

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	4
CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP.	6
1.1. Những vấn đề chung về nhân sự, quản trị nhân sự.	6
1.1.1. Khái niệm và vai trò của nhân sự.....	6
1.1.2. Khái niệm, chức năng và vai trò của quản trị nhân sự.....	6
1.2. Nội dung của quản trị nhân sự.	9
1.2.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự.....	9
1.2.2. Phân tích và thiết kế công việc.....	13
1.2.2.1. Khái niệm.	13
1.2.2.2. Nội dung, trình tự thực hiện phân tích và thiết kế công việc.....	13
1.2.2.3. Các phương pháp phân tích công việc và thiết kế công việc.....	15
1.2.3. Tuyển dụng lao động.....	16
1.2.3.1. Tiến trình tuyển chọn nhân viên	16
1.2.3.2. Tuyển chọn các quản trị viên.	17
1.2.3.3. Một số phương thức tuyển dụng hiện nay.....	18
1.2.4. Phân công lao động	18
1.2.5. Đào tạo và phát triển nhân sự.....	19
1.2.6. Đánh giá thành tích công tác.....	23
1.2.6.1. Định nghĩa	23
1.2.6.2. Tiến trình đánh giá thực hiện công việc.....	24
1.2.6.3. Phương pháp đánh giá.....	24
1.2.7. Trả công lao động.....	27
1.2.7.1. Khái niệm.	27
1.2.7.2. Cấu trúc.	27
1.2.7.3. Các yếu tố ảnh hưởng tới lương bổng và đãi ngộ.....	28
1.2.8. Tạo điều kiện làm việc an toàn cho người lao động.....	29

1.3. Vai trò và chỉ tiêu đánh giá hoàn thiện quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.	30
1.3.1. Vai trò của việc hoàn thiện quản trị nhân sự.....	30
1.3.2. Các chỉ tiêu đánh giá tính hoàn thiện của quản trị nhân sự.	30
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nhân sự.....	32
1.4.1. Các nhân tố bên trong.	32
1.4.2. Các nhân tố bên ngoài.	33
CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI	
CÔNG TY TNHH TOÀN MỸ.	36
2.1. Giới thiệu chung về công ty TNHH Toàn Mỹ.	36
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.	36
2.1.1.1. Tên, địa chỉ và quy mô hoạt động.....	36
2.1.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của công ty.....	37
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của công ty.....	37
2.1.2.1. Chức năng.	37
2.1.2.2. Nhiệm vụ.....	37
2.1.3. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty.....	38
2.1.4.1. Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty.....	42
2.2. Thực trạng công tác quản trị nhân sự tại công ty.....	44
2.2.1. Đặc điểm lao động của công ty.....	44
2.2.2. Phân tích thực trạng công tác quản trị nhân sự tại công ty.	48
2.2.2.1. Công tác hoạch định nguồn nhân sự.	48
2.2.2.2. Công tác phân tích và thiết kế công việc.	48
2.2.2.3. Công tác tuyển dụng.....	49
2.2.2.4. Công tác phân công lao động.....	51
2.2.2.5. Công tác đào tạo và phát triển của công ty.	52
2.2.2.6. Công tác đánh giá nhân viên.	54
2.2.2.7. Công tác trả công lao động.....	56
2.2.2.8. Công tác tạo điều kiện an toàn cho người lao động.....	63
2.3. Đánh giá công tác quản trị nhân sự tại công ty.	63

2.3.1. Đánh giá thực hiện nhóm chức năng thu hút nguồn nhân sự.....	64
2.3.2. Đánh giá thực hiện nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân sự.	64
2.3.3. Đánh giá thực hiện nhóm chức năng duy trì nguồn nhân sự.	65
2.4. Ưu nhược điểm của công ty TNHH Toàn Mỹ.	66
2.4.1. Ưu điểm.....	66
2.4.2. Nhược điểm.....	67
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH TOÀN MỸ.....	69
3.1. Mục tiêu chiến lược quản trị nguồn nhân sự tại công ty TNHH Toàn Mỹ.....	69
3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị nhân sự tại công ty TNHH Toàn Mỹ.	70
3.2.1. Giải pháp hoạch định tài nguyên nhân sự.	70
3.2.2. Giải pháp phân tích và thiết kế công việc.	71
3.2.3. Giải pháp mở rộng và xây dựng quá trình tuyển dụng.	74
3.2.4. Giải pháp hoàn thiện công tác trả công lao động.....	76
3.2.5. Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân sự.	78
3.3. Kiến nghị đề xuất.	80
KẾT LUẬN.....	86
TÀI LIỆU THAM KHẢO.	87

LỜI MỞ ĐẦU

Trong cơ chế thị trường hiện nay, hiệu quả sản xuất kinh doanh là vấn đề sống còn của mỗi doanh nghiệp. Muốn đứng vững trong cơ chế thị trường cạnh tranh ngày càng một gay gắt, mỗi doanh nghiệp cần phải biết đánh giá, phân tích các hoạt động kinh doanh và phân tích các mặt mạnh mặt yếu các tiềm năng của mình để hoạt động sản xuất kinh doanh một cách thuận lợi và hiệu quả. Trong tình hình nền kinh tế càng ngày càng phát triển không ngừng nhân sự được xem là yếu tố trung tâm của hoạt động sản xuất kinh doanh. Sử dụng nguồn nhân sự như thế nào để hợp lý đạt hiệu quả là một vấn đề hết sức quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp. Thực tiễn sản xuất kinh doanh và khoa học quản trị nhân sự đã nghiên cứu nhiều biện pháp để hoàn thiện quản trị nhân sự. Con người luôn phát triển, luôn thay đổi, có tri thức, kinh nghiệm thực tiễn, có tư duy và những hành động khác nhau trong mỗi một hoàn cảnh khác nhau, luôn tìm tòi học hỏi những cái mới. Vì vậy phải xuất phát từ những điều kiện tại doanh nghiệp, bằng những kinh nghiệm thực tiễn và cơ sở lý luận quản lý kết hợp với lao động sáng tạo để tìm ra những biện pháp đúng đắn phù hợp thì mới có thể phát huy được khả năng, thể lực và trí lực của các bộ nhân viên quản lý và sử dụng nguồn nhân sự có hiệu quả.

Trong xã hội mọi hoạt động sản xuất kinh doanh đều nhằm thỏa mãn nhu cầu của con người. Hiện nay trong sản xuất kinh doanh yếu tố con người đang khẳng định vai trò quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Giữ gìn và phát triển đội ngũ cán bộ công nhân viên, quản lý và sử dụng lao động có hiệu quả là yêu cầu cần thiết là yếu tố sống còn của doanh nghiệp.

Là sinh viên năm cuối được thực tập tại công ty TNHH Toàn Mỹ là một cơ sở giúp em trong việc tiếp cận với một ngành nghề kinh doanh đóng vai trò quan trọng của nền kinh tế của thành phố Hải Phòng nói riêng và của quốc gia nói chung. Em đã được tiếp cận với công việc và có cơ hội để áp dụng những kiến thức của mình đã được học trên giảng đường vào thực tế.

Trong quá trình em được thực tập tại công ty TNHH Toàn Mỹ em nhận thấy quản trị nhân sự là một vấn đề quan trọng để giúp công ty tồn tại và phát triển trong môi trường đầy cạnh tranh của nền kinh tế hiện nay.

Vì thế em đã chọn đề tài khoá luận của em là: “ **Một số giải pháp hoàn thiện quản trị nhân sự tại công ty TNHH Toàn Mỹ** “

Nội dung của bài báo cáo gồm có 3 chương:

Chương I: Cơ sở lý luận về quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.

Chương II: Thực trạng công tác quản trị nhân sự tại công ty TNHH Toàn Mỹ.

Chương III: Một số giải pháp hoàn thiện quản trị nhân sự tại công ty TNHH Toàn Mỹ.

Em xin cảm ơn ban lãnh đạo công ty TNHH Toàn Mỹ, đặc biệt là các cô chú, anh chị làm việc trong phòng tổ chức hành chính đã tạo điều kiện và hướng dẫn em trong quá trình thực tập.

Em xin chân thành cảm ơn thầy giáo hướng dẫn – Tiến sĩ Nguyễn Viết Thái đã tận tình giúp đỡ, chỉ bảo và định hướng cho em trong suốt thời gian làm đề tài khoá luận tốt nghiệp.

Do năng lực về kiến thức còn nhiều hạn chế nên bài viết của em có nhiều những thiếu sót, kính mong các thầy cô và các bạn xem xét đóng góp ý kiến để bài viết của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn.

Sinh viên

Nguyễn Thanh Tuấn.

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP.

1.1. Những vấn đề chung về nhân sự, quản trị nhân sự.

1.1.1. Khái niệm và vai trò của nhân sự.

❖ Khái niệm:

Nhân sự là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hoặc một địa phương sẵn sàng tham gia vào một công việc nào đó (*theo Giáo Sư Phạm Minh Hạc*).

Nhân sự được xem là tổng hợp các khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng vào trong quá trình lao động sản xuất. Nó cũng được coi là sức lao động của con người một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố sản xuất của doanh nghiệp.

❖ Vai trò của nhân sự:

Nguồn lực con người đóng vai trò quan trọng trong hoạt động của các doanh nghiệp hay tổ chức. Do đó việc khai thác tốt nguồn lực này để phục vụ phát triển doanh nghiệp và xã hội là một vấn đề quan trọng trong việc quản lý các tổ chức và doanh nghiệp.

Nhân sự là một yếu tố then chốt đối với sự phát triển của mỗi doanh nghiệp. Vì vậy để một doanh nghiệp bất kỳ nào đó hoạt động kinh doanh hiệu quả thì cần phải có đội ngũ nhân sự có trình độ tay nghề cao và gắn bó với doanh nghiệp đó.

Là yếu tố trực tiếp sản xuất tạo ra sản phẩm của doanh nghiệp, là yếu tố quyết định đến sự thành công hay thất bại của mỗi một doanh nghiệp trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh.

Trong thời đại hiện nay nguồn nhân sự đã trở thành động lực hàng đầu để tăng trưởng và phát triển kinh tế.

1.1.2. Khái niệm, chức năng và vai trò của quản trị nhân sự.

❖ Khái niệm:

Ngày nay người ta bắt đầu nói nhiều về quản trị nhân sự. Khi người ta nói đến một Công ty, một Giám đốc làm ăn thua lỗ, không phải vì thiếu thôn, thiếu trang

thiết bị, thiếu mặt bằng,... Mà người ta chỉ ngay đến người đó không đủ năng lực điều hành công việc và thiếu trang bị về kiến thức quản trị nhân sự hoặc thiếu kinh nghiệm trong chiến lược con người.

Có thể nói quản trị nhân sự là một công việc hết sức khó khăn và phức tạp, bởi vì nó động chạm đến những con người cụ thể với những hoàn cảnh, nguyện vọng, sở thích, cảm xúc và văn hóa riêng biệt. **Giáo sư người Mỹ Dinock cho rằng:** “*Quản trị nhân sự bao gồm toàn bộ những biện pháp và thủ tục áp dụng cho nhân viên của một tổ chức và giải quyết tất cả những trường hợp xảy ra có liên quan đến một loại công việc nào đó*”. Còn **Giáo sư Felix Migro thì cho rằng:** “*Quản trị nhân sự là nghệ thuật chọn lựa những nhân viên mới và sử dụng những nhân viên cũ sao cho năng suất và chất lượng công việc của mỗi người đều đạt tới mức tối đa có thể được*”.

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

Nguồn: Sách quản trị nhân sự của TS.Nguyễn Thanh hội và sách quản trị nhân sự của Nguyễn Hữu Thân.

Quản trị nhân sự là sự khai thác và sử dụng nguồn nhân lực của một tổ chức hay của một công ty một cách hợp lý và hiệu quả. Quản trị nhân sự có thể áp dụng cho nhiều lĩnh vực không riêng gì trong sản xuất kinh doanh.

❖ Chức năng của quản trị nhân sự.

Chức năng của quản trị nhân sự liên quan đến toàn bộ hệ thống quản trị. Đặc biệt là chức năng hoạch định, chức năng này là cơ sở hoạch định của các “kế hoạch về cơ cấu tổ chức” và “hoạch định về nguồn tài nguyên nhân sự” để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Những nhu cầu này được so sánh với những

nguồn dự trữ của doanh nghiệp và dựa vào sự so sánh đó mà có thể tuyển dụng nhân sự từ bên trong nội bộ và bên ngoài công ty thông qua quá trình “tuyển mộ, tuyển chọn, sắp xếp và đề bạt”.

❖ Vai trò của quản trị nhân sự.

Quản trị nhân sự giúp biết tìm ra ngôn ngữ chung và biết cách nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết lôi kéo nhân viên say mê với công việc, tránh được những sai lầm trong tuyển chọn, sử dụng nhân viên, biết cách phối hợp thực hiện mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của các cá nhân, nâng cao hiệu quả của tổ chức và dần dần có thể đưa ra chiến lược con người trở thành bộ phận hữu cơ trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Về mặt kinh tế quản trị nhân sự giúp doanh nghiệp khai thác các khả năng tiềm tàng nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp về nguồn nhân sự.

Về mặt xã hội, quản trị nhân sự thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hòa mối quan hệ lợi ích giữa các tổ chức, doanh nghiệp và người lao động, góp phần làm giảm bớt mâu thuẫn tư bản – lao động các doanh nghiệp.

Là yếu tố giúp ta nhận biết một doanh nghiệp hoạt động tốt hay không tốt, thành công hay không thành công chính là lực lượng nhân sự của nó.

Trong doanh nghiệp quản trị nhân sự thuộc chức năng chính của nhà quản trị, giúp nhà quản trị đạt được mục đích thông qua nỗ lực của người khác. Các nhà quản trị có vai trò đề ra chính sách, đường lối, chủ chương có tính chất định hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp do đó nhà quản trị phải biết nhìn xa trông rộng, có trình độ chuyên môn cao. Người thực hiện các đường lối chủ chương đề ra là các nhân viên thực hành, kết quả thực hiện công việc tốt hay không tốt phụ thuộc vào rất nhiều năng lực của nhân viên, vì vậy có thể nói rằng: “mọi quản trị suy cho cùng cũng là quản trị con người”.

Quản trị nhân sự góp phần vào việc giải quyết các mặt kinh tế xã hội về vấn đề lao động. Đó là vấn đề chung của xã hội, mọi hoạt động kinh tế nói chung đều đi đến một mục đích là làm sao cho người lao động hưởng thành quả do họ làm ra.

Quản trị nhân sự gắn liền với mọi tổ chức, bất kỳ một cơ quan tổ chức nào cũng cần phải có bộ phận nhân sự. Quản trị nhân sự là một thành tố quan trọng của chức năng quản trị, nó có gốc rễ và các nhánh trải rộng khắp nơi trong mọi tổ chức. Quản trị nhân sự hiện diện ở khắp các phòng ban, bất cứ quản trị nào cũng có nhân viên dưới quyền vì thế phải có quản trị nhân sự.

Vì vậy, Quản trị nhân sự có vai trò quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

1.2. Nội dung của quản trị nhân sự.

1.2.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự.

Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự là một tiến trình quản trị bao gồm việc phân tích các nhu cầu nhân sự của một tổ chức dưới những điều kiện thay đổi và sau đó triển khai các chính sách và các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu đó. Đây là một quá trình giúp cho các nhà quản trị biết chắc họ có đúng số lượng và loại nhân viên ở đúng vị trí và đúng lúc không, đó phải là những người có đủ khả năng hoàn thành nhiệm vụ một cách hiệu quả, nhằm giúp cho doanh nghiệp đạt mục tiêu chung. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự như vậy có ý nghĩa là quá trình biến đổi những mục tiêu của doanh nghiệp thành những dữ kiện về công nhân nhằm đáp ứng sự hoàn thành những mục tiêu ấy.

Việc hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự đòi hỏi phải áp dụng đúng phương pháp tiếp cận hệ thống mở. Nó được thực hiện trong phạm vi doanh nghiệp và bản thân nó lại được nối với môi trường bên ngoài. Vì vậy, những yếu tố nội bộ của doanh nghiệp – chẳng hạn như chính sách về nhân sự, bầu không khí trong tổ chức và hệ thống khen thưởng – cũng phải được tính đến. Rõ ràng là, không làm tốt việc hoạch định nhân sự, không những làm cho tổ chức gặp trở ngại mà còn không thể thu hút được nhân sự tốt từ bên ngoài mà đã bỏ qua môi trường bên ngoài.

Muốn có một đội ngũ lao động giỏi, hoàn thành được mục tiêu của tổ chức, điều quan trọng là phải biết hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự trong từng giai đoạn, từng thời kỳ của tổ chức để từ đó giúp các nhà quản trị có tầm nhìn chiến lược cho việc tuyển chọn nhân sự từ nguồn cung cấp nào.

Tiến trình này gồm 3 bước.

+ Kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp là cơ sở cho hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự.

+ Đánh giá những tài nguyên nhân sự cần có trong tương lai.

+ Xây dựng một chương trình đáp ứng những nhu cầu đó.

❖ Đánh giá những tài nguyên nhân sự cần có trong tương lai.

Những yếu tố bên ngoài cũng như bên trong về nhân sự phải được đánh giá một cách tỉ mỉ trước khi tuyển chọn nhân sự cho doanh nghiệp.

Nhìn chung, khi hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự, nhà quản trị phải suy xét nhiều yếu tố khác nhau như: Những yếu tố bên ngoài bao gồm trình độ học vấn, những quan điểm thịnh hành trong xã hội (chẳng hạn như quan điểm về lao động) những luật lệ và quy định có ảnh hưởng trực tiếp đến nhân viên, những điều kiện về kinh tế và vấn đề về cung cầu người quản lý. Những yếu tố bên trong ngoài các mục tiêu tổ chức kế hoạch kinh doanh còn bao gồm các yếu tố như nghiệp vụ, công nghệ, loại người được tuyển dụng, cung và cầu về người quản lý trong nội bộ doanh nghiệp, hệ thống khen thưởng, các loại chính sách khác nhau...

+ *Đề bạt từ nội bộ.*

Rất nhiều doanh nghiệp ủng hộ việc đề bạt từ nội bộ công ty. Ví dụ, William P. Given, khi còn làm chủ tịch của công ty America Brake Shoe đã viết: “chính sách của chúng tôi là tạo cho người của chúng tôi lợi thế vươn lên khi có cơ hội. Chúng tôi tin tưởng rằng nếu chúng tôi không có một ai có thể bồi dưỡng được thì cũng chẳng hay ho gì cho người của chúng tôi nếu phải tuyển dụng người ngoài”. Điều này còn được nhấn mạnh thậm chí nhiều hơn nữa ở công ty Sears, Roebuck and Company. Trong sổ tay dành cho những nhân viên có triển vọng người ta viết

“ở Sears chính sách đề bạt nội bộ không phải chỉ ở một giai đoạn hay chỉ là một khẩu hiệu. Đó là một thực tế, được đảm bảo rằng điều đó sẽ được thực hiện”.

Việc đề bạt nhân sự trong nội bộ doanh nghiệp không chỉ mang lại những giá trị tích cực gắn với đạo đức và danh tiếng của doanh nghiệp mà nó còn cho phép tận dụng được các sản phẩm tiềm năng sẵn có về những người quản lý giỏi tiềm tàng trong số những nhân viên của doanh nghiệp hiện có.

Nhưng làm thế nào để biết khả năng của nhân viên. Đối với những xí nghiệp nhỏ cấp quản trị có thể hầu như biết rõ tất cả những công nhân của mình, nhưng ở những công ty gồm nhiều xí nghiệp, thì cần phải quản trị nhân viên mình một cách khoa học, bởi vì muốn biết rõ nhân viên của mình không phải như ở cấp xí nghiệp

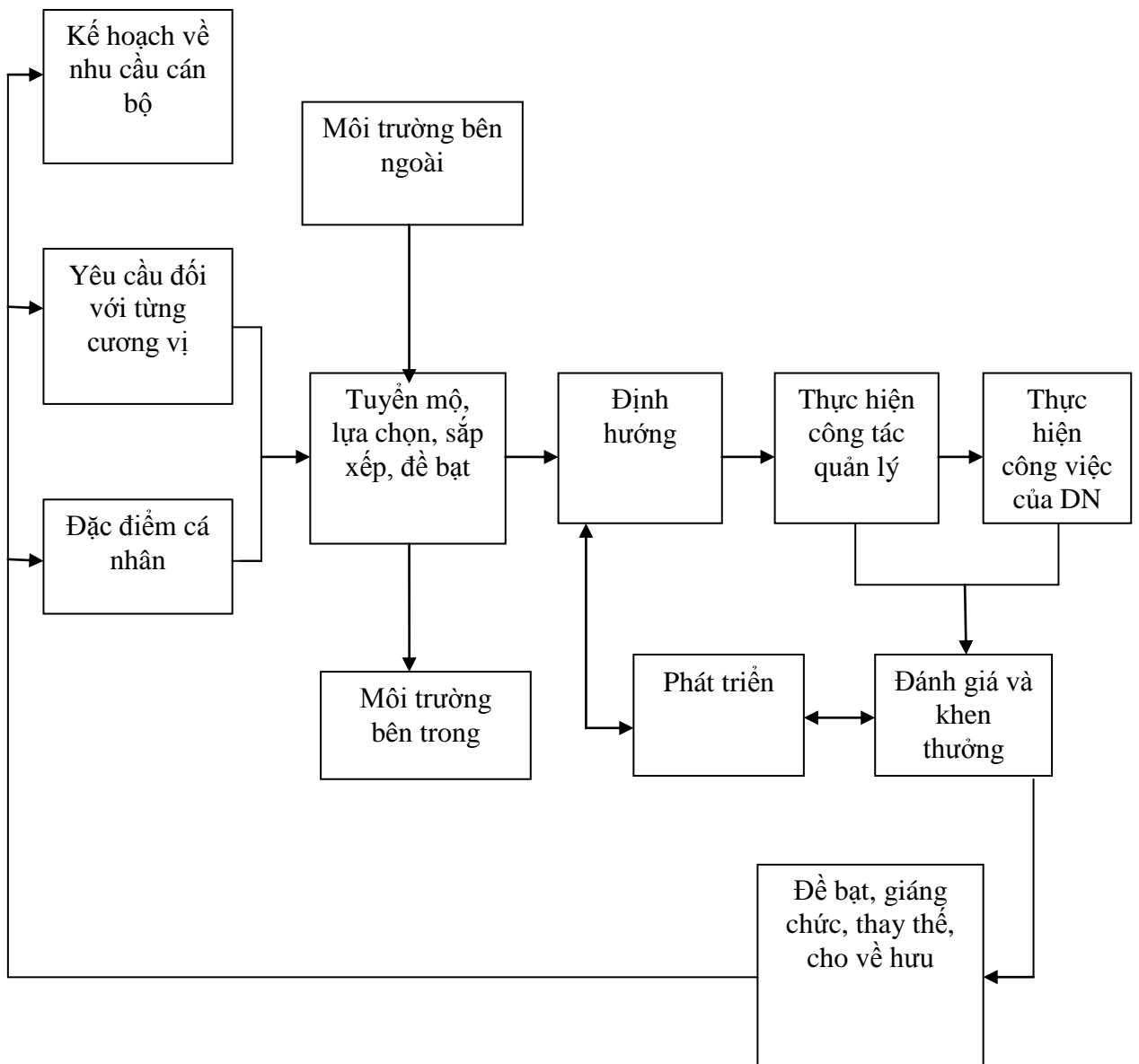
+ *Nguồn từ bên ngoài.*

Tuyển dụng nhân viên từ bên ngoài (External Supply) là cả một vấn đề phức tạp.

Chất lượng của công nhân là một yếu tố quan trọng bậc nhất có ý nghĩa quyết định duy nhất đối với việc duy trì sự thành đạt của một tổ chức. Vì vậy cần phải coi việc lựa chọn nhân sự như một bước có ý nghĩa quan trọng nhất trong quá trình quản lý.

Vì việc lựa chọn nhân sự là quan trọng đến như vậy, nên nó là công việc cực kỳ khó khăn. Mặc dù việc chọn lựa đúng đắn những người có vị trí cao có vẻ dễ dàng hơn so với việc chọn những đốc công thấp, vì những người mà họ đã từng có kinh nghiệm qua công việc quản lý từ một quá trình hoạt động nào đó, qua đó năng lực của họ có thể được đánh giá, nhưng đó cũng không phải là trường hợp phổ biến. Việc chọn lựa sai ở các cấp cao có thể dẫn đến một sai lầm nghiêm trọng hơn. Có lẽ phải mất đến một năm người ta mới có thể biết chắc chắn rằng những người quản lý ở cấp cao và cao nhất có thể làm tốt hay không, và khi đó có khi còn cần thiết hoặc thay thế như thế nào, khi cần. Trong thời gian đó, phí tổn không chỉ là khoản tiền lương trả cho họ mà còn là sự lãng phí thời gian có thể tạo ra sự tiến bộ đang ra có thể có được nếu chọn được những người quản lý giỏi ngay từ đầu. Điều này phụ thuộc vào chính sách tuyển dụng của từng quốc gia và từng công ty do hoàn cảnh cụ thể. Sự khái quát về phương pháp hoạch định tài nguyên nhân qua sơ đồ sau:

Hình 1.1: Phương pháp tiếp cận các nguồn nhân lực để chọn lựa



❖ Xây dựng chương trình dự báo nhu cầu nhân sự tương lai.

Sau khi đánh giá xong những khả năng hiện có nhà quản trị có thể dự báo tài nguyên nhân sự cho tương lai bằng nhiều kỹ thuật dự báo (Forecasting) tài nguyên nhân sự như:

- Phương pháp phân tích xu hướng.
- Phương pháp phân tích hệ số.
- Phương pháp phân tích tương quan.
- Sử dụng máy tính để dự báo nhu cầu nhân viên.
- Phương pháp theo đánh giá của các chuyên gia.

1.2.2. Phân tích và thiết kế công việc.

Phân tích công việc là công việc đầu tiên cần thiết phải biết của mọi quản trị gia trong lĩnh vực quản trị nhân sự. Phân tích công việc mở đầu cho vấn đề tuyển dụng nhân sự là cơ sở cho việc bố trí nhân sự phù hợp. Một quản trị gia không thể tuyển dụng đúng nhân sự, đặt đúng người vào đúng công việc nếu không biết phân tích công việc. Do đó phân tích công việc là một trong những công cụ quản trị nhân sự cơ bản nhất.

1.2.2.1. Khái niệm.

Phân tích công việc là khái niệm đã được áp dụng phổ biến trên thế giới hàng trăm năm qua và là công cụ quản trị tài nguyên nhân sự cơ bản nhất. Tuy nhiên phân tích công việc còn là một khái niệm khá mới mẻ với các nước chậm phát triển hoặc các nước đang phát triển.

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

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

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

Phân tích công việc cung cấp cho nhà quản trị một bản tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm của một công việc nào đó mối tương quan của công việc đó với công việc khác, kiến thức kỹ năng cần thiết và các điều kiện làm việc.

1.2.2.2. Nội dung, trình tự thực hiện phân tích và thiết kế công việc.

Quá trình thực hiện phân tích công việc trải qua 6 bước;

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

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

Để thực hiện phân tích công việc chính xác cần sử dụng các loại thông tin sau:

+ Thông tin về tình hình thực hiện công việc: Các thông tin thu được thu thập trên cơ sở của việc thực hiện công việc như phương pháp làm việc, hao phí thời gian thực hiện công việc, các yếu tố thành phần của công việc....

+ Thông tin về yêu cầu nhân sự: Bao gồm tất cả các yêu cầu về nhân viên thực hiện công việc như học vấn, trình độ chuyên môn, kỹ năng, các kiến thức hiểu biết liên quan đến thực hiện công việc, các thuộc tính cá nhân...

+ Thông tin về các yêu cầu và đặc điểm, tính năng, tác dụng, số lượng, chủng loại của các loại máy móc, trang bị dụng cụ được sử dụng trong quá trình thực hiện công việc.

+ Các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc: Bao gồm các tiêu chuẩn, định mức thời gian thực hiện, số lượng của sản phẩm hay công việc... Tiêu chuẩn mẫu là cơ sở để đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên.

+ Các thông tin về điều kiện thực hiện công việc. Bao gồm các thông tin liên quan đến các vấn đề về điều kiện làm việc như sự cố gắng về thể lực, điều kiện vệ sinh lao động, thời gian biểu, điều kiện tổ chức hoạt động của công ty, chế độ lương bổng, quần áo đồng phục.

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

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

Bước 5: Kiểm tra, xác minh lại tính chính xác của thông tin.

Những thông tin thu thập để phân tích công việc cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác, đầy đủ bằng chính các nhân viên, công nhân thực hiện công việc và các nhân viên giám thị giám sát tình hình thực hiện công việc đó.

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

1.2.2.3. Các phương pháp phân tích công việc và thiết kế công việc.

Muốn có các thông tin cần thiết để mô tả công việc trong thực tế có thể sử dụng một số phương pháp như sau:

+ Quan sát: Quan sát trực tiếp xem công việc được tiến hành như thế nào tại nơi làm việc (thường áp dụng cho những công việc bình thường hoặc những công việc phải cố gắng nhiều về thể lực).

+ Tiếp xúc trao đổi: Phương pháp này được thực hiện với chính những người làm công việc đó, với cấp trên trực tiếp của họ và đôi khi với các đồng nghiệp của họ. Các cuộc tiếp xúc, trao đổi sẽ cho phép ta thu thập những thông tin cần thiết, tạo cơ hội để trao đổi và giải đáp một số vấn đề chưa rõ ràng. Nhưng ở đây cần lưu ý đến tính trung thực của những thông tin thu thập được. Bởi vì do một động cơ nào đó, người cung cấp thông tin hay có xu hướng đề cao mức độ khó khăn nặng nhọc của các công việc mà người khác đảm nhiệm.

Trong khi quan sát có thể sử dụng một số dụng cụ cần thiết như giấy bút để ghi chép, đồng hồ để bấm giờ.

+ Bản câu hỏi :

Theo phương pháp này, các bản câu hỏi được thảo ra và phát rộng rãi cho các công nhân viên và những người có liên quan đến công việc để họ trả lời. Muốn thu thập được những thông tin cần thiết, cần chú ý đến cách ra câu hỏi, đầy đủ rõ ràng nhưng lại không quá tỉ mỉ chi tiết. Mỗi bản câu hỏi có thể có tới hàng trăm mục cần điền vào, như bản PAQ (Position analysis questionnaire) rất thông dụng trong các xí nghiệp lớn của Mỹ.

Các phương pháp nêu trên được tiến hành để thu được một bức ảnh chính xác về mỗi công việc. Mỗi phương pháp đều có những ưu điểm và nhược điểm

nhất định nên trường hợp lý tưởng là kết hợp chúng với nhau để có một bản mô tả công việc đầy đủ và rõ ràng. Ví dụ, sau khi quan sát, có thể trao đổi thêm với người thực hiện công việc về một số điểm chưa rõ ràng, hoặc bổ sung thêm một số thông tin bị bỏ sót khi quan sát.

1.2.3. Tuyển dụng lao động.

Chúng ta thường đơn giản nghĩ rằng khi chúng ta thiếu nhân sự thì chúng ta cứ đăng báo tìm người. Thậm chí nhiều khi chúng ta chỉ tạm thời thiếu nhân lực trong một thời gian rất ngắn chúng ta vẫn cứ tuyển mộ thêm người. Hậu quả là tổ chức đó cứ phình lên và làm ăn thiếu hiệu quả.

Thực sự tuyển dụng nhân sự là một quá trình phức tạp mà trước đó nhà quản trị phải phân tích công việc và hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự một cách cụ thể.

1.2.3.1. Tiến trình tuyển chọn nhân viên

Suy cho cùng một công ty thành công hay không chung quy cũng là giai đoạn tuyển chọn người đúng khả năng vào làm việc.

Đây là khâu quan trọng nhất. Chọn lựa nhằm đảm bảo có được người phù hợp và người được chọn sẽ thành công trong công việc. Muốn tuyển chọn tốt phải tiến hành phân tích công việc. Sự phân tích công việc sẽ giúp cho nhà quản trị chọn lựa đúng người vào đúng việc. Người được chọn cần có kiến thức, kỹ năng cần thiết và phải được giao trách nhiệm và nhiệm vụ rõ ràng.

Quá trình tuyển chọn sẽ cho phép doanh nghiệp chọn được trong số các ứng viên, ai là người phù hợp nhất đối với yêu cầu của công việc. Những người bị loại không phải là người xấu, không sử dụng được mà chỉ vì họ không thích hợp với công việc mà doanh nghiệp cần. Khả năng của con người chỉ phát huy được mạnh nhất nếu chúng ta bố trí họ vào đúng công việc thích hợp với họ.

Tiến trình tuyển dụng nhân viên thường trải qua các bước sau đây:

- 1, Phòng vấn sơ bộ ứng viên.
- 2, Nguyên cứu đơn xin việc.
- 3, Trắc nghiệm.
- 4, Phòng vấn.

5, Nghiên cứu điều tra lý lịch.

6, Khám sức khỏe.

7, Chính thức tuyển dụng.

1.2.3.2. Tuyển chọn các quản trị viên.

Quản trị viên là khâu trung gian giữa các quy luật khách quan với hệ thống quản trị. Đây là một mắt xích quan trọng trong đời sống xã hội. Trong hoạt động thực tiễn quản trị viên vận dụng các quy luật kinh tế khách quan nhằm đạt được các mục tiêu theo những nguyên tắc quy định và những phương pháp quản trị thích hợp.

❖ Các kỹ năng của nhà quản trị

Để thực hiện tốt các chức năng và vai trò của mình nhà quản trị cần có những kỹ năng nhất định. Một nhà nghiên cứu khoa học quản trị nổi tiếng ông Robert Katz đã nói 3 loại kỹ năng mà nhà quản trị nào cũng cần phải có.

+ Kỹ năng tư duy.

Đây là kỹ năng đặc biệt quan trọng đối với nhà quản trị đặc biệt là các nhà quản trị viên cấp cao. Họ cần có những tư duy chiến lược tốt để đề ra đúng đường lối, chính sách, hoạch định chiến lược và đối phó với những sự bất trắc đe dọa sự tồn tại, kìm hãm sự phát triển của tổ chức. Nhà quản trị phải có quan điểm tổng hợp biết tư duy có hệ thống, biết phân tích mối liên hệ giữa cấp bộ phận với nhau.

+ Kỹ năng kỹ thuật hoặc chuyên môn nghiệp vụ

Đó là những khả năng cần thiết của nhà quản trị để thực hiện một công việc cụ thể. Ví dụ như: thiết kế kỹ thuật, soạn thảo chương trình, soạn thảo các hợp đồng kinh tế, soạn thảo các câu hỏi của điều tra nghiên cứu khách hàng....

+ Kỹ năng nhân sự.

Kỹ năng nhân sự liên quan đến khả năng tổ chức động viên và điều khiển nhân sự. Nhà quản trị cần phải hiểu biết tâm lý con người, biết tuyển chọn, đặt đúng chỗ, sử dụng đúng khả năng công nhân viên của mình. Kỹ năng nhân sự là đòi hỏi bắt buộc đối với các quản trị viên ở mọi cấp quản trị.

❖ Những yêu cầu đối với quản trị viên.

+ Những yêu cầu về phẩm chất chính trị của quản trị viên.

+ Những yêu cầu về chuyên môn, năng lực tổ chức.

+ Những yêu cầu về phẩm chất cá nhân.

1.2.3.3. Một số phương thức tuyển dụng hiện nay.

❖ Tuyển dụng một lần, làm việc lâu dài.

Theo phương thức này những người đã được tuyển dụng sẽ làm việc ở công ty đó đến khi về hưu. Trong suốt thời gian này, người lao động chỉ rời khỏi công ty khi ốm đau tai nạn dẫn tới mất sức lao động hoặc vi phạm kỷ luật lao động tới mức độ nghiêm trọng nên bị đuổi việc.

Với phương thức này người lao động chân chính sẽ yên tâm về công việc của mình. Vì vậy họ tích cực rèn luyện tác phong nâng cao kỹ năng và gắn bó với công ty.

❖ Tuyển dụng theo hợp đồng.

Bản chất kinh tế xã hội của hợp đồng lao động là sự thỏa thuận về nghĩa vụ quyền lợi, trách nhiệm, quyền hạn của bên bán và bên mua sức lao động.

Ưu điểm của phương thức này là sự chặt chẽ nhưng linh hoạt bảo đảm tính pháp lý trên nguyên tắc tự nguyện và bình đẳng cho cả 2 phía. Người lao động có thể chủ động tìm nơi làm việc phù hợp với năng lực của mình, con người sử dụng sức lao động được chủ động tuyển nhân lực theo số lượng và chất lượng phù hợp với nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Những tồn tại là tốn kém về thời gian và chi phí tuyển dụng sau mỗi lần thay đổi công việc, mỗi người mất nhiều thời gian làm quen với công việc mới và môi trường mới. sự lo âu về công việc có ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần và thái độ của tất cả mọi người.

1.2.4. Phân công lao động

❖ Khái niệm:

Phân công lao động là sự phân chia lao động để sản xuất ra một hay nhiều loại sản phẩm nào đó mà phải trải qua nhiều chi tiết, nhiều công đoạn cần nhiều người thực hiện.

Phân công lao động là quá trình tách riêng các loại lao động khác nhau theo tiêu thức nhất định trong một điều kiện xác định của doanh nghiệp. Thực chất của phân công lao động là chia quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thành các bộ phận, tổ và giao cho mỗi cá nhân một công việc phù hợp với năng lực, sở trường và đào tạo của họ.

❖ Các hình thức phân công lao động:

- + Phân công lao động theo chức năng
- + Phân công lao động theo công nghệ
- + Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc.

❖ Vai trò:

Phân công lao động phản ánh trình độ phát triển của lực lượng sản xuất, đồng thời mỗi bước tiến của phân công lao động có vai trò thúc đẩy lực lượng sản xuất xã hội phát triển tạo ra năng suất lao động cao, thúc đẩy quá trình xã hội hóa sản xuất sản phẩm diễn ra mạnh hơn.

❖ Nguyên tắc:

- + Căn cứ vào năng lực, sở trường, nguyện vọng của người lao động.
- + Phải xác định rõ nhiệm vụ và quyền hạn của người lao động.
- + Đảm bảo sự phù hợp giữa các cá nhân người lao động với nhau.
- + Đảm bảo cung cấp đầy đủ các điều kiện lao động cho người lao động.
- + Đảm bảo quan hệ thích hợp giữa nhiệm vụ với quyền lợi.

1.2.5. Đào tạo và phát triển nhân sự.

Trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như hiện nay một loại thiết bị hiện đại nào cũng sẽ trở lên lạc hậu, công nghệ sản xuất cũng sẽ lạc hậu. Muốn chế tạo và điều khiển những máy móc thiết bị mới, muốn thiết kế và sử dụng những sản phẩm mới con người cần phải trang bị những kiến thức và kỹ năng nhất định.

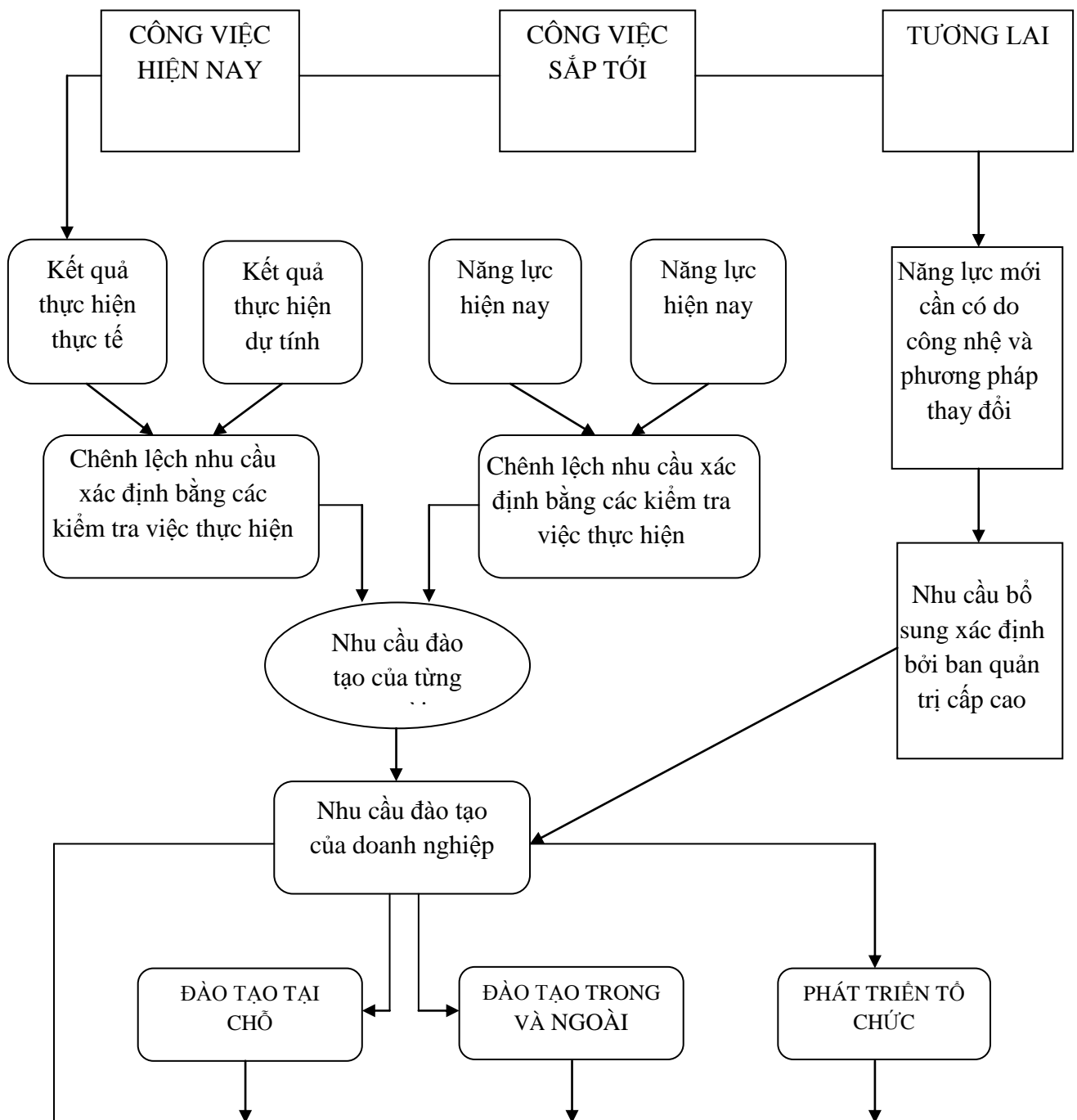
Trong quá trình đào tạo mỗi người sẽ được bồi đắp những thiếu hụt trong học vấn được truyền đạt những khả năng và kinh nghiệm thiết thực trong lĩnh vực chuyên môn được cập nhật kiến thức và mở rộng tầm hiểu biết để không những có thể hoàn thành toàn tốt công việc mà còn có thể đương đầu với những biến đổi của môi trường xung quanh ảnh hưởng tới công ăn việc làm của mình.

Nhà quản trị giỏi phải biết nhìn về tương lai và chuẩn bị cho tương lai. Cần phải phát triển đào tạo bồi dưỡng nhân viên sao cho họ có khả năng thích nghi được với nhu cầu mới với những khó khăn và thách thức mới.

❖ Tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự.

Sau khi đã nghiên cứu nhu cầu đào tạo và phát triển nhân sự. Chúng ta sẽ tiếp tục nghiên cứu tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự. Sơ đồ dưới đây sẽ cho ta thấy cái nhìn tổng quát về tiến trình này

Hình 1.2: *Quá trình phát triển và tạo công nhân viên của doanh nghiệp*

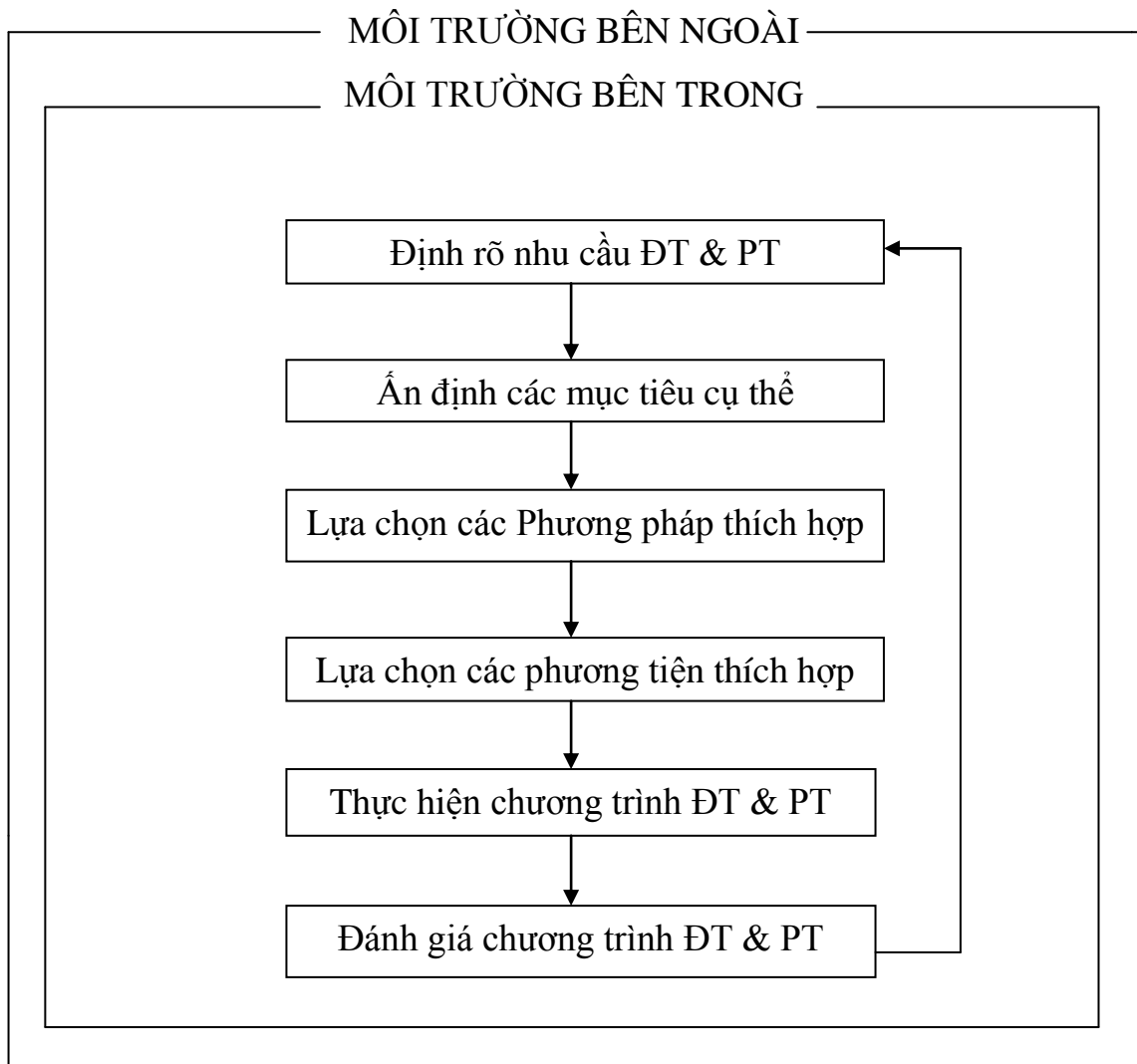


Đào tạo bao gồm các hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề kỹ năng của một cá nhân đối với công việc hiện hành.

Phát triển bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho công nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển. Các khóa học tại đại học cung cấp cho các nhà quản trị những kiến thức mới là một loại điển hình của phát triển.

Đào tạo và phát triển là cả một tiến trình liên tục 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. Đi xa hơn nữa cần phải đánh giá hiệu quả kinh tế của chương trình này. Tóm lại các yếu tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến yêu cầu đào tạo, do đó bất cứ chương trình đào tạo và phát triển nào cũng cần phải năng động và tiếp diễn không ngừng.

Hình 1.3: Tiến trình đào tạo và phát triển



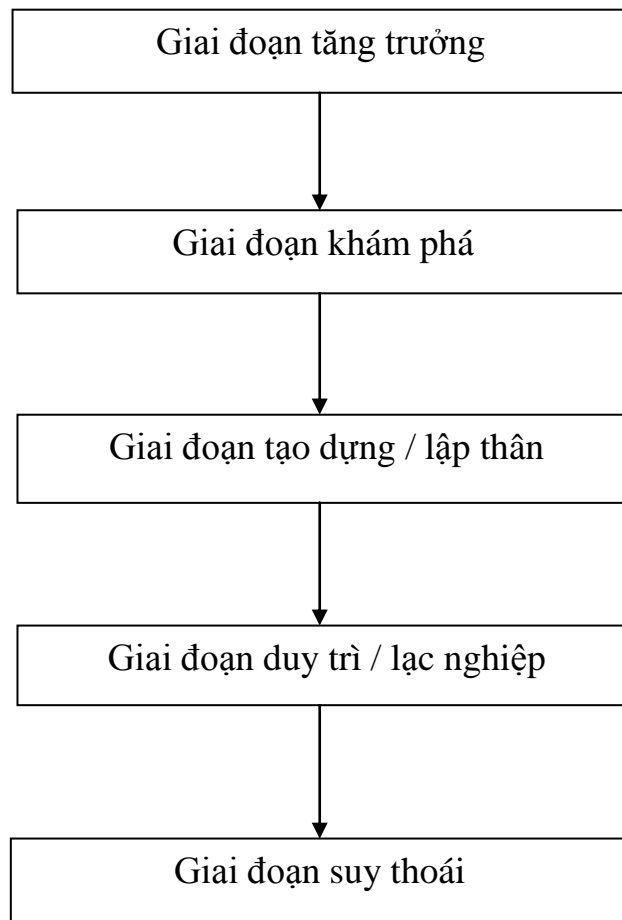
Nguồn: R.Wayne Mondy and Robert M.Noel, Op. Cit

- ❖ Các phương pháp đào tạo
 - + Phương pháp dạy kèm.
 - + Các trò chơi kinh doanh.
 - + Phương pháp hội nghị.
 - + Phương pháp mô hình ứng xử.
 - + Kỹ thuật nghe nhìn.
 - + Phương pháp đào tạo bàn giấy.
 - + Phương pháp luân phiên công tác.
 - + Giảng dạy theo thứ tự chương trình.
 - + Giảng dạy nhờ máy tính hỗ trợ.
- ❖ Phát triển nhân sự.

Để có khả năng tồn tại trong cuộc cạnh tranh càng ngày càng gay gắt và khốc liệt để có khả năng hội nhập toàn cầu và được định hướng viễn cảnh công ty cần phải phát triển nhân sự của mình mới có khả năng đáp ứng mọi tình huống.

Đối tượng của các phương pháp phát triển nhân sự theo quan điểm tổng thể bao gồm tất cả các nhân viên ở tất cả các cấp. Mỗi cá nhân đều trải qua các giai đoạn ảnh hưởng đến kiến thức và sở thích đối với các nghề nghiệp khác nhau. Các giai đoạn này được minh họa.

Hình 1.4: Các giai đoạn của chu kỳ ảnh hưởng tới nghề nghiệp



1.2.6. Đánh giá thành tích công tác.

Đánh giá thành tích công tác của nhân viên là chìa khóa giúp công ty có cơ sở để hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, phát triển nhân sự. Quản trị nhân sự thành công hay không phần lớn là do công ty biết đánh giá đúng mức thành tích công tác của nhân viên hay không.

1.2.6.1. Định nghĩa

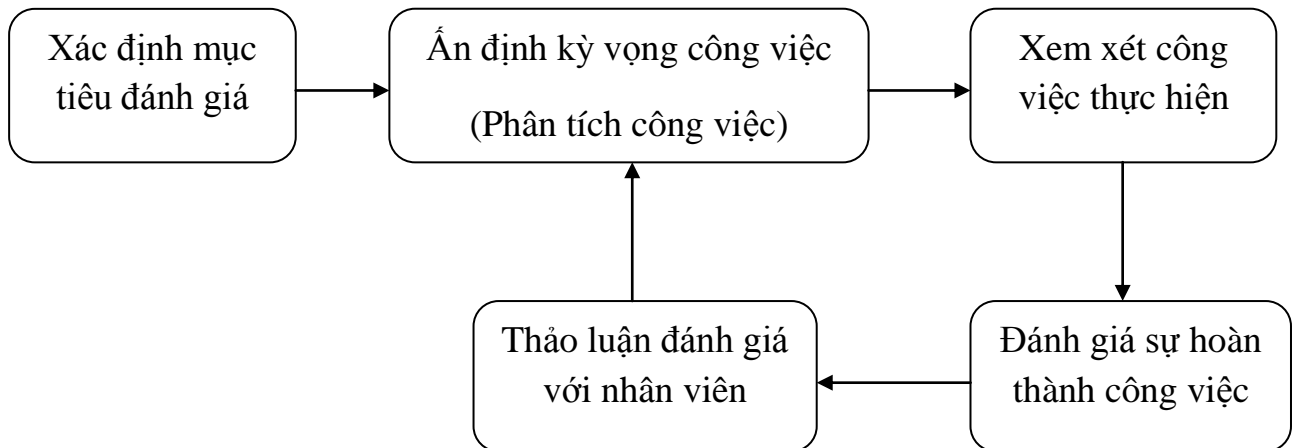
Đánh giá sự hoàn thành công tác hay được gọi là đánh giá thành tích công tác là một hệ thống chính thức duyệt xét và đánh giá sự hoàn thành công tác của một cá nhân theo định kỳ

Hệ thống đánh giá này phải được thực hiện theo định kỳ tùy theo tính chất của công việc và tùy theo mức độ kinh doanh và quy mô của công ty

1.2.6.2. Tiến trình đánh giá thực hiện công việc.

Tiến trình đánh giá khả năng thực hiện công việc của nhân viên được thể hiện qua sơ đồ sau:

Hình 1.5: Tiến trình đánh giá



Tiến trình đánh giá chịu ảnh hưởng của yếu tố môi trường bên ngoài: Luật lao động, công đoàn. Chẳng hạn như công đoàn có thể gây áp lực đối với các nhà quản trị như đòi tăng lương cho các người công nhân có thâm niên hơn là dựa vào thành tích công tác. Tiến trình đánh giá bắt đầu bằng việc xác định mục tiêu đánh giá, sau đó ấn định các kỳ vọng hoàn thành công tác của nhân viên. Trên cơ sở đó xem xét mức độ nhân viên hoàn thành công việc, tiến hành đánh giá qua việc đối chiếu so sánh giữa việc đã thực hiện được với bản phân tích công việc. Bước cuối cùng là thảo luận việc đánh giá này với nhân viên. Đây là vấn đề quan trọng nhất trong quá trình đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, bởi vì qua đó nhân viên biết được lãnh đạo đánh giá họ như thế nào và họ cần phải làm gì để thực hiện hoàn thành công việc tốt hơn qua phỏng vấn đánh giá.

1.2.6.3. Phương pháp đánh giá.

- ❖ Phương pháp mức thang điểm.

Phương pháp mức thang điểm hay còn gọi là phương pháp bảng điểm được thực hiện đánh giá qua sơ đồ sau:

Hình 1.6: Phương pháp mức thang điểm

Tên nhân viên:					
Chức danh công việc:					
Bộ quản đốc:					
Giai đoạn đánh giá:					
Từ.....đến.....					
Các yếu tố đánh giá	Kém (1đ)	Dưới trung bình (2đ)	Trung bình (3đ)	Giỏi (4đ)	Xuất sắc (5đ)
Khối lượng công việc					
Chất lượng công việc					
Đáng tin cậy					
Sáng kiến					
Tính thích nghi					
Sự thích hợp					
Tiềm năng tăng trưởng và phát triển trong tương lai. Hiện tại đang ở mức tối đa hoàn thành công việc Hiện tại đang ở mức gần tối đa hoàn thành công việc, nhưng có tiềm năng cải tiến đối với công tác khác như..... Có khả năng tiến bộ sau khi được đào tạo và có kinh nghiệm Không thấy có những hạn chế					

Theo phương pháp này đánh giá thực hiện công việc của nhân viên qua một bảng điểm mẫu. Trong đó liệt kê những yêu cầu của nhân viên khi thực hiện công việc như số lượng, chất lượng, hành vi, tác phong, sáng kiến và triển vọng của nhân viên.

Các yếu tố đánh giá gồm có hai loại: Các đặc tính liên quan đến công việc và các đặc tính liên quan đến cá nhân đương sự. Các yếu tố liên quan đến công việc bao gồm: khối lượng, chất lượng công việc. Các yếu tố liên quan đến cá nhân

bao gồm các đặc tính: độ tin cậy, sáng kiến, khả năng thích nghi, khả năng phối hợp... Người đánh giá điền vào một mẫu in sẵn bằng cách ghi ký hiệu vào mức độ của các yếu tố. Trong bảng có thể để một khoảng trống để người đánh giá ghi nhận xét.

❖ Phương pháp xếp hạng.

+ Phương pháp xếp hạng luân phiên.

+ Phương pháp so sánh cặp.

+ Phương pháp ghi chép các vụ việc quan trọng.

❖ Phương pháp đánh giá bằng văn bản tường thuật.

Phương pháp đánh giá bằng văn bản tường thuật hay còn được gọi là phương pháp đánh giá qua mẫu biểu tường thuật theo phương pháp này người đánh giá chỉ việc viết một bài tường thuật ngắn mô tả sự hoàn thành công việc của cấp dưới. Phương pháp này chú trọng tới hành vi theo thái cực trong công tác của nhân viên. Đánh giá tùy thuộc vào khả năng viết của người đánh giá. Phương pháp này có nhược điểm là thiếu tính khách quan và tính chính xác.

❖ Phương pháp theo tiêu chuẩn công việc.

Phương pháp theo tiêu chuẩn công việc đối chiếu so sánh việc hoàn thành công việc của mỗi nhân viên với tiêu chuẩn đã đề ra hoặc với mức xuất lượng theo yêu cầu. Các tiêu chuẩn phản ánh mức bình thường mà một công nhân trung bình đạt được ở tốc độ bình thường. Các tiêu chuẩn công việc có thể được áp dụng đối với mọi loại công việc nhưng thường được sử dụng đối với công việc sản xuất.

❖ Phương pháp thang điểm đánh giá căn cứ vào hành vi.

Là một phương pháp tổng hợp các yếu tố của phương pháp mức thang điểm và phương pháp ghi chép các vụ việc quan trọng đã trình bày trên đây. Theo phương pháp này các hành vi đối với công việc được mô tả khách quan hơn.

Theo phương pháp này các mức độ hoàn thành công tác khác nhau được biểu diễn theo mức thang điểm và được mô tả dựa theo hành vi công tác của nhân viên đó.

❖ Phương pháp quản trị bằng các mục tiêu và quản trị theo lý thuyết Z của Nhật.

Đối với phương pháp quản trị bằng mục tiêu trọng tâm của việc đánh giá chuyển từ các đức tính đặc tính các nhân viên qua sự hoàn thành công tác. Vai trò của quản trị chuyển từ vai trò của người trọng tài phân xử qua vai trò của người cố vấn hay tư vấn.

1.2.7. Trả công lao động.

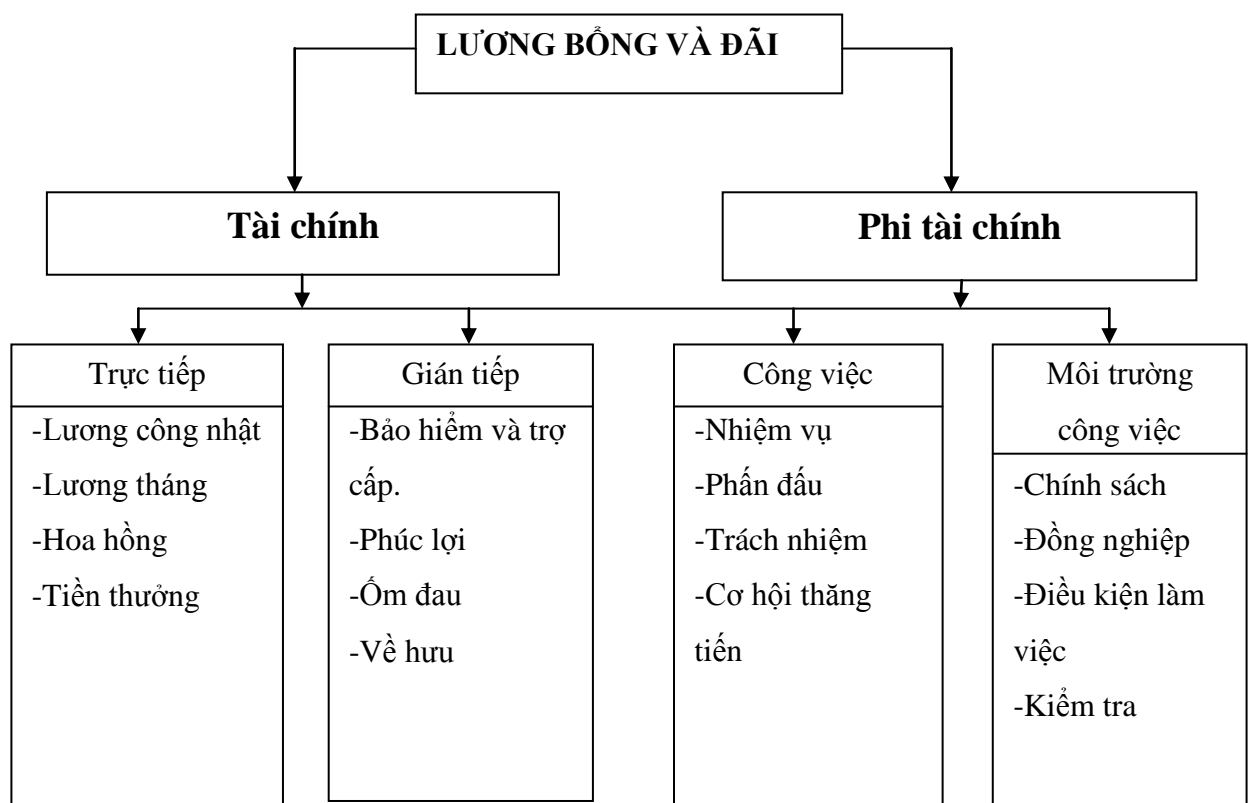
1.2.7.1. Khái niệm.

Tiền lương luôn là một vấn đề thời sự nóng bỏng trong đời sống sản xuất và xã hội của đất nước. Nó hàm chứa nhiều mối quan hệ mâu thuẫn giữa sản xuất và nâng cao mức sống giữa tích lũy và tiêu dùng, giữa thu nhập của các thành phần dân cư.

Như vậy: Tiền lương được hiểu là số tiền mà người lao động nhận được từ người sử dụng lao động của họ thanh toán lại tương ứng với số lượng và chất lượng lao động mà họ đã tiêu hao trong quá trình tạo ra của cải cho xã hội

1.2.7.2. Cấu trúc.

Hình 1.7: Cấu trúc của lương bổng và đãi ngộ



Phần tài chính gồm hai mặt: trực tiếp và gián tiếp. Tài chính trực tiếp bao gồm lương công nhật, lương tháng, tiền hoa hồng và tiền thưởng. Tài chính gián tiếp bao gồm chế độ bảo hiểm, các loại phúc lợi và tiền lương trong khi vắng mặt.

Phần phi tài chính: Bao gồm bản thân công việc và môi trường làm việc. Bản thân công việc đó có hấp dẫn không đòi hỏi sức phấn đấu không, nhân viên nếu có được giao trách nhiệm không, nhân viên có cơ hội được thăng tiến hay không.

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

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

1.2.7.3. Các yếu tố ảnh hưởng tới lương bổng và đãi ngộ.

❖ Căn cứ vào bản thân công việc

Công việc là yếu tố chính quyết định và ảnh hưởng đến lương bổng. Hầu hết các công ty chú trọng đến giá trị thực sự của từng công việc cụ thể.

❖ Căn cứ vào bản thân công việc.

+ Thực hiện công việc, năng suất.

+ Kinh nghiệm.

+ Thâm niên.

+ Khả năng thăng tiến.

+ Sự ưa thích cá nhân:

- Thích thú công việc

- Thích thú vị trí xã hội, điều kiện yêu cầu.

- Mức độ an toàn trong trả lương.

- Thời gian làm việc.

+ Các yếu tố khác.

❖ **Môi trường công ty**

+ Chính sách của công ty

+ Bầu không khí văn hóa của công ty cũng ảnh hưởng đến chế độ lương bổng.

+ Cơ cấu tổ chức của công ty cũng ảnh hưởng đến cơ cấu tiền lương. Trong một cơ cấu mà nhiều tầng nấc trung gian trong bộ máy tổ chức quản trị thì thường chi phí rất lớn do đó cơ cấu tiền lương sẽ giảm bớt đối với những nhân viên thừa hành.

❖ **Thị trường lao động**

Các doanh nghiệp luôn phải quan tâm đến những vấn đề đang xảy ra bên ngoài doanh nghiệp. Do đó khi nghiên cứu về định mức tiền lương, doanh nghiệp còn phải quan tâm đến các vấn đề tiền lương trên thị trường, chi phí sinh hoạt các tổ chức công đoàn, xã hội, nền kinh tế và các hệ thống pháp luật.

1.2.8. Tạo điều kiện làm việc an toàn cho người lao động.

Trước khi lập kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp phải lập kế hoạch, biện pháp an toàn lao động, vệ sinh lao động và cải thiện điều kiện an toàn cho người lao động.

Trang bị đầy đủ phương tiện bảo vệ cá nhân và thực hiện các chế độ khác về an toàn lao động, vệ sinh lao động theo tiêu chuẩn của Nhà nước.

Xây dựng nội quy quy trình an toàn lao động, vệ sinh lao động phù hợp với từng loại máy móc, thiết bị, vật tư kể cả khi đổi mới công nghệ, máy móc thiết bị, vật tư theo quy định của Nhà nước.

Thực hiện huấn luyện theo hướng dẫn các tiêu chuẩn, quy định, biện pháp an toàn lao động đối với người lao động.

Chấp hành nghiêm chỉnh quy định khai báo, điều tra tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp và định kỳ 6 tháng, hàng năm báo cáo kết quả tình hình thực hiện an toàn lao động, vệ sinh lao động, cải thiện điều kiện làm việc với Sở lao động - Thương binh và xã hội, Sở y tế nơi doanh nghiệp hoạt động

1.3. Vai trò và chỉ tiêu đánh giá hoàn thiện quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.

1.3.1. Vai trò của việc hoàn thiện quản trị nhân sự.

Một trong những thành công của bất kỳ doanh nghiệp nào chính là nghệ thuật quản lý nhân sự. Yếu tố này tuy không trực tiếp tạo ra sản phẩm nhưng có vai trò rất lớn đối với việc nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm.

Từ những phân tích trên cho ta thấy thực tế vai trò quan trọng của quản trị nhân sự là một công cụ chiến lược có giá trị để nâng cao hiệu quả kinh doanh và thu lại lợi nhuận cho công ty.

Nền kinh tế nước ta hiện nay là nền kinh tế thị trường có sự điều tiết của Nhà nước đặc tính đặc trưng là cạnh tranh. Các tổ chức nói chung và doanh nghiệp nói riêng buộc phải hoàn thiện quản trị nhân sự. Việc tìm đến đúng người phù hợp để giao đúng công việc là vấn đề đáng quan tâm của nhà quản trị.

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

1.3.2. Các chỉ tiêu đánh giá tính hoàn thiện của quản trị nhân sự.

- ❖ Năng suất lao động bình quân theo doanh thu.

Chỉ này phản ánh mức giá trị sản lượng bình quân được tạo ra trên một lao động. Qua đó xác định chất lượng của nguồn nhân sự trong quá trình hoạt động của tổ chức.

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

Trong đó:

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

❖ Sức sản xuất của lao động.

-Hiệu suất lao động ($H_{1đ}$):

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

Chỉ tiêu này phản ánh một lao động trong một kỳ nghiên cứu (thường là năm, quý, tháng, tuần...) làm ra được bao nhiêu đồng doanh thu.

-Sức sản xuất của chi phí tiền lương (H_c):

$$H_c = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng chi phí tiền lương}}$$

Chỉ tiêu này cho biết một đồng chi phí tiền lương lao động doanh nghiệp bỏ ra sẽ thu được bao nhiêu đồng doanh thu.

❖ Sức sinh lời của lao động.

-Sức sinh lời của lao động ($T_{lđ}$):

$$T_{lđ} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Tổng số lao động bình quân}}$$

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

-Hệ số đảm nhiệm lao động ($H_{lđ}$):

$$H_{lđ} = \frac{\text{Lợi nhuận gộp}}{\text{Tổng chi phí tiền lương}}$$

Chỉ tiêu này cho biết một đồng chi phí tiền lương cho lao động trong kỳ doanh nghiệp bỏ ra thì mang lại bao nhiêu đồng lợi nhuận gộp.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nhân sự.

1.4.1. Các nhân tố bên trong.

Là các yếu tố bên trong công ty, xí nghiệp. Môi trường bên trong chủ yếu là sứ mạng, mục tiêu của công ty, chính sách và chiến lược của công ty và bầu không khí văn hóa của công ty.

❖ Sứ mạng và mục tiêu của công ty.

Mỗi một công ty đều có một sứ mạng và mục tiêu riêng của mình. Mỗi cấp quản trị đều phải hiểu rõ sứ mạng của công ty mình. Trong thực tế mỗi bộ phận phòng ban đều phải có mục tiêu của bộ phận mình. Mục đích hay sứ mạng của công ty là một yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng tới các bộ phận chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, marketing, tài chính, và quản trị tài nguyên nhân sự. Mỗi bộ phận chuyên môn hay tác vụ này phải dựa vào định hướng viễn cảnh của công ty để đề ra mục tiêu của bộ phận mình.

❖ Chính sách và chiến lược của công ty

Chính sách của công ty thường là các lĩnh vực thuộc về tài nguyên nhân sự. Các chính sách này tùy thuộc vào chiến lược dùng người của công ty. Các chính sách là kim chỉ nam hướng dẫn chứ không phải là luật lệ cứng nhắc, do đó nó uyển chuyển đòi hỏi cần phải giải thích và cân nhắc. Nó có một ảnh hưởng quan trọng đến cách hành xử công việc của các cấp quản trị. Sau đây là một số chính sách ảnh hưởng đến quản trị tài nguyên nhân sự:

- + Cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn.
- + Khuyến khích mọi người làm hết khả năng của mình.
- + Trả lương và đãi ngộ khuyến khích nhân viên làm việc có năng suất cao và chất lượng tốt.
- + Bảo đảm cho nhân viên đang làm việc trong công ty là họ sẽ được cứu xét ưu tiên bất cứ khi nào công ty có chỗ trống, nếu họ chứng tỏ họ có khả năng.

❖ Bầu không khí văn hóa của công ty.

Khái niệm văn hóa chỉ về một hệ thống giá trị hay hệ thống ý nghĩa được chia sẻ. Các cơ quan tổ chức đều có bầu không khí văn hóa. Nó điều khiển các

thành viên cư xử như thế nào. Trong mọi tổ chức có những hệ thống hoặc khuôn mẫu của các giá trị, các biểu tượng, nghi thức.

Mỗi một quốc gia đều có nền văn hóa của mình và công ty cũng có những bầu không khí văn hóa của công ty. Nó là bầu không khí xã hội và tâm lý của xí nghiệp. Nó được định nghĩa như là một hệ thống các giá trị, các niềm tin và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi tổ chức, tác động vào cấu trúc chính quy tạo ra các chuẩn mực hành vi. Có hai bầu không khí văn hóa công ty sau:

+ Bầu không khí văn hóa khép kín: Các quyết định đều được quản trị cấp cao và cấp dưới thiếu tin tưởng lẫn nhau, bí mật bao trùm, công nhân viên không được khuyến khích đề ra sáng kiến và tự mình giải quyết các vấn đề.

+ Bầu không khí văn hóa cởi mở: Các quyết định thường được các nhà quản trị cấp thấp đề ra; cấp trên và cấp dưới rất tin tưởng nhau; truyền thông mở rộng và các nhân viên được khuyến khích đề ra sáng kiến và giải quyết các vấn đề.

Như vậy cần phải xác định bầu không khí văn hóa của công ty, bởi vì nó ảnh hưởng đến sự hoàn thành công việc trong khắp tổ chức, và hậu quả là ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của công nhân viên, cũng như ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của công ty.

1.4.2. Các nhân tố bên ngoài.

Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nhân sự của một công ty xí nghiệp từ bên ngoài được gọi là môi trường bên ngoài. Môi trường bên ngoài là các yếu tố khung cảnh kinh tế, dân số lực lượng lao động, luật lệ của Nhà nước, văn hóa xã hội, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật, khách hàng, và chính trị.

❖ Khung cảnh kinh tế.

Chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nhân sự. Trong giai đoạn kinh tế suy thoái hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống, công ty một mặt vẫn cần phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề một mặt phải giảm chi phí lao động. Công ty phải quyết định giảm giờ làm việc cho nhân viên nghỉ tạm, hoặc cho nghỉ việc, hoặc giảm phúc lợi...

Ngược lại khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định công ty lại có nhu cầu phát triển lao động mới để mở rộng sản xuất, tăng cường đào tạo huấn luyện nhân viên. Việc mở rộng sản xuất này đòi hỏi công ty phải tuyển thêm người có trình độ, đòi hỏi phải tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi và cải thiện điều kiện làm việc.

❖ Dân số và lực lượng lao động.

Nước ta là một nước nặng về nông nghiệp, nền kinh tế đang hướng dần dần đến nền kinh tế thị trường. Trong khi đó dân số phát triển rất nhanh lực lượng lao động hàng năm cần việc làm ngày càng đông.

Tại Việt Nam phụ nữ chiếm 52% lực lượng lao động xã hội tham gia hoạt động đông đảo ở tất cả các ngành kinh tế quốc dân. Lực lượng lao động nữ đi làm đông hơn rất ảnh hưởng đến xí nghiệp. Ở đây không xét đến khả năng hay năng suất lao động, chỉ xét đến chế độ “con đau mẹ nghĩ” hoặc cần xây dựng các dịch vụ cung cấp dịch vụ cho trẻ con trong khi mẹ đang làm việc cũng là một vấn đề của các nhà quản trị ở các nước phát triển quan tâm.

❖ Luật lệ của Nhà nước.

Luật lao động của nước ta đã được ban hành và áp dụng từ năm 1995. Chúng ta cũng có luật lao động đối với nhân viên Việt Nam làm trong các hãng có đầu tư, liên doanh, hay vốn 100% của nước ngoài. Rõ ràng luật lệ của Nhà nước ảnh hưởng đến quản trị nhân sự của công ty xí nghiệp. Các công ty không được tự do muốn làm gì thì làm.

❖ Văn hóa – xã hội.

Văn hóa của một nước ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nhân sự. Trong một nền văn hóa xã hội có quá nhiều đẳng cấp, nấc thang giá trị xã hội không theo kịp với đà phát triển của thời đại rõ ràng nó kìm hãm không cung cấp nhân tài cho các tổ chức. Sự thay đổi các giá trị văn hóa của một nước tạo ra các thách thức cho cấp nhà quản trị nhân sự.

Sự thay đổi về lối sống trong xã hội cũng ảnh hưởng đến cấu trúc của công ty xí nghiệp.

❖ **Đối thủ cạnh tranh.**

Trong nền kinh tế thị trường nhà quản trị không phải chỉ cạnh tranh thị trường, cạnh tranh sản phẩm mà bỏ quên cạnh tranh về tài nguyên nhân sự. Để tồn tại và phát triển không còn con đường nào khác bằng con đường quản trị nhân sự một cách hiệu quả.

Là một tài nguyên quý giá các công ty phải lo giữ gìn, duy trì, và phát triển. Để thực hiện được điều đó các công ty xí nghiệp phải có chính sách nhân sự hợp lý, phải biết cách lãnh đạo và động viên, thăng thưởng hợp lý, phải tạo ra bầu không khí gắn bó.

Vì vậy đối thủ cạnh tranh rất ảnh hưởng tới quản trị nhân sự của một tổ chức.

❖ **Khoa học kỹ thuật.**

Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ công nghiệp. Để đủ sức cạnh tranh trên thị trường các công ty phải cải tiến kỹ thuật, cải tiến khoa học kỹ thuật và thiết bị. Sự thay đổi này ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nhân sự của tổ chức.

Sự thay đổi khoa học kỹ thuật đồng nghĩa với sự kiện là cần ít người hơn mà vẫn sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự nhưng có chất lượng tốt hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị phải sắp xếp lại lực lượng lao động dư thừa.

❖ **Khách hàng.**

Khách hàng là mục tiêu của doanh nghiệp. Khách hàng mua sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là một yếu tố quan trọng đối với sự sống còn của một doanh nghiệp. Do đó các cấp quản trị phải bảo đảm bảo nhân viên của mình sản xuất ra các mặt hàng phù hợp với nhu cầu thị hiếu của khách hàng, nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu rằng doanh thu của công ty ảnh hưởng tới tiền lương của họ. Muốn công nhân có ý thức điều đó là nhiệm vụ của nhà quản trị phải biết làm quản trị nhân sự một cách hiệu quả.

Nói tóm lại khách hàng là trọng tâm của mọi hoạt động sản xuất kinh doanh. Việc quản trị nhân viên sao cho họ làm thỏa mãn khách hàng không phải là một việc đơn giản.

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH TOÀN MỸ.

2.1. Giới thiệu chung về công ty TNHH Toàn Mỹ.

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.

2.1.1.1. Tên, địa chỉ và quy mô hoạt động

- Tên: Công ty TNHH Toàn Mỹ.
- Tên tiếng Anh : Toan My Co.Ltd
- Trụ sở chính:

Địa chỉ: Số 9, Thị trấn Núi Đèo, Huyện Thủy Nguyên, TP. Hải Phòng

Điện thoại: 84.313.973678

Fax: 84.313.642052

Website : toanmyco.com

Email: toanmy@vnn.vn

- Nhà máy sản xuất :

Địa chỉ: Quốc lộ 10, xã Kiền Bái, huyện Thủy Nguyên, thành phố Hải Phòng.

Điện thoại: 84.313.645636

Fax: 84.313.645.634

Email: greenvina@hotmail.com

- Vốn : + Vốn điều lệ : 800.000.000 đồng
 - + Vốn điều lệ bổ sung năm 2003 của công ty: 30.000.000.000 đồng
 - + Thời gian hoạt động: 20 năm
 - + Vốn hiện có: 50.000.000.000 đồng
 - + Vốn cố định: 30.000.000.000 đồng
 - + Vốn lưu động: 20.000.000.000 đồng

Công ty hoạt động theo hình thức vốn góp, hạch toán độc lập, có tư cách pháp nhân, tự chịu toàn bộ trách nhiệm về hoạt động sản xuất kinh doanh, đảm bảo có lãi. Để thực hiện bảo toàn vốn của công ty, tái sản xuất mở rộng và cổ tức năm sau cao hơn năm trước.

Quy mô hoạt động: Hoạt động trên toàn địa bàn thành phố Hải Phòng

Hệ thống trụ sở:

+ Trụ sở chính: Số 9, thị trấn Núi Đèo, huyện Thủy, thành phố Hải Phòng.

+ Nhà máy sản xuất: Quốc lộ 10, xã Kiền Bái, huyện Thủy Nguyên, thành phố Hải Phòng.

2.1.1.2 Quá trình hình thành và phát triển của công ty.

+ Quá trình hình thành và phát triển.

Giấy phép thành lập công ty TNHH Toàn Mỹ số: 009GP/TLDN ngày 08 tháng 08 năm 1997 do UBNDTP Hải Phòng cấp.

Giấy chứng nhận kinh doanh số 05367 cấp ngày 12 tháng 08 năm 1997 của sở kế hoạch và đầu tư thành phố Hải Phòng.

Hàng năm công ty thực hiện giao nộp thuế cho Nhà nước đầy đủ, tham gia đóng góp với địa phương, tích cực tham gia các phong trào từ thiện và xóa đói giảm nghèo, xóa nhà tranh vách đất.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của công ty

2.1.2.1. Chức năng.

Công ty có trách nhiệm nhận, sử dụng có hiệu quả, bảo quản tài nguyên đất đai và các nguồn lực khác do nhà nước giao để thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và những nhiệm vụ khác.

Tổ chức quản lý, triển khai công tác nghiên cứu ứng dụng khoa học kỹ thuật, thực hiện đầu tư chiều sâu, đổi mới khoa học công nghệ tiên tiến và trang thiết bị hiện đại, đổi mới công tác quản lý điều hành sản xuất kinh doanh.

2.1.2.2. Nhiệm vụ.

Trong quá trình sản xuất kinh doanh công ty chấp hành nghiêm chỉnh quy chế đầu tư và xây dựng, các quy chế về quản lý chất lượng xây dựng và bảo hành sản phẩm xây dựng, các yêu cầu của chủ đầu tư. Do vậy tạo được tín nhiệm với chủ đầu tư.

Trong quá trình thực hiện sản xuất kinh doanh phải đảm bảo an toàn lao động và bảo vệ môi trường, tuân thủ pháp luật về sản xuất kinh doanh mà Nhà nước đề ra.

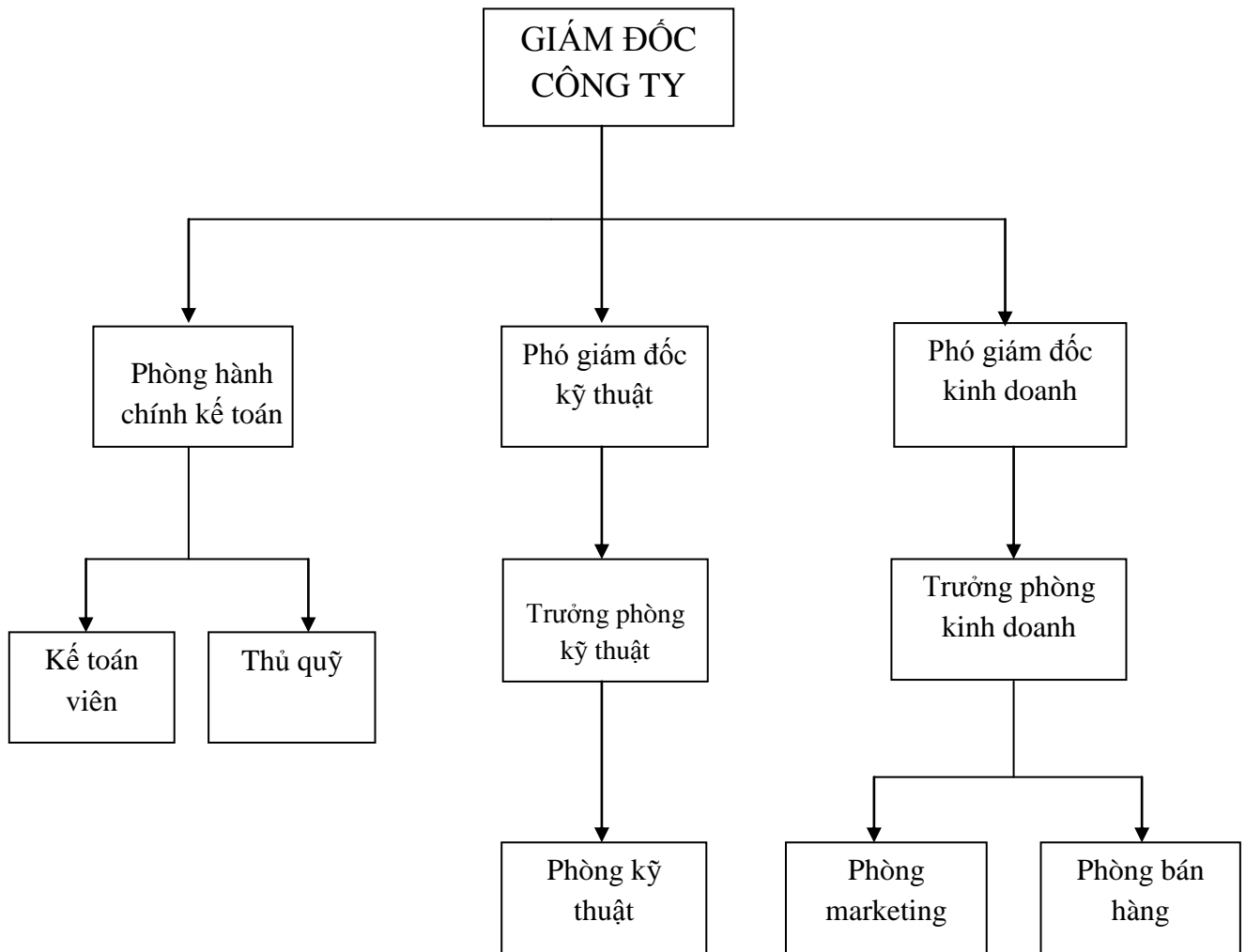
Tích cực khai thác việc làm, sản lượng thực hiện năm sau cao hơn năm trước, đảm bảo việc làm và thu nhập cho cán bộ công nhân và người lao động trong công ty, từng bước thực hiện các chế độ khác cho người lao động như bảo hiểm, nghỉ hưu, khen thưởng...

Công ty không ngừng tăng cường đầu tư về con người, máy móc thiết bị, công nghiệp xây dựng để đáp ứng những đòi hỏi ngày càng cao của xã hội, công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước.

2.1.3. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty

Công ty TNHH Toàn Mỹ là công ty hoạt động trong ngành xây dựng, chính vì vậy quy mô công ty cũng tương ứng với khả năng hoạt động của mình. Do đặc điểm sản xuất của ngành, của sản phẩm xây dựng nói chung và đặc điểm của công ty nói riêng nên việc tổ chức sản xuất, tổ chức quản lý được tổ chức theo sơ đồ sau.

Hình 2.1 : Sơ đồ bộ máy quản lý sản xuất của công ty



- Giám đốc công ty : Nguyễn Sĩ Tình
- Kế toán trưởng : Nguyễn Thị Thịnh
- Phó giám đốc kỹ thuật : Phạm Văn Hòa
- Phó giám đốc kinh doanh : Nguyễn Sĩ Nghĩa
- Trưởng phòng kỹ thuật : Trần Văn Khánh
- Trưởng phòng kinh doanh : Đỗ Thị Lan

Nguồn: Phòng kế toán công ty

Chức năng :

➤ **Giám đốc :**

Là người đại diện cho công ty, chịu trách nhiệm về mọi mặt hoạt động của công ty trước nhà nước và pháp luật. Trong hệ thống chất lượng giám đốc là người đứng đầu có quyền hạn sau :

- + Xây dựng các mục tiêu, chính sách về chất lượng.
- + Xây dựng tổ chức bộ máy cán bộ và quy định chức năng nhiệm vụ trong hệ thống chất lượng.
- + Có quyền kiểm tra cao nhất về hệ thống chất lượng theo mục tiêu chính sách đề ra.
- + Giải quyết các nguồn lực về nhân sự, tài chính và mọi vấn đề cần thiết để đảm bảo duy trì hoạt động của hệ thống chất lượng.
- + Chủ trì, điều hành các cuộc họp của lãnh đạo để đánh giá về việc thực hiện hệ thống chất lượng đề ra.
- + Tổ chức sản xuất kinh doanh.
- + Thành lập, giải thể các tổ chức thuộc doanh nghiệp theo nhu cầu sản xuất kinh doanh.
- + Có quyền đào tạo, khen thưởng, kỷ luật ngoài những quyền hạn được quy định thì giám đốc còn có trách nhiệm.
- + Tổ chức tiến hành quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, đảm bảo hoàn thành thắng lợi theo kế hoạch và thực hiện nghiêm chỉnh các chế độ, chính sách của Đảng và Nhà nước ban hành.
- + Tổ chức bảo vệ thành quả sản xuất về tài sản, thiết bị, vật tư và tổ chức sử dụng. Những thứ đó có hiệu quả kịp thời sử lý hoặc chịu sự xử lý do có liên quan trách nhiệm về mọi hành động vi phạm pháp luật trong doanh nghiệp.
- + Xây dựng quy hoạch phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trước mắt và lâu dài, tạo mọi điều kiện cần thiết để mọi người lao động làm chủ trong công việc sản xuất và trong phân phối.
- + Giám đốc chịu trách nhiệm tất cả mọi quyết định của mình.

➤ **Phó giám đốc kỹ thuật** : là người chịu trách nhiệm trước giám đốc.

+ Chỉ đạo trực tiếp phòng kỹ thuật, các phòng liên quan đến xây dựng, ban hành các văn bản quản lý thực hiện công tác chất lượng.

+ Chỉ đạo việc kiểm tra, soát xét các văn bản về thiết kế kỹ thuật, thiết kế tổ chức thi công đảm bảo chất lượng sản phẩm làm ra theo quy định của Nhà nước cũng như yêu cầu của giám đốc.

+ Chỉ đạo huấn luyện, áp dụng các dây truyền công nghệ mới.

+ Thay mặt giám đốc quyết định hoặc quan hệ với các cơ quan liên quan để thay đổi thiết kế kỹ thuật, biện pháp thi công.

+ Chỉ đạo việc bàn giao, nghiệm thu công trình hoàn chỉnh hồ sơ hoàn công.

+ Thường xuyên báo cáo công tác ở lĩnh vực mình được giao, kể cả các chủ trương mới tiếp nhận được từ cấp trên với giám đốc để lãnh đạo kịp thời.

- **Phó giám đốc kinh doanh** :

Được phân công phụ trách và giải quyết trực tiếp các công việc thuộc lĩnh vực.

+ Kinh doanh kinh tế, tài chính của toàn doanh nghiệp

+ Phụ trách công tác dự toán và sử dụng các nguồn vốn của doanh nghiệp:

-Vốn đầu tư sản xuất cố định

-Vốn đầu tư xây dựng cơ bản.

-Quỹ phúc lợi.

-Ký duyệt chỉ tiêu của cơ quan và ký duyệt việc chỉ tiêu sử dụng các nguồn vốn trên của doanh nghiệp.

-Phụ trách toàn bộ sản xuất kinh doanh thuộc lĩnh vực sản xuất khác của doanh nghiệp.

- **Các trưởng phòng:**

Có quyền hạn quyết định những công việc trong phạm vi được giao và chịu trách nhiệm trước cấp trên trong những lĩnh vực mình phụ trách.

- Phòng hành chính kế toán:

Có chức năng quản lý, giám sát các loại vốn tài sản vật tư trong quá trình kinh doanh của toàn công ty, xác định kết quả kinh doanh trong kỳ của doanh nghiệp.

Tổ chức công tác thống kê, kế toán của doanh nghiệp phù hợp với pháp luật. Cung cấp đầy đủ chính xác các tài liệu về cung ứng, dự trữ, sử dụng các loại tài sản để góp phần quản lý và sử dụng các tài sản đó được hợp lý. Kiểm tra tình hình thực hiện các định mức tiêu hao nguyên vật liệu lao động, các dự đoán chi phí phục vụ và quản lý sản xuất nhằm thúc đẩy sử dụng hợp lý và tiết kiệm nguyên vật liệu. Tổ chức hệ thống sổ sách kế toán, ghi chép đúng thể lệ, chế độ tài chính của Nhà nước. Cung cấp thông tin về tình hình tài chính, về kết quả kinh doanh làm cơ sở cho ban lãnh đạo để đưa ra quyết định. Định kỳ lập báo cáo tường minh cho giám đốc và các ban ngành chức năng, báo cáo với giám đốc tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh, tình hình thu mua cung ứng nguyên vật liệu... kịp thời.

2.1.4.1. Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty.

Trong những năm gần đây công ty TNHH Toàn Mỹ hoạt động đầu tư với một cơ sở vật chất hiện đại trong lĩnh vực xây dựng nhằm hoàn thiện mục tiêu đẩy lùi tụt hậu, từng bước xây dựng công ty trở thành một doanh nghiệp vững mạnh trong lĩnh vực xây dựng.

Công ty đã gặt hái được những thành công đáng khích lệ, công ty đã khẳng định được phương châm đa dạng hóa mặt hàng thuộc nhiều ngành chú trọng trong công tác thị trường vì đây là nền tảng vững chắc cho việc duy trì tốc độ tăng trưởng trong quá trình sản xuất kinh doanh. Quá trình đổi mới công nghệ gắn liền với việc nâng cao tay nghề, khả năng nắm bắt và mở rộng thị trường của đội ngũ nhân viên và cán bộ quản lý. Tổng doanh thu, lợi nhuận và các chỉ tiêu khác đều tăng đặc biệt là tiền lương bình quân tăng lên điều này có giá trị to lớn trong việc khuyến khích tinh thần hăng hái lao động của cán bộ công nhân viên bởi đời sống vật chất của họ được đảm bảo.

Hình 2.2: BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Người nộp thuế: Công ty TNHH Toàn Mỹ
 Mã số thuế: 0 2 0 0 1 6 0 8 4 3
 Địa chỉ trụ sở: Quốc lộ 10 – Kiên Bái
 Quận Huyện: Thủy Nguyên Tỉnh/Thành phố: Hải Phòng
 Điện thoại: 0313.645.636 Fax: 0313645634
 Email: congtytnhh_toanmy@yahoo.com.vn

Đơn vị tiền: Đồng Việt Nam

Stt	Chỉ tiêu	Mã	Số năm nay (2010)	Số năm trước (2009)	Chênh lệch	%
(1)	(2)	(3)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	01	38.749.699.018	33.431.053.786	5.318.645.230	16%
2	Các khoản giảm trừ doanh thu	02		401.653.692	(401.653.692)	
3	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ. (10=01-02)	10	38.749.699.018	33.029.400.094	5.720.298.920	17,3%
4	Giá vốn hàng bán	11	37.047.415.422	31.960.640.552	5.086.774.870	16%
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ. (20=10-11)	20	1.702.283.596	1.068.759.542	633.524.054	59,3%
6	Doanh thu hoạt động tài chính	21	76.191.257	27.242.201	48.949.056	179,7%
7	Chi phí tài chính	22	137.316.369	38.111		
8	Chi phí quản lý kinh doanh	23	1.448.675.310	964.179.235	484.496.075	50,2%
9	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh. (30=20+21-22-23)	30	192.483.174	132.360.397	60.122.777	45,4%
10	Thu nhập khác	31	382.046.603		382.046.603	100%
11	Chi phí khác	32	401.148.933		401.148.933	100%
12	Lợi nhuận khác (40=31-32)	40	(19.102.330)			
13	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	50	173.380.844	132.360.397	41.020.447	40%
14	Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp	51	43.345.211	33.090.099	10.255.112	40%
15	Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp. (60=50-51)	60	130.035.633	99.270.298	30.765.335	40%

Nguồn: Phòng kế toán công ty

Nhìn vào bảng báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh của công ty TNHH Toàn Mỹ cho ta thấy doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của năm 2010 tăng hơn 5 tỷ tương đương với 16% so với năm 2009. Điều đó cho thấy công ty TNHH Toàn Mỹ đang sản xuất kinh doanh ổn định năm sau cao hơn năm trước.

Qua bảng chỉ tiêu trên cho ta thấy công ty TNHH Toàn Mỹ đang thực sự đi lên đã hòa nhập với nền kinh tế thị trường. Hoạt động trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh gay gắt công ty đã dần dần khẳng định mình trên địa bàn hoạt động của mình. Cùng với sự chuyển biến của ngành xây dựng nói chung, công ty TNHH Toàn Mỹ đã thu được những kết quả trong việc tổ chức sản xuất, tiến hành sản xuất không ngừng nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, cung cấp ngày càng nhiều hàng hóa cho sản xuất.

Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty trong các năm gần đây có chuyển biến tích cực, tốc độ tăng trưởng cao là nhờ công ty đã biết tự đổi mới về nhiều mặt, từ hình thức đến nội dung. Việc bám sát thị trường, phát huy nội lực mạnh dạn đầu tư đã mang lại kết quả cho công ty do sự cố gắng hết mình của giám đốc và toàn bộ nhân viên trong công ty.

2.2. Thực trạng công tác quản trị nhân sự tại công ty

2.2.1. Đặc điểm lao động của công ty.

❖ Cơ cấu lao động theo trình độ.

Tổng số lao động của công ty năm 2010 là 297 người, trong đó đa phần là nhân viên nam do đặc thù công việc của ngành xây dựng. Lao động trình độ đại học khá ít chỉ có 29 nhân viên tương đương chiếm 9,7% tổng số nhân viên toàn công ty. Trình độ nhân viên ở mức cao đẳng là 44 nhân viên tương đương chiếm 14,8%. Công nhân kỹ thuật chiếm khá đông 189 người tương đương chiếm 63,6%, vì đây là lực lượng lao động chính sản xuất trực tiếp ra sản phẩm. Còn lao động phổ thông là 35 người tương đương chiếm 11,9%. Nhìn chung trình độ của cán bộ công nhân viên không đồng đều, những lao động phổ thông thì cũng được trải qua những khóa huấn luyện lao động và học nghề nên vẫn đáp ứng được yêu cầu công việc.

Hình 2.3: Bảng cơ cấu trình độ lao động của công ty năm 2010

Chỉ tiêu	Trình độ				Tổng số
	Đại học	Cao đẳng	Công nhân KT	LĐPT	
Giám đốc	1				1
Phó giám đốc	2				2
Phòng KH-KD	5	4			9
Phòng KT thi công	5	10			15
Phòng thiết bị máy móc	4	15	60	10	89
Phòng vật tư	2	5	4		11
Phòng kế toán	6	4			10
Khối cơ khí vận tải và thi công cơ giới	4	6	125	25	160
Tổng cộng	29	44	189	35	297

Nguồn: Phòng kế toán công ty

Qua bảng số liệu trên cho ta thấy số lao động có trình độ công nhân kỹ thuật chiếm tỷ trọng lớn nhất so với các chỉ tiêu khác trong trình độ lao động của công ty. Do đặc thù của ngành nên số lao động có trình độ kỹ thuật cao sẽ giúp cho công ty hoàn thành các công trình xây dựng theo đúng kế hoạch tạo uy tín cho Công ty.

❖ Cơ cấu lao động theo độ tuổi.

Do đặc thù ngành xây dựng làm việc trên các công trường là chủ yếu, vì vậy yêu cầu đội ngũ lao động trẻ, sức khỏe tốt và khả năng thích nghi với môi trường cao. Những người làm công tác tuyển dụng luôn lưu ý và được đặt lên hàng đầu. Trung bình độ tuổi của nhân viên trong công ty tầm 20-40 tuổi. Độ tuổi từ 20-30 là 120 người chiếm 40%. Công nhân viên từ 30-40 là 155 người chiếm 52,2%. Độ tuổi trên 40 tuổi chiếm 7,8% chủ yếu là nhân viên cấp cao và cấp quản lý.

Hình 2.4: Bảng cơ cấu độ tuổi lao động trong công ty năm 2010

Chỉ tiêu	Độ tuổi			Tổng số
	20-30	30-40	Trên 40	
Giám đốc			1	1
Phó giám đốc		2		2
Phòng KH-KD	2	4	3	9
Phòng KT thi công	5	8	2	15
Phòng thiết bị máy móc	34	51	4	89
Phòng vật tư	3	6	2	11
Phòng kế toán	3	3	4	10
Khối cơ khí vận tải thi công	73	81	6	160
Tổng cộng	120	155	22	297

Nguồn: Phòng kế toán công ty

Qua bảng trên cho ta thấy độ tuổi lao động trong công ty đang có xu hướng trẻ hóa. Đội ngũ lao động dưới 40 tuổi là khá cao và có xu hướng tăng lên. Đây là lực lượng lao động trẻ có lòng nhiệt tình, năng động sáng tạo, gắn bó với công việc. Họ là người có lòng nhiệt huyết, khát khao vươn lên, muốn cống hiến, muốn khẳng định bản thân, Do vậy đây là lực lượng vô cùng quan trọng trong việc tiên phong đi đầu, tiếp thu và áp dụng những khoa học kỹ thuật hiện đại vào quá trình sản xuất. Đội ngũ lao động này sẽ là nòng cốt của công ty trong tương lai, nắm vững vận mệnh và mục tiêu của công ty trong suốt chặng đường phát triển.

❖ Cơ cấu giới tính lao động.

Do đặc thù của công ty là doanh nghiệp chuyên đi sâu vào xây dựng các công trình nên tỷ lệ lao động nữ là rất ít chỉ chiếm 10% trong tổng số lao động của công ty.

Hình 2.5: Sơ đồ cơ cấu giới tính lao động.

10%

90%

Sở dĩ số lao động nữ trong công ty có tỷ lệ ít là do đặc điểm sản xuất kinh doanh của công ty TNHH Toàn Mỹ là xây dựng, xây lắp các công trình... đòi hỏi người lao động phải có sức khỏe tốt (chủ yếu ở các tổ đội xây dựng, sơn, điện...). Vì thế lao động nữ không phù hợp với công việc nặng nhọc mà chủ yếu công tác ở các bộ phận văn phòng hành chính, kiểm kê, quản lý,... Song họ luôn được ưu tiên đảm bảo các chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lý và các chế độ khen thưởng đãi ngộ khác.

❖ Cơ cấu lao động theo tính chất lao động.

Số lao động gián tiếp của công ty là 73 lao động chiếm 24,6% và số lao động trực tiếp là 224 lao động chiếm 75,4%. Do công ty hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực xây dựng nên đội ngũ công nhân lao động trực tiếp đông hơn đội ngũ lao động gián tiếp.

Hình 2.6: Sơ đồ cơ cấu lao động theo tính chất lao động

24,6%

75,4%

Đội ngũ công nhân lao động trực tiếp là những người làm việc trên các công trường thi công xây dựng. Họ là người trực tiếp tạo ra sản phẩm cho công ty và phải có số lượng đông để hoàn thành khối lượng công việc mà công ty đã đề ra.

Đội ngũ công nhân lao động gián tiếp chủ yếu là những người làm việc trong khối văn phòng. Họ là những người quản lý, kiểm toán, điều hành hoạt động của công ty. Họ không trực tiếp sản xuất ra sản phẩm nhưng đóng vai trò rất lớn đến sự hoàn thành công việc cũng như quá trình sản xuất hoạt động có hiệu quả của công ty.

2.2.2. Phân tích thực trạng công tác quản trị nhân sự tại công ty.

2.2.2.1 Công tác hoạch định nguồn nhân sự.

Công tác lập kế hoạch nguồn nhân sự của công ty vẫn chưa được thực sự quan tâm, công tác hoạch định nguồn nhân sự chủ yếu là do trưởng phòng hành chính kế toán đảm nhiệm. Do công ty không xây dựng phòng nhân sự riêng nên công tác hoạch định nhân sự rất lơ là và coi nhẹ công tác này vì vậy không mang lại hiệu quả. Việc tuyển dụng nhân viên mang tính thời vụ, theo nhu cầu tiến độ hoàn thành công trình nên nhà quản trị nhân sự mới chỉ ước tính xem khối lượng công việc cần bao nhiêu người lao động để ra quyết định tuyển dụng, Họ chỉ dựa vào kinh nghiệm dự đoán của mình chứ phòng tổ chức nhân sự chưa thực hiện chức năng lập kế hoạch nguồn nhân sự, chưa căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty, chưa xây dựng một chương trình cụ thể phục vụ công tác tuyển dụng.

Nhìn chung ở công ty TNHH Toàn Mỹ công tác lập kế hoạch nguồn nhân sự vẫn chưa được rõ ràng, có thể nói là rất lơ là công tác này. Điều này đã làm cho công ty gặp phải không ít khó khăn trong việc thu hút nguồn lao động tốt từ bên ngoài, công ty bỏ qua những lao động có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao từ bên ngoài. Đây cũng chính là vấn đề cần thiết phải được các cán bộ phụ trách nhân sự trong công ty hết sức lưu ý.

2.2.2.2. Công tác phân tích và thiết kế công việc.

Cũng giống như hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam, với công ty TNHH Toàn Mỹ thì công tác phân tích và thiết kế công việc hiện còn khá mới mẻ và việc

thực hiện công tác này chưa có hệ thống khoa học do đó mà kết quả mang lại chưa đáng kể. Công tác phân tích và thiết kế công việc chủ yếu là do các trưởng phòng của từng bộ phận đảm nhiệm. Chức năng và quyền hạn của từng bộ phận là khác nhau nên công tác này hoạt động một cách độc lập giữa từng bộ phận với nhau nên hiệu quả trong công việc là chưa cao.

Phòng kỹ thuật thì được giao nhiệm vụ liên quan đến các vấn đề về việc xây dựng các bản thiết kế, giám sát kỹ thuật thi công các công trình xây dựng.

Phòng kinh doanh thì được phân công các công việc điều tra thị trường, tìm kiếm các khách hàng mục tiêu cho công ty, lập kế hoạch sản xuất kinh doanh và thiết lập các mối quan hệ kinh doanh với khách hàng.

Phòng hành chính kế toán thì chịu trách nhiệm về quản lý nguồn vốn, tài sản, lưu trữ các tài liệu sổ sách kế toán và tuyển dụng nhân viên của công ty.

Việc xác định quyền hạn trách nhiệm, kỹ năng theo yêu cầu của công việc và xác định nên tuyển những người như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất ở công ty cũng mới chỉ dựa vào kinh nghiệm làm việc và đánh giá của cán bộ phòng tổ chức nhân sự. Trong khi mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc cụ thể tại từng vị trí trong bộ máy quản trị nhân sự là cơ sở, nền tảng của công tác quản trị nhân sự thì công ty TNHH Toàn Mỹ lại mới chỉ xây dựng các quy định chung về công tác tuyển dụng lao động theo trình độ học vấn. Việc xây dựng tiêu chuẩn cho một số chức danh công việc trong công ty hiện chỉ mang tính tự phát, không đồng bộ.

2.2.2.3. Công tác tuyển dụng.

Nguồn nhân lực trong tổ chức là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của công ty, tổ chức đó. Nhận thức được tầm quan trọng công ty TNHH Toàn Mỹ luôn chú ý tới công tác tuyển dụng nhân sự. Để thu hút được nguồn nhân lực dồi dào có khả năng, chuyên môn phù hợp với công việc. Công ty áp dụng nhiều hình thức tuyển dụng như : Qua các trường đại học và trung tâm dạy nghề, qua trung tâm giới thiệu việc làm của Chính phủ và tư nhân, đặc biệt là quảng cáo trên phương tiện truyền thông (báo đài, internet,...)

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

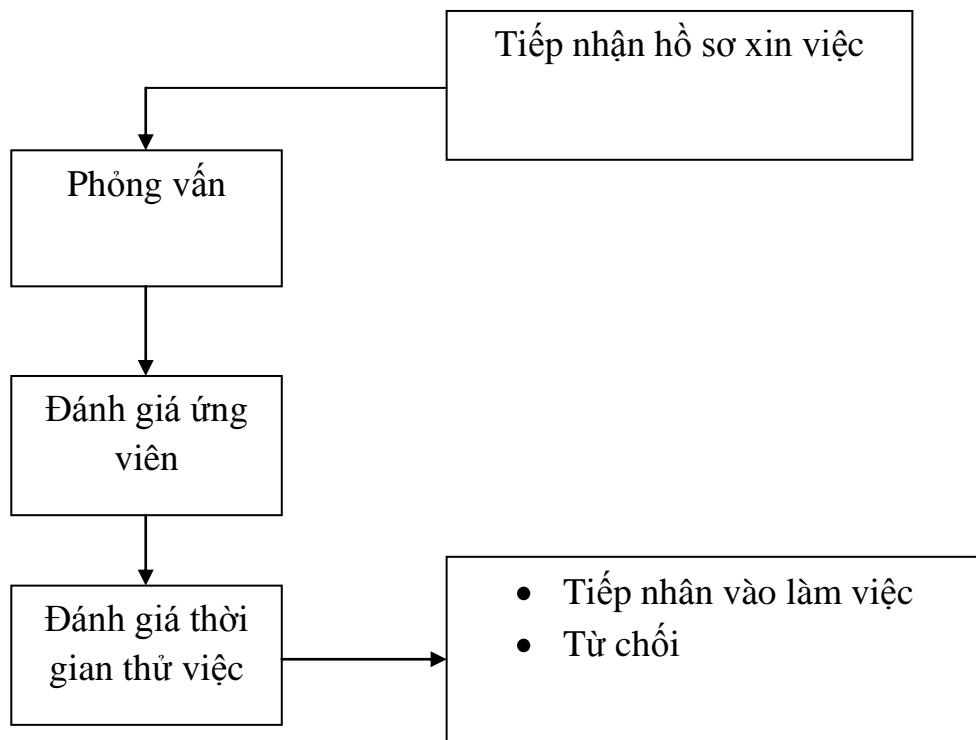
+ Tuyển nội bộ: Cũng như những công ty khác công ty TNHH Toàn Mỹ cũng có phần ưu tiên đến các đối tượng là con em cán bộ công nhân viên trong công ty, lựa chọn trình độ phù hợp với chuyên môn, ngành nghề công việc. Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của cán bộ công nhân viên của công ty.

+ Tuyển bên ngoài: Thông thường công ty căn cứ vào nhu cầu lao động của từng bộ phận, căn cứ vào tiến độ hoàn thành các công trình xây lắp rồi mới ra quyết định tuyển dụng. Có nhiều nguồn tuyển khác nhau như qua sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên trong công ty và từ lực lượng lao động tự do. Nhưng đối với một số vị trí đòi hỏi có trình độ và nhiều kinh nghiệm công ty thường đăng tuyển trên báo hay mạng điện tử với những yêu cầu nhất định về vị trí đó.

➤ **Hình thức tuyển dụng của công ty :**

Do là công ty xây dựng nên cần tuyển nhiều nhân lực nên khi các ứng viên nộp hồ sơ xin việc thì công ty có quy trình tuyển dụng khá chặt chẽ và có hiệu quả. Quy trình tuyển dụng thực hiện theo sơ đồ sau :

Hình 2.7: Sơ đồ tuyển dụng nhân viên



Nguồn: Phòng kế toán công ty

**Hình 2.8: Tình hình tuyển dụng lao động của công ty
(theo loại hình lao động)**

Năm	2009	2010	Chênh lệch	%
Lao động trực tiếp	10	24	14	140%
Lao động gián tiếp	2	3	1	50%
Tổng số lao động đã tuyển	12	27	15	125%

Nguồn: Phòng kế toán công ty

Qua bảng tuyển dụng lao động của công ty cho ta thấy năm 2010 công ty đã tuyển thêm 27 công nhân. Số lượng công nhân được tuyển thêm nhiều là do trong năm 2010 công ty nhận được nhiều dự án xây dựng lớn như: Ủy ban nhân dân Huyện và một số trường học của các xã nằm trong địa bàn Huyện Thủy Nguyên được xây mới lại trong đó công nhân lao động trực tiếp tại các công trường thi công là 24 người và nhân viên lao động gián tiếp chủ yếu là khối văn phòng là 3 người để hoàn thành các công việc đúng tiến độ và ổn định.

Do đặc điểm sản xuất kinh doanh xây dựng nên số lượng lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng lớn hơn so với lao động gián tiếp. Vì vậy nhu cầu tuyển dụng lao động trực tiếp cũng lớn hơn lao động gián tiếp

2.2.2.4. Công tác phân công lao động.

Đây là quá trình tách riêng các loại lao động khác nhau theo một tiêu thức nhất định trong một điều kiện xác định mà thực chất là chia quá trình sản xuất kinh doanh thành các bộ phận và giao cho mỗi cá nhân phù hợp với năng lực, sở trường và đào tạo của họ để nâng cao năng suất lao động tất yếu dẫn tới sự hợp tác lao động trong xí nghiệp.

Mỗi một phòng ban trong công ty thì được phân công việc khác nhau và mỗi một nhân viên cũng được bố trí sắp xếp từng vị trí công việc khác nhau để đáp ứng các yêu cầu công việc và hoàn thành mục tiêu đề ra.

Phòng hành chính kế toán được phân công nhiệm vụ lưu trữ các tài liệu sổ sách kế toán, tuyển dụng nhân sự, quản lý nguồn vốn và tài sản của công ty.

Phòng kinh doanh chuyên nghiên cứu tìm kiếm thị trường và khách hàng mục tiêu, ký kết hợp đồng của công ty.

Phòng kỹ thuật làm nhiệm vụ thiết kế, giám sát thi công...

Tại công ty TNHH Toàn Mỹ phân công lao động theo chức năng. Mỗi phòng ban bộ phận chịu trách nhiệm trong lĩnh vực của mình. Phòng tổ chức hành chính làm chức năng nhân sự, ngoại giao xã hội; phòng kinh doanh làm chức năng thăm dò đi tìm thị trường, tìm đối tác, ký kết hợp đồng; phòng kế toán làm chức năng lưu giữ và sử lý tài liệu sổ sách thu chi của công ty...

Hợp tác lao động là quá trình mà ở đó nhiều người cùng làm việc ở nhiều quá trình sản xuất khác nhau nhưng có mối liên quan mật thiết với nhau để thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp. Tại công ty TNHH Toàn Mỹ mọi người cùng đoàn kết làm việc để hoàn thành những công trình là rất quan trọng. Mỗi người được phân công một nhiệm vụ khác nhau làm tiết kiệm được thời gian và chi phí thực hiện công việc.

2.2.2.5. Công tác đào tạo và phát triển của công ty.

Nhận thức được tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển nguồn nhân sự, công ty đã xây dựng được chính sách đào tạo và phát triển rất có hiệu quả.

-Đào tạo tại chỗ: Là hình thức đào tạo kỹ thuật lành nghề, nâng cấp, nâng bậc cho công nhân sản xuất, công nhân lao động ngoài công trường hoặc kỹ sư dưới sự chỉ đạo của cán bộ quản lý.

-Cử đi đào tạo: Thông qua các lớp huấn luyện về nâng cao nghiệp vụ, tay nghề mà việc đào tạo tại chỗ không đáp ứng được, công ty đã tạo điều kiện thuận lợi nhất để cán bộ công nhân viên có thể tham gia. Công ty đặc biệt ưu tiên đội ngũ cán bộ trẻ, năng động bởi họ là những người có khả năng nhạy bén dễ dàng tiếp thu những kiến thức mới.

Để quá trình đào tạo được thực hiện một cách nghiêm túc và có hiệu quả thì những nhân viên được cử đi đào tạo sẽ được nhận thêm một khoản phụ cấp của công ty là 1,5 triệu đồng 1 người. Tuy số tiền không lớn những điều đó cũng giúp tạo cho nhân viên nhiệt tình hơn và có trách nhiệm với công tác đào tạo của công ty.

Hình 2.9: Bảng chi phí đào tạo của công ty năm 2009

Hình thức đào tạo	Thời gian đào tạo (tháng)	Số lượng (người)	Chi phí 1 người/tháng (đồng)	Tổng chi phí (đồng)
1. Đào tạo tại chỗ		15		21.600.000
-Kỹ sư	3	6	700.000	12.600.000
-CN trực tiếp	2	9	500.000	9.000.000
2. Cử đi đào tạo		7		22.000.000
-Kỹ sư	2	4	1.500.000	12.000.000
-Trưởng phòng KD	2	1	2.000.000	4.000.000
-Kế toán	2	2	1.500.000	6.000.000
Tổng		22		43.600.000

Nguồn: Phòng kế toán công ty

Công ty đã dành 43.600.000đ cho chi phí đào tạo tại chỗ và cử đi đào tạo cán bộ công nhân viên. Việc đào tạo cán bộ công nhân viên này nhằm nâng cao chất lượng lao động, đáp ứng được nhu cầu công việc, năng suất lao động cao. Với tổng chi phí đào tạo bỏ ra chứng tỏ công ty rất quan tâm đến công tác nâng cao tay nghề cho cán bộ công nhân viên cũng như nâng cao chất lượng của hoạt động sản xuất kinh doanh.

Công tác đào tạo và phát triển là các hoạt động nhằm duy trì, nâng cao chất lượng tay nghề cho cán bộ công nhân viên tại công ty, là điều kiện quyết định để cho công ty có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Do đó trong công ty công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân sự cần được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch.

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

2.2.2.6. Công tác đánh giá nhân viên.

Việc đánh giá thành tích của tập thể các đơn vị trong công ty được thực hiện thông qua hình thức bảng chấm điểm thi đua, trong đó chấm điểm cho từng nhiệm vụ chính về các công tác sửa chữa lớn, đầu tư xây dựng cơ bản, kiến trúc, phong trào...chấm điểm thi đua thực hiện định kỳ theo quý. Các đơn vị cấp trên chấm điểm cho các đơn vị cấp dưới thông qua nhận xét về các mặt hoạt động, tiến độ và kết quả thực hiện công việc được giao, thái độ làm việc....Các số điểm sẽ được tập hợp về ban thi đua của công ty để xem xét lại mức độ hợp lý, chính xác trước khi quy điểm và báo cáo lên Ban Giám đốc.

Đối với công tác đánh giá trực tiếp từng nhân viên thì công ty không quy định phương pháp thống nhất mà chủ yếu để cho các đơn vị tự thực hiện đánh giá từng người. Nhân viên của mỗi phòng ban tự đánh giá về nhau nên việc đánh giá này chưa thực sự hiệu quả và phán ánh chính xác năng lực và tinh thần làm việc của mỗi nhân viên trong công ty.

Các kết quả đánh giá tập thể và cá nhân là cơ sở để công ty trong các công tác khác như: khen thưởng, kỷ luật, đề bạt, bổ nhiệm các chức danh quản trị ở công ty.

Hình 2.10: *Phiếu đánh giá*

PHIẾU NHẬN XÉT	

Tên :	Bộ phận / Tổ :
Vị trí :	Ngày đánh giá :
Ngày chính thức nhận nhiệm vụ :	
1. Trách nhiệm: Đáng tin cậy, sự tự nguyện, có tính độc lập. Nhận xét và cho điểm :	
2. Ý thức: Làm việc đúng giờ, làm việc hết mình, có ý thức vươn lên. Nhận xét và cho điểm :	
3. Năng lực : Hoàn thành tốt trách nhiệm và công việc được giao. Nhận xét và cho điểm :	
4. Khả năng giao tiếp : Cách nói năng, thái độ ứng xử với đồng nghiệp Nhận xét và cho điểm :	

Nguồn: phòng kế toán công ty

Có thể nói đây là công tác tương đối khó vì nó đòi hỏi sự chính xác và công bằng. Qua việc đánh giá đúng mức sẽ cải thiện được bầu không khí trong tập thể cán bộ của công ty. Nhìn chung công ty đã thực hiện tốt công tác đánh giá tập thể cán bộ

2.2.2.7. Công tác trả công lao động.

Hình 2.11: Bảng quy mô quỹ tiền lương của công ty TNHH Toàn Mỹ năm 2009, 2010

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2009	Năm 2010	So sánh	
		Số lượng	Số lượng	Chênh lệch	%
Tổng quỹ tiền lương	Đồng	810.000.000	1.039.500.000	229.500.000	28,3
Quỹ tiền lương thời gian	Đồng	576.000.000	868.000.000	292.000.000	50,7
Quỹ tiền lương khoán	Đồng	234.000.000	171.500.000	62.500.000	26,7
Tổng số lao động	Người	270	297	27	10
Tổng LĐ hưởng lương thời gian	Người	192	248	56	29,2
Tổng LĐ hưởng lương khoán	Người	78	49	-29	-37,2

Nguồn: Phòng kế toán công ty

Nhận xét:

-Quỹ lương của công ty tăng lên theo các năm cụ thể: Năm 2010 so với năm 2009 tăng 229,5 triệu đồng. Do số lao động trong năm 2010 được bổ xung thêm để hoàn thành khối lượng công việc và mức lương trung bình của người lao động tăng lên khiến cho tổng quỹ lương của công ty tăng lên đáng kể.

-Tiền lương tăng giúp cho người lao động có thêm thu nhập, đời sống sinh hoạt được ổn định và yên tâm công tác.

❖ **Tình hình trả lương các bộ phận.**

Căn cứ Luật tổ chức Chính phủ ngày 30 tháng 09 năm 1992, căn cứ luật Doanh nghiệp ngày 20 tháng 04 năm 1995, theo đề nghị của bộ trưởng Bộ lao động – Thương binh và xã hội, dựa vào nguyên tắc công bằng trên cơ sở đánh giá một cách toàn diện trình độ, năng lực, kinh nghiệm và hệ số năng suất của từng cá nhân, hệ thống lương của công ty TNHH Toàn Mỹ đã đánh giá công bằng, đúng năng lực và trình độ của cán bộ công nhân viên trong công ty.

➤ **Công ty đã áp dụng những hình thức trả lương sau:**

-Trả lương theo thời gian (tháng, tuần, ngày), áp dụng đối với những người làm công tác quản lý, chuyên môn, kỹ thuật, nghiệp vụ, những người làm công việc theo dây chuyền công nghệ, máy móc thiết bị và những người làm công việc mà trả lương theo thời gian có hiệu quả hơn các hình thức khác.

Tiền lương theo thời gian tại công ty được tính như sau:

Công thức tính:

$$\text{Tiền lương} = \text{Lương cứng} + \text{Lương mềm}$$

+ Lương cứng (Lc) : Là lương theo quy định của nhà nước.

+ Lương mềm (Lm) : Là lương theo quy định của công ty.

$$Hcb \times Ltt$$

$$Lc = \frac{\quad}{\quad}$$

$$Ncd \times Ntt$$

Hcb : Hệ số lương cán bộ công nhân viên theo ND 26/CP

Ltt : Lương tối thiểu do Nhà nước quy định

Ncd : Ngày công theo chế độ trong tháng

Ntt : Ngày công thực tế tham gia lao động

$$Hcv \times R$$

$$Lm = \frac{\quad}{\quad}$$

$$Ncd \times t$$

Hcv : Hệ số lương công việc theo quy định của công ty

R : Định mức theo hiệu suất công việc do công ty quy định

Ncv : Số ngày lao động theo chế độ

t : Thời gian lao động theo chế độ

-Công ty còn trả lương theo hình thức trả lương khoán. Nhưng chỉ áp dụng đối với lao động tạm thời khi công ty cần bổ xung lao động khi cần để hoàn thành tiến độ thi công các công trình có thời gian ngắn. Việc trả lương này thường được Giám đốc giao cho các đội trưởng thi công chịu trách nhiệm.

Trả lương khoán, áp dụng với các nhân hoặc tập thể người lao động, căn cứ vào khối lượng, chất lượng công việc và thời gian phải hoàn thành, thường được áp dụng trả cho lao động phổ thông, thuê mướn tạm thời.

Tiền lương khoán tính như sau :

$$L_i = Đ_{bk} \times Q_i$$

Trong đó: - L_i : tiền lương thực tế công nhân nhận được.

- $Đ_{gk}$: đơn giá khoán cho một sản phẩm hay công việc.

- Q_i : số lượng sản phẩm hoàn thành.

Do đặc thù và tính chất công việc, công ty TNHH Toàn Mỹ đã sử dụng kết hợp hình thức trả lương khoán với hình thức trả lương theo thời gian ở trên.

Với đơn giá khoán được tính như sau :

$$Đ_{gk} = \sum L \times Q$$

- L : lương cấp bậc của cả nhóm

- Q : mức sản lượng.

❖ Việc chia lương cho từng công nhân được tính toán theo các bước như sau:

Bước 1: Xác định số công thực tế của từng công nhân. (T_{ti})

$$T_{ti} = T_{ci} + T_{ti} \times H$$

Trong đó :

- T_{ci} : ngày công chính của công nhân i

- T_{ti} : ngày công làm thêm của công nhân i

- H : hệ số làm thêm

Bước 2: Xác định điểm tính công cho từng công nhân ($Đ_i$)

$$Đ_i = K_i \times \frac{L_i \times T_{ti}}{26}$$

26

Trong đó :

- L_i : Lương cấp bậc của công nhân i

- K_i : Hệ số đánh giá chất lượng công tác trả công của công nhân i

-K có 3 mức như sau :

+ Mức A : $K = 1,1$

+ Mức B : $K = 1,0$

+ Mức C : $K = 0,9$

Mức A: Hoàn thành tốt khối lượng nhiệm vụ được giao, chất lượng hiệu quả cao:

-Đảm bảo đủ 25 công/tháng trở lên.

-Chấp hành tốt nội quy, quy chế lao động và an toàn lao động.

-Có nhiều ý kiến đóng góp cho lãnh đạo.

Mức B: Hoàn thành khối lượng công việc, nhiệm vụ có chất lượng và hiệu quả khá.

-Đảm bảo đủ 21-24 công/tháng

-Chấp hành nội quy, quy chế lao động và an toàn lao động.

-Có tham gia ý kiến vào việc đổi mới về các mặt của công ty.

Mức C: Mức hoàn thành khối lượng và nhiệm vụ trung bình.

-Ngày công làm việc dưới 20 công/tháng.

-Vi phạm nội quy, quy chế lao động và an toàn lao động.

Bước 3: Tính hệ số điều chỉnh ($K_{đc}$).

$$K_{đc} = \text{Tổng } L_i : \text{Tổng } Đ_i$$

Bước 4: Tính lương khoán cho từng công nhân (L_{ki})

$$TC_k = K_{đc} \times Đ_i$$

Hình 2.12: Sau đây là mức lương chi tiết bình quân các năm

Năm	2009	2010	Chênh lệch	%
Mức lương bình quân 1 công nhân/1 tháng	3.000.000	3.500.000	500.000	16,67

Nguồn: Phòng kế toán công ty

Mức lương trung bình của công nhân viên tại công ty TNHH Toàn Mỹ trong năm 2010 tăng 500.000đ tương đương với 16,67% so với năm 2009. Do lạm phát nên giá cả các mặt hàng đều tăng nên công ty đã tăng lương cho cán bộ nhân viên để thu

nhập của họ tăng lên giúp chi trả cho sinh hoạt hàng ngày. Điều đó giúp công ty giữ chân được những cán bộ nhân viên có năng lực ở lại làm việc tại công ty.

❖ Tình hình sử dụng thời gian lao động (tổng thời gian làm việc theo quy định, thời gian nghỉ việc, thời gian làm việc thực tế).

Hình 2.13: Bảng tình hình sử dụng thời gian lao động tại công ty trong năm 2009,2010.

Chỉ tiêu	Năm 2009			Năm 2010		
	TCD (ngày)	TTT (ngày)	K	TCD (ngày)	TTT (ngày)	K
Khối văn phòng	21.840	20.160	0,92	22.776	20.148	0,88
Khối thi công	62.400	52.800	0,85	69.888	56.448	0,81
Toàn công ty	84.240	72.960	0,86	92.664	76.596	0,83

Nguồn: Phòng kế toán công ty

Để đánh giá hiệu quả sử dụng thời gian làm việc công ty đã dùng hệ thống sử dụng thời gian làm việc K.

$$K = \frac{TTT}{TCD}$$

Trong đó :

-TTT: Ngày công làm việc thực tế.

-TCD: Ngày công làm việc chế độ.

Nếu như K càng gần đến 1 thì công ty sử dụng lao động càng có hiệu quả, nếu gần 0 thì công ty sử dụng lao động của công nhân là lãng phí ($0 < K < 1$)

Qua bảng tổng hợp, cho ta thấy người công nhân chấp hành chặt chẽ chế độ thời gian làm việc, thời gian làm việc thực tế chiếm 80% đến 90% so với thời gian chế độ. Trong đó khối thi công (lao động trực tiếp) thấp hơn so với khối văn phòng (lao động gián tiếp).

Người lao động chấp hành đúng quy định về thời gian, đi làm đầy đủ, số ngày nghỉ không có việc làm ít, ngày công lao động thực tế bình quân của người

lao động tăng qua từng năm, việc làm của người lao động được bảo đảm, chúng tôi chính sách tiền lương, năng lực quản lý đã phát huy tác dụng, làm cho người lao động hăng say làm việc, vững tin hơn và tạo sự gắn bó với tập thể, với công ty.

Một công ty có chế độ tiền lương công bằng, thích hợp với việc trả lương đầy đủ và đúng đắn sẽ tạo điều kiện, tạo động lực thúc đẩy người lao động tiết kiệm thời gian đảm bảo ngày công và tăng năng suất lao động.

Việc thực hiện đầy đủ thời gian lao động càng chứng tỏ cuộc sống của người công nhân được đáp ứng. Có tác động trực tiếp đến việc tăng thu nhập, tăng tiền lương người lao động.

Căn cứ vào hình thức trả lương và theo từng thời kỳ, người lao động trong công ty được hưởng lương theo quy định và được xem xét nâng bậc lương căn cứ vào trình độ, năng lực và hiệu quả làm việc được giao. Với chính sách lao động tiền lương hợp lý công ty ngày càng thu hút được đội ngũ lao động trẻ có trình độ và cơ cấu lao động của công ty càng biến đổi theo xu hướng hợp lý hơn.

- **Công tác tiền thưởng.**

Tiền thưởng là khoản bổ xung cho tiền lương nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động. Tiền thưởng là một hình thức kích thích sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả. Nguồn tiền thưởng này nằm trong quỹ lương và quỹ tiền thưởng của công ty.

Các hình thức thưởng của công ty:

+ Thưởng theo lợi nhuận: Thưởng theo số lợi nhuận của công ty trong năm, lao động đóng góp phần làm tăng lợi nhuận thì được thưởng nhiều tiền. Vì là hưởng theo lợi nhuận các năm nên sẽ thay đổi hình thức thưởng này cũng không cố định.

+ Thưởng nhân dịp lễ tết như: 30/4, 1/5, tết Nguyên Đán... Thưởng cho ngày 30/4 và 1/5 tùy từng năm công ty thưởng ít hay thưởng nhiều nhưng thường từ 100.000 đến 150.000đ. Riêng tết Nguyên Đán thì tùy theo hiệu quả kinh doanh của công ty thưởng cho CBCNV thường là trên 1.000.000 đ.

- + Tiền tăng thu nhập
- + Thưởng theo chất lượng công trình

- **Phụ cấp :**

Phụ cấp là tiền công lao động nằm ngoài tiền lương cơ bản nó bổ xung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương. Các loại phụ cấp lao động như: phụ cấp di chuyển, phụ cấp đi đường, phụ cấp chức vụ, phụ cấp độc hại...

Phần lớn các loại tiền phụ cấp thường tính trên cơ sở đánh giá ảnh hưởng của môi trường làm việc không thuận lợi đến sức khỏe, sự thoải mái của người lao động tại nơi làm việc. Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

Phụ cấp đi đường thì mỗi một nhân viên được công ty trả 200 nghìn đồng / 1 người.

Phụ cấp độc hại là 500 nghìn đồng / 1 người.

Phụ cấp chức vụ là 500 nghìn đồng / 1 người.

- **Phúc lợi cho người lao động.**

Theo quy định của nhà nước tại công ty TNHH Toàn Mỹ người lao động phải tham gia 3 loại bảo hiểm : BHYT, BHXH, BH tai nạn.

+ BHYT : Theo chế độ BHYT hàng tháng phải đóng 3% mức lương cơ bản theo NDD26 / CP. Trong đó công ty đóng 2% và người lao động đóng 1% được nộp vào kỳ 2 hàng tháng.

+ BHXH : BHXH = Hệ số lương cơ bản x Lương tối thiểu x 20% số BHXH phải đóng trong đó công ty đóng 14% và người lao động đóng 6%.

+ BH tai nạn : không bắt buộc đối với các cán bộ nhân viên làm trong văn phòng. Mức BH tai nạn bình quân cho mỗi người là 30.000đ/năm. Trong đó công ty sẽ lấy 50% từ quỹ phúc lợi, 50% do người lao động đóng.

Công ty sẽ trích quỹ phúc lợi khi:

+ CBCNV bị chết do tai nạn lao động thì gia đình họ sẽ được trợ cấp 5 triệu đồng.

+ CBCNV bị chết do ốm đau, chết tai nạn rủi ro ngoài công ty thì gia đình họ được trợ cấp 1 triệu đồng.

+ Những người thân trong gia đình của người lao động bị chết công ty sẽ tổ chức viếng thăm với mức 200.000đ/người.

+ Ngoài ra hàng năm công ty còn tổ chức cho CBCNV đi thăm quan, nghỉ mát...

2.2.2.8. Công tác tạo điều kiện an toàn cho người lao động.

Công ty đã đưa ra công tác an toàn lao động theo hướng chuyên nghiệp, sát với yêu cầu thực tiễn sản xuất, cụ thể là :

-100% cán bộ công nhân viên trong công ty được huấn luyện an toàn lao động định kỳ và huấn luyện trước khi ký hợp đồng lao động theo thông tư 08 và 23/LĐTBXD của bộ LĐTB-XH.

-Trước khi thi công một hạng mục công trình, bắt buộc công trường tổ chức học an toàn lao động cho hạng mục ấy và đã ký cam kết thực hiện.

-100% người lao động ký cam kết mang bảo hộ lao động đúng quy định trong giờ làm việc.

-Hệ thống quy định về an toàn lao động được cập nhật đồng bộ chuyên sâu cho từng chuyên đề, sát với thực tiễn, đồng thời mang tính bắt buộc và ngăn ngừa từ xa.

-Công ty đã mua và cấp phát đầy đủ trang thiết bị bảo hộ lao động cho toàn thể cán bộ công nhân viên trong công trường theo đúng quy định của Nhà nước và quy định của công ty.

Tùy vào đặc thù của công trình ban quản lý luôn đảm bảo thực hiện thi công, sản xuất kinh doanh theo đúng trình tự của quy trình trên hoặc linh động thực thi.

2.3. Đánh giá công tác quản trị nhân sự tại công ty.

Hoạt động quản trị nhân sự liên quan đến tất cả các vấn đề về quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên nhằm đạt được hiệu quả cao cho cả tổ chức lẫn nhân viên. Trong thực tiễn những hoạt động này rất đa dạng và phong phú rất khác biệt tùy theo các đặc điểm về cơ cấu tổ chức, công nghệ kỹ thuật, nhân sự, tài chính, trình độ phát triển ở các tổ chức.

2.3.1. Đánh giá thực hiện nhóm chức năng thu hút nguồn nhân sự.

Nhóm chức năng này có vai trò rất quan trọng nó đảm bảo đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất trình độ và năng lực phù hợp cho công việc của doanh nghiệp.

Nhưng để có thể tuyển được đúng người phù hợp đảm đương được công việc thì công ty phải căn cứ vào chiến lược, kế hoạch sản xuất kinh doanh và thực trạng nhân viên trong doanh nghiệp để xác định được những yêu cầu tiêu chuẩn như trình độ, khả năng giao tiếp và năng lực phù hợp.

Bản mô tả phân tích công việc và bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc cụ thể tại từng vị trí trong bộ máy nhân sự là cơ sở, nền tảng của công tác quản trị nhân sự. Nhưng tại công ty mới chỉ xây dựng các quy định chung về công tác tuyển dụng theo trình độ học vấn. Việc xây dựng tiêu chuẩn cho một số chức danh công việc trong công ty hiện nay chỉ mang tính tự phát, không đồng bộ.

Công ty vẫn chưa chú trọng đến công tác phân tích công việc và lập bản mô tả công việc. Khi thấy số lượng công nhân chưa đủ để hoàn thành công việc thì sẽ ra quyết định tuyển nên nhiều khi bị động và tuyển người lao động không hợp lý chưa đủ khả năng đáp ứng nhu cầu công việc dẫn đến việc tăng chi phí nhân công và mức độ hoàn thành công việc là không cao.

2.3.2. Đánh giá thực hiện nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân sự.

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

Công ty đã vạch ra mục tiêu và kế hoạch đào tạo đúng đắn và phù hợp, trên cơ sở đó xây dựng những quy chế về đào tạo và phát triển nguồn nhân sự rất cụ thể, đầy đủ bao gồm : nội dung và hình thức đào tạo, cơ chế quản lý, đối tượng đào tạo, quy trình tuyển chọn và thủ tục cử cán bộ đi đào tạo, tập huấn, quyền lợi và trách nhiệm của người được cử đi đào tạo...

Trong thời gian qua công ty đã tổ chức liên tục và đa dạng các hình thức khóa đào tạo bồi dưỡng để nâng cao tay nghề cho người lao động và cán bộ công

nhân viên để đáp ứng với nhu cầu công việc trong thời gian hiện nay như: nâng cao trình độ quản lý, nghiệp vụ, tin học, ngoại ngữ. Rất nhiều cán bộ nhân viên công ty đã trưởng thành hơn trong công tác và được nâng cao trình độ thông qua sự hỗ trợ rất lớn của công ty.

Công ty chưa chú trọng mở các khóa đào tạo quản lý nhân sự bắt buộc đối với các vị trí chủ chốt như các trưởng phòng, phó phòng và phó Giám đốc. Vì các chức danh này thường được đề bạt bổ nhiệm từ các ngành kỹ thuật chưa qua đào tạo các khóa quản lý kinh tế và nhân sự.

Chưa có kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực dài hạn, mới chỉ thực hiện theo kế hoạch ngắn hạn và còn mang tính tự phát, bị động. Để đánh giá chính xác năng lực làm việc của từng người làm cơ sở quy hoạch đề bạt và bổ nhiệm các vị trí quản trị các cấp phải chọn những người có đủ khả năng, trình độ chuyên môn và phẩm chất cần thiết đảm nhiệm các vị trí quan trọng trong công ty.

2.3.3.Đánh giá thực hiện nhóm chức năng duy trì nguồn nhân sự.

Nhóm chức năng này duy trì và sử dụng hiệu quả nguồn nhân sự trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm 2 chức năng là : Chức năng kích thích, động viên và chức năng duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Tất cả các CBCNV đều được hưởng các chế độ phúc lợi cao như: đi nghỉ mát, an dưỡng hàng năm, chế độ chăm sóc khám sức khỏe, các chế độ riêng cho CBCNV nữ như ngày Quốc tế phụ nữ, Quốc tế thiếu nhi, trung thu... Thực hiện hỗ trợ các cán bộ có hoàn cảnh khó khăn đây là những nỗ lực động viên về tinh thần rất lớn đối với CBCNV của công ty.

Quan tâm đầu tư đúng mức cho môi trường điều kiện làm việc an toàn, có đủ điều kiện làm việc tốt, tạo bầu không khí quan hệ thân thiện trong công ty.

Thực hiện công tác đánh giá thành tích tập thể công bằng, công khai và có ý nghĩa trong việc nhắc nhở động viên các đơn vị.

Bên cạnh những kết quả đạt được sau quá trình đổi mới công ty còn một số hạn chế như:

+ Chưa xây dựng quy chế về phân chia quỹ lương, thưởng, phúc lợi riêng cho chính công ty mà công ty chỉ áp dụng theo các quy chế chính sách chung của Nhà nước áp dụng cho tất cả các doanh nghiệp.

+ Cách đánh giá nhân viên chưa thực sự hiệu quả vì còn mang cảm tính cá nhân và dựa vào thành tích tập thể là chính. Các mức khen thưởng cho cá nhân còn thấp, vẫn còn mang tính hình thức, chiếu lệ.

+ Mức thu nhập tăng chậm so với tình hình phát triển nền kinh tế và đòi hỏi mức sống ngày càng cao.

+ Không có chế độ xét duyệt vượt cấp theo thành tích công tác, chủ yếu chỉ dựa vào thâm niên, bằng cấp một cách máy móc.

2.4. Ưu nhược điểm của công ty TNHH Toàn Mỹ.

2.4.1. Ưu điểm.

Công ty TNHH Toàn Mỹ là công ty đi đầu trong lĩnh vực xây dựng trên địa bàn hoạt động nên đã tạo được sự tín nhiệm, uy tín đối với khách hàng. Công ty có đội ngũ kỹ sư có nhiều kinh nghiệm và năng lực trình độ chuyên môn cao đáp ứng được những yêu cầu công việc mà công ty và các chủ đầu tư đề ra.

- Về công tác trả công lao động:

Công ty đã áp dụng cả 2 hình thức trả lương khác nhau (lương thời gian, lương khoán) và các khoản phụ cấp khen thưởng gắn với công việc một cách phù hợp đã khuyến khích được đội ngũ cán bộ công nhân viên hăng say hơn trong lao động và gắn bó với công ty.

Việc xây dựng chính sách trả lương trong công ty xuất phát từ những quan điểm rất đúng đắn đó là phân phối theo lao động, theo hiệu quả công việc mà người lao động làm được, và trong công tác quản lý và xây dựng quỹ lương công ty luôn thực hiện đúng theo chế độ chính sách mà Nhà nước đã quy định, đời sống và thu nhập của công nhân trong công ty luôn được ổn định.

Tiền lương trả cho bộ phận văn phòng đã gắn với tỷ lệ hoàn thành kế hoạch sản xuất của công ty.

Việc trả lương cho bộ phận công nhân trực tiếp thi công công trình vừa trả theo hình thức thời gian vừa trả theo hình thức khoán đã làm cho người công nhân quan tâm đến khối lượng công việc, chất lượng công việc, có động lực thúc đẩy công nhân tích cực hoàn thành định mức lao động.

Việc tính lương cho công nhân trực tiếp thi công theo tổ, nhóm, đội thì đã căn cứ vào số lượng thời gian lao động và chất lượng công tác của từng người trong tháng thông qua các phiếu điều tra để đảm bảo tính công bằng trong việc tính lương.

- Về nhân sự :

Số lượng công nhân viên có trình độ cao ngày càng được tuyển dụng nhiều hơn cụ thể trình độ đại học, cao đẳng, trung cấp, công nhân kỹ thuật các năm sau đều tuyển với số lượng nhiều hơn các năm trước.

Bộ máy quản lý đơn giản, gọn nhẹ. Quyền hạn giữa các phòng ban được quy định rõ ràng.

Đội ngũ cán bộ kỹ thuật của công ty có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao đáp ứng được yêu cầu công việc cũng như yêu cầu của khách hàng đảm bảo công việc hoàn thành đúng tiến độ.

- Công tác tổ chức lao động:

Có nhiều linh hoạt và hợp lý, đảm bảo đủ số lượng lao động phụ vụ kịp thời kế hoạch sản xuất kinh doanh. Đặc biệt những thời điểm sản xuất có nhiều biến động đã có sự điều phối lao động phù hợp, đảm bảo không gây ảnh hưởng đến tiến độ sản xuất. Trên cơ sở đó đã giải quyết đủ việc làm thường xuyên cho người lao động. Không có tình trạng người lao động phải nghỉ việc do thiếu việc làm đồng thời đáp ứng đủ lao động cho việc thực hiện kế hoạch của từng đơn vị của công ty.

Bộ phận lao động gián tiếp được bố trí phù hợp với công việc của từng phòng ban không có tình trạng dư thừa lao động. Hiệu quả quản lý và chất lượng lao động tăng lên rõ rệt.

2.4.2. Nhược điểm.

Mối quan hệ giữa các đơn vị sản xuất cũng như các phòng ban chức năng còn chưa được chặt chẽ, do đó có lúc xảy ra sự mất đồng bộ ảnh hưởng tới tiến độ sản xuất.

Công tác quản lý đội ngũ cán bộ kỹ thuật, thợ có tay nghề cao còn lỏng lẻo chưa khai thác hết được khả năng của họ dẫn đến trong sản xuất còn trị trệ kém nhạy bén.

Quản lý chất lượng lao động còn chưa chặt chẽ, vẫn còn tồn đọng cơ chế tư tưởng bao cấp ở một số cán bộ công nhân viên dẫn đến hiệu suất lao động chưa cao.

Tính tự giác dân chủ của cán bộ công nhân viên chưa được phát huy nên chưa đáp ứng được nhu cầu của sản xuất kinh doanh trong nền kinh tế thị trường hiện nay.

Công tác hoạch định nguồn nhân sự và công tác phân tích thiết kế công việc chưa được thực sự quan tâm, chưa được thực hiện chuyên sâu, không có cán bộ chuyên môn đảm nhận, không được tiến hành một cách khoa học nên trong quá trình sản xuất kinh doanh của công ty chưa thực sự hiệu quả.

Công tác khuyến khích vật chất như tiền lương, tiền thưởng, tiền phụ cấp còn ít nên chưa phát huy được vai trò của mình chưa có tác dụng kích thích mạnh mẽ.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH TOÀN MỸ.

3.1. Mục tiêu chiến lược quản trị nguồn nhân sự tại công ty TNHH Toàn Mỹ.

Trong những năm gần đây trước sự phát triển lớn mạnh không ngừng của ngành xây dựng và đội ngũ nhân viên công tác trong ngành. Căn cứ vào chiến lược phát triển kinh doanh của công ty kết hợp với thực trạng công tác quản trị nguồn nhân sự trong nền kinh tế thị trường hiện nay, xu hướng quản trị nhân sự của công ty đã được xây dựng trong các kế hoạch dài hạn và trung hạn với nội dung như sau:

- Bộ máy quản trị nhân sự gọn nhẹ, hợp lý, hiệu quả...
- Thu hút và tuyển chọn một bộ máy tổ chức có đủ về số lượng và chất lượng. Có đội ngũ công nhân có năng lực, trình độ chuyên môn cần thiết để hoàn thành các công việc được giao.
- Sử dụng hiệu quả, hợp lý nguồn nhân sự nhằm làm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của công ty.
- Đào tạo và phát triển nguồn nhân sự có trình độ kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ, đáp ứng kịp thời với tiến trình hiện đại hóa và công nghiệp hóa cơ sở hạ tầng theo chủ chương của nhà nước.
- Người lao động được kích thích động viên nhiều nhất tại nơi làm việc, trung thành, nhiệt tình và gắn bó với công ty.
- Tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động tại công ty, phát huy hết khả năng năng lực cá nhân của họ.
- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người lao động và gắn quyền lợi của người lao động với hiệu quả kinh doanh và quyền lợi của công ty.

Đối với mục tiêu phục vụ nhân viên nhà quản trị phải giúp nhân viên mình đạt được các mục tiêu cá nhân của họ. Nhà quản trị phải nhận thức rằng nếu lãng quên mục tiêu cá nhân của nhân viên, năng suất lao động sẽ giảm, việc hoàn thành công tác sẽ suy giảm, và nhân viên có thể rời bỏ công ty.

Mục tiêu cơ bản của quản trị nhân sự là bảo đảm cho nguồn nhân sự của công ty được quản lý và sử dụng có hiệu quả. Sử dụng đúng người đúng việc, đúng lúc nhằm đạt được mục tiêu của công ty.

Đảm bảo cho tổ chức có một lực lượng lao động đầy đủ về số lượng và đáp ứng yêu cầu công việc, có kỹ năng trình độ chuyên môn để hoàn thành mục tiêu công việc yêu cầu.

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị nhân sự tại công ty TNHH Toàn Mỹ.

3.2.1. Giải pháp hoạch định tài nguyên nhân sự.

Nhìn vào thực tiễn công tác hoạch định nguồn nhân sự tại các công ty vừa và nhỏ nói chung và tại công ty TNHH Toàn Mỹ nói riêng gần như là không có. Kiểu làm việc chạy theo thời vụ sẽ không mang lại hiệu quả và sẽ ảnh hưởng tới sau này nên như công ty không duy trì được sản xuất. Vì vậy trong công tác quản trị nhân sự nếu không có hoạch định tài nguyên nhân sự thì hậu quả sẽ vô cùng nghiêm trọng.

Công ty TNHH Toàn Mỹ cần phải xây dựng một phòng nhân sự riêng và có người có đủ khả năng về chuyên môn, có trình độ chuyên nghiên cứu về công tác hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự để đáp ứng kịp thời số lượng và chất lượng nhân viên cần thiết theo yêu cầu của công việc.

Yêu cầu công việc mà người làm công tác hoạch định tài nguyên nhân sự phải làm là:

Xác định hiện trạng nguồn nhân sự hiện có trong công ty. (Cơ cấu? số lượng? chất lượng?).

Xác định cần bao nhiêu người, chất lượng (năng lực cụ thể) như thế nào để phù hợp với khối lượng và chất lượng của công việc.

Khi nào công ty cần.

Tìm nguồn cung ứng ở đâu.

Lập ngân sách cho việc hoạch định tài nguyên nhân sự.

Từ đó để lập các kế hoạch tuyển dụng, đào tạo và phát triển, lương bổng và đãi ngộ, phù hợp với mục tiêu và kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty.

3.2.2. Giải pháp phân tích và thiết kế công việc.

❖ Xây dựng bản mô tả công việc

Là bản liệt kê chính xác và xúc tích những điều mà công nhân viên phải thực hiện. Nó cho ta biết công nhân viên làm cái gì, làm thế nào, và các điều kiện mà các nhiệm vụ đó được thực hiện. Các bảng mô tả công việc thường bao gồm các điểm sau đây:

1. Các nhiệm vụ chủ yếu phải hoàn thành.
2. Tỷ lệ thời gian cho mỗi nhiệm vụ.
3. Các tiêu chuẩn hoàn thành công tác.
4. Các điều kiện làm việc, nơi làm việc và các rủi ro có thể xảy ra.
5. Số người làm việc đối với từng công việc và các mối quan hệ tương trình báo.
6. Máy móc thiết bị để thực hiện công việc đó.

Hình 3.1: Bản mô tả công việc.

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC	
CÔNG TY TNHH TOÀN MỸ	

1.Chức vụ :	
2.Phòng / Bộ phận :	
3.Nơi làm việc :	
4.Báo cáo cho :	
5.Mục đích của công việc	
.....	
6.Phạm vi của công việc	
.....	
7.Nhiệm vụ và trách nhiệm	
.....	
8.Phạm vi trách nhiệm	
.....	
9.Tiêu chuẩn	
.....	
10.Mức phân đầu	
.....	

Bản mô tả công việc mô tả những tính chất, chức năng hoặc những hoạt động cơ bản trong công việc.

+ Mối quan hệ trong công việc:

Cần ghi rõ mối quan hệ chủ yếu của người thực hiện công việc với những người khác ở trong và ngoài công ty. Trưởng phòng nhân sự của công ty sẽ có các mối quan hệ chủ yếu sau:

- Thực hiện báo cáo thường kỳ với giám đốc công ty.
- Làm việc với tất cả các nhân viên trong công ty và các trưởng bộ phận của công ty.
- Thực hiện lãnh đạo giám sát việc thực hiện công việc của phòng nhân sự.
- Quan hệ với các tổ chức bên ngoài công ty: các văn phòng dịch vụ lao động, nghiệp đoàn lao động, sở lao động...

+ Chức năng, trách nhiệm trong công việc:

Liệt kê từng chức năng, trách nhiệm chính sau đó cần giải thích các công việc cụ thể cần thực hiện trong nhiệm vụ trách nhiệm chính đó. Một số các nhiệm vụ chủ yếu của trưởng phòng nhân sự là: chọn lựa, đào tạo và nâng cao trình độ cho nhân viên cấp dưới.

- Phát triển tinh thần hợp tác và làm việc hiệu biết trong công việc.
- Đảm bảo cho nhân viên cấp dưới có được sự đào tạo đặc biệt theo yêu cầu cần thiết của công việc.
- Chỉ đạo việc đào tạo bao gồm cả giảng dạy, hướng dẫn giải thích và cố vấn cho nhân viên cấp dưới.

+ Quyền hành của người thực hiện công việc.

Cần xác định rõ giới hạn hay phạm vi quyền hành của người thực hiện công việc bao gồm:

- Giới hạn của các quyết định về mặt tài chính, thời gian...
- Giới hạn trong chỉ đạo giám sát nhân viên dưới quyền (khen thưởng, kỷ luật...).

❖ Bản tiêu chuẩn công việc

Là văn bản tiêu chuẩn công việc liệt kê tất cả những yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc. Các công việc rất đa dạng nên các yêu cầu của công việc cũng rất đa dạng, phong phú. Những yếu tố chung nhất thường đề cập đến như:

- Trình độ văn hóa, chuyên môn và các khóa đã được đào tạo.
- Thâm niên công tác trong nghề và các thành tích kỷ lục đã đạt được.
- Tuổi đời
- Sức khỏe.
- Ngoại hình.
- Khả năng giao tiếp.

Cần phải lập bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc để lựa chọn nhân viên sao cho phù hợp với công việc được giao hoàn thành mục tiêu do công ty đề ra. Như vậy kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty mới đạt hiệu quả cao nhất.

3.2.3. Giải pháp mở rộng và xây dựng quá trình tuyển dụng.

Một công ty thành công hay không là do quá trình tuyển chọn đúng người đúng khả năng làm việc, Đây là khâu quan trọng nhất nhằm để chọn được người phù hợp trong công việc. Quá trình tuyển dụng sẽ cho phép công ty chọn được trong số các ứng viên ai là người phù hợp nhất đối với các yêu cầu công việc mà công ty đang cần.

Để tìm và thu hút những ứng viên giỏi có năng lực làm việc thì công ty nên mở rộng nguồn tuyển dụng:

Công ty có thể đăng thông tin tuyển dụng trên các kênh truyền hình như: THP, VTV3, QN... Mở rộng việc đăng thông báo tuyển dụng trên các trang web như: www.timviecnhanh.com.vn, www.vietnamworks.com.vn...

Liên hệ ký hợp đồng với các công ty tư vấn lao động để tìm nguồn ứng viên giỏi cho các vị trí tuyển dụng quan trọng.

Nhân viên tuyển dụng dự thảo thông tin tuyển dụng, trình lên Ban Giám Đốc và đề xuất thực hiện thông báo tuyển dụng trên các báo như: Tuổi trẻ, thanh niên, mua bán,...

Đặc biệt công ty nên liên hệ với các trường Đại Học, Cao Đẳng có trên thành phố như: ĐH Hải Phòng, ĐHDL Hải Phòng, ĐH Hàng Hải, CĐ Cộng Đồng, CĐ Hàng Hải... để tìm nguồn ứng viên ưu tú, tiềm năng cho tương lai. Công ty có

thể dễ dàng tìm kiếm nguồn nhân sự thông qua kênh này bằng cách tài trợ cho các cuộc thi tại các trường đại học thường xuyên trao tặng các học bổng cho các sinh viên nghèo học giỏi, xây dựng hình ảnh công ty trong mắt sinh viên.

Tham gia hội trợ giới thiệu việc làm, các chương trình hội thảo, triển lãm của thành phố.

Ngoài ra công ty không nên bỏ qua một số nguồn khác như: ứng viên tự nộp đơn xin việc, hay nhân viên cũ...

Công ty cần phải mở rộng và xây dựng quá trình tuyển dụng sao cho hợp lý để chọn lựa những nhân viên có các tiêu chuẩn đáp ứng yêu cầu của công việc như:

- Khả năng nhân cách.
- Khả năng chuyên môn.
- Khả năng giao tiếp.
- Khả năng lãnh đạo (nếu tuyển cấp quản trị).

Xét một cách tổng quát công ty cần tuyển những ứng viên vào các chức vụ càng cao thì càng đòi hỏi ứng viên phải có kỹ năng quản trị rộng và bao quát bấy nhiêu. Ngược lại nếu muốn ứng viên muốn ứng cử vào các chức vụ càng thấp thì đòi hỏi phải có nhiều kỹ năng kỹ thuật, nghiệp vụ chuyên môn.

❖ Phương pháp tuyển dụng.

Hoàn thiện công tác phỏng vấn: Công ty đã sử dụng phương pháp phỏng vấn và thi tuyển người lao động. Tuy nhiên công tác phỏng vấn của công ty vẫn còn mang tính chủ quan.

Công ty nên lập ra hội đồng phỏng vấn gồm: Giám Đốc (hoặc Phó Giám Đốc) trưởng phòng hành chính – kế toán, trưởng các phòng ban thiếu người. Giám Đốc trực tiếp phỏng vấn đối với ứng viên tuyển vào bộ phận quản lý, các lao động phổ thông sẽ do trưởng phòng hành chính – kế toán và người lãnh đạo phòng ban trực tiếp phỏng vấn.

Xây dựng bản câu hỏi phỏng vấn cho từng vị trí, số lượng câu hỏi sẽ tùy thuộc vào vị trí cần tuyển dụng từ 15 đến 20 câu.

Công ty nên thành lập đội ngũ chuyên viên phỏng vấn chuyên nghiệp hơn bởi vì sự thành công hay thất bại của buổi phỏng vấn phụ thuộc rất nhiều vào thái độ của người phỏng vấn đến các ứng cử viên. Ngay từ đầu người phỏng vấn phải tạo bầu không khí cởi mở, hòa đồng, làm sao để các ứng viên thấy rằng buổi phỏng vấn chỉ như một cuộc nói chuyện. Nên tạo sự vững tin, thoải mái cho ứng viên như vậy họ sẽ có cơ hội để bày tỏ chính mình, tránh gây áp lực, căng thẳng trong phỏng vấn.

Trình tự phỏng vấn nên được tiến hành như sau:

- Tiếp đón, chào hỏi người dự tuyển.
- Mời họ ngồi.
- Hỏi người dự tuyển tại sao tham gia sự tuyển.
- Đặt một số câu hỏi về kiến thức chuyên môn, về kinh nghiệm.
- Tóm tắt những điều người dự tuyển nói.
- Nghe những câu hỏi thắc mắc trong thời gian hiểu về công ty của người dự tuyển.
- Định thời hạn để trả lời kết quả phỏng vấn cho các ứng viên dự tuyển.
- Chào tạm biệt họ.

Công ty nên đưa ra những câu hỏi về trình độ chuyên môn và cả về lĩnh vực khác. Đưa ra các tình huống cho các ứng viên xử lý, và phải có thời gian cho các ứng viên hỏi lại mình. Phỏng vấn phải được coi là cuộc nói chuyện và thông tin mang tính hai chiều. Người phỏng vấn khai thác tìm hiểu thông tin ứng viên thông qua việc trả lời các câu hỏi của họ và sự biểu lộ trạng thái trên nét mặt của họ, ứng viên cũng có thể tìm hiểu thông tin từ người phỏng vấn.

Trong thời gian thử việc, công ty nên cử cán bộ phòng hành chính – kế toán kiểm tra xem người trực tiếp hướng dẫn, đào tạo ứng viên có thực hiện đúng nhiệm vụ trách nhiệm của mình hay không. Phải hướng dẫn nhân viên thử việc nhiệt tình để họ có thể hội nhập và nắm bắt công việc một cách nhanh chóng.

3.2.4. Giải pháp hoàn thiện công tác trả công lao động.

Đối với người lao động tiền lương là một khoản thu nhập cơ bản và quan trọng nuôi sống bản thân và gia đình họ, còn đối với công ty tiền lương chiếm tỷ

trọng lớn trong tổng chi phí sản xuất kinh doanh của công ty. Vì vậy để có thể phát huy khả năng sáng tạo, năng lực quản lý, tinh thần trách nhiệm ý thức và sự gắn bó của người lao động đối với công ty thì công ty phải xây dựng chính sách tiền lương thật phù hợp. Trong thực tế tại công ty TNHH thì công tác trả lương cho cán bộ công nhân viên vẫn chưa được thực sự hợp lý. Giám Đốc và trưởng phòng hành chính – kế toán phải:

Tiến hành phân phối lại tiền lương giữa các bộ phận phòng ban, giữa những người lao động có trình độ chuyên môn cao làm nhiều cả về mặt số lượng và chất lượng đảm bảo lợi ích của người lao động.

Quy định cụ thể những bộ phận văn phòng quản lý, lao động gián tiếp thì được trả lương theo hình thức trả lương theo thời gian. Còn đối với những lao động trực tiếp thi công trên các công trường thì nên trả lương theo hình thức trả lương khoán sản phẩm như vậy họ sẽ được kích thích làm việc sẽ hiệu quả hơn là hình thức trả lương theo thời gian, sẽ giúp tránh được việc người lao động làm việc một cách thụ động, không hăng say với công việc, làm việc không hiệu quả.

Quy định cụ thể chế độ công việc, chất lượng sản phẩm làm ra, số sản phẩm làm ra, thưởng cho người lao động làm việc mang lại lợi ích cho công ty.

Cần thực hiện tốt công tác quản lý, bố trí lao động hợp lý: Công tác bố trí lao động thường do các tổ đội thi công thường sắp xếp theo kinh nghiệm nên đôi khi xảy ra tình trạng mất cân đối về tỷ lệ giữa công nhân chính và công nhân phụ, bố trí giữa cấp bậc công nhân với cấp bậc công việc nên việc trả lương chưa được thực sự công bằng và phù hợp với từng người lao động. Để khắc phục tình trạng này Giám Đốc và trưởng phòng hành chính kế toán cần:

- Căn cứ vào khối lượng công việc cần thực hiện của công nhân chính, mức thực hiện công việc của công nhân chính và mức phục vụ của công nhân phụ để xác định tỷ lệ công nhân chính và công nhân phụ một cách hợp lý.

- Căn cứ vào từng công đoạn, độ phức tạp của từng công việc mà bố trí lao động sao cho phù hợp, đảm bảo cấp bậc công việc với cấp bậc công nhân.

Việc áp dụng thâm niên trong việc tính lương tại công ty TNHH Toàn Mỹ nói riêng và các công ty khác nói chung có thể gây lên sự đánh giá không đúng năng lực, không tạo được sự hăng hái làm việc. Những nhân viên trẻ tuổi có năng lực sẽ không có hứng thú và sự nhiệt tình trong công việc. Do đó Giám Đốc công ty nên hoàn chỉnh bảng lương:

- Xây dựng bảng lương theo năng lực và theo chức danh.
- Thực hiện chính sách bảo mật trong việc trả lương để tránh việc các nhân viên so đo, tính toán, ganh ghét có những phản ứng không tốt...
- Áp dụng hình thức trả lương qua thẻ ATM đối với những cán bộ nhân viên cấp quản lý.

Ngoài ra công ty nên bổ sung hình thức tiền lương có thưởng đối với các phòng ban, cán bộ công nhân viên hoàn thành vượt mức kế hoạch đối với yêu cầu của công việc. Đây là biện pháp giúp kích thích khả năng sáng tạo, thái độ nhiệt tình hăng say làm việc của cán bộ công nhân viên và làm cho họ gắn bó tâm huyết với công ty.

Đối với phạt, Công ty cần thực hiện nghiêm minh đối với công nhân viên không làm tròn trách nhiệm của mình hoặc vi phạm kỷ luật lao động thì phải chịu các hình phạt theo đúng quy định:

- Công nhân phải đi làm đúng giờ từ 7h đến 11h sáng và từ 13h30 đến 5h30 chiều. Nếu công nhân đi trễ quá 3 lần trong một tháng sẽ bị phạt trừ vào tiền lương.
- Đối với việc ăn cắp, ăn trộm tài sản của công ty, khai khống thì sẽ bị kỷ luật bồi hoàn số tiền thiệt hại, nếu nghiêm trọng sẽ bị xa thải khỏi công ty.
- Quy kết trách nhiệm cá nhân đối với những trường hợp làm thất thoát vốn, hư hỏng tài sản của công ty sẽ bị xử phạt trừ vào tiền lương hoặc bồi hoàn thiệt hại.

3.2.5. Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân sự.

Trong quá trình sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp, chất lượng nguồn nhân sự cũng quyết định đến sự thành bại cũng như lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp đó trên thị trường. Do đó công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân sự trong một doanh nghiệp cần phải được quan tâm hơn nữa. Nhưng trên thực tế

trong quá trình tìm hiểu thực trạng sản xuất tại công ty TNHH Toàn Mỹ thì công tác đào tạo và phát triển vẫn chưa được quan tâm, và chỉ mang tính chất thời vụ khi năng lực của nhân viên chưa đủ để thực hiện công việc thì mới cử đi đào tạo. Như vậy đã làm giảm chất lượng của công việc và làm cho thời gian thi công kéo dài làm ảnh hưởng đến việc hoàn thiện theo tiến độ thi công.

Công ty phải xác định đúng nhu cầu đào tạo, đối tượng được đào tạo và nội dung đào tạo. Để chương trình đào tạo đạt hiệu quả thì hàng năm công ty cần phải cử các trưởng phòng kinh doanh, đội ngũ kỹ sư và các đội trưởng thi công có năng lực đi đào tạo tại các lớp huấn luyện kỹ năng của thành phố hoặc các lớp đào tạo tại các trường đại học để nâng cao trình độ, chuyên môn nghiệp vụ. Để thích ứng với cơ chế thị trường và sự phát triển của khoa học công nghệ hiện đại.

Công ty phải tìm các đội ngũ giảng dạy có kinh nghiệm, chất lượng cao để cử các nhân viên của công ty đi đào tạo. Sau khi các khóa đào tạo kết thúc thì công ty nên yêu cầu các cơ sở đào tạo kiểm tra quá trình học tập của các nhân viên, đánh giá ý thức và lượng kiến thức mà họ thu được. Đặc biệt là khả năng áp dụng kiến thức vào thực tế của nhân viên được đào tạo.

Trong quá trình đào tạo tại chỗ tại công ty thì công ty phải xây dựng cơ sở vật chất trang thiết bị hiện đại và đầy đủ như: phòng, lớp, nhà xưởng, thiết bị dạy học và các thiết bị khác cần thiết trong quá trình đào tạo. Vì trang thiết bị giảng dạy là một trong những yếu tố quyết định hình thành kỹ năng thực hành nghề, có ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình hình thành kỹ năng, kỹ xảo của người được đào tạo.

Ngoài ra công ty cần phải có một khoản phụ cấp cho những công nhân viên được cử đi đào tạo tùy vào tính chất và mức độ của công việc mà nhân viên được cử đi đào tạo mà cân đối một cách hợp lý. Để cho nhân viên đó có ý thức, nhiệt tình và có trách nhiệm với công ty khi được cử đi đào tạo.

Đào tạo và phát triển nhân sự là một nhiệm vụ chiến lược trong việc nâng cao chất lượng nguồn lực con người. Hiện nay xu thế toàn cầu hóa chất lượng nguồn nhân sự là tiêu chí đánh giá trình độ phát triển của một quốc gia. Nếu như

công ty chú trọng và làm tốt công tác này thì đó là một động lực thúc đẩy quá trình sản xuất kinh doanh của công ty trong tương lai sẽ ổn định và bền vững.

3.3. Kiến nghị đề xuất.

❖ Công tác đảm bảo an toàn cho người lao động.

Công tác an toàn và vệ sinh lao động tại các công trường thi công xây dựng tại nước ta vẫn chưa được quan tâm một cách đúng mức. Tỷ lệ tai nạn lao động hàng năm còn khá cao theo báo cáo từ Cục an toàn lao động (Bộ lao động Thương binh và Xã hội) trung bình mỗi năm trên cả nước có hơn 5.000 vụ tai nạn lao động làm hàng trăm người thiệt mạng... bảo hộ lao động cũng là nguyên nhân gia tăng số vụ tai nạn cũng như thương tích tai nạn lao động. Vì vậy để giảm thiểu số vụ tai nạn lao động xảy ra các doanh nghiệp cần phải chú trọng đến vấn đề bảo hộ lao động và an toàn lao động.

Đặc tính của ngành xây dựng là luôn cần một số lượng lớn lao động và máy móc cơ giới, những tổn thương được đề cập đến thông thường mang tính chất vật lý, một số thường phát sinh tổn thương phổ biến là: rơi từ trên cao xuống, vật thể rơi xuống hoặc sụp đổ tạo thành bị đè tổn thương, hoặc thương tích do va đập... Vì vậy vấn đề an toàn cho người lao động là một vấn đề cấp thiết được đặt lên hàng đầu và cần được quan tâm đúng mức trong quá trình sản xuất kinh doanh của mỗi doanh nghiệp.

Tạo điều kiện làm việc an toàn cho người lao động sẽ khiến cho họ yên tâm, thoải mái và gắn bó với công ty làm việc hăng say hiệu quả làm tốt công việc được giao, tăng năng suất lao động và nâng cao chất lượng sản phẩm góp phần hoàn thành tốt kế hoạch sản xuất.

1. Quy định trách nhiệm về an toàn lao động:

- Giám đốc công ty có nhiệm vụ:

Tổ chức hướng dẫn và kiểm tra việc thực hiện quy phạm, quy trình kiểm tra an toàn lao động và vệ sinh lao động của cán bộ công nhân thuộc công ty.

Ban hành nội quy, quy trình kiểm tra an toàn lao động cụ thể cho từng ngành nghề, từng việc, từng máy móc, thiết bị phù hợp với điều kiện của công ty.

Xét duyệt các biện pháp kiểm tra an toàn lao động đồng thời với việc duyệt thiết kế thi công trong phạm vi trách nhiệm của mình.

Xét duyệt cho áp dụng những sáng kiến cải tiến kỹ thuật, cải thiện điều kiện làm việc hợp lý hóa sản xuất nhằm đảm bảo an toàn và vệ sinh cho người lao động.

Tổ chức thực hiện tốt các kiến nghị của ban thanh tra kiểm tra an toàn lao động và bảo hộ lao động cũng như của tổ chức công đoàn các cấp.

Tổ chức tốt việc điều tra, khai báo và thống kê tai nạn lao động, sự cố trong sản xuất, đồng thời thực hiện các biện pháp khắc phục kịp thời.

- Phòng tổ chức hành chính có nhiệm vụ:

Bảo đảm việc cung cấp đầy đủ và kịp thời cán bộ và công nhân viên cho các công trường và phải tuyển dụng theo đúng quy định.

Phổ biến rộng rãi và tổ chức thi hành các thể lệ, chế độ bảo hộ lao động như: trang bị đồ bảo hộ lao động, bồi dưỡng hiện vật, nghỉ hàng năm,... cho cán bộ công nhân của công ty và cung cấp trang thiết bị phục vụ cho công tác bảo hộ lao động.

- Cán bộ quản lý kỹ thuật thi công có nhiệm vụ:

Lập và hướng dẫn thực hiện các biện pháp an toàn lao động cho các đơn vị thi công mà mình phụ trách.

Kiểm tra và đôn đốc các tổ, đội công nhân thực hiện đúng các biện pháp an toàn và vệ sinh lao động đã đề ra.

Cho ngừng thi công hoặc sản xuất từng bộ phận hay toàn bộ công việc mình hướng dẫn khi xét thấy không đảm bảo an toàn và vệ sinh lao động, đồng thời báo ngay cho lãnh đạo giải quyết.

Tham gia điều tra, phân tích các vụ tai nạn lao động hoặc sự cố xảy ra trong phạm vi của mình phụ trách.

- Các đội trưởng thi công có nhiệm vụ:

Tổ chức tốt nơi làm việc, đặc biệt là những nơi điều kiện làm việc nguy hiểm, dễ xảy ra tai nạn lao động hoặc có hại đến sức khỏe của người lao động.

Hướng dẫn và kiểm tra việc thực hiện các nội quy, quy trình kiểm tra an toàn lao động, biện pháp an toàn và vệ sinh lao động cho từng công việc, thiết bị máy móc mà mình phụ trách.

Thường xuyên theo dõi việc sản xuất, thi công trên công trường trong phạm vi phụ trách, theo dõi việc sử dụng phương tiện, máy móc thi công. Khi vắng mặt phải giao cho người có khả năng chuyên môn và nắm vững các biện pháp an toàn để thay thế.

Bố trí làm việc phải phù hợp với trình độ chuyên môn và sự hiểu biết về kiểm tra an toàn lao động của người được phân công. Không được sử dụng công nhân chưa được huấn luyện biện pháp làm việc an toàn đối với công việc mà họ thực hiện.

Hướng dẫn công nhân sử dụng các phương tiện, trang bị bảo vệ cá nhân. Không để công nhân làm việc nếu họ không sử dụng trang bị bảo hộ đã được cấp phát hoặc dùng các dụng cụ, thiết bị không đảm bảo an toàn.

Phát hiện kịp thời và ngăn chặn các trường hợp không đảm bảo an toàn xuất hiện trong quá trình sản xuất, thi công, đồng thời báo ngay cho cán bộ kỹ thuật hướng dẫn giải quyết.

- Tổ bảo vệ công trường có nhiệm vụ:

Kiểm soát chặt chẽ lực lượng thi công và khách ra vào công trường, thường xuyên tuần tra canh gác ban đêm để thi hành tốt nội quy công trường và giữ gìn an ninh trật tự trên công trường.

Kiểm tra phát hiện để ngăn chặn kịp thời các nguy cơ cháy nổ, tổ chức và tham gia xử lý hiện tượng cháy nổ trên công trường.

Phối hợp với cán bộ y tế tổ chức cấp cứu kịp thời khi có tai nạn lao động.

2. Các quy tắc – quy định chung về an toàn lao động.

Chấp hành đúng quy định an toàn lao động TCVN 5308 của nhà nước.

Đối với các công tác cụ thể thi công ở các công trường: Ban hành các quy định cụ thể riêng giúp các công trường thực hiện tốt công tác an toàn lao động.

Tại các công trường đều thực hiện: Treo hệ thống biển báo, những quy định, quy phạm nhằm nhắc nhở công nhân thực hiện an toàn lao động.

Trang bị đầy đủ các phương tiện bảo hộ lao động cho công nhân:

- Nón bảo hộ, giày, gang tay.
- Dây an toàn cho công nhân làm việc trên cao.
- Ủng cao su cho công nhân thi công bê tông.
- Áo mưa cho công nhân làm việc trong mùa mưa.
- Kính hàn cho thợ hàn....

❖ ***Công tác đãi ngộ nhân sự tại công ty.***

Đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp là cả một quá trình có tác động và ảnh hưởng to lớn đến hiệu quả làm việc của mỗi cá nhân trong doanh nghiệp và mang yếu tố quyết định mục tiêu của doanh nghiệp có đạt được hay không? Một chế độ đãi ngộ tài chính công bằng và những chính sách đãi ngộ phi tài chính hợp lý sẽ là nguồn động viên lớn lao giúp đội ngũ công nhân viên lao động hăng say và sáng tạo hơn nữa. Nhưng trên thực tế thì công tác đãi ngộ của công ty TNHH Toàn Mỹ chưa thực sự làm được điều đó, Giám Đốc của công ty chưa thấy được vai trò to lớn của chế độ đãi ngộ đối với cán bộ công nhân viên trong công ty. Vì vậy để hoàn thiện quản trị nhân sự thì Giám đốc công ty phải xây dựng chính sách đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính một các hợp lý.

1, Chế độ đãi ngộ tài chính.

Ngoài lương hàng tháng, thì công nhân viên được thưởng từ 1 đến 2 tháng lương tùy theo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh hàng năm của công ty và căn cứ theo kết quả thực hiện công việc của từng cá nhân để thưởng một cách hợp lý.

Được xem xét cử đi đào tạo, huấn luyện nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại ngữ phù hợp với yêu cầu công việc và định hướng phát triển của công ty.

Được thanh toán tiền tàu xe khi được đi du lịch nghỉ mát hàng năm.

Được trang bị đồng phục, bảo hộ lao động hàng năm.

Công ty phải chi trả các khoản bảo hiểm hàng năm theo quy định của Luật lao động, công ty mua bảo hiểm tai nạn lao động 24/24 cho bản thân cán bộ công nhân viên.

Giám đốc công ty cần phải ghi nhận và khen thưởng kịp thời đối với những nhân viên đã có đóng góp to lớn trong quá trình hoàn thành công việc vượt mức được giao.

Tăng các khoản phụ cấp như: phụ cấp xăng xe, phụ cấp độc hại...cho các nhân viên lao động trong điều kiện làm việc không thuận lợi.

Công ty xây dựng được một chế độ đãi ngộ tài chính hợp lý đó sẽ là một giải pháp giúp công ty giữ chân những nhân viên có năng lực làm cho họ có cảm giác an tâm, thoải mái, hăng say nhiệt tình với công việc và gắn bó với công ty.

2, Chế độ đãi ngộ phi tài chính.

Người lao động không phải chỉ có động lực duy nhất làm việc là để kiếm tiền mà còn có những nhu cầu không thể thỏa mãn bằng vật chất nói chung và tiền bạc nói riêng. Chính vì vậy để tạo và khai thác đầy đủ động cơ thúc đẩy cá nhân làm việc thì cần phải có những đãi ngộ phi tài chính và kết hợp với đãi ngộ tài chính để tạo ra sự đồng bộ trong công tác đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp.

Đãi ngộ phi tài chính thực chất là chăm lo đời sống tinh thần của người lao động thông qua các công cụ không phải là tiền bạc. Những nhu cầu về đời sống tinh thần người lao động rất đa dạng và ngày càng được đòi hỏi phải nâng cao như: Niềm vui trong công việc, sự hứng thú, say mê làm việc, được đối xử công bằng, được kính trọng, được giao tiếp với mọi người, với đồng nghiệp...

Ban lãnh đạo của công ty TNHH Toàn Mỹ phải phân công công việc cho người lao động một cách hợp lý phù hợp với năng lực trình độ, phẩm chất cá nhân, sở thích thì sẽ làm cho họ có hứng thú trong công việc, có trách nhiệm đối với kết quả công việc. So với công việc họ đang làm hay một công việc hàm chứa nhiều cơ hội thăng tiến sẽ làm cho nhân viên trong công ty cảm thấy hài lòng và thỏa mãn họ sẽ mang lại năng suất lao động và hiệu quả công việc cao hơn.

Công ty phải chú trọng đến việc làm sao để tạo không khí làm việc, quy định và tạo dựng các mối quan hệ ứng xử giữa các thành viên trong nhóm làm việc, đảm bảo vệ sinh và an toàn lao động, tổ chức phong trào văn hóa thể dục thể thao như: tham gia các giải thi đấu điền kinh, bóng đá, bóng chuyền, các cuộc thi văn nghệ... của huyện và thành phố Hải Phòng tổ chức. Ngoài ra thái độ ứng xử của Giám đốc và các trưởng phòng ban đối với các nhân viên thuộc cấp là một trong những nội dung quan trọng của đãi ngộ phi tài chính và có tác động rất mạnh đến đời sống tinh thần làm việc của tập thể người lao động. Giám đốc và trưởng các phòng ban phải thể hiện sự quan tâm dù là rất nhỏ, một lời kích thích động viên của lãnh đạo cũng có ý nghĩa lớn lao đối với nhân viên. Trong việc đánh giá và đối xử với nhân viên những người làm công tác quản lý trong công ty hạn chế yếu tố tình cảm, chuyện công và chuyện tư luôn phải tách rời, không thể đan xen vào với nhau. Không nên ưu ái nhân viên này mà chèn ép nhân viên khác bởi những điều đó dẫn đến làm giảm lòng tin của nhân viên đến các nhà quản lý, mất đoàn kết nội bộ. Quan tâm đến nhân viên các nhà quản lý cần quan tâm động viên thăm hỏi tới hoàn cảnh của nhân viên, đặc biệt khi họ khó khăn và cần được giúp đỡ. Bên cạnh đó các nhà quản lý cũng cần tìm hiểu và ghi nhớ những ngày kỉ niệm, ngày sinh nhật hoặc những sự kiện cá nhân có ảnh hưởng của từng nhân viên. Điều đó giúp cho nhân viên cảm thấy được tôn trọng và sẽ hợp tác tốt hơn với người coi trọng họ.

Xây dựng mối quan hệ đoàn kết và chan hòa, thực tế cho thấy nhân viên trong công ty TNHH Toàn Mỹ luôn đoàn kết với nhau không những vì văn hóa chung trong doanh nghiệp, mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới mà còn vì lợi ích chung của doanh nghiệp. Để cho nhân viên trong công ty gần gũi, thân thiết với nhau hơn công ty nên tổ chức các buổi tham quan, picnic cho gia đình của các thành viên trong công ty cùng tham gia. Bên cạnh đó công ty cần tổ chức thêm các buổi sinh hoạt văn nghệ và thể dục thể thao vừa giúp cho nhân viên giải trí sau những ngày làm việc. Như vậy sẽ giúp bầu không khí văn hóa làm việc trong công ty sau khi vui chơi sẽ cảm thấy thoải mái hơn.

KẾT LUẬN

Nước ta đang ở thời kỳ phát triển rất quan trọng đẩy mạnh công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước, phấn đấu đến năm 2020 cơ bản trở thành một nước công nghiệp. Để thực hiện nhiệm vụ đó Nhà nước đã xác định: “ Lấy việc phát huy nguồn lực con người làm yếu tố cơ bản cho sự phát triển nhanh và bền vững”. Tuy nhiên để yếu tố con người thực sự trở thành động lực tích cực thúc đẩy sự nghiệp công nghiệp hóa hiện đại hóa, nguồn nhân sự phải được giáo dục, tổ chức hợp lý, có chính sách đào tạo phát triển, bồi dưỡng, sử dụng và đãi ngộ thỏa đáng.

Sự phát triển của đất nước cũng như sự thành công của tổ chức không thể thiếu yếu tố con người. Vì vậy công tác quản lý nguồn nhân sự 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 nên công ty TNHH Toàn Mỹ cũng đã chú trọng và quan tâm đến quản trị nhân sự nhằm phát huy tốt năng lực sáng tạo của đội ngũ cán bộ công nhân viên trong công ty. Thời gian qua tuy công tác quản trị nhân sự tại công ty đã đạt được một số thành tích đáng chú ý nhưng bên cạnh đó vẫn còn một số hạn chế nhất định, ảnh hưởng đến sự phát triển trong tương lai của công ty.

Qua một thời gian thực tập tại công ty TNHH Toàn Mỹ, bằng việc vận dụng những lý luận và kiến thức đã học cùng với quá trình tìm hiểu thực tế em đã đưa ra một số giải pháp và kiến nghị với mong muốn góp phần hoàn thiện quản trị nhân sự tại công ty TNHH Toàn Mỹ. Do lần đầu tiên đi từ lý luận áp dụng vào thực tiễn và hạn chế về kiến thức nên trong quá trình trình bày bài viết của mình sẽ không tránh khỏi những thiếu sót và hạn chế nhất định. Vì vậy em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp và sự giúp đỡ của thầy cô để bài báo cáo của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn nhiệt tình và chu đáo của TS Nguyễn Việt Thái cùng với các anh chị nhân viên văn phòng của công ty TNHH Toàn Mỹ đã giúp đỡ em hoàn thành bài báo cáo về đề tài này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO.

1. Quản trị nhân sự, NXB Thống Kê, 1997 của Trần Kim Dung.
2. Quản trị nhân sự, NXB Thống Kê, 1997 của Phạm Thanh Hội.
3. Quản trị nhân sự, NXB Thống Kê, 1998 của Nguyễn Hữu Thân.