

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



ISO 9001 : 2008

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên : Bùi Quốc Việt

Giảng viên hướng dẫn : ThS. Nguyễn Thị Ngọc Mỹ

HẢI PHÒNG – 2012

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

**MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ
SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY BẢO
HIỂM PVI DUYÊN HẢI**

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

Sinh viên : Bùi Quốc Việt

Giảng viên hướng dẫn : ThS. Nguyễn Thị Ngọc Mỹ

HẢI PHÒNG - 2012

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

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Bùi Quốc Việt

Mã SV: 120630

Lớp: QT1202N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty bảo hiểm PVI duyên hải

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

.....

.....

.....

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Người hướng dẫn thứ hai:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 02 tháng 04 năm 2012

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 07 tháng 07 năm 2012

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2012

Hiệu trưởng

GS.TS.NGƯT *Trần Hữu Nghị*

PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

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

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

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

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

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

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

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm 2012

Cán bộ hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
PHẦN I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC	2
1.1/ Các khái niệm về nhân lực và quản lý sử dụng nhân lực	2
1.1.1/ Khái niệm nguồn nhân lực.....	2
1.1.2/ Khái niệm quản lý nguồn nhân lực.....	2
1.2/ Chức năng và vai trò của quản lý nhân lực	2
1.2.1/ <i>Chức năng của quản lý nhân lực</i> : Gồm 3 nhóm chức năng:.....	2
1.2.1.1/ Nhóm chức năng thu hút nhân lực.....	2
1.2.1.2/ Nhóm chức năng đào tạo và phát triển.....	3
1.2.1.3/ Nhóm chức năng duy trì nhân lực	3
1.2.2/ Vai trò của quản lý nhân lực	3
1.3/ Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực	4
1.4/ Các yếu tố ảnh hưởng đối với quản lý nguồn nhân lực	4
1.4.1/ Các nhân tố môi trường bên ngoài của quản trị nhân lực.....	4
1.4.1.1/ Yếu tố kinh tế:.....	4
1.4.1.2/ Yếu tố công nghệ khoa học kỹ thuật:.....	4
1.4.1.3/ Yếu tố văn hoá- xã hội:.....	4
1.4.1.4/ Yếu tố chính trị pháp luật của nhà nước:.....	5
1.4.2/ Các môi trường bên trong của quản trị nhân lực	5
1.4.2.1/ Văn hoá doanh nghiệp.....	5
1.4.2.2/ Cơ cấu tổ chức	5
1.5/ Nội dung cơ bản của quản lý nguồn nhân lực.....	5
1.5.1/ Hoạch định tài nguyên nhân sự	5
1.5.2/ Tuyển dụng lao động.....	8
1.5.3/ Phân công và hợp tác lao động	10
1.5.4/ Đào tạo và phát triển nhân lực	11
1.5.5/ Đánh giá năng lực nhân viên.....	12
1.5.6/ Trả công lao động.....	13

1.6/ Hiệu quả quản trị nhân lực.....	15
1.6.1/ Các khái niệm	15
1.6.1.1/ Khái niệm chung về hiệu quả.....	15
1.6.1.2/ Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động	16
1.6.2/ Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực.....	17
PHẦN II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY BẢO HIỂM PVI DUYÊN HẢI - TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM DẦU KHÍ VIỆT NAM	19
2.1. Một số nét khái quát về Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam ..	19
2.1.1 Sự ra đời của Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam.	19
2.1.2 Sự phát triển của Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam	20
2.1.3 Một vài nét khái quát về Công ty bảo hiểm PVI duyên hải.....	21
2.1.3.1 Vai trò, sứ mệnh của PVI duyên hải	21
2.1.3.2 Hoạt động sản xuất kinh doanh của DN, lĩnh vực kinh doanh:	22
2.1.3.2.1: Kinh doanh bảo hiểm gốc:	22
2.1.3.2.2 Kinh doanh tái bảo hiểm:	24
2.1.3.2.3 Hoạt động đầu tư:.....	26
2.1.3.3 Sơ đồ tổ chức của công ty bảo hiểm PVI duyên hải	26
2.1.4 Một số thuận lợi và khó khăn của công ty bảo hiểm PVI duyên hải	27
2.1.4.1 Thuận lợi:	27
2.1.4.2 Khó khăn:	28
1.2 Thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực tại công ty bảo hiểm PVI duyên hải:.....	30
1.2.1 Cơ cấu lao động của công ty:	30
1.2.2 Tình hình sử dụng lao động của công ty	32
2.2.3/ Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại công ty bảo hiểm PVI duyên hải: 34	
2.2.3.1/ Điều kiện làm việc:	34
2.2.3.2/ Công tác tuyển dụng:	35
2.2.3.3/ Trả lương và đãi ngộ.....	37
2.2.3.4/ Công tác đào tạo và phát triển của công ty	40

2.2.3.5/ Đánh giá nhân viên:	44
2.2.4/ Nhận xét:	46
2.2.4.1/ Ưu điểm:.....	46
2.2.4.2/ Nhược điểm:.....	46
PHẦN III: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY BẢO HIỂM PVI DUYÊN HẢI	48
3.1/ Mục tiêu và phương hướng phát triển của công ty bảo hiểm PVI duyên hải: .	48
3.2/ Việc nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên trong công ty là tất yếu và khách quan.	49
3.3/ Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty bảo hiểm PVI duyên hải.....	49
3.3.1/ Biện pháp 1: Mở rộng phạm vi và chất lượng tuyển dụng	49
3.3.2/ Biện pháp 2: Trả công người lao động và những phúc lợi mà người lao động đáng được hưởng.....	52
3.3.3/ Biện pháp 3:Nâng cao chất lượng đánh giá nhân viên	55
3.3.4/ Biện pháp nâng cao chất lượng đào tạo trong công việc	57
KẾT LUẬN	61
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	63
PHỤ LỤC I.....	64
PHỤ LỤC II	66
BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN	66
PHỤ LỤC III.....	67

LỜI MỞ ĐẦU

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

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

Xuất phát từ vai trò và thực trạng của công tác quản trị nhân lực ở nước ta nói chung và mỗi doanh nghiệp nói riêng, em xin chọn đề tài : “Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty bảo hiểm PVI Duyên Hải” làm đề tài khóa luận của mình.

Bài viết bao gồm các nội dung chính sau:

Phần 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, quản trị nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong công ty.

Phần 2: Thực trạng công tác quản lý nhân lực tại Công ty bảo hiểm PVI Duyên Hải–Tổng Công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam.

Phần 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty bảo hiểm PVI Duyên Hải

Em xin chân thành cảm ơn Thạc sĩ. Nguyễn Thị Ngọc Mỹ cùng ban lãnh đạo Công ty bảo hiểm PVI Duyên Hải đã giúp đỡ em hoàn thành bài luận văn này !

Sinh viên thực hiện

Bùi Quốc Việt

PHẦN I**CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ
SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC*****1.1/ Các khái niệm về nhân lực và quản lý sử dụng nhân lực******1.1.1/ Khái niệm nguồn nhân lực***

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

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

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở các cá nhân với vai trò khác và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp ở bản chất của con người (Trần Kim Dung, 2005).

1.1.2/ Khái niệm quản lý nguồn nhân lực

Theo Nguyễn Hữu Thân, quản lý nguồn nhân lực là phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức (QTNS, 2004).

1.2/ Chức năng và vai trò của quản lý nhân lực***1.2.1/ Chức năng của quản lý nhân lực: Gồm 3 nhóm chức năng:******1.2.1.1/ Nhóm chức năng thu hút nhân lực***

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để có thể tuyển được đúng người cho đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc

nào cần tuyển thêm người. Nhóm chức năng này thường có các hoạt động: hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập lưu trữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

1.2.1.2/ Nhóm chức năng đào tạo và phát triển

Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân; bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

1.2.1.3/ Nhóm chức năng duy trì nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này thường liên quan đến việc xây dựng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích, động viên.

1.2.2/ Vai trò của quản lý nhân lực

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

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

Do đó, quản trị nhân lực có vai trò là một bộ phận không thể thiếu được của công tác quản lý sản xuất kinh doanh trong các doanh nghiệp. Nó tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt để mọi thành viên có thể đóng góp được nhiều nhất

cho mục tiêu của doanh nghiệp, đồng thời cũng tạo điều kiện để chính bản thân người lao động phát triển không ngừng.

1.3/ Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực

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

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

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

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

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

1.4.1.1/ Yếu tố kinh tế:

- Xu hướng của GNP, tốc độ tăng trưởng kinh tế, tỷ lệ lạm phát;
- + Lãi xuất ngân hàng, chu kỳ kinh tế, cán cân thanh toán, chính sách tiền tệ;
- + Chất lượng và giá cả lao động.

1.4.1.2/ Yếu tố công nghệ khoa học kỹ thuật:

Sự đầu tư, đổi mới, cải tiến công nghệ sản xuất có tác dụng làm tăng năng suất lao động, giảm thiểu thời gian nhàn rỗi, ...; có thể thay thế một phần nhân lực hoặc sẽ đòi hỏi trình độ tay nghề cao hơn của người lao động. Yếu tố này sẽ có ảnh hưởng lớn tới các quyết định tuyển dụng bao nhiêu, trình độ như thế nào...

1.4.1.3/ Yếu tố văn hoá- xã hội:

Dựa vào sở thích vui chơi giải trí, chuẩn mực đạo đức, quan niệm về mức sống, bình đẳng giới, xu hướng nhân chủng học...

1.4.1.4/ Yếu tố chính trị pháp luật của nhà nước:

Các tổ chức, doanh nghiệp có tồn tại và phát triển được đều phải chịu sự ràng buộc của yếu tố luật lệ của Nhà Nước như: phải tuân theo quy định về thuê mướn lao động, an toàn lao động, bảo hiểm, vật giá, quảng cáo, nơi đặt nhà máy, bảo vệ môi trường, quy định về số giờ làm việc, cấm phân biệt đối xử với người lao động.

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

1.4.2.1/ Văn hoá doanh nghiệp

Phản ánh giá trị của một tổ chức và chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của giới lãnh đạo, cơ cấu tổ chức. Điều đó được thể hiện qua:

- + Phong cách người lãnh đạo;
- + Mối quan hệ giữa lao động và nhân viên;
- + Công tác truyền thông;
- + Ý chí quyết tâm của ban lãnh đạo;
- + Sự động viên và niềm tin.

1.4.2.2/ Cơ cấu tổ chức

Phản ánh vị trí cấp bậc của nhân viên và cách thức tổ chức họ thành nhóm bộ phận và phòng ban sao cho với cách thức tổ chức như vậy sẽ đạt được hiệu quả cao nhất. Mặt khác, nhân tố ảnh hưởng bên trong còn có các chính sách chiến lược marketing, hoạt động tài chính, sản xuất tác nghiệp... Như vậy, doanh nghiệp phải có biện pháp để phát triển, tạo không khí làm việc, kích thích khả năng của người lao động từ đó nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

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

1.5.1/ Hoạch định tài nguyên nhân sự.

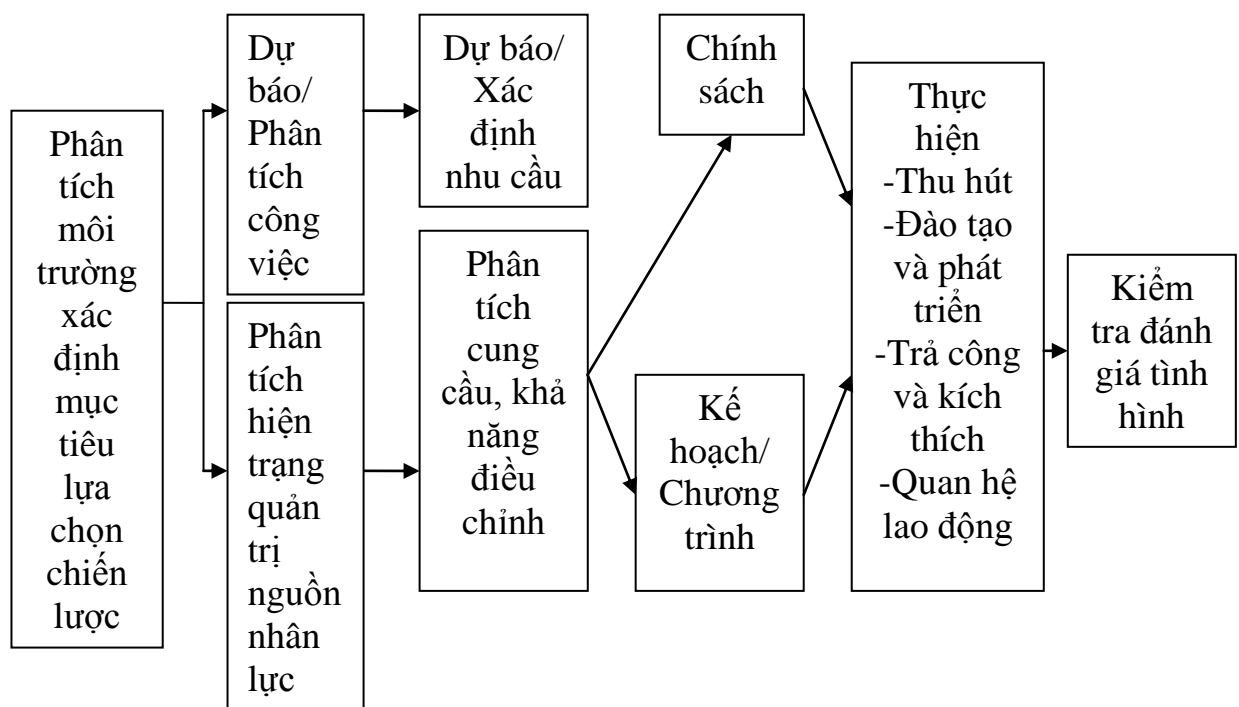
Theo Nguyễn Hữu Thân(2004), hoạch định TNNS là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm đảm bảo rằng cơ quan sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi, đúng lúc và đúng chỗ.

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

- Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp

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

Sơ đồ 1.1: Quy trình hoạch định nguồn nhân sự



a/ Phân tích công việc

Phân tích công việc là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc trong một tổ chức. Từ việc phân tích công việc, nhà quản trị có thể thiết kế hai bản khác là bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Phân tích công việc là một công cụ của quản trị nguồn nhân lực cơ bản nhất vì từ đó nhà quản trị có cơ sở hoạch định tài nguyên nhân sự, tuyển dụng, đào tạo, và phát triển, đánh giá mức độ hoàn thành công việc, thiết lập các chế độ lương bổng và phúc lợi, an toàn lao động, y tế, giao tế nhân sự, nghiên cứu tài nguyên nhân sự.

Phân tích công việc còn là quá trình đánh giá bản chất hoặc nội dung công việc bằng cách xác định và tổ chức thông tin về công việc.

Theo Nguyễn Hữu Thân (2004) thì có nhiều phương pháp phân tích công việc. Các phương pháp phổ biến nhất là bản câu hỏi, quan sát, phỏng vấn, ghi chép lại trong nhật ký hoặc tổng hợp các phương pháp trên lại.

Bảng mô tả công việc: Là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến các công việc: là bảng trình bày các điều kiện, tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc nhất định nào đó.

b/ Định mức lao động

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

Mức lao động là một đại lượng lao động sống quy định cho người lao động để họ hoàn thành một khối lượng công việc nhất định.

Một mức lao động được coi là khoa học, hợp lý là một yếu tố thúc đẩy công tác phân tích công việc được tiến hành chính xác và tiết kiệm cả về thời gian và các nguồn lực liên quan. Ngoài ra còn phải đảm bảo hợp lý về yêu cầu đảm bảo sức khỏe cho người lao động.

Mức lao động được phân chủ yếu làm ba loại:

- Mức thời gian (Mtg): Là số lượng thời gian cần thiết quy định cho một nhóm người lao động có trình độ tay nghề nhất định đạt yêu cầu về phẩm chất, chất lượng trong điều kiện tổ chức sản xuất xác định.
- Mức sản lượng (Msl): Là số lượng phẩm chất hay khối lượng công việc nhất định quy định cho một nhóm người lao động có trình độ lành nghề nhất định để họ điều khiển tổ chức sản xuất xác định.

- Mức phục vụ: Là số lượng máy móc thiết bị quy định cho một nhóm người lao động có trình độ lành nghề nhất định phải phục vụ cho công việc nhất định đạt yêu cầu về phẩm chất, chất lượng trong điều kiện tổ chức sản xuất xác định.

1.5.2/ Tuyển dụng lao động

Ông cha ta từng nói: “ Thiên thời, địa lợi, nhân hoà”. Nhưng thiên thời không bằng địa lợi, địa lợi không bằng nhân hoà. Yếu tố nhân hoà- người hiền tài là nguyên khí của quốc gia, đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong quá trình phát triển của mỗi một quốc gia, mỗi một tổ chức. Điều này đã được chứng minh qua sự tồn tại và phát triển hàng nghìn năm của xã hội nghìn năm của xã hội loài người. Ngày nay và tương lai cũng vậy, con người cứ dần tự chứng tỏ mình và rồi lại tự phủ định mình để rồi lại chiến thắng chính bản thân mình, tự phá kỷ lục do chính mình tạo ra. Đây vừa là sự thể hiện tính ưu việt hơn hẳn của con người so với loài vật và cũng là nguyên nhân của mọi sự tiến bộ và phát triển và mặt lịch sử.

Bước vào thế kỷ 21 - thế kỷ của nền kinh tế tri thức, của nền văn minh hậu công nghiệp. Vai trò của con người trong sự phát triển của mỗi một doanh nghiệp lại càng được khẳng định một cách rõ nét hơn, quan trọng và mang tính quyết định hơn. Con người với trí tuệ siêu việt của mình, đã đang và sẽ trở thành nhân tố cạnh tranh khốc liệt nhất giữa các doanh nghiệp, nó quyết định sự thành bại của một doanh nghiệp cụ thể. Do đó công tác tuyển dụng lao động – công tác tuyển chọn đầu vào nhân lực rất cần được coi trọng, kết quả của công tác tuyển dụng lao động có ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

Hiểu được tầm quan trọng và tính quyết định của công tác tuyển dụng lao động để từ đó giúp nhà quản lý (nhà tuyển dụng) thấy được trách nhiệm to lớn của mình từ đó có những phương pháp tuyển dụng lao động hiệu quả hơn, tuyển chọn được những người lao động tối ưu, phù hợp nhất với sự đòi hỏi của công việc.

Để tuyển chọn lao động đáp ứng được sự đòi hỏi của công việc là tạo lập được một cơ cấu lao động tối ưu, hoàn hảo. Cần lưu ý một số vấn đề sau:

Trước tiên cần phải tiến hành phân tích công việc một cách khoa học để hoàn chỉnh hoá việc sắp xếp, bố trí lại nguồn nhân lực hiện có, nhằm hoàn thiện hoá cơ cấu lao động cho phép khai thác được tiềm năng to lớn của nguồn nhân lực

hiện có. Qua phân tích công việc kết hợp với kế hoạch sản xuất kinh doanh trong kinh doanh mà nhà quản lý nắm bắt được nhu cầu về nhân lực (hoặc thừa hoặc thiếu) từ đó có kế hoạch về nhân sự tương ứng, tránh rơi vào tình thế bị động trong nhân sự.

Tuyển chọn về nhân sự phải chú ý đến sự phù hợp giữa trình độ, tâm lý, sức khoẻ người được tuyển chọn đối với yêu cầu của công việc. Thông qua bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc mà xác định nhân lực có đủ điều kiện về phẩm chất đạo đức, sức khoẻ, trình độ chuyên môn, cá tính, tâm lý... cho mỗi phòng ban cụ thể trong doanh nghiệp.

Xác định nguồn nhân lực nhất thiết phải gắn liền với kế hoạch sản xuất kinh doanh. Bởi lẽ việc tuyển chọn lao động trong một nguồn lao động dồi dào như ở nước ta hiện nay thì không phải là vấn đề khó khăn. Nhưng nếu như người ta không có kế hoạch tuyển dụng cụ thể, khoa học sẽ dẫn tới việc lấy người ồ ạt, gây dư thừa lao động. Lúc này việc giải quyết lao động dồi dào dư lại là một vấn đề thật không đơn giản, nó sẽ gây ra một số ảnh hưởng tiêu cực đến doanh nghiệp như: Làm giảm uy tín doanh nghiệp, gây xáo trộn tâm lý người lao động, làm năng suất lao động giảm, tăng chi phí do phải chi một khoản tiền lớn cho việc giải quyết lượng lao động dư thừa...

Trong tuyển chọn, nhà quản lý nên khéo léo chọn lựa người lao động sao cho lợi ích mục tiêu cá nhân của họ gắn liền với lợi ích mục tiêu của doanh nghiệp. Tức là khi người lao động cố gắng hoàn thành mục đích cá nhân thì họ cũng đồng thời hoàn thành được nhiệm vụ đối với tổ chức sử dụng họ, điều này là vô cùng cần thiết, vì lúc đó tự thân người lao động với sự thôi thúc đạt được mục tiêu cá nhân sẽ trở thành một động lực làm việc to lớn trong quá trình lao động.

Giúp người được tuyển chọn hội nhập nhanh với môi trường làm việc, nắm bắt được sở trường, sở đoản, cá tính, sức khoẻ, tâm lý của người được tuyển chọn để bố trí cho họ vào nơi làm việc phù hợp.

Tuyển chọn nhân lực là chọn lưu được một đội ngũ nhân lực không những đáp ứng được sự ổn định tối ưu mà còn thích ứng được khi môi trường thay đổi.

1.5.3/ Phân công và hợp tác lao động

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

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

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

- Phân công lao động theo chức năng là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau thành những chức năng lao động nhất định căn cứ vào vị trí và chức năng chính của doanh nghiệp.
- Phân công lao động theo công nghệ là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các loại công việc khác nhau tùy theo quy trình công nghệ thực hiện chúng.
- Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau tùy tính chất phức tạp của nó.

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

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

1.5.4/ Đào tạo và phát triển nhân lực

a. Khái niệm đào tạo và phát triển:

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

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

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

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

Giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có sự khác nhau thể hiện thông qua bảng sau

Bảng 1.1: Sự khác nhau giữa đào tạo và phát triển

Chỉ tiêu	Đào tạo	Phát triển
1. Tập trung	Công việc hiện tại	Công việc tương lai
2. Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân và tổ chức
3. Thời gian	Ngắn hạn	Dài hạn
4. Mục đích	Khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng hiện tại	Chuẩn bị cho tương lai

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

1.5.5/ Đánh giá năng lực nhân viên

Đánh giá mức hoàn thành công việc là hệ thống chính thức xét duyệt và đánh giá sự hoàn thành công việc của một cá nhân theo định kỳ.

Đánh giá năng lực nhân viên nhằm:

- Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so với các nhân viên khác.
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc.
- Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.
- Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề về đào tạo, trả lương, khen thưởng, thuyên chuyển nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức,...
- Phát triển sự hiểu biết về công ty thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.
- Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

Có 6 phương pháp đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên là:

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

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

1.5.6/ Trả công lao động

Trả công lao động bao gồm các hoạt động nhằm thoả mãn nhu cầu của người lao động trong doanh nghiệp: tiền lương và các phúc lợi dịch vụ.

Trả công lao động hay tiền lương trả cho người lao động trở thành động lực vật chất vô cùng lớn thúc đẩy người lao động trong quá trình làm việc và có thể trở thành một trong những nguyên nhân chủ yếu gây ra hiện tượng trì trệ, bất mãn, bỏ công ty... điều đó phụ thuộc rất nhiều vào chính sách về tiền lương, tiền thưởng và hình thức trả lương ở mỗi công ty. Vì vậy vai trò quản lý trong công tác trả công lao động là vô cùng lớn. Nhà quản lý tiền lương trong điều kiện một doanh nghiệp cụ thể phải luôn luôn nghiên cứu sự biến đổi của môi trường bên ngoài, nghiên cứu chính sách lương bổng đãi ngộ của đối thủ cạnh tranh, nghiên cứu các văn bản luật của nhà nước có liên quan đến tiền lương để đảm bảo không vi phạm pháp luật khi triển khai kế hoạch tiền lương của đơn vị mình. Hơn nữa nhà quản lý phải nghiên cứu xây dựng cho được một hệ thống lương bổng đãi ngộ nhằm phát huy được tối đa sức mạnh tiềm ẩn của tiền lương, hoàn thành xuất sắc chức năng của tiền lương sau:

- Tiền lương là thước đo giá trị của lao động.
- Duy trì phát triển sức lao động.
- Tạo động lực cho người lao động.
- Kích thích thúc đẩy phân công lao động xã hội phát triển.
- Chức năng xã hội của tiền lương.

Để thực hiện việc trả công cho người lao động không mắc phải những sai lầm, nhà quản trị phải bám sát vào những nguyên tắc cơ bản của việc trả lương sau:

- Trả lương ngang nhau cho những lao động như sau.
- Đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân.

- Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương bình quân của lao động trong các bộ phận phòng ban trong doanh nghiệp.

Nhà quản lý căn cứ vào tình hình cụ thể của doanh nghiệp để đưa ra quyết định là nên trả lương theo sản phẩm hay trả lương theo thời gian. Áp dụng mức lương trong doanh nghiệp là cao, trung bình hay thấp. Bởi mỗi hình thức trả lương, mức lương nó có những ưu nhược điểm riêng rất phụ thuộc vào từng doanh nghiệp cụ thể. Hiện nay có những doanh nghiệp đã áp dụng hình thức trả lương theo sự đánh giá chủ quan từ phía nhà quản trị về tiềm năng phát triển của người lao động trong tương lai, hay trả lương gắn liền với thành tích công tác, tư cách phẩm chất và thâm niên nghề nghiệp...

Khi tham gia vào quá trình lao động, theo nấc thang nhu cầu của con người ngày càng tăng, kích lệ về vật chất đối với người lao động tuy là rất quan trọng nhưng không phải là biện pháp duy nhất mà đôi khi động lực làm việc của con người lại chịu sự chi phối bởi chính bản thân, nhân cách người quản lý họ và những khoản thù lao phi tài chính.

Theo tạp chí kinh tế Mỹ “ Fortune” – trong một công trình điều tra: Doanh nghiệp nào ở Châu Âu có số người lao động phấn khởi hăng say làm việc nhất. Kết quả cho thấy cái làm cho công nhân viên vui sướng không phải là đồng lương đặc biệt cao hoặc chương trình cổ phần hấp dẫn mà trong con mắt của người lao động giới chủ phải hội tụ những tiêu chuẩn quan trọng nhất như sau:

- Biết phát huy năng lực của tập thể
- Tạo điều kiện để người lao động phát huy được khả năng của họ
- Có thông tin minh bạch, rõ ràng giữa những nhà quản lý với người lao động.
- Động viên mọi người cùng tham gia, tạo sự nhất trí cao ở doanh nghiệp.
- coi trọng vấn đề bình đẳng trong doanh nghiệp

Sau đây là danh mục một số thù lao phi tài chính mà được người lao động coi trọng.

- (1) Cơ hội về nghề nghiệp, thời cơ lâu dài để tăng trưởng và phát triển
- (2) Cơ hội để học tập, để phát triển khả năng mới

- (3) Sự đề bạt, cả việc huy động lên cấp trên lẫn điều động ngang cấp vào các chức vụ mong muốn.
- (4) Trả công dưới nhiều hình thức: tiền lương, tiền thưởng, quyền mua bán cổ phiếu, phúc lợi, trợ cấp...
- (5) Trách nhiệm
- (6) Quyền tự chủ
- (7) Ý nghĩa cá nhân về hạnh phúc trong việc làm tốt công việc
- (8) Sự ca ngợi về mặt quản lý
- (9) Sự an toàn nghề nghiệp, đặc biệt quan trọng vào lúc kinh tế eo hẹp, có biến động.
- (10) Sự phản hồi tốt từ phía người tiêu dùng và bán hàng
- (11) Sự kính trọng của những người cùng làm

Trả công lao động trong nền kinh tế thị trường ngày nay nó không chỉ đơn thuần là việc bù đắp cho người lao động sức lực mà họ bỏ ra trong quá trình lao động về mặt vật chất mà còn được nâng vị trí cao hơn được xem như là một nghệ thuật trong công tác quản lý tiền lương và nhân lực. Nó quyết định được tính ổn định, không gây bất bình đẳng, mâu thuẫn xung quanh vấn đề lợi ích, nó còn giúp gia tăng được động lực làm việc và kích thích được tinh thần làm việc sáng tạo của người lao động. Để phát huy được hết tác dụng những chức năng vốn có của tiền lương đặc biệt để ngày một nâng cao được công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả, nhà quản lý không được một phút nào lơ là hay xem nhẹ công tác trả công lao động.

1.6/ Hiệu quả quản trị nhân lực

1.6.1/ Các khái niệm

1.6.1.1/ Khái niệm chung về hiệu quả

Hiệu quả là tiêu chuẩn để đánh giá mọi hoạt động kinh tế - xã hội. Hiệu quả là một phạm trù kinh tế có vai trò đặc biệt và có ý nghĩa to lớn trong quản trị kinh tế cũng như trong khoa học quản lý. Từ xưa đến nay nhiều nhà kinh tế đã đưa ra các khái niệm khác nhau về hiệu quả và dưới đây là một vài quan điểm đại diện.

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

mọi thời điểm. Chỉ tiêu hiệu quả là tỉ lệ giữa kết quả thực hiện của hoạt động đã đề ra so với chi phí đã bỏ ra để đạt kết quả đó.

- Theo “Giáo trình phân tích hoạt động sản xuất kinh doanh” của PGS.TS Nguyễn Thị Gái thì hiệu quả sử dụng kinh doanh của doanh nghiệp là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các nguồn nhân tài, vật lực của doanh nghiệp để đạt được kết quả cao nhất trong quá trình kinh doanh với tổng hợp chi phí thấp nhất, nó được thể hiện bằng công thức:

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

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

Nguồn lực đầu vào gồm: Lao động, tư liệu lao động, vốn...

1.6.1.2/ Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động

Quản lý lao động là việc thực hiện tất cả các công việc như: đào tạo, tuyển dụng, phân công bố trí hợp lý với trình độ người lao động... nhằm mục đích làm sao cho việc sử dụng lao động đạt kết quả cao. Các doanh nghiệp rất quan tâm đến vấn đề hiệu quả sử dụng lao động. Nếu sử dụng lao động có hiệu quả là góp phần làm cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Hiệu quả sử dụng lao động cao hay thấp phụ thuộc vào trình độ tổ chức sản xuất, phân công lao động và quản lý của mỗi doanh nghiệp.

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

Hiệu quả sử dụng lao động là chỗ dựa cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

* Căn cứ vào nguồn nhân lực bỏ ra để thu kết quả thì chỉ tiêu hiệu quả tương đối được xác định:

$$H = \frac{K}{L}$$

L

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

- Nguồn lực đầu vào: tổng lao động, chi phí tiền lương, lao động trực tiếp, lao động khác...

Tuy nhiên cần hiểu hiệu quả lao động một cách toàn diện trên cả hai mặt: hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội. Hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội có mối quan hệ khăng khít nhưng cũng có mâu thuẫn. Vì vậy, vấn đề ở đây là tạo sự thống nhất giữa lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của toàn xã hội.

Hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp đạt được trong từng thời kỳ, từng giai đoạn, điều đòi hỏi đặt ra ở đây cho doanh nghiệp là không được vì lợi ích trước mắt mà làm tổn hại đến lợi ích lâu dài của toàn doanh nghiệp. Hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp phải đặt trong mối quan hệ mật thiết chung của hiệu quả sản xuất kinh doanh của toàn bộ nền kinh tế quốc dân. Như vậy có thể nói doanh nghiệp là một tế bào, một bộ phận cấu thành của nền kinh tế.

1.6.2/ Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực

Các chỉ tiêu để đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực bao gồm:

* Năng suất lao động:

- Công thức:

$$\text{NSLD bình quân} = \frac{\text{Tổng sản lượng}}{\text{Tổng số lao động}}$$

- Đơn vị tính: sản lượng/ người

- Ý nghĩa chỉ tiêu: Cho các nhà quản trị biết cứ mỗi người lao động tạo ra được bao nhiêu sản phẩm.

* Hiệu suất sử dụng lao động:

- Công thức:

$$\text{Hn} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động}}$$

- Đơn vị tính: Đồng/ người

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

* Hiệu quả sử dụng lao động:

- Công thức:

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

- Đơn vị tính: Đồng/ người

- Ý nghĩa chỉ tiêu: cho các nhà quản trị biết cứ mỗi người lao động tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận.

* Hàm lượng sử dụng lao động:

Cách 1:

$$\text{Hàm lượng sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng số lao động}}{\text{Tổng lợi nhuận}}$$

- Đơn vị tính: Người/ đồng

- Ý nghĩa chỉ tiêu: Cho các nhà quản trị biết cứ một đồng lợi nhuận cần bao nhiêu lao động.

Cách 2:

$$\text{Hàm lượng sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng số lao động}}{\text{Tổng doanh thu}}$$

- Đơn vị tính: Người/ đồng

- Ý nghĩa chỉ tiêu: Cho các nhà quản trị biết cứ một đồng doanh thu cần bao nhiêu đồng lao động.

PHẦN II**THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY BẢO HIỂM PVI DUYÊN HẢI - TỔNG CÔNG TY CỔ
PHẦN BẢO HIỂM DẦU KHÍ VIỆT NAM****2.1. Một số nét khái quát về Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam**

***Giới thiệu sơ lược về Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam:

Tên công ty: Công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam - PVI

Tên giao dịch: Công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam – PVI

Địa chỉ: Tòa nhà 154 Nguyễn Thái Học, Hà Nội

Điện thoại: 04 37335588

Fax: 04 37336284

Chủ tịch hội đồng quản trị: Ông Nguyễn Anh Tuấn

Tổng giám đốc: Ông Bùi Vạn Thuận

2.1.1 Sự ra đời của Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam.

Trong những năm vừa qua, chính sách đổi mới của Đảng và Nhà nước đã mang lại nhiều thành tựu to lớn cho nền kinh tế - xã hội nước ta. Tốc độ phát triển kinh tế ngày càng cao, lạm phát bước đầu được kiểm soát, đầu tư nước ngoài tăng, đời sống nhân dân được cải thiện. Trong công cuộc đổi mới này phải kể đến sự đóng góp không nhỏ của ngành Dầu khí. Có thể khẳng định Dầu khí là một trong những ngành công nghiệp mũi nhọn đã và đang góp phần to lớn vào việc tăng trưởng kinh tế của đất nước. Tuy nhiên, hoạt động trong lĩnh vực dầu khí cũng chứa đựng không ít những rủi ro bởi hoạt động này thường diễn ra ngoài khơi với các công nghệ hiện đại nên chỉ một sơ suất nhỏ cũng có thể làm thiệt hại hàng tỉ đôla, thậm chí còn ảnh hưởng đến sức khỏe và tính mạng của con người. Không những thế hoạt động này còn gây ô nhiễm môi trường. Vì vậy, nếu không có các biện pháp phòng tránh hữu hiệu thì nguy cơ phá sản của các công ty dầu khí là rất lớn. Điều này ảnh hưởng đến sự phát triển của nền kinh tế cũng như nguy cơ ô nhiễm môi trường do hoạt động này gây ra là rất lớn, đặc biệt phải kể đến sự cố tràn dầu nếu xảy ra thì hậu quả là cực kỳ nghiêm trọng và khó có thể lường hết

được, thiệt hại không chỉ trước mắt mà còn lâu dài và gần như là không thể khắc phục hoàn toàn được. Như vậy có thể nói nhu cầu bảo hiểm trong lĩnh vực dầu khí là rất lớn nhưng khả năng tài chính hiện tại của các công ty bảo hiểm ở Việt Nam là chưa thể đáp ứng được. Thực tế cho thấy hàng năm có khoảng từ 90 đến 95% giá trị các hợp đồng bảo hiểm dầu khí bị ép chuyển ra nước ngoài do thế yếu của các doanh nghiệp bảo hiểm trong nước trong khi đàm phán, do uy tín, khả năng tài chính, kinh nghiệm bảo hiểm dẫn tới hàng năm có khoảng từ 15 đến 17 triệu đôla Mỹ bị chuyển ra nước ngoài dưới hình thức phí tái bảo hiểm trong khi đó thì nước ta trong những năm qua luôn kêu gọi vốn đầu tư nước ngoài, luôn có những chính sách ưu đãi để thu hút vốn đầu tư vào Việt Nam. Điều đáng nói ở đây là dịch vụ bảo hiểm bị chuyển ra nước ngoài trong khi rủi ro và đối tượng bảo hiểm phát sinh tại lãnh thổ Việt Nam.

Chính vì vậy, trên cơ sở Nghị định 38/CP ngày 30/05/95 về việc phê chuẩn điều lệ tổ chức và hoạt động của tổng công ty Dầu khí Việt Nam và Nghị định 100/CP ngày 18/12/1993 của Chính Phủ về kinh doanh bảo hiểm. Ngày 03/10/1995 Hội đồng quản trị Tổng công ty Dầu khí Việt Nam đã họp bàn và Chủ tịch hội đồng quản trị đã ký quyết định số 1396/HĐQT ngày 14/10/1995 thành lập Công ty bảo hiểm dầu khí viết tắt là PVI trực thuộc Tổng Công ty dầu khí Việt Nam.

Như vậy được thành lập với tư cách là một doanh nghiệp bảo hiểm nhà nước, PVI sẽ góp phần tăng cường vai trò chủ đạo của nền kinh tế quốc dân trong lĩnh vực bảo hiểm. Sự ra đời của PVI cũng như rất nhiều công ty bảo hiểm khác trong những năm gần đây sẽ góp phần đẩy nhanh tiến trình hoàn thiện của thị trường bảo hiểm Việt Nam, tạo điều kiện hoà nhập vào thị trường bảo hiểm thế giới.

Mặt khác dầu khí là một trong những ngành công nghiệp mũi nhọn có sự ảnh hưởng lớn đến sự phát triển kinh tế đất nước.

2.1.2 Sự phát triển của Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam

Thành lập năm 1996, Tổng công ty Cổ phần Bảo hiểm Dầu khí Việt Nam (PVI) phát triển từ một công ty bảo hiểm nội bộ thuộc Tổng công ty Dầu khí Việt

Nam (nay là Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam - PVN) trở thành nhà bảo hiểm công nghiệp số một Việt Nam, dẫn đầu trong các lĩnh vực trọng yếu của thị trường bảo hiểm như Năng lượng (chiếm thị phần tuyệt đối), Hàng hải, Tài sản – Kỹ thuật... và quan trọng hơn, PVI đang sẵn sàng hướng tới trở thành một Định chế Tài chính – Bảo hiểm quốc tế.

Trong 5 năm đầu thành lập, PVI đã duy trì và củng cố hoạt động của mình với tổng doanh thu đạt 516 tỷ đồng, nộp ngân sách nhà nước trên 48 tỷ đồng và 30 tỷ đồng lợi nhuận, đây là giai đoạn Công ty tập trung gây dựng cơ sở vật chất và đào tạo đội ngũ nhân viên của mình.

2.1.3 Một vài nét khái quát về Công ty bảo hiểm PVI duyên hải

- PVI duyên hải là một chi nhánh của Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam tại Hải Phòng, trực thuộc Tập đoàn dầu khí quốc gia PVN.

- PVI duyên hải là một thành viên non trẻ của thị trường bảo hiểm thành phố Hải Phòng. Tuy chỉ mới thành lập nhưng PVI duyên hải đã nhanh chóng gặt hái được những thành công to lớn và trở thành một phần không thể thiếu của thị trường bảo hiểm thành phố cảng.

- PVI duyên hải không chỉ hoạt động trên địa bàn Hải Phòng mà còn có những hoạt động ở những thành phố lân cận như Hải Dương, Quảng Ninh...

PVI duyên hải là một trong những chi nhánh mang lại lợi nhuận cao nhất cho Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam.

- Không chỉ tham gia vào lĩnh vực bảo hiểm mà PVI duyên hải còn tham gia vào một số lĩnh vực khác như chứng khoán, bất động sản,....

- PVI duyên hải ra đời đã góp phần không nhỏ vào sự phát triển chung của toàn thành phố, giúp cải thiện đời sống của nhân dân, nâng cao ý thức của mọi người trong vấn đề bảo hiểm.

- Sau nhiều năm phát triển, PVI duyên hải đã chiếm lĩnh khá tốt thị phần bảo hiểm ở Hải Phòng, nhận được sự tín nhiệm của người dân.

2.1.3.1 Vai trò, sứ mệnh của PVI duyên hải

Vai trò: PVI duyên hải giữ vai trò quan trọng trên thị trường bảo hiểm ở Hải Phòng và có sự đóng góp lớn lao vào sự phát triển chung của thành phố.

Ngoài ra, PVI duyên hải còn là một thành viên có lợi nhuận hàng năm lớn của Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam.

Sứ mệnh: PVI duyên hải phải tạo được niềm tin của người dân đối với ngành bảo hiểm nói chung và đối với PVI nói riêng, góp phần vào việc cải thiện đời sống của nhân dân, nâng cao ý thức của mọi người trong công tác bảo hiểm...

2.1.3.2 Hoạt động sản xuất kinh doanh của DN, lĩnh vực kinh doanh:

Do là công ty bảo hiểm nên lĩnh vực kinh doanh của công ty chủ yếu là kinh doanh bảo hiểm. PVI duyên hải hiện đang là một trong những công ty bảo hiểm lớn của Hải Phòng mặc dù tuổi đời còn rất trẻ so với các công ty bảo hiểm còn lại trong thành phố.

Ngành nghề kinh doanh chính của PVI duyên hải:

2.1.3.2.1: Kinh doanh bảo hiểm gốc:

Trong những năm qua, hoạt động kinh doanh bảo hiểm của Công ty có những bước phát triển mạnh mẽ. PVI duyên hải tiếp tục duy trì vị thế trên thị trường bảo hiểm Hải Phòng, đứng đầu thị trường về nghiệp vụ bảo hiểm năng lượng, hàng hải, kỹ thuật...

a. Bảo hiểm năng lượng:

PVI duyên hải là nhà bảo hiểm dẫn đầu tuyệt đối trong lĩnh vực bảo hiểm dầu khí (100% thị phần). Bảo hiểm dầu khí chiếm khoảng 30,85% trong cơ cấu doanh thu bảo hiểm gốc của PVI duyên hải trong năm 2011. Đối với nghiệp vụ bảo hiểm này, trình độ, kinh nghiệm tổ chức, năng lực tài chính và quan hệ quốc tế cao là yêu cầu bắt buộc mà tất cả các nhà thầu trong và ngoài nước đòi hỏi. Trên thị trường Hải Phòng hiện nay, duy nhất có PVI duyên hải là nhà bảo hiểm đáp ứng được tất cả các đòi hỏi khắt khe trên của thị trường. Do đó, PVI duyên hải hiện là nhà bảo hiểm duy nhất được lựa chọn để thu xếp chương trình bảo hiểm, quản lý rủi ro đối với tất cả các công trình, tài sản, con người của các nhà thầu trong và ngoài thành phố thuộc lĩnh vực dầu khí đang tiến hành các hoạt động thăm dò, khai thác tại Hải Phòng. Trước triển vọng tăng trưởng mạnh mẽ của các hoạt động thăm

dò và khai thác dầu khí ở các năm tiếp theo, doanh thu bảo hiểm năng lượng của PVI duyên hải dự kiến sẽ còn tiếp tục tăng cao về số tuyệt đối.

b. Bảo hiểm xe cơ giới:

Nghiệp vụ bảo hiểm xe cơ giới có tốc độ tăng trưởng cao nhất trong năm 2009 đến năm 2010. Trong năm 2011, tỷ trọng dịch vụ bảo hiểm này đã vươn từ vị trí thứ 3 lên vị trí thứ 2 trong cơ cấu doanh thu của PVI duyên hải, đạt 19,22%. Năm bắt được xu thế phát triển của xã hội cũng như nhu cầu của con người, cùng với uy tín và việc cung cấp những dịch vụ đa dạng như: Bảo hiểm trách nhiệm dân sự của chủ xe cơ giới đối với người thứ ba và đối với hành khách trên xe; Bảo hiểm thiệt hại vật chất xe cơ giới... PVI đã có 1 nguồn doanh thu lớn từ lĩnh vực bảo hiểm xe cơ giới. Với những nấc thang vững chắc đã được xây dựng, doanh thu nghiệp vụ bảo hiểm xe cơ giới của PVI trong những năm tới chắc chắn sẽ còn tăng cao.

c. Bảo hiểm thân tàu:

PVI duyên hải là nhà bảo hiểm dẫn đầu trong nghiệp vụ bảo hiểm thân tàu. Nghiệp vụ này chiếm tỷ trọng cao thứ 3 trong cơ cấu doanh thu của PVI duyên hải, đạt 16,37%. PVI duyên hải luôn đứng vị trí số 1 trên thị trường bảo hiểm Hải Phòng trong lĩnh vực này. Với mối quan hệ tốt đẹp đã được khẳng định với các chủ tàu lớn của Việt Nam như Vosco, Vinashin..., dự kiến doanh thu về nghiệp vụ này của PVI duyên hải sẽ còn tiếp tục tăng cao trong các năm tới.

d. Bảo hiểm khác:

Các nghiệp vụ bảo hiểm khác cũng đóng góp rất nhiều vào doanh thu của PVI duyên hải như bảo hiểm Kỹ thuật (tỷ trọng 15,45%), bảo hiểm cháy và tài sản (tỷ trọng 7,59%), bảo hiểm con người (tỷ trọng 4,76%) và bảo hiểm hàng hóa (tỷ trọng 3,26%) . Tuy chưa đạt được kết quả như kỳ vọng, nhưng PVI duyên hải đã có kế hoạch để phát triển và mở rộng các loại hình trên trong những năm tiếp theo.

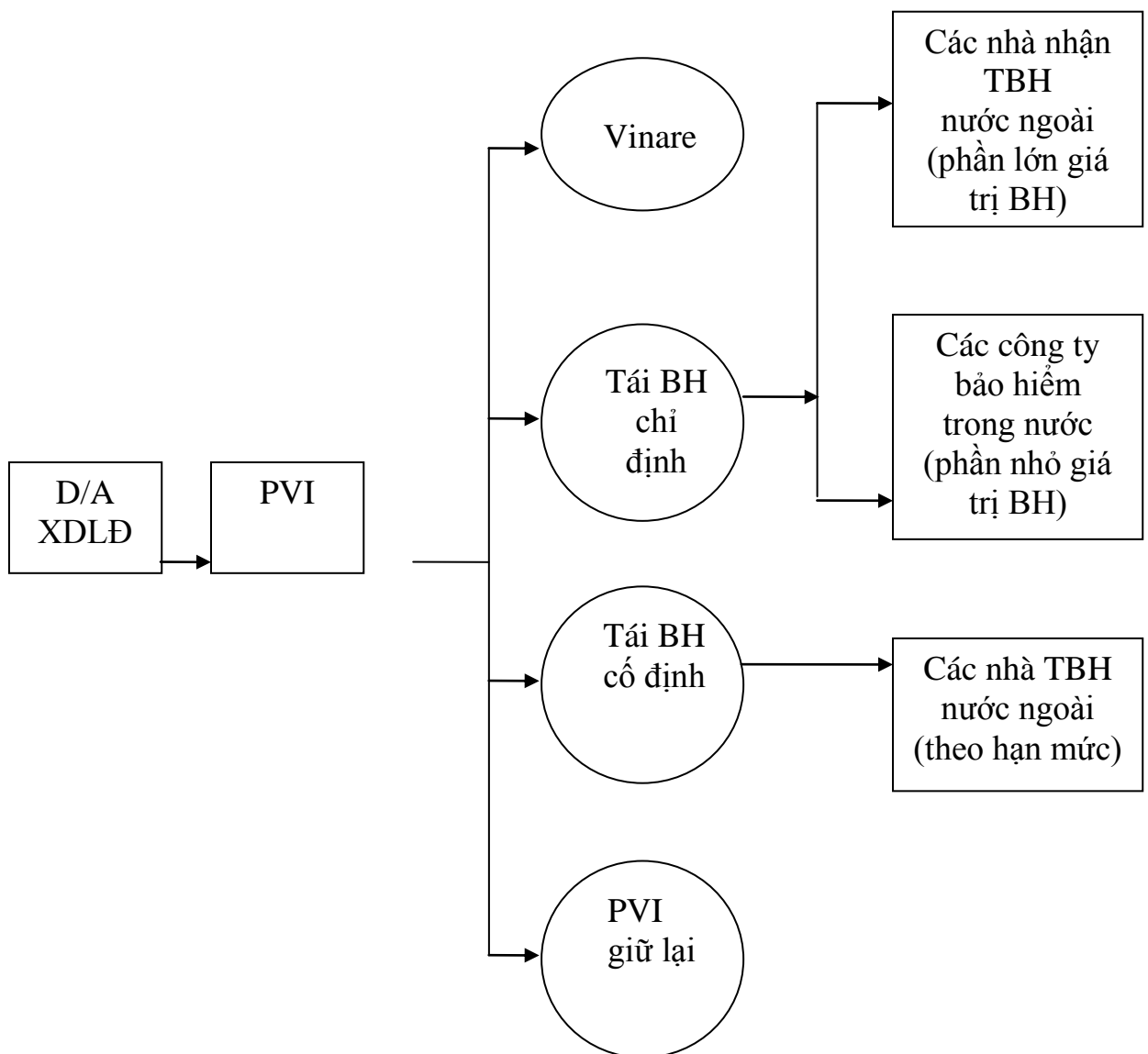
*** Ngành nghề kinh doanh của Tổng công ty bảo hiểm dầu khí Việt Nam bao gồm kinh doanh bảo hiểm gốc, kinh doanh tái bảo hiểm và các hoạt động đầu tư khác. Dưới đây là phân khai thác thêm về các lĩnh vực kinh doanh của PVI (do PVI duyên hải chỉ kinh doanh bảo hiểm gốc)

2.1.3.2.2 Kinh doanh tái bảo hiểm:

Theo mục 11 thông tư số 86/2010/TT-BTC của Bộ tài chính ngày 28/4/09 quy định: "Doanh nghiệp bảo hiểm chỉ được phép giữ lại mức trách nhiệm tối đa trên mỗi rủi ro hoặc trên mỗi tổn thất riêng lẻ không quá 5% vốn chủ sở hữu". Phân trách nhiệm vượt quá tỷ lệ 5% nói trên phải nhượng tái bảo hiểm.

Việc thu xếp tái bảo hiểm các rủi ro (chủ yếu là tài sản, xây dựng lắp đặt trách nhiệm, năng lượng, hàng hải) đều được thực hiện theo một sơ đồ có dạng như sau:

Trong đó:



- Tái bảo hiểm chỉ định: tái bảo hiểm chỉ định chủ yếu là qua môi giới tái bảo hiểm thẳng chào phí – do các nhà môi giới bảo hiểm nước ngoài thu xếp, chiếm tỷ lệ phần lớn giá trị bảo hiểm.

- Tái bảo hiểm cố định: Chương trình tái bảo hiểm được PVI duyên hải chuẩn bị hàng năm, chương trình này nhận tái bảo hiểm một phần cho tất cả các rủi ro mà PVI cấp đơn - Hợp đồng do PVI ký hợp đồng hàng năm mức thoả thuận với các nhà tái bảo hiểm nước ngoài theo thời hạn.

- Phần PVI giữ lại: phần rủi ro mà PVI duyên hải có thể gánh chịu bằng năng lực tài chính của mình.

Vai trò của tái bảo hiểm đối với các trường hợp tài sản lớn là đặc biệt quan trọng. Vì các công ty bảo hiểm gốc có năng lực không lớn, và để đảm bảo an toàn, các rủi ro đều được phân bổ cho các công ty nhận tái bảo hiểm chuyên nghiệp. Việc tái bảo hiểm càng sâu (nhiều nhà tái bảo hiểm, mỗi người nhận tái bảo hiểm một phần nhỏ), năng lực tài chính của nhà tái bảo hiểm càng mạnh thì việc thu hồi tiền bồi thường khi một tổn thất lớn xảy ra càng trở nên dễ dàng và nhanh chóng, đáp ứng được yêu cầu của bảo hiểm là bảo vệ nền tài chính của người được bảo hiểm trước các rủi ro không lường trước.

Trong lĩnh vực nhượng tái bảo hiểm và thu hồi bồi thường, PVI đã tăng cường việc quản lý tái bảo hiểm theo quy trình ISO 9001-2000 do Quacert và DVN cấp, từng bước tin học hóa công tác thống kê đơn bảo hiểm. Đồng thời, việc xây dựng được các hợp đồng tái bảo hiểm cố định tốt hơn năm trước đã tạo điều kiện cho các đơn vị khai thác dịch vụ. Đặc biệt Hợp đồng hàng hải đã bỏ được giới hạn tuổi tàu nên việc cấp đơn cho các tàu già trên 20 tuổi của PVI rất chủ động. Đối với nghiệp vụ Phi hàng hải, ngoài Hợp đồng cố định chính PVI còn thu xếp thêm một Hợp đồng mức dôi với Vinare để tăng thêm năng lực tái bảo hiểm và thu xếp các đơn có điều kiện đặc biệt. Các đơn phải thu xếp tái tạm thời cũng được PVI tiến hành kịp thời đảm bảo cấp đơn đúng hạn. Việc thu hồi bồi thường cũng được tiến hành tích cực, cùng với đà tăng trưởng chung về doanh thu của PVI thì số lượng các vụ tổn thất cũng gia tăng cả về số lượng và mức độ. Tuy nhiên, đến

nay hầu hết số tồn đọng chưa thu hồi được là thuộc các vụ bồi thường mới phát sinh.

Trong lĩnh vực nhận tái bảo hiểm, công tác nhận tái bảo hiểm có bước nhảy vọt và thực sự mang lại lợi nhuận cho PVI, đặc biệt đối với việc nhận tái bảo hiểm ở ngoài nước bởi thị trường bảo hiểm ổn định, không có tình trạng cạnh tranh thiếu lành mạnh. Hoạt động nhận tái bảo hiểm đã đi vào chiều sâu, các dịch vụ nhận tái bảo hiểm đều được đánh giá rủi ro trước khi nhận tái và khai thác hiệu quả. Do vậy doanh thu tái bảo hiểm liên tục tăng trưởng đóng góp nhiều vào lợi nhuận toàn công ty. Doanh thu tái bảo hiểm trong các 2009, 2010 và 9 tháng đầu năm 2011 là 80 tỷ, 122 tỷ và 156 tỷ.

2.1.3.2.3 Hoạt động đầu tư:

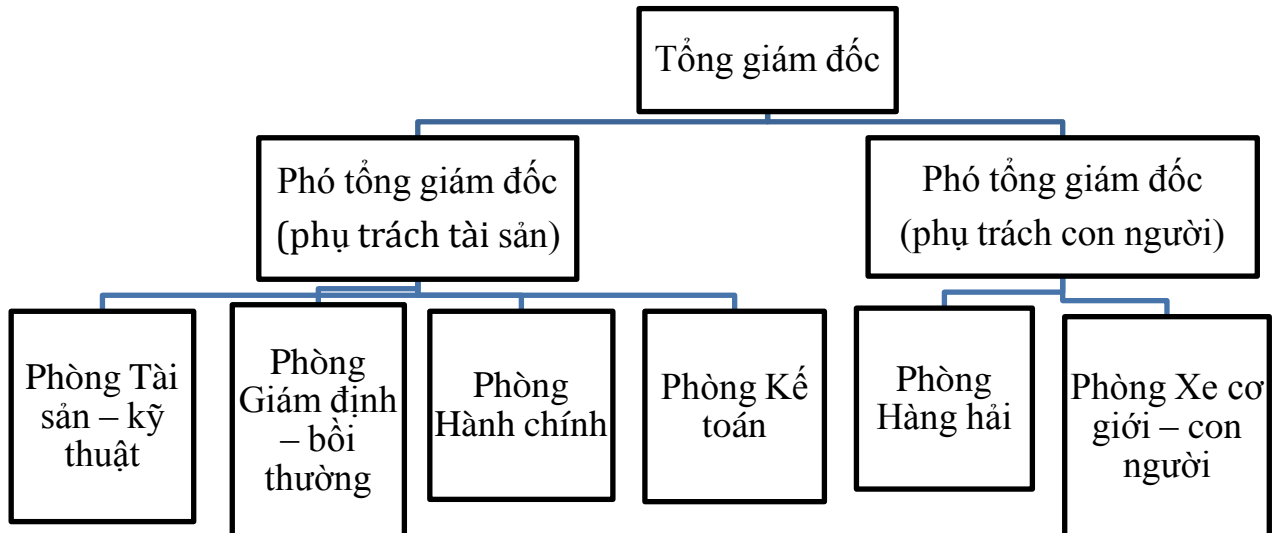
Hiện nay, PVI đã thực hiện được kế hoạch dòng tiền theo đúng quy trình ISO 9001-2000 do Quacert và DVN cấp về quản lý đầu tư tài chính, sử dụng hiệu quả dòng tiền nhận rồi, huy động tối đa tiền vào đầu tư đồng thời vẫn đảm bảo nhu cầu chi tiêu thường xuyên của các đơn vị trong Công ty.

PVI đã triển khai đầu tư vào nhiều dự án có hiệu quả như đầu tư góp vốn vào cảng biển, điện, chứng khoán, bất động sản do Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam đứng ra thành lập, ... Hiện nay, PVI đang nghiên cứu đầu tư vào các lĩnh vực sẽ đem lại hiệu quả cao đồng thời đảm bảo khả năng an toàn nguồn vốn.

Bên cạnh đó, PVI thường xuyên theo dõi sự biến động của thị trường chứng khoán để lựa chọn danh mục cổ phiếu đầu tư hợp lý; thực hiện giao dịch kỳ hạn trái phiếu chính phủ bước đầu mang lại hiệu quả.

2.1.3.3 Sơ đồ tổ chức của công ty bảo hiểm PVI duyên hải

*** Sơ đồ**



Diễn giải:

- Đứng đầu PVI duyên hải là Tổng giám đốc, do trên Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam bổ nhiệm, chịu sự chỉ đạo trực tiếp từ tổng công ty.
- Dưới Tổng giám đốc là 2 phó Tổng giám đốc, đó là Phó tổng giám đốc (phụ trách con người) và phó Tổng giám đốc (phụ trách tài sản).
- Phó Tổng giám đốc (phụ trách con người) sẽ phụ trách và quản lý 2 phòng là phòng Hàng hải và phòng Xe cơ giới.
- Phó Tổng giám đốc (phụ trách tài sản) sẽ phụ trách 4 phòng là:
 - + Phòng Tài sản – kỹ thuật
 - + Phòng Hành chính
 - + Phòng Kế toán
 - + Phòng Giám định – bồi thường

Các Phòng (Ban) có các chức năng khác nhau, thực hiện các công việc riêng biệt.

2.1.4 Một số thuận lợi và khó khăn của công ty bảo hiểm PVI duyên hải

2.1.4.1 Thuận lợi:

PVI duyên hải sau nhiều năm hoạt động đã vươn mình mạnh mẽ để trở thành một trong những công ty bảo hiểm hàng đầu của thành phố. Để có thể làm được điều đó thì công ty phải có một số thuận lợi nhất định:

- Đội ngũ nhân viên trẻ, giàu nhiệt huyết, có thừa tính sáng tạo, năng động... là một yếu tố then chốt trong thành công của PVI duyên hải.

- Ngoài ra, đội ngũ lãnh đạo của công ty là những người có tài, đã có nhiều năm kinh nghiệm trong nghề kinh doanh bảo hiểm, am hiểu lĩnh vực bảo hiểm...

=> Với sự kết hợp giữa kinh nghiệm và sức trẻ đã tạo nên sự khác biệt so với các công ty bảo hiểm khác. Chính điều này là yếu tố hàng đầu dẫn đến thành công của PVI duyên hải ngày hôm nay.

Cùng với sự kết hợp đó là sự hậu thuẫn vô cùng to lớn từ Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam, mà nói sâu xa hơn là sự hậu thuẫn từ Tập đoàn Dầu khí quốc gia Việt Nam PVN. Chính điều này đã mang lại cho PVI những hợp đồng bảo hiểm lớn trên địa bàn thành phố Hải Phòng và mang lại lợi nhuận lớn cho công ty.

Cách làm việc nhanh, hợp lý, đảm bảo sự yên tâm cho khách hàng. Sự tín nhiệm của khách hàng đối với công ty là thuận lợi lớn nhất mà PVI duyên hải đang có.

PVI duyên hải là đã tham gia vào thị trường bảo hiểm đúng thời điểm. Khi đất nước đang trong giai đoạn phát triển cũng là lúc nhu cầu về mọi mặt của người dân tăng cao. Khi nhu cầu về vật chất của một bộ phận người dân đã được đáp ứng thì họ sẽ nảy sinh nhu cầu về mặt an toàn cả về thân thể, hàng hóa,... đặc biệt là nhu cầu an toàn về mặt tài chính. Do đó, họ đã tích cực tham gia bảo hiểm để phòng tránh rủi ro mỗi khi hàng hóa hay thân thể gặp vấn đề. Chính điều này đã tạo nên thị phần lớn của công ty trên thị trường bảo hiểm Hải Phòng.

Sự đa dạng trong các lĩnh vực bảo hiểm đã làm cho lượng khách hàng của PVI duyên hải không ngừng tăng lên theo từng năm.

Uy tín của công ty không những có thể giữ chân khách hàng lâu năm với số tiền bảo hiểm lớn hàng năm như LILAMA, Thủy sản Hạ Long,...mà còn có thể có thêm những khách hàng mới.

2.1.4.2 Khó khăn:

Song hành với những thuận lợi chính là những khó khăn. Đó cũng là một phần tất yếu của công ty và không thể tách rời cùng với sự phát triển của công ty: Khó khăn đầu tiên của công ty chính là việc ra đời muộn hơn so với các công ty bảo hiểm khác trên địa bàn thành phố. Điều này đã gây khó khăn cho công ty

trong việc thâm nhập thị trường bảo hiểm cũng như tìm kiếm niềm tin của khách hàng. Tuy nhiên, theo năm tháng thì đây không còn là vấn đề đối với PVI duyên hải nữa, bằng chứng chính là vị thế to lớn của công ty trên thị trường bảo hiểm Hải Phòng.

Khó khăn thứ hai của công ty chính là việc có quá nhiều công ty bảo hiểm trên địa bàn thành phố như công ty bảo hiểm PJICO, AAA, PRUDENTIAL, Bảo Việt, AIA, công ty bảo hiểm nhân thọ Bảo Minh CMG,... Điều này đã làm sự cạnh tranh trên thị trường trở nên căng thẳng hơn. Chính vì vậy PVI duyên hải không thể bảo hiểm trên tất cả các lĩnh vực mà sẽ chọn một lĩnh vực mạnh nhất để đi sâu vào bảo hiểm. Đó là lĩnh vực bảo hiểm công nghiệp và bảo hiểm hàng hải. Đây chính là hai lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm chủ đạo của công ty.

1.2 Thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực tại công ty bảo hiểm PVI duyên hải:**1.2.1 Cơ cấu lao động của công ty:****Bảng 2.1: Phân loại lao động của công ty bảo hiểm PVI duyên hải**

S T T	Chỉ tiêu	Số lượng năm 2010(người)	Cơ cấu (%)	Số lượng năm 2011 (người)	Cơ cấu (%)	Chênh lệch	
						+/-	%
1	Theo giới tính		100		100		
	- Nam	25	71	30	75	5	20
	- Nữ	10	29	10	25	0	0
2	Theo độ tuổi						
	- Từ 18-29 tuổi	10	28.6	15	37.5	5	50
	- Từ 30-39 tuổi	18	51.5	20	50	2	11.1
	- Từ 40-49 tuổi	5	14.3	5	12.5	0	0
	- Từ 50-60 tuổi	2	5.6	0	0	(2)	(1)
3	Theo trình độ		100		100		
	- Đại học và trên đại học	20	57	30	75	10	50
	- Cao đẳng, trung cấp, sơ cấp	15	43	10	25	(5)	(33.3)
	- Lao động phổ thông	0	0	0	0	0	0
	Tổng số lao động	35	100	40	100		

(Nguồn: phòng Hành chính)

Qua bảng phân loại lao động trên ta có thể nói rằng:

Theo giới tính: Năm 2010, công ty có 35 người trong đó nam chiếm 25 người tương ứng với 71%, nữ chiếm 10 người tương ứng 29%. Năm 2011, công ty có 40 người trong đó nam chiếm 30 người tương ứng 75%, nữ chiếm 10 người tương ứng 25%. So với năm 2010 thì năm 2011 công ty có thêm 5 người nhưng tất cả đều là nam. Điều này cũng dễ hiểu bởi lẽ đây là công ty bảo hiểm. Tuy có vẻ như công ty bảo hiểm không phân biệt nam và nữ nhưng thực tế công việc thì lại

khác. Do tính chất công việc nên nhân viên phải đi lại nhiều vì thế nên nhân viên của công ty chủ yếu là nam giới. Nữ giới cũng được làm một số việc như nam giới nhưng đa số vẫn là làm giấy tờ, sổ sách tại công ty. Cũng một phần do số lượng nữ ít hơn nhiều so với nam nên công ty có đưa ra một số chính sách ưu đãi đặc biệt đối với các nhân viên nữ, nhất là vào các ngày lễ, tết hay chế độ thai sản cho chị em phụ nữ.

Theo độ tuổi lao động thì năm 2010 thì độ tuổi từ 18-29 có 10 người chiếm 28,6%, độ tuổi từ 30-39 có 18 người chiếm 51,5%, độ tuổi từ 40-49 có 5 người chiếm 14,3%, độ tuổi từ 50-59 có 2 người chiếm 5,6%. Tuy nhiên đến năm 2011 thì số người ở độ tuổi 50-59 là 0 vì họ đã xin nghỉ hưu sớm, còn số người từ độ tuổi 18-29 tăng 5 người tương ứng với 37,5%, số người ở độ tuổi 30-39 tăng 2 người tương ứng với 50%, số người ở độ tuổi 40-49 ko tăng. Qua đó ta có thể nói rằng cơ cấu lao động trẻ của công ty càng ngày càng có chỗ đứng ở công ty và sẽ là nguồn lao động chủ yếu của công ty trong tương lai. Vì bảo hiểm là ngành kinh doanh không dễ lại vất vả nên phải có những người trẻ tuổi có sức khoẻ. Hơn thế nữa, trong tương lai không xa bảo hiểm sẽ là một ngành chủ đạo của đất nước nên tính cạnh tranh rất khốc liệt vì thế nên phải có những người trẻ tuổi, giàu lòng nhiệt huyết, giàu tính sáng tạo mới thích ứng được với công việc này.

Theo trình độ thì năm 2010 trình độ đại học và trên đại học có 20 người chiếm 57%, trình độ cao đẳng và trung cấp có 15 người chiếm 43%. Đến năm 2011 thì trình độ đại học và trên đại học đã có 30 người chiếm tương ứng với 75%, trình độ cao đẳng và trung cấp có 10 người tương ứng với 25%. Từ đó có thể nói rằng, trình độ của các nhân viên trong công ty ngày một đi lên và nguồn chất xám này là vô cùng quý báu đối với sự phát triển của công ty trong tương lai.

Cơ cấu lao động của công ty từ năm 2010 đến năm 2011 đã có nhiều sự biến đổi nhưng hầu hết là những biến đổi đã được dự báo từ trước. Chính vì thế mà sự thay đổi này không làm công ty có quá nhiều xáo trộn. Nhìn chung, số lượng nam giới vẫn chiếm đa số và sẽ là lực lượng lao động chủ yếu của công ty trong khi số nữ giới rất hạn chế và hầu hết chỉ kiêm nhiệm những công việc liên quan đến giấy tờ, sổ sách... Còn về độ tuổi lao động thì công ty đang thực hiện chính sách trẻ hoá

nguồn nhân lực để phù hợp với tính chất của công việc. Bên cạnh đó, công ty vẫn giữ lại những người đã có thâm niên trong nghề bảo hiểm để tạo ra sự kết hợp hoàn hảo giữa sức trẻ, lòng nhiệt huyết, tính sáng tạo với kinh nghiệm, sự am hiểu công việc. Đây được đánh giá là một chiến lược dùng người rất hiệu quả và nó đang mang lại những dấu hiệu tích cực cho công ty. Trình độ lao động của các nhân viên trong công ty không ngừng được nâng cao và cái này có xu hướng tăng theo từng năm. Sự thay đổi về nguồn chất xám của công ty bước đầu đã kéo theo sự phát triển về mọi mặt của công ty và có lẽ sẽ còn phát triển hơn nữa trong tương lai.

Nhìn chung, sự thay đổi này là phù hợp với tính chất công việc, tình hình thị trường và phù hợp với xu thế phát triển chung của thời đại.

1.2.2 Tình hình sử dụng lao động của công ty

Là một công ty kinh doanh dịch vụ nên công ty cũng có những biến động nhất định và điều này ít nhiều cũng ảnh hưởng đến cơ cấu lao động của công ty.

Bảng 2.2: Sự thay đổi nhân sự của công ty qua từng năm

	Năm 2010	Năm 2011	Chênh lệch	
			+/-	%
Tổng số lao động	35	40	5	14,2
Số lao động tuyển thêm	0	8	5	22,8
Sa thải hoặc nghỉ việc	0	3	(3)	(8,57)

(Nguồn: phòng Hành chính)

Qua bảng ta thấy, năm 2010 công ty không tuyển thêm bất kì người nào nhưng đến năm 2011 thì công ty đã tuyển thêm 8 người và tất cả đều là nam giới. Sau đó đã có 3 người nghỉ việc nên năm 2011 công ty tuyển thêm được 5 người nữa. Tuy nhiên không phải năm nào cũng tăng, việc có tăng nhân lực hay không còn tùy thuộc vào tình hình kinh doanh của doanh nghiệp và nhu cầu của thị trường bảo hiểm.

Để phát huy một cách tốt nhất năng lực của người lao động thì việc sắp xếp, bố trí và sử dụng lao động theo đúng chuyên môn nghiệp vụ là hết sức quan trọng. Ở

công ty bảo hiểm PVI duyên hải, việc bố trí và sử dụng nguồn nhân lực theo chuyên môn nghiệp vụ của các phòng ban được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.3 Tình hình phân bổ nhân sự theo các phòng ban của công ty bảo hiểm PVI duyên hải

Phòng ban	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Độ tuổi		
			18<=40	41÷50	51÷60
- Ban giám đốc	3	7,5	2	1	0
- Phòng hành chính	2	5	2	0	0
- Phòng kế toán	6	15	6	0	0
- Phòng Tài sản – kỹ thuật	7	17,5	7	0	0
- Phòng Hàng hải	7	17,5	7	0	0
- Phòng Giám định – bồi thường	7	17,5	4	3	0
- Phòng Xe cơ giới	7	17,5	6	1	0
- Lễ tân (văn thư)	1	2,5	1	0	0
Tổng	40	100			

(Nguồn: phòng Hành chính)

Qua bảng trên ta thấy:

Ban giám đốc có 3 người trong đó có 1 Tổng giám đốc và 2 phó Tổng giám đốc, dưới quyền của 2 phó Tổng giám đốc là 6 phòng, ban. Mỗi phòng, ban sẽ có 1 Trưởng phòng và 1 phó phòng quản lý từ 4 – 5 nhân viên trong phòng.

Tuy nhiên, sự sắp xếp nhân sự này cũng có đôi chỗ chưa phù hợp. Điển hình là phòng Hành chính. Do không có phòng Nhân sự nên phòng Hành chính phải kiêm luôn chức năng của phòng Nhân sự và kiêm luôn việc tổ chức các sự kiện của công ty. Ngoài ra phòng Hành chính còn phải thực hiện các chức năng của mình gắn liền với tình hình tài chính của công ty. Vì vậy có thể nói phòng Hành chính đang thực hiện quá nhiều công việc trong khi chỉ có 2 người. Hai người là không

đủ để xử lý tất cả những công việc đấy. Trong khi đó, phòng kế toán lại có tới 6 người. Ngoài chức năng tổng hợp sổ sách thì phòng kế toán kiêm luôn chức năng thủ quỹ (xuất hoá đơn và thu tiền bảo hiểm). Phòng kế toán chỉ cần 4 – 5 người là có thể hoàn thành tốt các công việc trên. Nhưng phòng kế toán lại có 6 người khiến cho thính thoảng lại có người rảnh rỗi trong giờ làm việc.

2.2.3/ Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại công ty bảo hiểm PVI duyên hải:

2.2.3.1/ Điều kiện làm việc:

Điều kiện làm việc là yếu tố tác động trực tiếp đến tâm lý của các cán bộ công nhân viên trong phòng. Người lao động không thể làm việc có chất lượng và hiệu quả trong trạng thái tâm lý thoải mái nếu thiếu thốn điều kiện làm lao động. Bởi đối với nhu cầu con người khi đã thoả mãn đầy đủ về vật chất lẫn tinh thần thì sẽ tạo cho họ cảm giác hứng thú, say sưa với công việc tạo điều kiện giúp họ phát huy những sáng kiến, ý tưởng hay trong quá trình làm việc. Nhận thấy vấn đề đó là hết sức cần thiết nên ban lãnh đạo Công ty đã thường xuyên quan tâm đến vấn đề này.

Điều kiện lao động là tổng hợp các nhân tố trong môi trường có tác động lên con người trong quá trình lao động sinh hoạt của họ. Điều kiện lao động tốt hay xấu đều ảnh hưởng không nhỏ đến khả năng làm việc và hiệu quả của người lao động. Bởi vậy, Công ty không ngừng cải thiện điều kiện làm việc cho cán bộ công nhân viên bằng nhiều biện pháp khác nhau.

- Đối với nhân viên văn phòng ngoài việc tổ chức đào tạo, bồi dưỡng kiến thức chuyên môn hay có những chính sách động viên khen thưởng cả về vật chất lẫn tinh thần thì công ty còn đầu tư mua sắm trang thiết bị, dụng cụ làm việc tại văn phòng, đều được làm việc tại nơi thoáng mát, có trang thiết bị đầy đủ hệ thống máy tính, và điều hoà nhiệt độ. Có nơi nghỉ ngơi dành cho những người nghỉ trưa tại cơ quan.

- Đối với những thiết bị làm việc thiết yếu như máy tính, máy in, máy fax thì công ty hầu như đã thay mới toàn bộ vào năm 2010 nên đến nay hầu hết đều vẫn còn dùng được tốt.

- Bên cạnh đó, công ty còn đề ra các mức thưởng đối với những người có thành tích làm việc tốt ở mỗi tháng và có 1 phần qua nhỏ để khuyến khích họ làm việc tốt hơn nữa.

2.2.3.2/ Công tác tuyển dụng:

Tuyển nhân viên có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Vì vậy, Công ty đã thật sự quan tâm đến vấn đề này.

Do nhu cầu công việc ngày càng đòi hỏi nhân viên phải có trình độ cao vì vậy hiện nay công ty cũng cần tuyển thêm nhân lực. Việc tuyển thêm nhân lực thường diễn ra trong nội bộ công ty. Số lao động mới được nhận vào chủ yếu là con em cán bộ công nhân viên trong công ty, do vậy đối tượng bên ngoài ít có cơ hội tuyển dụng vào. Đây cũng là một hạn chế rất lớn của công ty trong vấn đề tuyển dụng.

Bảng 2.4: Tình hình tuyển dụng của công ty năm 2010- 2011

Chi tiêu	Số lượng	
	Năm 2010	Năm 2011
1. Số ứng viên dự tuyển	0	22
2. Số ứng viên trúng tuyển	0	8
3. Số ứng viên trúng tuyển bỏ việc sau một năm	0	3
Trong đó:		
- Số người bị sa thải	0	2
- Số người tự ý bỏ việc	0	1
4. Số ứng viên hoàn thành tốt công việc	0	5

(Nguồn: phòng Hành chính)

Năm 2011 số nhân viên của công ty tăng từ 35 lên 40 người. . Do yêu cầu của công việc nên công ty cần tuyển thêm một lượng lao động để đáp ứng cho nhu cầu công việc của công ty.

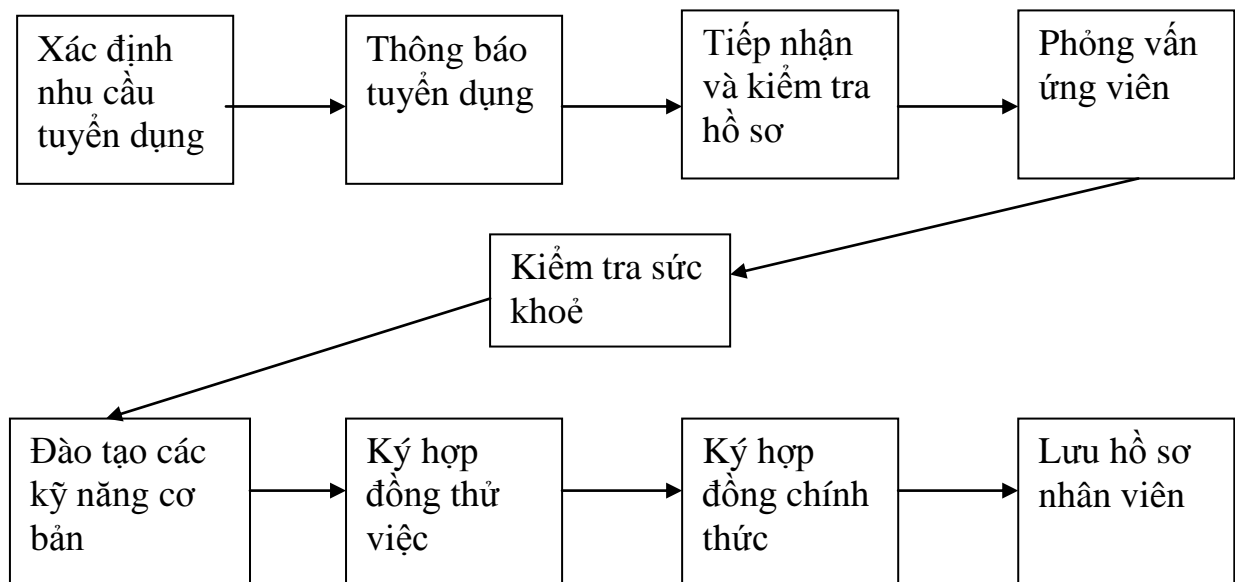
Với việc cần mở rộng môi trường kinh doanh để cạnh tranh tốt hơn với những công ty bảo hiểm trên địa bàn Hải Phòng và các tỉnh lân cận nên công ty có nhu cầu sẽ tuyển thêm từ 5 – 8 người. Sau khi tiếp nhận hồ sơ, công ty tiến hành xem xét, phân

loại hồ sơ dựa trên những tiêu chuẩn cơ bản đưa ra. Những ứng viên có hồ sơ được lựa chọn sẽ thông qua một vòng phỏng vấn. Trong quá trình phỏng vấn, công ty đưa ra những câu hỏi và những bài kiểm tra nhỏ về chuyên môn nghiệp vụ để chọn ra những ứng viên tốt nhất.

Những ứng viên này sẽ được công ty ký hợp đồng thử việc và tiến hành thử việc trong thời gian nhất định, tùy thuộc vào từng vị trí tuyển dụng. Sau thời gian thử việc, căn cứ vào báo cáo kết quả thử việc, cũng như yêu cầu của từng vị trí, công ty sẽ báo cáo kết quả thử việc cho ứng viên. Những ứng viên nào có kết quả tốt và đạt được những yêu cầu cơ bản của vị trí tuyển dụng sẽ được ký hợp đồng lao động chính thức với công ty.

Qua bảng trên ta còn phát hiện ra một điều đó là đã có 3 người nghỉ việc trong năm 2011 (2 người bị sa thải và 1 người tự ý bỏ việc). Điều này chứng tỏ rằng việc tuyển dụng của công ty là chưa thực sự kỹ lưỡng và đạt hiệu quả. Công ty cần cải thiện hơn nữa trong vấn đề tuyển dụng. Ngoài ra, có thể do một số nguyên nhân khách quan nên đã không thể giữ chân được những người có ý định ra đi tìm kiếm một công việc mới tốt hơn. Đây cũng là một vấn đề mà công ty nên xem xét.

Sơ đồ tuyển dụng hiện nay công ty đang áp dụng



Như vậy, qua công tác tuyển dụng trên ta thấy có một số điểm mà công ty thực hiện chưa tốt và hiệu quả không cao.

Thứ nhất, trong công tác tuyển mộ nhân viên, công ty không thông báo rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng như truyền hình, đài phát thanh, internet, báo ra hàng ngày... Điều này khiến cho nguồn tuyển dụng rất hạn chế, không thu hút được nhiều nhân tài tham gia tuyển dụng. Mà những người tham gia tuyển dụng thường là những người thân quen, con ông cháu cha hoặc là lao động phổ thông. Trong khi đó, những người thật sự có trình độ và năng lực muốn tham gia tuyển dụng lại không biết thông tin. Điều này khiến cho công tác tuyển dụng gặp khó khăn và hiệu quả thường không cao.

Thứ hai, phương thức tuyển dụng của công ty còn quá đơn giản, quá trình đánh giá và lựa chọn ứng viên mới chỉ dừng lại ở việc nghiên cứu hồ sơ và một số câu hỏi đơn giản thông thường về chuyên môn và xã hội. Thêm vào đó, việc ưu tiên con em cán bộ trong công ty và sự đánh giá chủ quan của người xét tuyển nên kết quả là chất lượng đầu vào của nguồn nhân lực là không cao. Điều này gây ảnh hưởng rất lớn đến quá trình sản xuất và phát triển của công ty.

Xu hướng tuyển dụng trong năm tới của công ty bảo hiểm PVI duyên hải là:

- Chỉ tiêu từ 4 – 6 người
- Tuổi từ 21 – 35
- Tốt nghiệp trung cấp trở lên (tốt nghiệp tại những trường đại học chuyên ngành về bảo hiểm thì càng tốt)
- Có khả năng sử dụng các kỹ năng mềm thành thạo
- Ưu tiên những người đã có kinh nghiệm trong lĩnh vực bảo hiểm, thành thạo máy tính
- Có trình độ ngoại ngữ bằng C tiếng anh

2.2.3.3/ Trả lương và đãi ngộ

a. Công tác tiền lương:

Với những đặc điểm riêng của hoạt động sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực dịch vụ. Công ty đã áp dụng những hình thức trả lương khá đặc biệt và chỉ có ở các công ty bảo hiểm:

Công thức tính lương của công ty:

$$\text{Tiền lương} = \text{Lương cơ bản} + \text{Lương phụ cấp chức vụ} + \text{Tiền hoa hồng bán bảo hiểm}$$

Lương cơ bản chính là thang bảng lương do Nhà nước quy định. Dựa trên nghị định số 204/2004/NĐ-CP ngày 24/12/2004, công ty đã đề ra bảng lương áp dụng đối với tất cả nhân viên (bảng phụ lục I), hệ số lương cơ bản do Nhà nước quy định nhân với lương cơ bản của Nhà nước quy định (năm 2011 là 830.000 đồng/tháng)

Lương phụ cấp chức vụ của công ty có cách tính là hệ số chức vụ nhân với hệ số lương tối thiểu do công ty quy định và có nêu rõ trong hợp đồng làm việc. Lương phụ cấp chức vụ có công thức như sau:

$$L_{pccv} = k \times L_{tt}$$

Trong đó:

L_{pccv} : lương phụ cấp chức vụ

k : hệ số chức vụ do công ty quy định

L_{tt} : lương tối thiểu do công ty quy định có nêu rõ trong hợp đồng (2.104.000 đồng)

Bảng hệ số chức vụ

Chức danh	Hệ số
Giám đốc	6,64 -6,0
Trưởng phòng	5,65-5,98
Phó phòng	4,99-5,32
Kế toán trưởng	4,59-5,32
Kế toán viên	4,20-4,51
Nhân viên kinh doanh	3,32-3,70
Nhân viên văn thư	2,61-3,33

Tiền hoa hồng bán bảo hiểm là số tiền mà một nhân viên sẽ được hưởng sau khi đã bán được bảo hiểm cho khách hàng, thu được tiền từ khách hàng và nộp lại cho phòng kế toán. Tiền hoa hồng này rất linh động và phần trăm hoa hồng sẽ thay đổi tùy theo hợp đồng bảo hiểm và sản phẩm bảo hiểm mà nhân viên đó bán được. Ví dụ: khi bán bảo hiểm xe máy thì phần trăm hoa hồng sẽ là 50% số tiền bảo hiểm, còn bảo hiểm xe ô tô sẽ là 23% số tiền bảo hiểm. Số tiền bảo hiểm này sẽ tùy

thuộc vào giá trị của từng chiếc xe (không áp dụng đối với xe máy). Số tiền hoa hồng nhân viên bán bảo hiểm có thể nhận ngay từ phòng kế toán hoặc để tích lũy đến cuối tháng nhận cùng với lương. Dù nhận ngay hay cuối tháng nhận thì số tiền hoa hồng này cũng không thay đổi.

Ví dụ: Về cách tính lương cho một nhân viên:

Một nhân viên có hệ số tính theo nghị định số 204/2004/NĐ – CP quy định là 4.06 thì lương cơ bản của người này là :

$$830.000đ \times 4.06 = 3.369.800đ$$

Giả sử nhân viên này là trưởng phòng Hàng hải thì hệ số chức vụ sẽ có công thức tính là:

$$\begin{aligned} \text{Lương phụ cấp chức vụ} &= \text{Hệ số chức vụ} \times \text{Mức lương tối thiểu chung} \\ &= 5,65 \times 2.104.000 = 11.887.600 \text{ đồng} \end{aligned}$$

=> Tổng mức lương mà người này được nhận (chưa bao gồm các khoản phí như phí bảo hiểm...) là:

$$\text{Tổng lương} = 3.369.800 + 11.887.600 = 15.257.400 \text{ đồng}$$

b. Các khoản phúc lợi và phụ cấp của công ty

Các chế độ chính sách đối với người lao động được quan tâm giải quyết kịp thời đảm bảo quyền lợi chính đáng của người lao động. Trong những năm qua không còn ý kiến thắc mắc nào của cán bộ công nhân viên công ty về việc giải quyết các chế độ đối với người lao động. 100% người lao động được trang bị đầy đủ bảo hiểm lao động, hàng năm thực hiện đầy đủ, hiệu quả quyền và nghĩa vụ đối với người lao động.

Công ty còn tiến hành xem xét khen thưởng cho các cán bộ công nhân viên theo từng bộ phận. Nguồn tiền thưởng tập trung của công ty được quy định tại quy chế tối đa 7% trên tổng quỹ lương thực hiện của công ty.

Hàng tháng công ty đều tiến hành tổng kết, nhận xét đánh giá chọn ra những người có thành tích lao động xuất sắc để biểu dương khen thưởng. Bên cạnh đó công ty cũng có biện pháp xử lý những hành vi vi phạm kỷ luật lao động như không hoàn thành kế hoạch, vi phạm nội quy quy định của công ty. Chính những hình thức kỷ luật này đã giảm tình trạng lao động đi làm muộn, giảm sai phạm

trong sản xuất... Các hình thức kỷ luật bao gồm khiển trách, phạt,... Những hoạt động này có tác dụng kích thích sự phấn đấu thi đua của toàn bộ cán bộ công nhân viên trong công ty. Từ đó nâng cao hiệu quả làm việc và năng suất của người lao động.

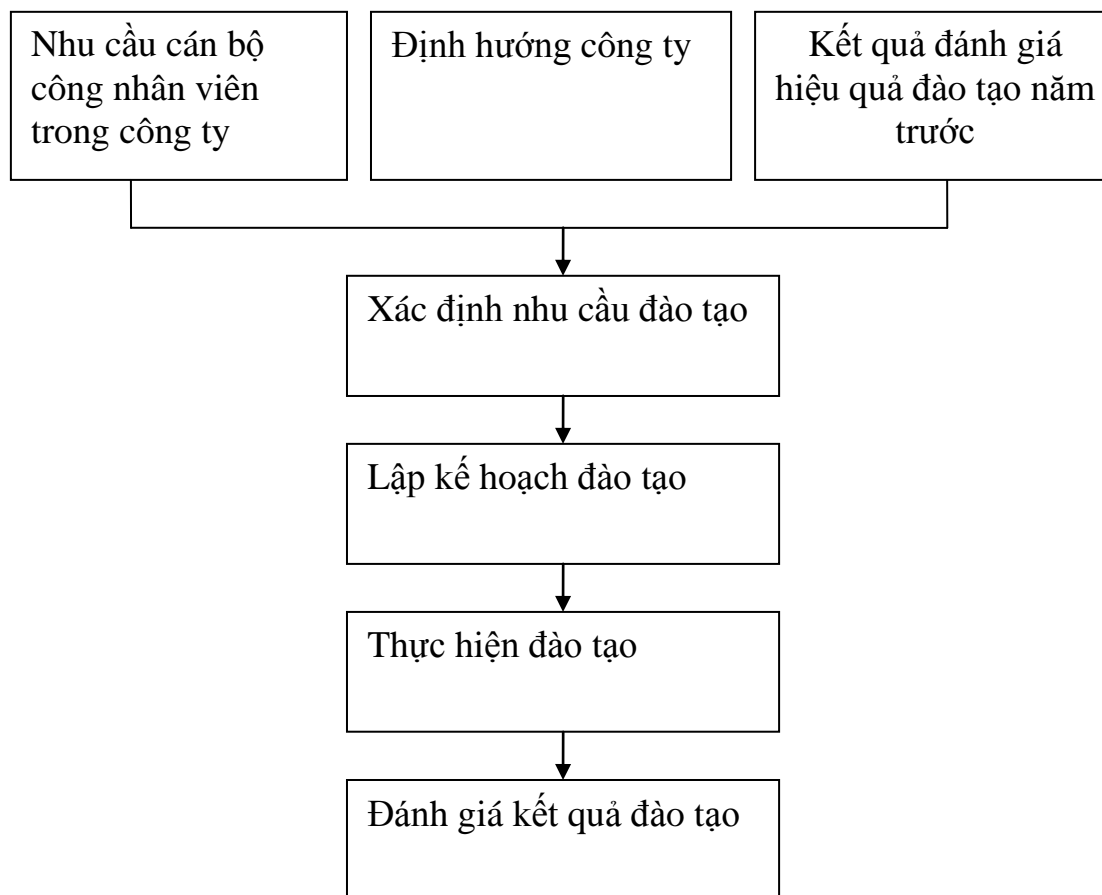
Nhằm nâng cao thể lực và đời sống văn hoá tinh thần cho người lao động, công ty đã thường xuyên quan tâm đến các hoạt động, phong trào văn hoá, thể dục thể thao như tổ chức các cuộc thi bóng đá, cầu lông, bóng bàn, các cuộc thi văn nghệ cho cán bộ công nhân viên trong toàn công ty. Ngoài ra, một số cán bộ nhân viên còn tự tập hợp những đồng nghiệp để thành lập một đội bóng đá để đi đá giao hữu với các công ty khác trên địa bàn thành phố để thắt chặt hơn tình hữu nghị. Hơn thế nữa còn để phục vụ cho công việc kinh doanh bảo hiểm (có càng nhiều mối quan hệ thì khả năng bán thành công bảo hiểm càng lớn).

Các hoạt động này không những tạo cảm giác thư giãn, thoải mái cho người lao động sau những ngày làm việc căng thẳng, giúp cho họ có tinh thần thoải mái hơn, hưng phấn hơn và làm việc có hiệu quả hơn mà còn có tác dụng rất lớn trong việc thu hút cũng như giữ chân những nhân viên giỏi, những nhân tài cho công ty.

Bên cạnh các hoạt động giải trí đó, công ty cũng chú ý thực hiện tốt các chính sách BHYT, BHXH, tiến hành chăm sóc và khám chữa bệnh định kỳ cho người lao động nhằm đảm bảo sức khoẻ để phục vụ sản xuất kinh doanh.

2.2.3.4/ Công tác đào tạo và phát triển của công ty

Đây là công tác đặc biệt quan trọng trong quá trình quản lý nguồn nhân lực của mỗi doanh nghiệp. Đặc biệt trong cơ chế thị trường cạnh tranh gay gắt và không ngừng biến động như hiện nay. Chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố then chốt quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, do đó doanh nghiệp phải đặc biệt coi trọng đến việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Đồng thời tạo ra cho người lao động một lối tư duy mới, một phong cách làm việc của con người hiện đại, tạo điều kiện cho họ phát huy năng lực sáng tạo một cách tốt nhất.

Bảng 2.5 Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty

Ý thức được vai trò quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực, công ty bảo hiểm PVI duyên hải cũng đặc biệt quan tâm đến vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho công ty.

Công ty có hai hình thức đào tạo: đào tạo tại chức (trong công việc), đào tạo thoát ly (ngoài công việc)

Năm 2011 vừa qua, công ty đã đào tạo tại chức, đào tạo lại, nâng cao tay nghề, kỹ năng kiến thức cho đội ngũ cán bộ công nhân viên được tuyển dụng làm việc nhưng không đúng ngành nghề, đáp ứng được nhu cầu cấp thiết của công ty. Cụ thể là đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc, học nghề, được các công nhân viên giàu kinh nghiệm, kỹ năng chỉ bảo, hướng dẫn, đào tạo theo hình thức truyền chuyên, luân chuyển công việc. Với các nhân viên mới, công ty đào tạo định hướng cho công nhân viên: có sự hướng dẫn chỉ dẫn cho những người này quen với công việc, tìm hiểu thủ tục công việc.

Những nhân viên này có trình độ phù hợp với yêu cầu của công việc song chưa có kinh nghiệm thực tế nên công ty tiến hành đào tạo ngay trong công việc dưới sự hướng dẫn, kèm cặp, chỉ bảo của những nhân viên có kinh nghiệm thực tế giúp cho những nhân viên này làm quen với công việc.

* Đào tạo thoát ly (ngoài công việc): Công ty đã cử nhân viên đến học ở các trường chính quy, hỗ trợ kinh phí, tạo điều kiện về thời gian, công việc cho học viên đi học. Công ty cũng cho cán bộ công nhân viên đi đào tạo theo giấy mời, hội nghị, hội thảo... như “ Nâng cao kiến thức và kỹ năng hội nhập cho cán bộ quản lý doanh nghiệp vừa và nhỏ”..

Phương thức đào tạo này công ty chủ yếu áp dụng cho cán bộ quản lý công ty, các nhân viên làm việc tại các phòng ban quản lý. Phương thức này chủ yếu đào tạo các kỹ năng quản lý cho các nhân viên văn phòng.

Những nhân viên được công ty cử đi học đều là những người có trình độ, có khả năng đáp ứng được nhu cầu của công ty sau khi học xong khoá đào tạo. Điều này cho thấy công tác đào tạo của công ty bảo hiểm PVI duyên hải còn chưa tốt. Có lẽ vấn đề cốt lõi trong việc trình độ của nhân viên chưa cao là do họ đến xuất phát từ những ngành nghề khác nhau nhưng lại cùng làm việc tại công ty bảo hiểm. Vì vậy mà việc đào tạo cho người lao động nâng cao trình độ, sự am hiểu về bảo hiểm là vô cùng cần thiết.

***/ Đánh giá hiệu quả sau đào tạo của công ty PVI duyên hải*

Năm 2011. công ty tuyển được 8 người nhưng trong quá trình đào tạo đã có 3 người không đáp ứng được yêu cầu và đã được cho nghỉ việc. Công ty có 2 hình thức đào tạo đó là đào tạo ngoài công việc và đào tạo trong công việc.

Đào tạo trong công việc: công ty có 8 người được đào tạo theo hình thức này và tất cả họ đều là nhân viên mới. Tuy nhiên, trong quá trình đào tạo đã có 3 người bỏ việc nên chỉ còn lại 5 người được đào tạo. Trong quá trình đào tạo này, công ty vẫn phải trả lương theo hợp đồng thử việc cho 5 người này. Và đây được tính vào chi phí đào tạo. Do đó, công ty đã mất không một khoản chi phí đào tạo cho 3 người đã bỏ việc. Ba người đã bỏ việc chủ yếu với lý do là không thích ứng được với công việc hoặc do cấp trên đã quá khắt khe trong vấn đề đào tạo mà cụ thể ở

đây chính là những nhân viên của công ty được giao nhiệm vụ hướng dẫn, kèm cặp những nhân viên mới này. Tuy 3 người bỏ việc không làm ảnh hưởng nhiều đến kế hoạch của công ty nhưng công ty cũng nên coi đây là khuyết điểm trong vấn đề tuyển dụng và cần có biện pháp khắc phục kịp thời.

Đào tạo ngoài công việc: phương thức này chỉ áp dụng với những nhân viên có kỹ năng tốt, có năng lực trong công việc và có thâm niên trong nghề. Do đó, đối tượng được công ty cử đi đào tạo nâng cao tay nghề chủ yếu là trưởng hoặc phó phòng. Hàng quý sẽ có một đợt tập huấn nâng cao tay nghề người lao động hoặc sẽ có những buổi mitting, hội nghị nhằm phổ biến những vấn đề bảo hiểm mới. Công ty sẽ cử mỗi phòng kinh doanh đi một người (có 4 phòng kinh doanh chính nên sẽ có 4 người được cử đi). Mỗi đợt tập huấn này thông thường sẽ kéo dài trong vòng 1 tuần và mọi vấn đề về chi phí đi lại sẽ do công ty chi trả. Ước tính mỗi đợt tập huấn như thế này sẽ tiêu tốn của công ty gần 10 triệu đồng/4 người. Những người được cử đi đào tạo này sẽ có trách nhiệm học tập sau đó về công ty truyền đạt lại những gì mình học được cho những người còn lại trong công ty.

Bảng đánh giá hiệu quả sau đào tạo

Hình thức đào tạo	Số người	Kỹ năng	Đánh giá
Đào tạo trong công việc	5	Kỹ năng bán hàng	Chưa đạt yêu cầu
Đào tạo thoát ly	4 người 1 quý	Nâng cao kỹ năng	Đạt yêu cầu

Công ty còn có những chính sách đãi ngộ cho nhân viên sau khi đào tạo về như thăng chức, đầu tư cơ sở vật chất để khuyến khích họ làm việc hiệu quả và tốt hơn để có thể giữ chân họ cống hiến cho công ty được lâu dài.

Khi xét thấy đủ điều kiện cần thiết, các đơn vị lập danh sách đề cử các cán bộ công nhân viên có đủ điều kiện tham gia, đề nghị phòng ban hành chính xác nhận danh sách rồi trình lên cho giám đốc duyệt.

Trong trường hợp công ty tuyển dụng nhân viên mới cần phải thực hiện đào tạo hướng dẫn sao cho phù hợp với công việc nhằm mục đích giúp cho những nhân viên mới bắt kịp với mọi hoạt động của công ty.

Những người tham gia vào khoá đào tạo là những người được tuyển chọn từ những phòng ban có thành tích tốt, có sự cố gắng, nhiệt tình trong lao động.

Tổ chức đào tạo cho cán bộ công nhân viên, công ty phải bỏ ra một khoản chi phí khá lớn trong đó bao gồm:

- Chi phí trực tiếp trả cho quá trình đào tạo
- Chi phí tiền lương trong đào tạo.

Công ty luôn quan tâm chú trọng tới vấn đề đào tạo cho người lao động, vì vậy mà trong những năm gần đây tay nghề của người lao động trong công ty có sự tiến bộ rõ rệt, điều này thể hiện công ty đang từng bước nâng cao nguồn nhân lực một cách có hiệu quả.

2.2.3.5/ Đánh giá nhân viên:

Ban lãnh đạo công ty nhận thức rõ tầm quan trọng của công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc chung được giao cho từng phòng, ban. Bởi khi làm tốt công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc thì sẽ giúp cho công ty thuận tiện hơn cho công tác lập và điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với điều kiện làm việc chung.

Ngoài công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc còn giúp cho công tác tính lương, thưởng cho cán bộ công nhân viên trong kỳ cho phù hợp, từ đó có các biện pháp kích thích người lao động làm việc hăng say hơn, giúp nhà quản trị theo dõi được tình hình thi đua của các phòng ban, cá nhân nào có điểm tồn tại và các biện pháp để khắc phục những tồn tại đó.

Hàng tháng công ty đều có sự đánh giá tổng kết kết quả hoạt động của mỗi người để có hình thức trả lương tương xứng. Công ty áp dụng phương thức đánh giá thực hiện công việc bằng cách bình bầu người lao động theo tiêu chí chung của công ty như: quy định về thời gian làm việc, nội quy quy định, khả năng làm việc và số sản phẩm bảo hiểm mà người nhân viên đó bán được...

Nhìn chung công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc ở công ty là tốt bởi công tác này đã giúp cho các phòng, ban phối hợp nhịp nhàng với nhau trong sản xuất kinh doanh, đạt mục tiêu đề ra về số lượng hợp đồng bảo hiểm và số tiền bảo hiểm kiếm được.

Nhưng bên cạnh đó vẫn còn những tồn tại bởi công tác đánh giá được thực hiện bởi các đơn vị nội bộ lẫn nhau cho nên không tránh khỏi sự sai lệch về thông tin cũng như sự tự nâng cao thành tích và che dấu khuyết điểm. Do là công ty bảo hiểm nên việc đánh giá nhân viên cũng chỉ dừng lại ở mức tương đối. Có một đặc điểm rất rõ ràng ở công ty PVI duyên hải là các nhân viên (trừ những người làm văn thư, kế toán, tài chính) không nhất thiết phải đến công ty đúng giờ. Bởi vì họ đã được mặc định là đến công ty đúng giờ dù ngay tại thời điểm đó họ không có mặt ở công ty. Đơn giản là bởi vì làm bảo hiểm là phải ra ngoài tiếp xúc với khách hàng nên có nhiều người thường không đến công ty, thay vào đó họ đi bán bảo hiểm và chỉ khi cần về công ty nộp tiền và lập đơn bảo hiểm thì họ mới đến công ty. Vì thế, đã có nhiều người lợi dụng điều này để không đi làm.

Bảng chỉ số đánh giá hiệu quả sử dụng lao động

Đơn vị tính: Đồng/người

Chỉ tiêu	Doanh thu	Lợi nhuận	Số lao động	Kết quả
Hiệu suất sử dụng lao động	284.901.283.246	231.263.399.252	40	7.122.532.080
Hiệu quả sử dụng lao động	284.901.283.246	231.263.399.252	40	5.781.574.981
Hàm lượng sử dụng lao động theo lợi nhuận	284.901.283.246	231.263.399.252	40	1.7×10^{10} (Người/đồng)
Hàm lượng sử dụng lao động theo doanh thu	284.901.283.246	231.263.399.252	40	1.4×10^{10} (Người/đồng)

Nhận xét: qua bảng trên ta thấy rằng các chỉ số đánh giá hiệu quả sử dụng lao động đều rất tốt. Điều này chứng tỏ công ty đang đi đúng hướng trong việc phát triển công ty. Công ty cần phát huy hơn nữa những lợi thế của mình để đạt được những thành công lớn hơn trong tương lai.

2.2.4/ Nhận xét:

2.2.4.1/ Ưu điểm:

- Về bộ máy điều hành quản lý đã có tiến bộ, công tác tổ chức lao động trong các bộ phận hợp hơn tạo điều kiện nâng cao năng suất lao động, đảm bảo điều kiện lao động tốt và thu nhập cho người lao động.

- Về trình độ lao động: trong những năm qua, công ty luôn quan tâm bồi dưỡng đào tạo không ngừng nâng cao tay nghề, nghiệp vụ chuyên môn cho các cán bộ công nhân viên. Bởi vậy, đội ngũ lao động có kinh nghiệm và được đào tạo kịp thời đã phần nào đáp ứng được nhu cầu kinh doanh của công ty.

- Công ty luôn tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động vừa đảm bảo tiền lương vừa đảm bảo quyền lợi cho người lao động, qua đó kích thích người lao động làm việc tốt hơn.

- Trong năm hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tăng điều đó cũng là ưu điểm của công ty.

- Phòng tổ chức hành chính đã có nhiều cố gắng để áp dụng chế độ tiền lương mới, thực hiện nguyên tắc, quy chế và quy định của Giám đốc công ty về lao động và tiền lương nhằm tạo ra sự công bằng cho người lao động.

2.2.4.2/ Nhược điểm:

- Trong công tác đánh giá năng lực hoàn thành công việc của nhân viên thực sự chưa được quan tâm nhiều, chỉ mang tính thủ tục hình thức dẫn tới sự cân bằng về nguồn lực thực hiện công việc giữa các cá nhân gây lãng phí chi phí cho mỗi kỳ đánh giá mà hiệu quả thu được không cao, dễ dẫn đến tình trạng tinh thần thi đua sản xuất bị giảm sút điều này dễ ảnh hưởng xấu tới hiệu quả sản xuất chung của công ty. Đồng thời số người bỏ việc trong 1 năm tăng lên trong đó có 1 người tự ý bỏ việc. Điều đó chứng tỏ rằng công ty chưa có những biện pháp giữ chân những người có năng lực, chưa tạo được động lực cho họ gắn bó với công ty.

- Trong công tác tuyển dụng của công ty cũng còn rất nhiều hạn chế vì công ty chủ yếu tuyển con em cán bộ công nhân việc trong ngành nên công ty có nhiều hạn chế trong khâu tuyển dụng, không tuyển được nhiều những nhân tài giúp cho công ty phát triển chính vì thế trong năm vẫn có trường hợp sa thải nhân viên.

Ở khâu trả công lao động tại công ty, nhìn chung trả công người lao động đúng với những giá trị về vật chất cũng như tinh thần mà họ đã cống hiến cho công ty nhưng vẫn có điểm chưa tốt là công tác này chưa kích thích người lao động một cách triệt để, đặc biệt là những đối tượng hay phải đi xa để bán bảo hiểm, họ cần có thêm một khoản phụ cấp tiền xăng xe, điện thoại...

Trong phương thức đào tạo trong công việc có một số vấn đề phát sinh đó là việc thiếu sự nhiệt tình của người hướng dẫn khi họ vừa phải hướng dẫn người mới mà vừa phải hoàn thành tốt công việc của mình. Điều này sẽ dẫn đến tình trạng hướng dẫn qua loa cho xong việc, lâu dần sẽ dẫn đến tâm lý chán nản cho nhân viên mới.

PHẦN III**MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY BẢO HIỂM PVI DUYÊN HẢI*****3.1/ Mục tiêu và phương hướng phát triển của công ty bảo hiểm PVI duyên hải:***

Kể từ khi đất nước ta ra nhập WTO thì đã có rất nhiều sự thay đổi. Sự thay đổi lớn nhất có thể kể đến là khả năng cạnh tranh trên thị trường. Sự cạnh tranh trên thị trường đã trở nên gay gắt hơn do có sự tham gia của các công ty nước ngoài vào nước ta trên hầu hết tất cả các lĩnh vực. Sự thay đổi này sẽ kéo theo sự thay đổi khác và tính cạnh tranh tăng cao thì dẫn đến bộ máy quản lý, cách thức làm việc... của các công ty trong nước cũng phải thay đổi theo chiều hướng tích cực hơn để có thể thích nghi được với sự thay đổi của thị trường. Để thích nghi với những sự thay đổi mới thì công ty bảo hiểm PVI duyên hải cũng phải thay đổi.

Công ty chủ trương xây dựng một thể hệ nhân viên trẻ, giàu nhiệt huyết, giàu tính sáng tạo, muốn thể hiện mình... kết hợp với một thể hệ nhân viên có kinh nghiệm, có sự tinh khôn trong cách xử lý để có thể tạo nên cách làm việc hiệu quả nhất.

Bên cạnh đó, công ty còn tổ chức những đợt đào tạo chuyên sâu cho các nhân viên có những thành tích xuất sắc trong công việc.

Công ty đã đầu tư kinh phí để mua một số thiết bị làm việc mới như máy vi tính, máy in, máy fax, máy photocopy... và dự định trong khoảng 10 năm tiếp theo sẽ có một trụ sở chính thức của công ty.

Một mặt công ty vẫn giữ gìn bầu không khí doanh nghiệp như hiện tại, mặt khác sẽ nâng cao hơn chất lượng đời sống cho nhân viên để có thể nâng cao được chất lượng làm việc của họ.

PVI duyên hải sẽ tiếp tục giữ vững và phát huy hơn nữa khẩu hiệu: "PVI – flame of trust". Đây như là một lời khẳng định của công ty về chất lượng dịch vụ bảo hiểm của mình.

Năm 2010 và năm 2011 là những năm được đánh giá có sự thay đổi tích cực của nền kinh tế trong nước cũng như thế giới. Tuy nhiên tốc độ đi lên của nó còn

rất hạn chế và nguy cơ phá sản của những công ty nhỏ vẫn còn rất cao. Vì thế, công ty bảo hiểm PVI duyên hải sẽ cố gắng hết sức để giữ vững thị phần bảo hiểm của mình trên địa bàn thành phố và mở rộng thị phần trong năm 2012 với hi vọng sẽ có sự đi lên so với hai năm trước đó.

3.2/ Việc nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên trong công ty là tất yếu và khách quan

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay để tồn tại và phát triển buộc các doanh nghiệp phải cạnh tranh để giành lấy những cơ hội, thuận lợi cho mình để hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả cao. Một trong những nhân tố quan trọng hàng đầu giúp các công ty có thể cạnh tranh được là đội ngũ lao động làm việc tại công ty. Thực tế cho thấy doanh nghiệp nào sử dụng nhân lực có hiệu quả và chất lượng đội ngũ nhân lực đó đáp ứng được yêu cầu của công việc, yêu cầu của thời đại thì hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp đó sẽ được nâng cao. Thế lực của con người có thể thua máy móc, nhưng trí lực của con người thì không một loại máy móc nào dù là hiện đại và tối tân nhất cũng không thể so sánh được. Vì con người là sự tập trung của những tinh hoa và là nguồn sáng tạo vô tận. Trong tất cả các doanh nghiệp, yếu tố con người cần phải được quan tâm đặc biệt thì mới có thể phát huy được sự sáng tạo đó. Vì vậy mà việc nâng cao chất lượng đội ngũ lao động là vấn đề cấp bách, là tất yếu khách quan trong mọi doanh nghiệp.

3.3/ Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty bảo hiểm PVI duyên hải

3.3.1/ Biện pháp 1: Mở rộng phạm vi và chất lượng tuyển dụng

A. Lý do:

Trong quá trình tuyển dụng, công ty không thông báo rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng như truyền hình, đài phát thanh, báo ra hàng ngày hay internet... Do vậy việc tuyển dụng chưa được khách quan, nguồn tuyển dụng hạn chế, không thu hút được nhân tài tham gia tuyển dụng. Những người tham gia dự tuyển chủ yếu là những người thân quen, con em cán bộ công nhân viên trong công ty. Trong khi đó, những người thật sự có khả năng, trình độ và năng lực muốn tham gia dự tuyển lại không biết thông tin để ứng tuyển. Điều này khiến cho công tác tuyển dụng gặp khó khăn và không đạt được kết quả cao. Từ đó muốn

tuyển dụng được lao động có trình độ chuyên môn được đào tạo cơ bản để có thể tiếp cận được với những yêu cầu của công việc thì ngay từ bây giờ công ty nên mở rộng phạm vi tuyển dụng lao động.

Giám đốc công ty có quyền quyết định tối cao đối với việc tuyển dụng nhân sự, là người phê duyệt và ra quyết định tuyển dụng nhân sự cho toàn công ty... Mọi đối tượng và hình thức tuyển dụng đều phải thông qua sự phê duyệt của Giám đốc. Cùng với Giám đốc, các bộ phận đều có vai trò đặc biệt quan trọng trong quá trình tuyển dụng nhân sự cho công ty là phòng tổ chức hành chính. Đây là nơi lập kế hoạch, xác định các nhu cầu nhân sự của các bộ phận phòng ban khác nhau trong toàn công ty, là nơi phân tích, xem xét đệ trình lên Giám đốc các nhu cầu tuyển dụng và phương thức tuyển dụng nhân sự. Đồng thời đây cũng là bộ phận chính thực hiện các công tác tuyển dụng khi được Giám đốc phê duyệt và quyết định chương trình tuyển dụng.

Sau khi xác định nhu cầu cần tuyển dụng nhân sự công ty đã tiến hành thông báo cho toàn công ty (kênh nội bộ)... Sau khi tiếp nhận hồ sơ, công ty tiến hành xem xét, phân loại hồ sơ dựa vào những tiêu chuẩn cơ bản đưa ra. Những ứng viên có hồ sơ được lựa chọn sẽ thông qua một vòng phỏng vấn. Trong quá trình phỏng vấn, công ty đưa ra những câu hỏi và những bài kiểm tra nhỏ về chuyên môn nghiệp vụ và từ đó chọn ra những ứng viên tốt nhất. Những ứng viên này sẽ được công ty ký hợp đồng thử việc và tiến hành thử việc trong thời gian nhất định, tùy thuộc vào vị trí tuyển dụng. Sau thời gian thử việc, căn cứ vào kết quả thử việc cũng như yêu cầu của từng vị trí, công ty sẽ thông báo kết quả cho nhân viên.

Những ứng viên nào có kết quả tốt và đạt được những yêu cầu cơ bản của từng vị trí tuyển dụng sẽ được công ty ký hợp đồng chính thức với công ty.

Do phương thức tuyển dụng của công ty còn quá đơn giản, quá trình đánh giá và lựa chọn các ứng viên mới chỉ dừng lại ở việc nghiên cứu hồ sơ và một số câu hỏi đơn giản về chuyên môn xã hội. Thêm vào đó, việc ưu tiên con em cán bộ trong công ty và sự đánh giá chủ quan của người xét duyệt nên kết quả chất lượng đầu vào của người lao động không cao. Điều này gây ảnh hưởng rất lớn đến quá trình sản xuất và phát triển của công ty. Khi chất lượng đầu vào của nhân lực

không tốt, không những công ty phải tốn thêm thời gian và chi phí để đào tạo lại mà còn bị gián đoạn sản xuất do chưa có lao động bổ sung hoặc sẽ làm cho tiến độ sản xuất và năng suất lao động kém do trình độ của người lao động không đủ đáp ứng nhu cầu công việc đòi hỏi. Có thể nói phương thức tuyển dụng của Công ty chưa thực sự hiệu quả, vừa tốn kém thời gian, tiền bạc lại vừa không có được nguồn nhân lực thực sự có năng lực và phẩm chất tốt để sử dụng trong hiện tại và tương lai, đặc biệt lại đứng trước sự hội nhập nền kinh tế thế giới như hiện nay công ty cần có những nhân viên giỏi, những nhà lãnh đạo tài ba để quản lý công ty ngày một phát triển vững mạnh.

B. Biên pháp

Trong 5 năm tới, PVI duyên hải sẽ có khả năng mở rộng thị trường hoạt động, do đó công ty cần chuẩn bị một nguồn nhân lực để đáp ứng cho kế hoạch này. Theo đó thì năm 2011 công ty sẽ tuyển thêm 8 người để đưa vào các vị trí trong công ty nhằm chuẩn bị tốt hơn cho việc mở rộng thị trường trong tương lai. Việc tuyển dụng này nhằm đáp ứng theo xu hướng phát triển của công ty và phù hợp với kế hoạch của công ty. Theo đó 8 người này sẽ chủ yếu là nam giới và đạt đủ yêu cầu đề ra khi tuyển dụng. Tám người này sẽ được phân bổ đều vào các phòng kinh doanh, trong đó phòng Hành chính chiếm 1 người, phòng Hàng hải có 1 người, còn lại các phòng Giám định – bồi thương, Xe cơ giới, Tài sản – kỹ thuật mỗi phòng có 2 người. Việc tuyển dụng này cũng mới chỉ dừng lại ở phương pháp tuyển dụng nội bộ nên công tác này còn nhiều bất cập. Tuy năm vừa qua khâu tuyển dụng đã có phần nghiêm túc, nhưng chưa thực sự có hiệu quả. Để đảm bảo chất lượng lao động, và tạo điều kiện thuận lợi cho công tác tuyển dụng của mình công ty cần tiến hành tuyển dụng theo nguyên tắc sau:

+Tuyển dụng phải thực sự xuất phát từ kế hoạch phát triển của công ty.

+Công ty nên tuyển dụng thêm nguồn nhân lực bên ngoài công ty để công ty tận dụng được nhân tài của xã hội, đáp ứng được nhu cầu công việc ngày càng cao khi mà thị trường ngày một phát triển và khó tính. Nguồn tuyển này có thể lấy từ một số trường đại học và cao đẳng như những trường có dạy ngành bảo hiểm hoặc

những trường chuyên về bảo hiểm, những người lao động có trình độ cao, kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực bảo hiểm...

Tuyển dụng những người có trình độ chuyên môn cần thiết phù hợp với yêu cầu cần tuyển và tuyển được những người yêu nghề có tâm huyết với công việc, phù hợp với đặc điểm của công ty

+Tuyển dụng những người có kỷ luật, trung thực, gắn bó với công việc và doanh nghiệp nhằm tạo ra một môi trường lao động và quan hệ lao động tốt.

+Công tác tuyển dụng cần thực hiện theo đúng quy trình, khách quan, nghiêm túc trong tuyển dụng, không vì quen biết mà tiếp nhận công nhân viên sai ngành nghề cần tuyển.

Trong quá trình phỏng vấn trước đây công ty chưa sử dụng phiếu điểm, do đó công ty nên đưa phiếu điểm vào sử dụng để đánh giá, lựa chọn nhân viên. Hiện tại công ty vẫn chưa chú ý đến giai đoạn phỏng vấn ứng viên, vì vậy công ty cần khắc phục. Công ty nên đưa ra những bài test tâm lý, những bài test tiếng anh...

Ngoài ra công ty cũng nên có thêm một vòng phỏng vấn nữa đó là vòng kiểm tra kỹ năng thuyết trình của các ứng viên. Vì để bán được bảo hiểm thì các nhân viên phải thuyết phục được khách hàng, do đó nên khả năng ăn nói lưu loát, thuyết trình của các ứng viên phải đạt yêu cầu. Vòng phỏng vấn này chỉ nên áp dụng đối với những ứng viên đã qua các vòng phỏng vấn trước. Vòng này nếu các ứng viên không đạt yêu cầu thì công ty cũng không nên từ chối họ mà vòng phỏng vấn này chỉ nhằm mục đích tìm ra những người có khả năng thuyết trình, thuyết phục khách hàng và từ đó có thể có những phương pháp đào tạo phù hợp đối với những người này.

3.3.2/ Biện pháp 2: Trả công người lao động và những phúc lợi mà người lao động đáng được hưởng

A. Lý do

Nhìn chung thì vấn đề trả lương cho nhân viên của công ty bảo hiểm PVI chuyên hải là khá tốt. Công ty chưa lần nào nợ lương của người lao động và luôn trả vào đúng ngày thứ 2 đầu mỗi tháng. Tuy nhiên, có một điểm bất cập là công ty không có khoản thưởng cuối tháng cho các nhân viên. Có nghĩa là, ngoài khoản

tiền lương và hoa hồng nhân viên được nhận ra thì công ty không có thêm bất kỳ một khoản phí nào khác dành cho nhân viên hoặc có chăng thì đó là những khoản phí khá nhỏ, không đủ cho các nhân viên.

Ví dụ: công ty chi cho mỗi nhân viên 1.000.000 đồng/ tháng. Số tiền này bao gồm tiền xăng xe đi lại, tiền điện thoại của nhân viên. Tuy nhiên, nếu nhìn vào thực tế thì nhiều nhân viên thường phải bù thêm ít nhất là 500.000 đồng/ tháng để phục vụ cho việc đi lại và liên lạc với khách hàng.

B. Biện pháp

Có một biện pháp nhanh nhất và hiệu quả nhất đó là tăng khoản phí mà công ty đang chi cho nhân viên mỗi tháng. Việc tăng khoản phí này lên sẽ kích thích được người lao động làm việc hăng say hơn và tạo ra năng suất lao động lớn hơn. Tuy nhiên, mức phí tăng thêm này cũng cần phải được khảo sát cẩn thận trước khi ban giám đốc đưa ra quyết định tăng phí. Phải làm điều này vì mỗi khoản phí đưa ra đều có ảnh hưởng nhất định đến công ty nên phải có sự xem xét kỹ lưỡng trước khi quyết định. Công ty sẽ khảo sát xem mức phí trung bình mà một nhân viên có thể phải chi trả cho công việc bảo hiểm là bao nhiêu, từ đó tính trung bình cho toàn công ty rồi đưa ra mức phí phù hợp nhất.

Công ty cũng nên đưa ra một mức thưởng cuối tháng dành cho nhân viên để khuyến khích họ cống hiến nhiều hơn cho công ty.

** * *. Trình tự tiến hành:*

Để có thể đáp ứng tốt hơn những yêu cầu của nhân viên thì lãnh đạo công ty phải thực hiện một số việc sau:

- Khảo sát: lãnh đạo công ty sẽ ra chỉ thị cho các trưởng phòng của mỗi phòng, ban tập hợp ý kiến của nhân viên trong phòng về các khoản tiền mà đáng lẽ ra họ phải được hưởng hoặc hưởng với mức cao hơn. Điều đặn 1 lần/tuần, các phòng đều có một buổi họp (trừ phòng Hành chính) để đánh giá công việc của phòng trong tuần vừa qua. Tận dụng điều này, các trưởng phòng có thể tập hợp ý kiến của nhân viên thông qua nhiều hình thức, có thể như: mỗi người sẽ có một tờ giấy để ghi ra những yêu cầu của mình đối với công việc, đối với công ty hoặc cũng có thể các thành viên trong phòng sẽ nói chuyện với nhau để đưa ra những cái

chung nhất cần phải được thông báo cho công ty. Ngoài ra, để có thêm những hiệu quả nhất định, trưởng phòng có thể yêu cầu nhân viên của mình viết một cách sơ lược về những chi phí mà họ phải bỏ ra trong một tháng để hoàn thành công việc. Trong những chi phí này có chi phí tiếp khách có thể là hơi cao (chi phí này hầu như chỉ có trưởng phòng mới phải sử dụng). Tuy nhiên, việc kê khai những chi phí này sẽ nảy sinh một số bất cập như việc gian lận, khai khống các khoản chi phí không có hoặc có nhưng sử dụng ít... Chính vì vậy, các trưởng phòng cần phải xem xét thật kỹ trước khi trình lên cấp trên.

- Sau khi đã có được những ý kiến đề xuất do các trưởng phòng đưa lên, giám đốc và phó giám đốc công ty sẽ phải tổng hợp lại những ý kiến đó và xem xét xem những chi phí nào mất nhiều nhất để từ đó có hướng trong việc nâng cao chi phí nhằm phục vụ tốt nhất cho nhân viên. Sẽ có loại chi phí mà được sử dụng ít như chi phí tiếp khách (thường chỉ dành cho các trưởng phòng trở lên) và chi phí này có thể được dành riêng cho trưởng phòng. Chi phí tiếp khách có 2 cách để nhận: nhân viên có thể bỏ tiền túi ra để tiếp khách sau đó mang hoá đơn về phòng kế toán để thanh toán hoặc cũng có thể xin trước một khoản tạm ứng để đi tiếp khách.

- Tiếp đó, lãnh đạo công ty phải soạn ra được một bảng những chi phí mà nhân viên của mình có thể phải dùng đến nhất để từ đó tính ra được chi phí hợp lý nhất. Có những chi phí ít được dùng tới thì lãnh đạo có thể bỏ qua nhưng phải có thông báo chính thức bằng văn bản giải thích lý do và gửi xuống cho các phòng.

- Sau khi đã xác định được số tiền tăng thêm dành cho mỗi nhân viên trong mỗi tháng thì lãnh đạo phải có thông báo chính thức trên cả website của công ty cũng như phải thông báo bằng văn bản. Có một khó khăn trong vấn đề chấp nhận hay không chấp nhận những yêu cầu của nhân viên đó là việc phải thông báo lên Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam và phải có sự chấp thuận của Tổng công ty thì lãnh đạo PVI duyên hải mới có thể chính thức áp dụng vào công ty. Quan trọng hơn nữa là thời điểm để chính thức áp dụng bảng phí mới cho nhân viên công ty. Nếu chi phí tăng thêm là lớn thì công ty có thể dùng biện pháp tăng chi phí từ từ và phải có một lộ trình chính xác. Còn nếu chi phí tăng thêm là thấp

thì công ty cũng phải chọn một thời điểm thích hợp để áp dụng. Thông thường thì cứ vào dịp cuối năm thì thị trường bảo hiểm lại sôi động và đây là lúc thích hợp nhất để tăng chi phí cho nhân viên.

*/ */ Ước tính số tiền mà công ty phải bỏ thêm để chi trả cho những chi phí phát sinh mà nhân viên công ty phải chịu là khoảng 2 triệu đồng. Tuy nhiên, số tiền tăng thêm chỉ là 1.000.000 đồng so với phần phụ phí ban đầu mà công ty bỏ ra. Do số tiền tăng thêm cũng không phải quá lớn nên công ty có thể áp dụng ngay để thúc đẩy nhân viên làm việc chăm chỉ hơn.

Tăng phụ phí chỉ là một cách, ngoài ra, công ty có thể áp dụng mức thưởng cao đối với những nhân viên có thành tích tốt trong công việc. Khoản thưởng này có thể được trích từ chính doanh số mà nhân viên này đạt được trong tháng đó. Cách này sẽ khiến các nhân viên trong công ty làm việc hiệu quả hơn, tích cực hơn và hi vọng điều này sẽ đem lại thành công lớn hơn cho công ty

Ngoài ra, khoản chi phí tiếp khách của các trưởng phòng sẽ được xem xét dựa trên kết quả mà người đó mang lại cho công ty. Nếu doanh thu của người đó mang lại lớn hơn nhiều lần chi phí bỏ ra thì công ty có thể xem xét để tăng chi phí tiếp khách này lên. Còn ngược lại thì công ty sẽ xem xét, đánh giá năng lực làm việc của người này.

3.3.3/ Biện pháp 3: Nâng cao chất lượng đánh giá nhân viên

A. Lý do

Có những tồn tại ở công tác đánh giá là việc đánh giá được thực hiện bởi các đơn vị nội bộ lẫn nhau cho nên không tránh khỏi sự sai lệch về thông tin cũng như sự tự nâng cao thành tích và che dấu khuyết điểm. Do là công ty bảo hiểm nên việc đánh giá nhân viên cũng chỉ dừng lại ở mức tương đối. Có một đặc điểm rất rõ ràng ở công ty PVI duyên hải là các nhân viên (trừ những người làm văn thư, kế toán, tài chính) không nhất thiết phải đến công ty đúng giờ. Bởi vì họ đã được mặc định là đến công ty đúng giờ dù ngay tại thời điểm đó họ không có mặt ở công ty. Đơn giản là bởi vì làm bảo hiểm là phải ra ngoài tiếp xúc với khách hàng nên có nhiều người thường không đến công ty, thay vào đó họ đi bán bảo hiểm và chỉ khi cần về công ty nộp tiền và lập đơn bảo hiểm thì họ mới đến công ty. Vì thế, đã có

nhiều người lợi dụng điều này để không đi làm. Mỗi phòng, ban của công ty bảo hiểm sẽ có một mức doanh thu nhất định mà họ phải đạt được trong một tháng và mỗi nhân viên của phòng đó tùy vào năng lực mỗi người mà sẽ có một mức doanh thu cần phải đạt được để hoàn thành chung mức doanh thu của cả phòng. Lợi dụng điều này, nhiều nhân viên sau khi đã hoàn thành mức doanh thu của mình trong tháng thì họ lập tức chệnh mảng công việc và thay vì đi làm thì họ lại ở nhà và chờ lĩnh lương.

Vẫn còn có những tình trạng bao che khuyết điểm cho nhau hay sự chệnh mảng trong công việc không được phát hiện kịp thời khiến một số nhân viên tự đánh mất mình. Tuy nhiên, có thể đến cuối tháng những người này sẽ được khen thưởng do họ có thành tích tốt trong công việc (hoàn thành chỉ tiêu sớm hơn dự kiến). Chính điều này đã gây bức xúc cho nhiều nhân viên khác trong công ty. Vì vậy, việc đánh giá nhân viên phải đánh giá trên nhiều khía cạnh chứ không riêng gì khía cạnh thành tích.

B. Biện pháp

Công ty nên đưa ra những biện pháp quản lý chặt chẽ hơn nữa trong vấn đề nhân viên đi làm đúng giờ. Công ty có thể đặt ra một quy định là: tất cả nhân viên phải có mặt ở công ty lúc 8h sáng, nếu ai đi muộn sẽ bị ký luật. Sau khi nhân viên có mặt ở công ty rồi thì việc ai người đó làm. Tuy nhiên biện pháp này chỉ có hiệu quả đối với việc đi làm đúng giờ, còn lúc tan ca thì không thể kiểm soát được. Nếu công ty kiểm soát cả giờ tan ca của nhân viên thì sẽ gây ra tâm lý ức chế cho nhân viên. Vì sau khi đã bán bảo hiểm vào buổi chiều thì mọi nhân viên thường có xu hướng là về nhà ngay khi xong việc và họ sẽ không quay lại công ty nên giờ tan ca của họ rất linh động, có thể là 16h hoặc 16h30 sẽ có người tan sở và ra về. Vì thế nên nếu áp dụng biện pháp này công ty sẽ phải xử lý thật linh động để tránh gây ra những phản ứng của nhân viên.

Trong công tác đánh giá nhân viên vẫn còn có những bất cập đó là việc thiếu khách quan và vẫn còn gây ra sự không đồng tình của các nhân viên khác đối với người được khen thưởng. Để tránh điều này thì công ty phải có sự đánh giá khách quan hơn bằng cách bỏ phiếu kín. Mỗi nhân viên sẽ có một tờ phiếu để viết tên

người xứng đáng được khen thưởng và điều quan trọng là chủ nhân của tờ phiếu đó không được đề cử chính mình mà phải viết tên của một đồng nghiệp khác trong công ty. Sau khi đã tìm ra người được khen thưởng thì cần phải có thêm một phần nữa là người được khen thưởng phải chỉ ra những ưu và khuyết điểm của bản thân trong tháng vừa qua và hứa sẽ cố gắng trong những tháng tiếp theo. Và để khuyến khích nhân viên làm việc tốt hơn thì công ty nên đặt ra một mục tiêu cho mỗi người trong công ty để họ có cái đích làm việc. Phần thưởng cho người xuất sắc nhất trong tháng có thể quy ra tiền hoặc 1 chuyến du lịch ngắn ngày. Phần thưởng phải đa dạng và thay đổi theo từng tháng để kích thích tinh thần làm việc của nhân viên.

3.3.4/ Biện pháp nâng cao chất lượng đào tạo trong công việc

A. Lý do

Trong khi đào tạo theo phương thức thoát ly chỉ dành cho những nhân viên có thâm niên và có năng lực thì phương thức đào tạo trong công việc lại dành cho những nhân viên mới vào công ty. Phương thức này sẽ giúp những nhân viên mới hoà nhập được với công việc và điều này sẽ tạo tiền đề cho họ làm việc tốt hơn trong tương lai. Phương thức đào tạo này sẽ cho nhân viên mới kỹ năng bán hàng, kỹ năng giao tiếp và đào tạo thêm cho họ cả về máy tính, cụ thể hơn là việc sử dụng thành thạo các phần mềm chuyên dùng cho công ty bảo hiểm (phần mềm PIAS).

Sau khi được tuyển vào công ty, các nhân viên mới sẽ được đào tạo trực tiếp dưới sự hướng dẫn của một nhân viên cũ. Người nhân viên cũ này sẽ có trách nhiệm phải đào tạo sao cho trong vòng từ 3 -5 tháng thì nhân viên mới sẽ có thể làm việc độc lập. Điều này đôi khi tạo nên gánh nặng cho người nhân viên cũ. Nếu như một nhân viên mới được tuyển vào nhưng lại chưa qua bất kỳ một trường lớp nào đào tạo về bảo hiểm thì sẽ còn vất vả hơn cho người nhân viên cũ này. Trong trường hợp này thì nhân viên mới sẽ phải mất ít nhất là 1 tuần để làm quen với các khái niệm bảo hiểm, cách thức hoạt động hay cách thức ghi một số loại giấy tờ bảo hiểm.... Chính điều này sẽ tạo nên sự ức chế cho người nhân viên cũ bởi khi đọc tài liệu về bảo hiểm thì hầu như bất kỳ ai chưa học qua bảo hiểm đều cảm thấy khó

hiểu và sẽ có muôn vàn câu hỏi đặt ra để được giải đáp. Lâu dần thì người nhân viên cũ này sẽ cảm thấy chán nản với việc đào tạo vì khi làm việc này họ không có thêm được chút lợi lộc nào trong khi vẫn phải làm việc bình thường. Vì thế họ sẽ bỏ bê việc đào tạo người mới hoặc có chăng chỉ là đào tạo qua loa cho xong nghĩa vụ và chính điều này sẽ gây chán nản cho nhân viên mới. Hai điều này cộng lại sẽ mang lại sự thiếu hiệu quả trong công tác đào tạo trực tiếp. Ngoài ra còn có một nguyên nhân khác nữa đó chính là sự không ưa nhau hay không hợp nhau giữa người hướng dẫn và người được hướng dẫn.

B. Biện pháp

Để khắc phục được vấn đề này thì lãnh đạo công ty cần tìm hiểu xem nguyên nhân từ đâu mà người hướng dẫn lại không mặn mà lắm trong việc đào tạo nhân viên mới. Từ nguyên nhân này thì lãnh đạo công ty sẽ xem xét để tìm ra giải pháp thúc đẩy người hướng dẫn làm việc hiệu quả hơn.

Nguyên nhân được xác định ở đây chính là việc nhân viên cũ không có được những động lực để làm thêm công việc đào tạo trong khi công việc hàng ngày của họ cũng đã đủ nhiều. Dựa vào điều này, lãnh đạo công ty nên xem xét khả năng thưởng thêm cho những nhân viên cũ làm nhiệm vụ hướng dẫn này. Cụ thể, lãnh đạo công ty có thể thưởng thêm cho người hướng dẫn một khoản tiền là từ 5 – 10% khoản tiền lương cố định mà người này được hưởng. Ngoài ra khi nhân viên mới có được thành tích trong công việc thì công ty nên có những chính sách khen thưởng hợp lý cho cả nhân viên mới và người hướng dẫn để họ có động lực làm việc cho những lần sau.

3.3.5/ Biện pháp: tạo môi trường làm việc thân thiện hơn giữa nhân viên với các đại lý và giữa nhân viên trong công ty với nhau

A. Lý do

Công ty bảo hiểm PVI duyên hải không có một toà nhà làm việc của riêng mình mà vẫn đang đi thuê văn phòng. Do diện tích văn phòng cũng không phải là quá lớn nên chỉ có các phòng kinh doanh làm việc, phòng lễ tân, phòng họp, nhà kho để chứa tài liệu và nước uống hàng ngày và 3 phòng cho 3 người có chức vụ

lớn nhất công ty. Chính điều này đã cản trở việc giao lưu giữa các nhân viên trong công ty. Và điều này đã trực tiếp cản trở sự phát triển của công ty.

Ngoài ra, việc trao đổi thông tin với các đại lý bảo hiểm cũng chưa được tốt nên các đại lý bảo hiểm không có được nhiều thông tin về công ty. Do không có được nhiều thông tin về công ty nên họ sẽ không thể nào tin tưởng và yêu quý công ty, không thể sẵn sàng bán bảo hiểm và giúp công ty phát triển thương hiệu của mình ra thị trường. Đây có thể coi là một khuyết điểm vô cùng lớn của công ty trong việc đánh bóng tên tuổi. Đánh bóng tên tuổi cũng là một việc vô cùng cần thiết đối với một công ty còn non trẻ như PVI duyên hải. Nếu như không có những biện pháp nhằm lôi kéo các đại lý về phía mình thì PVI duyên hải sẽ đứng trước nguy cơ bị mất thị phần vào tay đối thủ cạnh tranh.

B. Biện pháp

Để giải quyết vấn đề trên, công ty cần phải tổ chức thường xuyên những buổi gặp mặt giao lưu giữa nhân viên với nhân viên và giữa nhân viên với các đại lý bảo hiểm. Những buổi gặp gỡ này ngoài việc giúp mọi người hiểu nhau hơn thì cũng là dịp để các nhân viên trao đổi thêm kinh nghiệm bán hàng và các đại lý cũng có dịp hiểu rõ hơn về công ty để từ đó có thêm tình cảm đối với công ty. Đây cũng là dịp để các nhân viên lâu năm trong công ty có thể truyền đạt kinh nghiệm cho các nhân viên mới vào cũng như các đại lý mới bán hàng cho công ty.

Để thực hiện điều đó thì công ty nên có những cuộc gặp gỡ. Công ty nên có từ 3 – 4 cuộc gặp gỡ, giao lưu như vậy trong 1 năm và địa điểm tổ chức phải rộng rãi (có thể thuê ở tầng 4 toà nhà DG Tower số 15 Trần Phú). Trong những cuộc gặp gỡ này không thể thiếu được những tiết mục góp vui. Và đây chính là cơ hội để mọi người thể hiện tài năng của mình trong lĩnh vực nghệ thuật. Điều này vừa góp phần giúp vui cho cuộc gặp gỡ, giao lưu lại có thể giúp mọi người gần nhau hơn, tạo được bầu không khí thân thiện hơn trong công ty và giúp mọi người hiểu nhau hơn.

Không chỉ khuyến khích các nhân viên trong công ty bán hàng hiệu quả hơn mà vai trò của các đại lý bảo hiểm cũng đóng một vai trò không nhỏ. Chính vì thế công ty cũng nên có những chính sách ưu đãi đối với những đại lý này. Có thể

công ty sẽ tặng cho đại lý bán được doanh số lớn nhất một món quà bằng hiện vật, bằng tiền hoặc cũng có thể bằng một chuyến du lịch ngắn ngày tại một danh lam thắng cảnh trong nước.

Sau đợt nghỉ tết nguyên đán, công ty có tổ chức một buổi đi chơi cho các nhân viên trong công ty. Buổi đi chơi đó đã đưa các nhân viên trong công ty tới những ngôi chùa đẹp và cổ kính nhất của thành phố Ninh Bình. Đây được xem là một việc làm rất hữu ích của lãnh đạo công ty nhằm tạo được môi trường làm việc thân thiện hơn giữa nhân viên với nhau. Tuy nhiên, năm sau nếu có đi chơi thì công ty cũng nên cho một số đại lý có thành tích bán hàng tốt đi cùng để củng cố thêm tinh thần này.

KẾT LUẬN

Ngày nay vấn đề nâng cao chất lượng đội ngũ lao động và hiệu quả sử dụng lao động đã trở thành vấn đề được quan tâm hàng đầu đối với tất cả các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ nói riêng. Bởi vì với một đội ngũ lao động giỏi chuyên môn, thạo nghiệp vụ, có trình độ cao không những làm cho năng suất lao động tăng mà còn làm cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp ngày càng có hiệu quả. Bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng cần có những lao động giỏi, có trình độ chuyên môn nghiệp vụ, yêu nghề, có lòng nhiệt tình, có trách nhiệm với công việc. Đơn giản đó chính là lực lượng nòng cốt tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Đổi mới xã hội, đổi mới kinh tế xét cho cùng là đổi mới con người. Một trong những khâu then chốt của công cuộc đổi mới hoạt động quản trị kinh doanh đối với công ty bảo hiểm PVI duyên hải là đổi mới công tác quản trị nhân sự để nâng cao hiệu quả sử dụng nhân sự cũng như nâng cấp đội ngũ nhân sự của công ty. Trên cơ sở phân tích đánh giá thực trạng nhân sự trong công ty bảo hiểm PVI duyên hải, có thể nói công ty đã từng bước nâng cao chất lượng đội ngũ lao động của mình, điều đó được thể hiện qua kết quả kinh doanh của khách sạn trong những năm qua. Tuy còn nhiều mặt, nhưng xét tổng thể thì hiện nay kết quả kinh doanh của công ty là khả quan.

Trong thời gian thực tập tại công ty bảo hiểm PVI duyên hải, em đã vận dụng những kiến thức ở trường để nghiên cứu “biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực” làm cơ sở đề tài khoá luận của mình.

Qua đây em cũng xin chân thành cảm ơn tới ban lãnh đạo của công ty và các anh chị trong PVI duyên hải đã tạo điều kiện hướng dẫn em từng bước làm quen với thực tế và cung cấp những thông tin cần thiết về bảo hiểm trong thời gian thực tập để em hoàn thành bài viết này.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng trong nghiên cứu khảo sát tại công ty, tham khảo nhiều ý kiến khác nhau và qua một số tài liệu nhưng do những điều kiện hạn chế về nguồn tư liệu thông tin của công ty, thời gian viết hơi ngắn cũng như kinh

nghiệm và tầm nhìn còn hạn chế nên nhiều khía cạnh em vẫn chưa đề cập hết, khó tránh khỏi những khiếm khuyết, sai sót.

Em rất mong sự đóng góp ý kiến của các thầy cô trong ngành chỉ dẫn, xem xét giúp đỡ để đề tài của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn Giảng viên Thạc sỹ Nguyễn Thị Ngọc Mỹ đã tận tình giúp đỡ em trong suốt quá trình hoàn thành khoá luận của mình.

Em xin chân thành cảm ơn!

Hải phòng, ngày 05 tháng 07 năm 2012

Sinh viên

Bùi Quốc Việt

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo tài chính năm 2007 của công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát.
2. Hồ sơ thành lập công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát
3. Báo cáo tài chính năm 2008 của công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát.
4. Năm 2003, “ Quản trị nguồn nhân lực”_ NXB Thống Kê.
5. Nguyễn Thanh Hội, năm 1999, “Quản trị nhân sự” NXB Thống kê.
6. Nguyễn Hữu Thân, năm 2004, “ Quản trị nhân sự”, NXB Thống Kê.
7. Trần Kim Dung, năm 2002 “ Quản trị nhân sự” NXB Thống kê.
8. Tô Thanh Hải, năm 2004, “ Quản trị nguồn nhân lực của các doanh nghiệp”, NXB khoa học và kỹ thuật.
9. George T. Milkovich, John W. Boudreau, năm 2002, “ Quản trị nguồn nhân lực”, NXB thống kê.

PHỤ LỤC I**THANG BẢNG LƯƠNG THEO NGHỊ ĐỊNH SỐ 204/2004/NĐ-CP**

Mã ngạch	Tên ngạch	Loại	SN NB	Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4	Bậc 5	Bậc 6	Bậc 7	Bậc 8	Bậc 9	Bậc 10	Bậc 11	Bậc 12	VK	VK	VK	VK
01.001	Chuyên viên cao cấp	A3	3	6.20	6.56	6.92	7.28	7.64	8.00	5%									
13.090	Nghiên cứu viên cao cấp	A3	3	6.20	6.56	6.92	7.28	7.64	8.00	5%									
13.093	Kỹ sư cao cấp	A3	3	6.20	6.56	6.92	7.28	7.64	8.00	5%									
15.109	Giáo sư-GV cao cấp	A3	3	6.20	6.56	6.92	7.28	7.64	8.00	5%									
01.002	Chuyên viên chính	A2	3	4.40	4.74	5.08	5.42	5.76	6.10	6.44	6.78	5%							
13.091	Nghiên cứu viên chính	A2	3	4.40	4.74	5.08	5.42	5.76	6.10	6.44	6.78	5%							
13.094	Kỹ sư chính	A2	3	4.40	4.74	5.08	5.42	5.76	6.10	6.44	6.78	5%							
15.110	PGS-Giảng viên chính	A2	3	4.40	4.74	5.08	5.42	5.76	6.10	6.44	6.78	5%							
06.030	Kế toán viên chính	A2	3	4.00	4.34	4.68	5.02	5.36	5.70	6.04	6.38	5%	8%	11%					
15.112	Giáo viên TH cao cấp	A2	3	4.00	4.34	4.68	5.02	5.36	5.70	6.04	6.38	5%	8%	11%					
17.169	Thư viện viên chính	A2	3	4.00	4.34	4.68	5.02	5.36	5.70	6.04	6.38	5%	8%	11%					
01.003	Chuyên viên	A1	3	2.34	2.67	3.00	3.33	3.66	3.99	4.32	4.65	4.98	5%						
06.031	Kế toán viên	A1	3	2.34	2.67	3.00	3.33	3.66	3.99	4.32	4.65	4.98	5%						
13.092	Nghiên cứu viên	A1	3	2.34	2.67	3.00	3.33	3.66	3.99	4.32	4.65	4.98	5%						
13.095	Kỹ sư	A1	3	2.34	2.67	3.00	3.33	3.66	3.99	4.32	4.65	4.98	5%						
15.111	Giảng viên	A1	3	2.34	2.67	3.00	3.33	3.66	3.99	4.32	4.65	4.98	5%						
15.113	Giáo viên trung học	A1	3	2.34	2.67	3.00	3.33	3.66	3.99	4.32	4.65	4.98	5%						
17.170	Thư viện viên	A1	3	2.34	2.67	3.00	3.33	3.66	3.99	4.32	4.65	4.98	5%						
01.004	Cán sự	B	2	1.86	2.06	2.26	2.46	2.66	2.86	3.06	3.26	3.46	3.66	3.86	4.06	5%	7%	9%	11%
06.032	Kế toán viên	B	2	1.86	2.06	2.26	2.46	2.66	2.86	3.06	3.26	3.46	3.66	3.86	4.06	5%	7%	9%	11%

	trung cấp																		
13.096	Kỹ thuật viên	B	2	1.86	2.06	2.26	2.46	2.66	2.86	3.06	3.26	3.46	3.66	3.86	4.06	5%	7%	9%	11%
16.119	Y sĩ	B	2	1.86	2.06	2.26	2.46	2.66	2.86	3.06	3.26	3.46	3.66	3.86	4.06	5%	7%	9%	11%
17.171	Thư viện viên trung cấp	B	2	1.86	2.06	2.26	2.46	2.66	2.86	3.06	3.26	3.46	3.66	3.86	4.06	5%	7%	9%	11%
15.115	Giáo viên mầm non	B	2	1.86	2.06	2.26	2.46	2.66	2.86	3.06	3.26	3.46	3.66	3.86	4.06	5%	7%	9%	11%
06.035	Thủ quỹ CQ, đơn vị	C	2	1.50	1.68	1.86	2.04	2.22	2.4	2.58	2.76	2.94	3.12	3.30	3.48	5%	7%	9%	11%
06.033	Kế toán viên sơ cấp	C	2	1.35	1.53	1.71	1.89	2.07	2.25	2.43	2.61	2.79	2.97	3.15	3.33	5%	7%	9%	11%
01.005	Kỹ thuật viên đánh máy	N.viên	2	2.05	2.23	2.41	2.59	2.77	2.95	3.13	3.31	3.49	3.67	3.85	4.03	5%	7%	9%	11%
01.010	Lái xe cơ quan	N.viên	2	2.05	2.23	2.41	2.59	2.77	2.95	3.13	3.31	3.49	3.67	3.85	4.03	5%	7%	9%	11%
01.007	Nhân viên kỹ thuật	N.viên	2	1.65	1.83	2.01	2.19	2.37	2.55	2.73	2.91	3.09	3.27	3.45	3.63	5%	7%	9%	11%
01.006	Nhân viên đánh máy	N.viên	2	1.50	1.68	1.86	2.04	2.22	2.4	2.58	2.76	2.94	3.12	3.30	3.48	5%	7%	9%	11%
01.011	Nhân viên bảo vệ	N.viên	2	1.50	1.68	1.86	2.04	2.22	2.4	2.58	2.76	2.94	3.12	3.30	3.48	5%	7%	9%	11%
01.008	Nhân viên văn thư	N.viên	2	1.35	1.53	1.71	1.89	2.07	2.25	2.43	2.61	2.79	2.97	3.15	3.33	5%	7%	9%	11%
01.009	Nhân viên phục vụ	N.viên	2	1.00	1.18	1.36	1.54	1.72	1.90	2.08	2.26	2.44	2.62	2.80	2.98	5%	7%	9%	11%

PHỤ LỤC II**BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN**

Mã số	Tài sản	2011	2010
100	A. TÀI SẢN NGẮN HẠN	709.067.840.289	483.542.871.153
110	I. Tiền	43.736.951.338	34.739.027.137
120	II. Đầu tư ngắn hạn	468.403.200.000	369.923.200.000
130	III. Các khoản phải thu	184.046.337.736	73.197.008.915
140	IV. Hàng tồn kho	983.740.452	733.662.003
150	V. Tài sản ngắn hạn khác	11.897.602.763	4.949.973.098
200	B. TÀI SẢN DÀI HẠN	83.706.853.328	109.214.474.811
210	I. Tài sản cố định	6.143.734.924	8.268.654.338
211	1. Tài sản cố định hữu hình	5.868.317.909	7.783.286.905
217	2. Tài sản cố định vô hình	275.417.015	485.367.433
220	II. Các khoản ĐTTTC dài hạn	71.155.818.404	94.603.520.473
240	III. Tài sản dài hạn khác	6.407.300.000	6.342.300.000
Mã số	NGUỒN VỐN	2011	2010
300	A. NỢ PHẢI TRẢ	376.540.493.346	204.200.657.204
310	I. Nợ ngắn hạn	127.823.562.054	59.643.836.974
330	II. Các khoản dự phòng NV	248.223.289.459	144.388.518.264
331	1. Dự phòng phí	149.727.775.270	102.705.594.702
333	2. Dự phòng bồi thường	77.916.137.863	30.122.442.658
334	3. Dự phòng dao động lớn	20.579.376.326	11.560.480.904
340	4. Nợ khác	493.641.832	168.301.966
400	B. VỐN CHỦ SỞ HỮU	416.234.200.271	388.556.688.760
410	I. Nguồn vốn	416.234.200.271	388.301.408.137
420	II. Nguồn kinh phí, quỹ khác	-	255.280.263
430	TỔNG NGUỒN VỐN	792.774.693.617	592.757.345.964

PHỤ LỤC III***BẢNG BÁO CÁO KẾT QUẢ KINH DOANH***

CHỈ TIÊU	Mã số	Thuyết minh	2011	2010
1.Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	01	VI.25	383.985.897.414	284.214.761.813
2.Các khoản giảm trừ doanh thu	02		99.048.614.168	82.056.776.684
3.Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ(10 = 01-02)	10		284.901.283.246	202.157.985.129
4.Giá vốn hàng bán	11	VI.27	26.213.546.578	27.132.163.486
5.Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (20=10 – 11)	20		258.687.736.668	175.025.821.643
6.Doanh thu hoạt động tài chính	21	VI.26	120.132.489.654	103.125.456.889
7.Chi phí tài chính	22	VI.28	12.213.876.132	12.135.489.654
- Trong đó: Chi phí lãi vay	23			
8.Chi phí bán hàng	24		50.645.698.857	61.465.213.130
9.Chi phí quản lý doanh nghiệp	25		3.734.112.360	546.337.954
10.Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh{30 = 20 + (21 - 22) - (24 + 25)}	30		312.226.538.973	204.004.237.794
11.Thu nhập khác	31		42.082.001.156	38.483.206.374
12.Chi phí khác	32		33.109.374.502	30.681.191.677
13.Lợi nhuận khác (40=31 - 32)	40		8.972.626.654	7.802.014.697
14.Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (50 = 30 + 40)	50		321.199.165.627	211.806.252.491
15.Chi phí thuế TNDN HH	51	VI.30	89.935.766.375	59.305.750.697
17.Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (60 = 50 – 51 - 52)	60		231.263.399.252	152.500.501.794