vào làm việc tại công ty.

- Việc đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng của công ty thực chất chỉ dựa vào số lượng người được tuyển dụng và bằng cấp, chứng chỉ chuyên môn được đào tạo của họ.

- Vấn đề chất lượng của lao động được tuyển dụng cũng như chi phí tuyển dụng chưa được đặt ra như một tiêu chí để đánh giá một cách nghiêm túc.

3.2.1.2. Nội dung của biện pháp.

Thứ nhất, về vấn đề nguồn tuyển dụng. Công ty nên chủ động tìm kiếm và mở rộng nguồn tuyển dụng nhân lực. Công ty có thể tiến hành hoạt động tìm kiếm nhân tài bằng cách liên hệ với các trường đại học để tìm sinh viên có học lực loại khá, giỏi, đưa ra những đãi ngộ phù hợp để thu hút các sinh viên này sau khi ra trường tìm đến đầu quân cho công ty. Với đội ngũ công nhân viên lao động trực tiếp thì công ty nên có chính sách thu hút từ những học sinh nghề cơ khí có tay nghề giỏi, các công nhân ở các doanh nghiệp khác có tay nghề giỏi. Đối với cán bộ quản lý thì công ty nên có chính sách ưu tiên và thu hút những sinh viên tốt nghiệp đại học mới ra trường có bằng giỏi trở lên trong quá trình tuyển dụng nhằm dần trẻ hoá đội ngũ cán bộ, công nhân viên. Công ty nên tuyển dụng một cách khách quan, không nên quá lạm dụng chính sách ưu tiên con em trong ngành mà không quan tâm tới chất lượng công nhân viên.

Thứ hai, đối với hoạt động tuyển mộ. Trước hết, việc tuyển mộ cần được công khai trong toàn đơn vị nhằm bước đầu cung cấp thông tin về nhu cầu nhân lực. Tiếp đó, công ty cần đăng thông báo tuyển dụng thông qua phương tiện thông tin đại chúng: trên các mục thông tin quảng cáo của báo, đài tỉnh, báo đài Trung Ương, website của công ty... Bộ phận phụ trách công tác nhân lực cần phải lấy “Bản mô tả công việc” và “Bản yêu cầu công việc với người thực hiện” làm căn cứ thông báo tuyển mộ, để xác định các kỹ năng cần thiết mà người xin việc cần phải có. Bên cạnh đó, trong các thông tin tuyển mộ cũng cần đưa đầy đủ, chi tiết các thông tin mang tính hấp dẫn như các chế độ phúc lợi, quyền lợi, cơ hội phát triển trong tương lai để thu hút ứng viên tham gia tuyển dụng. Hoàn thành tốt quá trình tuyển mộ sẽ giúp cho công ty thu hút được một số lượng lớn người lao động tham gia dự tuyển.

Thứ ba, đối với hoạt động tuyển chọn, quá trình tuyển chọn nên chú trọng các khâu trọng yếu sau: sau khi tiếp nhận hồ sơ xin việc, bộ phận quản lý nguồn nhân lực của công ty cần nghiên cứu phân loại hồ sơ, lựa chọn những hồ sơ thích hợp để các ứng viên trải qua giai đoạn phỏng vấn. Nếu qua được giai đoạn phỏng vấn và quá trình thi tuyển chuyên môn nghiệp vụ (thi thực hành) đồng thời đáp ứng yêu cầu khác như biết vận hành những máy móc công nghệ cao thì công ty mới tiến hành thử việc. Tuỳ theo tính chất phức tạp của từng vị trí công việc để có thời gian thử việc hợp lý. Những ứng viên trải qua thời gian hợp đồng thử việc đáp ứng được yêu cầu về trình độ chuyên môn, có lòng say mê công việc mới được xét ký kết hợp đồng chính thức với công ty và mới được tuyển dụng vào biên chế. Ngược lại, công ty chấm dứt hợp đồng và kiên quyết không nhận những lao động không đáp ứng yêu cầu tuyển dụng. Tuyệt đối tránh tình trạng nể nang, ngại va chạm, lo sợ những ảnh hưởng bất lợi đến người lao động do không được tiếp tục nhận vào làm việc mà tiếp nhận những lao động có trình độ chuyên môn yếu, không đáp ứng yêu cầu công việc.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Ưng Bí

Thứ tư, về chế độ đãi ngộ: công ty cần cân đối nguồn thu, chi để có chính sách lương bổng hợp lý và mang tính cạnh tranh. Với sự hạn hẹp của quỹ tiền lương thì giải pháp mang tính ngắn hạn là công ty lên có chính sách tiền lương hấp dẫn trước hết là đối với các vị trí chủ chốt như cán bộ quản lý, nhân lực có trình độ cao, các giáo viên đầu ngành. Đối với nhân lực có trình độ, khả năng thực sự, ngoài mối quan tâm là thu nhập thì vấn đề môi trường làm việc cũng là yếu tố đóng vai trò thu hút quan trọng. Vì vậy, việc tạo môi trường thu hút, hấp dẫn là rất quan trọng đối với những lao động này.

- Điều kiện làm việc tốt bao gồm cơ sở hạ tầng như phòng thí nghiệm, xưởng sản xuất; điều kiện thông tin nhanh, kịp thời, đầy đủ, chính xác. Có một tập thể hoạt động tốt, ăn ý, không khí làm việc cởi mở, minh bạch, dân chủ.

- Người lao động được quyền tự chủ trong lĩnh vực hoạt động của mình, cần đổi mới trong công tác quản lý cán bộ, công nhân viên. Khi công nghệ thông tin phát triển, dịch vụ Internet thuận tiện, hiệu quả, cần khai thác lợi thế của các yếu tố này. Việc quản lý nhân lực không nên chú trọng về mặt thời gian, cần coi trọng hiệu quả, chất lượng công việc. Tất nhiên là đảm bảo về mặt khối lượng, thời gian hoàn thành và chất lượng công việc. Như vậy, cán bộ không nhất thiết có mặt 8 giờ/ngày tại phòng mà có thể linh hoạt trong giờ giấc, chủ động về mặt không gian.

Bảng 24. Dự kiến nhân sự tuyển thêm của công ty trong năm 2011

DVT: Người

Bộ phận	Số lượng	Trình độ			
		Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Lao động phổ thông
Phòng Kỹ thuật	3	2	1	0	0
Phòng Cơ điện	2	2	0	0	0
Phòng KCS	2	2	0	0	0
Phân xưởng Cơ khí	11	2	5	2	2
Phân xưởng Ấc quy	9	1	3	3	2
Phân xưởng Gâm vó	12	2	4	2	4
Tổng	39	11	13	7	8

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Ưng Bí

Với số lượng nhân sự cần tuyển dụng tại các phòng ban, phân xưởng, có thể ước tính các chi phí như sau:

Bảng 25. Dự tính chi phí tuyển dụng

ĐVT: Đồng

Chi phí	Số tiền
Đăng tin tuyển dụng	1.000.000
Cán bộ tuyển dụng	5.000.000
Tổ chức phỏng vấn	2.000.000
Thi chuyên môn	1.000.000
Đào tạo lao động mới	3.900.000
Tổng chi phí	12.900.000

3.2.1.3. Dự kiến kết quả tuyển dụng.

Sau khi biện pháp được thực hiện, công ty sẽ đạt được mục tiêu:

- Công ty có được nguồn nhân lực đảm bảo về chất lượng và đủ về số lượng để hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ sản xuất, đóng góp tích cực vào sự tồn tại và phát triển của công ty.

- Thực hiện tốt công tác tuyển dụng cũng góp phần giảm bớt chi phí đào tạo.

Bảng 26. Dự kiến kết quả tuyển dụng

ĐVT: Người

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011
1. Số ứng viên dự tuyển	125	151
2. Số ứng viên trúng tuyển	58	39
3. Số ứng viên trúng tuyển bỏ việc sau 1 năm	0	0
4. Số ứng viên hoàn thành tốt công việc	49	37
5. Số ứng viên không hoàn thành tốt công việc	9	2

Có thể thấy việc áp dụng biện pháp nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng đã làm số lượng ứng viên dự tuyển năm 2011 tăng thêm 26 người, tăng 21%. Số ứng viên hoàn thành tốt công việc năm 2010 là 49/58 người, chiếm 84%; năm

2011, số ứng viên này là 37/39 người, chiếm 95%. Số ứng viên không hoàn thành tốt công việc năm 2010 là 9/58 người, chiếm 16%; năm 2011 con số này giảm đi, chỉ còn 2/39 người, chiếm 2%. Như vậy khi áp dụng biện pháp, chất lượng lao động của công ty đã tăng lên rõ rệt, việc tuyển dụng cũng thuận lợi hơn.

3.2.2. Nâng cao hiệu quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

3.2.2.1. Lý do chọn biện pháp.

- Hoạt động đào tạo của công ty không được phản ánh thực chất. Đội ngũ các cán bộ quản lý của công ty không được quy hoạch và đào tạo có hệ thống

- Công ty còn thiếu công nhân có tay nghề cao. Đội ngũ lao động giỏi kế cận chưa được chuẩn bị để thay thế đội ngũ lao động có nhiều kinh nghiệm đã lớn tuổi. Kiến thức về pháp luật, về tổ chức bộ máy, về quản lý nhân sự, về quản lý tài chính còn nhiều hạn chế. Phần lớn cán bộ quản lý trong công ty còn bị hạn chế về trình độ ngoại ngữ, kỹ năng sử dụng và ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý trong công ty.

3.2.2.2. Nội dung của biện pháp.

**** Phân tích, xác định lại nhu cầu đào tạo.***

Hiện nay có rất nhiều công nhân viên đi học tại chức theo kiểu tự phát. Việc đào tạo tại chức phải có quy hoạch, căn cứ theo yêu cầu thực tế của công việc tại từng đơn vị, bộ phận có tính đến khả năng phát triển công việc sau này. Hội đồng đào tạo công ty không thể chỉ căn cứ vào nhu cầu của người lao động và khả năng bố trí sản xuất của đơn vị để làm căn cứ xét học tại chức. Công tác quy hoạch phải được tiến hành từ cấp quản trị thấp nhất đến cấp cao nhất và phải được thực hiện hàng năm, quan tâm đến việc đánh giá, phát hiện năng lực và triển vọng cán bộ từ cấp cơ sở. Đối với đội ngũ cán bộ quản lý trong diện quy hoạch, cần phải có chương trình đào tạo cụ thể, có chế độ sát hạch nghiêm túc, trước khi đề bạt phải lựa chọn được những cán bộ thực sự có đủ phẩm chất và năng lực quản lý để đưa vào nguồn kế cận, dự bị. Để có được kết quả này, cần từng bước thử thách, giao nhiệm vụ từ đơn giản đến phức tạp cho đối tượng cán bộ, công nhân viên. Quy

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí

hoạch cán bộ phải thực hiện theo hướng “động” tức là quy hoạch một chức danh cho nhiều người và một người cho nhiều chức danh, Ban giám đốc công ty cùng với bộ phận phụ trách công tác nhân lực thường xuyên theo dõi, đánh giá để điều chỉnh quy hoạch cho phù hợp với tình hình thực tiễn. Cần sử dụng chính sách luân chuyển cán bộ quản lý để đào tạo đội ngũ cán bộ khoa học đa dạng thích ứng sự thay đổi của môi trường, chú trọng tới đội ngũ cán bộ trẻ đã được đào tạo cơ bản về chuyên môn nghiệp vụ.

Khi nhập mới máy móc thiết bị, công ty cần chọn một số lao động suất sắc đi đào tạo về quy trình hoạt động, cách vận hành máy, biện pháp an toàn khi sử dụng máy,..., cho họ thực hành một thời gian. Sau khi đã làm quen được với máy móc thiết bị mới, công ty bắt đầu cử họ hướng dẫn từng nhóm lao động. Nếu máy móc ở dạng phức tạp, công ty nên tạo điều kiện cho công nhân thực hành ngoài giờ khoảng 1 đến 2 tiếng. Trong thời gian này, cán bộ quản lý cần giám sát chặt chẽ việc học tập, thực hành của người lao động. Tùy vào độ phức tạp của máy móc, sau một thời gian, công ty tiến hành kiểm tra. Nếu lao động nào thực hiện tốt việc học tập, công ty sẽ tăng 50% tiền thưởng, ngược lại nếu không nghiêm túc sẽ bị trừ 50% tiền thưởng.

Đối với khối lao động trẻ mới ra trường thường chỉ được đào tạo trên lý thuyết, không được thực hành, làm quen với công việc nhiều. Trước hết, công ty cần chuẩn bị sẵn những tài liệu liên quan đến công việc và doanh nghiệp để nhân viên có thể hình dung được những công việc sẽ phải làm, tổ chức buổi huấn luyện kỹ năng cho họ. Công ty nên chọn những nhân viên cũ có kinh nghiệm làm thầy dạy những kỹ năng cần nắm bắt cho nhân viên mới, cho nhân viên mới tham gia các buổi đào tạo kỹ năng của phòng, phân xưởng họ làm việc hoặc phòng ban, phân xưởng có liên quan. Giúp nhân viên làm thử công việc của họ một vài lần, phổ biến những thông tin cơ bản. Không nên bắt nhân viên mới phải nhớ tất cả thông tin, nhiệm vụ và kỹ năng cần thiết ngay trong ngày mới vào. Để tránh tình trạng nhân viên cũ không có tinh thần hợp tác, không hướng dẫn nhân viên mới, công ty nên

có phụ cấp thêm cho họ, đồng thời đưa ra mục tiêu, số lượng, chất lượng công việc nhân viên cũ hướng dẫn cho nhân viên mới. Công ty nên cử người giám sát việc nhân viên cũ giúp đỡ người mới hòa nhập vào công ty. Nếu công việc đó hoàn thành tốt, cả người hướng dẫn và người mới đều được thưởng. Nếu không hoàn thành mà do người hướng dẫn không có tinh thần, trách nhiệm thì người hướng dẫn sẽ bị trừ lương tùy mức độ lỗi gây ra.

*** *Nâng cao hiệu quả các hình thức đào tạo.***

- Đào tạo tại chỗ:

+ Bồi dưỡng, xây dựng đội ngũ chuyên gia làm công tác đào tạo tại các phân xưởng. Muốn làm tốt công tác đào tạo, bồi huấn, trước hết phải bắt đầu từ người thầy, phải xây dựng được đội ngũ chuyên gia đào tạo, cách thức tiến hành như sau:

Lựa chọn tại mỗi phân xưởng một công nhân giỏi, có thể là tổ trưởng, là người có kinh nghiệm. Công ty hợp đồng với các trung tâm đào tạo thực hành chuyên ngành cơ khí, xưởng thí nghiệm, xưởng sửa chữa ô tô của công ty để đào tạo những cá nhân được lựa chọn theo một chương trình đã được lựa chọn. Ngoài ra, có thể tổ chức thêm khoá học chuyên đề về phương pháp sư phạm cho những người này. Sau khi được đào tạo, các chuyên gia này sẽ trở thành những người kiêm nhiệm phụ trách việc đào tạo tại phân xưởng. Công ty cần vận dụng chế độ đãi ngộ thoả đáng cho các cá nhân này.

+ Xây dựng lại chương trình đào tạo bồi huấn thường xuyên và bồi huấn nâng bậc cho sát thực tế với yêu cầu nhiệm vụ sản xuất của mỗi phân xưởng trong công ty, chú trọng nâng cao kỹ năng thực hành cho người lao động. Để nâng cao chất lượng công tác đào tạo cần thay đổi chương trình đào tạo cho phù hợp. Công ty phải xây dựng lại giáo trình đào tạo thống nhất toàn công ty, trong đó đặc biệt phải xây dựng các bài học thực hành là chủ yếu, nội dung phải cập nhật các tiên bộ kỹ thuật, công nghệ hiện đại. Với hình thức đào tạo này, không thể đào tạo cùng một lúc nhiều người theo kiểu “đại trà”, mà nên áp dụng chiến thuật “vết dầu loang”, cụ thể như sau: giáo viên hướng dẫn kèm cặp tại chỗ cho hai hoặc ba người

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần cơ khí ô tô Ưng Bí

công nhân được lựa chọn. Những công nhân này sau khi đã được đào tạo nắm vững kỹ năng, thành thạo nghề nghiệp sẽ được giao nhiệm vụ kèm cặp, hướng dẫn cho những người khác với hình thức một kèm một.

- Đào tạo thoát ly.

Phương thức và nội dung đào tạo phù hợp là công ty cần gửi các cán bộ quản lý đi đào tạo về quản lý hành chính nhà nước, lý luận chính trị tại học viện hành chính quốc gia, học cao học. Để đảm bảo các yêu cầu này, công ty hỗ trợ về mặt kinh phí, tạo điều kiện về thời gian cho cán bộ quản lý theo học các lớp đào tạo chuyên ngành mà cán bộ quản lý đã được đào tạo tại bậc đại học và phục vụ cho công việc hiện nay. Nhằm trang bị kiến thức thực tiễn, bổ sung kinh nghiệm quản lý cho nhân lực lãnh đạo, cần thường xuyên tổ chức cho đội ngũ cán bộ đi tham quan giao lưu học hỏi với các công ty cùng khối ngành ở trong và ngoài nước, đặc biệt là các những đơn vị đã triển khai thực hiện các công nghệ sản xuất hiện đại và đạt được hiệu quả cao.

Công ty cần có quyết định ràng buộc về kinh tế đối với các trường hợp được đi học tại chức, cao học, trong đó ưu tiên sắp xếp vị trí cao hơn hoặc chế độ nâng lương sớm hơn đối với người sau khi đi học trở về cống hiến cho đơn vị; phạt kinh tế đối với những người không trở về làm việc, ngoài thù lao được hưởng và học phí trong thời gian học tập, phải tính đến chi phí người khác phải tăng cường độ lao động làm thay và chi phí cơ hội cho việc tuyển dụng và đào tạo lao động.

Bảng 27. Ràng buộc đối với công nhân viên sau khi đào tạo

Hệ đào tạo	Thời gian ràng buộc	Phạt kinh tế (nếu bỏ việc)(đồng)
Cao học	5 năm	70.000.000
Đại học	4 năm	50.000.000
Cao đẳng	3 năm	20.000.000
Trung cấp	2 năm	10.000.000

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí

Bảng 28. Dự kiến nhu cầu đào tạo và chi phí đào tạo năm 2011

ĐVT: Số lượng: Người, Chi phí: Nghìn đồng

Hình thức đào tạo	Thời gian	Số lượng	Chi phí đào tạo		Chi phí trả công trong khi đào tạo	
			Chi phí bình quân/tháng	Tổng chi phí	Chi phí bình quân/tháng	Tổng chi phí
1. Đào tạo tại chỗ		25	4.500	13.000	22.500	65.000
Công nhân trực tiếp	3 tháng	20	4.000	12.000	20.000	60.000
Công nhân phục vụ	2 tháng	5	500	1.000	2.500	5.000
2. Đào tạo thoát ly		20	11.500	99.000	40.000	330.000
Công nhân trực tiếp	6 tháng	10	5.000	30.000	20.000	120.000
Công nhân phục vụ	6 tháng	5	1.500	9.000	5.000	30.000
Lao động gián tiếp	4 năm	5	5.000	60.000	15.000	180.000
Tổng chi phí			16.000	112.000	62.500	395.000

3.2.2.3. Dự kiến kết quả đạt được.

Sau khi biện pháp được đưa vào thực hiện, công ty sẽ đạt được mục tiêu: nâng cao trình độ chuyên môn cho lao động gián tiếp và trình độ tay nghề cho lao động trực tiếp. Cán bộ quản lý ngoài kinh nghiệm còn có trình độ quản lý chuyên môn, cập nhật kịp thời các kỹ năng cần thiết. Từ đó có thể nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và chất lượng sản phẩm, dịch vụ trên thị trường.

Bảng 29. Trình độ chuyên môn trước và sau khi đào tạo

ĐVT: Người

Trình độ	Trước đào tạo	Sau đào tạo	Chênh lệch	
			+/-	%
Đại học	55	58	3	5%
Cao đẳng	16	18	2	13%
Trung cấp	30	33	3	10%
Lao động phổ thông	295	287	-8	-3%
Tổng số	396	396		

Có thể thấy sau khi đào tạo số lượng lao động có trình độ đại học đã tăng lên 3 người, tương ứng với 5%, số lao động trình độ cao đẳng tăng 13%, lao động có

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Ưng Bí

trình độ trung cấp tăng 10%. Cùng với sự tăng lên đó là sự giảm xuống của lao động phổ thông, giảm 8 người, tương ứng 3%. Như vậy sau khi thực hiện biện pháp, trình độ chuyên môn của người lao động đã được nâng cao rõ rệt.

Bảng 30: Trình độ tay nghề trước và sau khi đào tạo

ĐVT: Người

Bậc thợ	Năm 2010	Năm 2011	Chênh lệch	
			+/-	%
3/7	95	85	-10	-11%
4/7	48	51	3	6%
5/7	45	48	3	7%
6/7	36	38	2	6%
7/7	34	36	2	6%
Tổng	258	258		

Cùng với sự tăng lên về trình độ chuyên môn, trình độ tay nghề của người lao động cũng tăng lên đáng kể. Số lao động bậc thấp nhất trong công ty - 3/7 giảm 11%, đồng thời số lao động các bậc cao hơn sau khi đào tạo tăng lên khá cao so với trước khi đào tạo. Số lao động bậc 4/7 tăng 21%, bậc 5/7 tăng 20%, bậc 6/7 tăng 19%, bậc cao nhất – 7/7 tăng 15%.

3.2.3. Tăng cường công tác kỷ luật lao động

3.2.3.1. Lý do chọn biện pháp.

Công ty áp dụng hình thức xử lý kỷ luật chưa thực sự mạnh mẽ, hiệu quả. Hầu hết mới chỉ dừng lại ở mức độ cảnh cáo, hạ bậc lương, chuyển đi làm việc khác. Nhiều trường hợp công nhân vi phạm kỷ luật nhưng do sự lơ là trong quản lý nên công ty chưa phát hiện kịp thời. Tình trạng nể nang, né tránh vấn đề đụng chạm tới quyền lợi người lao động diễn ra phổ biến ở các cấp quản trị.

3.2.3.2. Nội dung biện pháp.

Trước hết, công ty cần xác định được rõ nguyên nhân dẫn tới việc vi phạm kỷ luật lao động như: nguyên nhân tại sao người lao động hay đi làm muộn, không tuân theo sự chỉ đạo của cấp trên? Lý do người lao động làm thất thoát tài sản là

gì? Tại sao công nhân ko chấp hành nội quy an toàn lao động? Hay nguyên nhân nào khiến người lao động nghỉ việc không có lý do,... Sau đó, những trường hợp vi phạm cần xử lý nghiêm khắc, đặc biệt là đối với con em cán bộ trong công ty nếu không sẽ gây cho họ thái độ lười nhác, ỷ lại.

Bên cạnh đó, công ty cần tăng cường phổ biến quán triệt các quy định của nhà nước và quy định của công ty về kỷ luật lao động trong cán bộ công nhân viên làm cho họ hiểu và tự giác thực hiện; phải tăng cường kiểm tra, phát hiện và xử phạt nghiêm minh các trường hợp vi phạm kỷ luật lao động. Khi phát hiện ra có vi phạm kỷ luật lao động, cho dù ai cũng không được bao che, nể nang. Kiên quyết sa thải những người vi phạm nghiêm trọng mà trước đó đã có khuyết điểm.

Tổ chức các cuộc bình xét các danh hiệu, đề nghị khen thưởng...cho những nhân viên gương mẫu về kỷ luật lao động, thưởng từ 500 nghìn đồng trở lên cho người phát hiện ra hành vi vi phạm. Nên áp dụng biện pháp giáo dục, thuyết phục đối với những người đã có vi phạm kỷ luật lao động. Nếu như biện pháp này không có tác dụng đối với những nhân viên vi phạm kỷ luật hoặc vi phạm kỷ luật lao động ở mức độ nặng thì phải sử dụng biện pháp hành chính cưỡng bức, nặng nhất là sa thải như: trường hợp công nhân vi phạm kỷ luật như nghỉ lâu ngày không có lý do: nếu nghỉ 5 ngày, cảnh cáo trước tập thể; nghỉ 10 ngày, trừ 50% lương/tháng và cắt thưởng; nghỉ quá 10 ngày và tái phạm lần thứ 3 sẽ bị sa thải. Đối với lỗi làm thất thoát tài sản của công ty hoặc trộm cắp tài sản của công ty bỏ vào túi mình: nếu giá trị tài sản nhỏ hơn 500 nghìn đồng, phạt gấp 2 lần giá trị tài sản và cảnh cáo trước tập thể, nếu giá trị tài sản từ 500 nghìn đồng – 2 triệu đồng, phạt 100% lương/ tháng và phạt gấp 5 lần giá trị tài sản, nếu giá trị tài sản từ 2 triệu trở lên và tái phạm lần 3 sẽ bị sa thải. Đối với lỗi có thái độ chống đối các biện pháp, chính sách của công ty: vi phạm lần 1 phạt cảnh cáo trước tập thể, lần 2 phạt 50% lương/tháng và cắt thưởng, lần 3 phạt 100% lương/tháng và cắt thưởng 1 năm, tái phạm lần 4 sẽ bị sa thải...

3.2.3.3. Dự kiến kết quả đạt được.

Sau khi biện pháp được thực hiện, công ty sẽ đạt được mục tiêu: tăng cường kỷ luật cho người lao động, nâng cao ý thức phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ cũng như trách nhiệm đối với công việc được giao. Không còn tình trạng nể nang, né tránh vấn đề đụng chạm tới quyền lợi người lao động ở các cấp quản trị, khiến cho việc sa thải lao động vi phạm kỷ luật lao động trở thành công cụ hữu hiệu trong việc lập lại trật tự nơi làm việc. Đồng thời cũng xóa bỏ tư tưởng trong một bộ phận không nhỏ người lao động cho rằng đã vào được công ty là đương nhiên được hưởng các chế độ thù lao, các lợi ích vật chất mà không cần phải phấn đấu gì nhiều. Từ đó người lao động sẽ làm việc hiệu quả hơn, tăng năng suất lao động.

KẾT LUẬN

Sự phát triển của đất nước cũng như sự thành công của mỗi tổ chức không thể thiếu được yếu tố con người. Vì vậy, nguồn nhân lực có vai trò đặc biệt quan trọng để đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Nhận thức được điều đó, Công ty cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí đã chú trọng, quan tâm đến quản lý và phát triển nguồn nhân lực nhằm giữ vững vai trò chủ đạo cũng như phát huy năng lực sáng tạo của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, công nhân viên. Thời gian qua, tuy nhân lực tại công ty đã có sự chuyển biến đáng kể và đạt được một số thành tựu quan trọng nhưng bên cạnh đó vẫn còn một số hạn chế nhất định.

Trong chương 1, khóa luận đã nêu được cơ sở lý luận về nhân lực. Chương 2 đã phân tích, đánh giá được thực trạng, những kết quả đạt được và những tồn tại, hạn chế trong công tác sử dụng nguồn nhân lực của công ty. Trên cơ sở những tồn tại trong công tác quản lý nguồn nhân lực, cùng với việc xem xét các nhân tố kinh tế, xã hội ảnh hưởng tình hình quản lý nguồn nhân lực của công ty trong thời gian tới. Chương 3 của luận văn đã đưa ra một số giải pháp cụ thể nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí. Các giải pháp bao gồm:

- Giải pháp 1: Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng.
- Giải pháp 2: Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo.
- Giải pháp 3: Tăng cường kỷ luật lao động.

Vấn đề nguồn lực con người là vấn đề phức tạp và đòi hỏi sự nỗ lực liên tục thường xuyên của các tổ chức cũng như của xã hội. Trong phạm vi nội dung khóa luận đã khái quát được tổng quan lý luận và thực tiễn về nhân lực, việc sử dụng nguồn nhân lực cũng như vấn đề đảm bảo nhu cầu nhân lực cho chiến lược phát triển của công ty. Nếu những biện pháp trên được áp dụng sẽ góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần cơ khí ô tô Uông Bí.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Ưông Bí

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Ưông Bí

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Ưông Bí

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Ưông Bí

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Ưông Bí

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Ưông Bí

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty
cổ phần cơ khí ô tô Ưông Bí
