

**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 Thị Thúy
Giảng viên hướng dẫn : ThS. Nguyễn Thị Tình

HẢI PHÒNG - 2012

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

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ
SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN XÂY DỰNG NGỌC LINH.**

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

**Sinh viên : Bùi Thị Thúy
Giảng viên hướng dẫn : ThS. Nguyễn Thị Tình**

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 Thị Thúy

Mã SV: 120524

Lớp: QT1202N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.

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.NGŨT *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

| | |
|---|----|
| <u>LỜI MỞ ĐẦU</u> | 1 |
| <u>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG</u> | |
| <u>NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP.</u> | 4 |
| <u>1.1 Khái niệm chung về nguồn nhân lực.</u> | 4 |
| <u>1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.</u> | 4 |
| <u>1.1.2. Khái niệm về sử dụng nguồn nhân lực.</u> | 6 |
| <u>1.1.3. Khái niệm về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.</u> | 8 |
| <u>1.1.4. Vai trò của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.</u> | 10 |
| <u>1.2. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.</u> | 12 |
| <u>1.2.1. Chỉ tiêu năng suất lao động bình quân.</u> | 12 |
| <u>1.2.2. Chỉ tiêu hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương.</u> | 12 |
| <u>1.2.4. Chỉ tiêu về khả năng sinh lời của một nhân viên.</u> | 13 |
| <u>1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.</u> ... | 13 |
| <u>1.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.</u> | 13 |
| <u>1.3.1.1. Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.</u> | 13 |
| <u>1.3.1.2. Xu hướng toàn cầu hóa và sự hội nhập nền kinh tế quốc tế.</u> | 14 |
| <u>1.3.1.3. Sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật.</u> | 15 |
| <u>1.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.</u> | 15 |
| <u>1.3.2.1. Chính sách về đào tạo nguồn nhân lực:</u> | 16 |
| <u>1.3.2.2. Chính sách về phân công và hợp tác lao động.</u> | 16 |
| <u>1.3.2.3. Chính sách về trả lương cho người lao động.</u> | 17 |
| <u>1.3.2.4. Chính sách về đánh giá thành tích nhân viên.</u> | 17 |
| <u>1.3.2.5. Triết lý quản trị nhân lực trong doanh nghiệp.</u> | 18 |
| <u>1.4. Sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.</u> | 19 |
| <u>1.4.1. Yêu cầu đối với nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp trong điều kiện hội nhập.</u> | 19 |
| <u>1.4.2. Sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.</u> | 20 |

| | |
|--|----|
| <u>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI</u> | |
| <u>CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG NGỌC LINH.</u> | 21 |
| <u>2.1. Những nét chung về Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.</u> | 21 |
| <u>2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.</u> | 21 |
| <u>2.1.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty.</u> | 21 |
| <u>2.1.1.2. Những thông tin chung cần biết về công ty.</u> | 21 |
| <u>2.1.1.3. Chức năng nhiệm vụ của Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.</u> | 23 |
| <u>2.1.2. Đặc điểm tổ chức bộ máy quản lý hoạt động kinh doanh.</u> | 25 |
| <u>2.1.3. Đặc điểm về lĩnh vực hoạt động của Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.</u> | 28 |
| <u>2.1.4. Đặc điểm về kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh có ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.</u> | 29 |
| <u>2.2. Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.</u> | 30 |
| <u>2.2.1. Mục đích và ý nghĩa của việc tìm hiểu công tác nhân sự trong Công ty.</u> | 30 |
| <u>2.2.1.1. Mục đích.</u> | 30 |
| <u>2.2.1.2. Ý nghĩa.</u> | 31 |
| <u>2.2.2. Đặc điểm về lao động của Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.</u> | 31 |
| <u>2.2.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.</u> | 36 |
| <u>2.2.4. Đánh giá mức độ hoàn thành công việc.</u> | 36 |
| <u>2.2.5. Công tác trả lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi.</u> | 38 |
| <u>2.2.5.1. Công tác trả lương.</u> | 38 |
| <u>2.2.5.2. Thưởng.</u> | 39 |
| <u>2.2.5.3. Phụ cấp.</u> | 39 |
| <u>2.2.6.4. Phúc lợi cho người lao động.</u> | 40 |
| <u>2.2.6. Thực trạng về năng suất lao động bình quân.</u> | 42 |
| <u>2.2.7. Thực trạng về hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương.</u> | 43 |
| <u>2.2.8. Thực trạng về hiệu suất tiền lương.</u> | 44 |
| <u>2.2.9. Thực trạng về khả năng sinh lời của một nhân viên.</u> | 46 |
| <u>2.3. Đánh giá công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.</u> | 48 |

| | |
|---|----|
| <u>2.3.1. Những thành tựu đạt được.....</u> | 49 |
| <u>2.3.2. Những tồn tại trong công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.....</u> | 50 |
| <u>Chương III: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG NGỌC LINH.....</u> | 52 |
| <u>3.1. Phương hướng mục tiêu của công ty đối với người lao động.....</u> | 52 |
| <u>3.2. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng lao động tại Công ty Cổ Phần Xây dựng Ngọc Linh.....</u> | 53 |
| <u>3.2.1. Tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động làm việc.....</u> | 53 |
| <u>3.2.1.1. Cơ sở đưa ra giải pháp.....</u> | 53 |
| <u>3.2.1.2. Nội dung của giải pháp</u> | 55 |
| <u>3.2.1.3. Điều kiện áp dụng giải pháp.....</u> | 60 |
| <u>3.2.2.4. Kết quả dự kiến</u> | 60 |
| <u>3.2.2. Cải tiến quản lý tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi</u> | 61 |
| <u>3.2.2.1. Cơ sở đưa ra giải pháp.....</u> | 61 |
| <u>3.2.2.2. Nội dung của giải pháp</u> | 62 |
| <u>3.2.2.3. Điều kiện áp dụng giải pháp.....</u> | 66 |
| <u>3.2.2.4. Những kết quả dự kiến đạt được.....</u> | 67 |
| <u>3.2.3. Các nhóm biện pháp khác.</u> | 67 |
| <u>3.2.3.1. Giải quyết tốt các mối quan hệ trong Công ty.</u> | 67 |
| <u>3.2.3.2. Đề bạt cán bộ quản lý một cách đúng đắn, vô tư, tạo cơ hội thăng tiến cho người có năng lực.</u> | 69 |
| <u>KẾT LUẬN</u> | 70 |
| <u>Danh mục tài liệu tham khảo</u> | 71 |

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành bản khóa luận này, em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn tận tình của cô giáo **THS.NGUYỄN THỊ TÌNH** trong suốt quá trình viết và hoàn thành khóa luận.

Em xin bày tỏ lòng biết ơn tới các thầy cô giáo trong Khoa Quản trị kinh doanh, Ngành Quản Trị Doanh Nghiệp, Trường Đại học Dân lập Hải Phòng đã tạo điều kiện và giúp đỡ em hoàn thành khóa luận này.

Tác giả

Bùi Thị Thúy

LỜI MỞ ĐẦU

Trong mọi thời đại, con người luôn là tài nguyên quý giá của hoạt động sản xuất kinh doanh. Người lao động không chỉ là đối tượng để khai thác mà còn là chủ thể của quá trình sản xuất kinh doanh, là yếu tố quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Chất lượng nguồn nhân lực ngày càng được thế giới quan tâm hơn, nhất là trong xu thế hội nhập, khi thế giới đang dần bước vào nền kinh tế tri thức. Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển bền vững thì phải đặt nguồn nhân lực lên vị trí hàng đầu bởi con người là tài nguyên vô cùng quý giá. “Mọi tài nguyên trên thế giới có thể cạn kiệt nhưng khả năng và trình độ của con người là vô hạn”.

Đất nước ta đang bước sang giai đoạn mới của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong bối cảnh thời đại được đặc trưng bởi xu thế toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế. Tuy nhiên, xuất phát điểm của nền kinh tế nước ta quá thấp, cơ sở vật chất thiết bị lạc hậu, trong khi nguồn vốn đầu tư còn nhiều hạn chế. Để có thể tồn tại và phát triển bền vững thì yếu tố con người đã trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Chỉ có sự bố trí, sử dụng nguồn nhân lực mới tạo nên bước đột phá trong hoạt động sản xuất kinh doanh của từng doanh nghiệp. Song vấn đề này cũng phát sinh những biến cố mới trong đó có cả những thách thức mà các doanh nghiệp cần phải vượt qua.

Trước những đòi hỏi của thực tiễn, ngành xây dựng đã và đang triển khai chiến lược phát triển nguồn nhân lực, nghiên cứu ứng dụng khoa học kỹ thuật, sắp xếp, đổi mới, nâng cao hiệu quả hoạt động của các đơn vị, cơ quan, doanh nghiệp... Những cố gắng đó đang góp phần đáng kể vào phát triển kinh tế - xã hội theo hướng tích cực. Hàng ngàn, hàng vạn công trình dân dụng, công nghiệp, kỹ thuật, đô thị hiện đại không ngừng mọc lên làm cho diện mạo đất nước ngày càng thêm đổi mới.

Để có cái nhìn hoàn chỉnh và toàn diện hơn cũng như nhận thức được tính cấp thiết của vấn đề, em mạnh dạn chọn đề tài: “ **Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh**”.

♦. **Mục đích nghiên cứu của luận văn.**

Trên cơ sở hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản của quản lý nguồn lực, đề tài đi sâu nghiên cứu đánh giá thực trạng số lượng, chất lượng nguồn nhân lực hiện có, cùng các chính sách quản lý nguồn nhân lực liên quan. Xác định rõ vị trí, vai trò, ý nghĩa kinh tế - xã hội của công tác nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh. Đánh giá tình hình, thực trạng của đội ngũ nhân lực trong Công ty để từ đó đưa ra những giải pháp mới nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự trước những đòi hỏi của nền kinh tế mở.

♦. **Phương pháp nghiên cứu.**

Để thực hiện mục tiêu và nhiệm vụ trên, trong quá trình nghiên cứu cần tiến hành khảo sát, thu thập các tài liệu có liên quan đến nội dung nghiên cứu của đề tài, sử dụng phương pháp logic, phương pháp tổng hợp và phân tích, phương pháp thống kê toán.

♦. **Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận văn.**

- Đối tượng nghiên cứu: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.
- Phạm vi nghiên cứu: Thực trạng nhân lực và quản trị nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.

♦. **Nhiệm vụ nghiên cứu.**

- Lý luận chung về quản lý nguồn nhân lực, sự cần thiết phải quản lý nguồn nhân lực.
- Phân tích đánh giá thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.
- Nghiên cứu một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.

♦. **Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài.**

Ý nghĩa khoa học: kết quả nghiên cứu luận văn góp phần vào việc hoàn thiện phương pháp luận quản lý nguồn nhân lực và công tác quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.

Ý nghĩa thực tiễn: các kết quả phân tích lựa chọn giải pháp hoàn thiện thêm về công tác quản lý nguồn nhân lực có ý nghĩa tham khảo với Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.

♦. **Kết cấu của khóa luận.**

Trong thời gian tìm hiểu về Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh, qua nghiên cứu công tác quản trị nhân sự của công ty em thấy công tác này được Công ty thực hiện tương đối tốt. Tuy nhiên do còn có một số khó khăn cho nên Công ty vẫn còn một số điểm hạn chế nhất định trong công tác này. Vì thế cho nên em có mạnh dạn đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao công tác quản lý nhân sự tại Công ty.

Đề tài của em gồm 3 chương:

+ *Lời mở đầu.*

+ *Chương 1: Cơ sở lý luận về nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp.*

+ *Chương 2: Thực trạng hiệu sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.*

+ *Chương 3: Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.*

+ *Kết luận.*

Trong quá trình thực hiện đề tài do sự tiếp xúc với thực tế còn nhiều bờ ngõ, kinh nghiệm hiểu biết thực tế còn hạn hẹp kiến thức còn mang nặng tính lý thuyết nên khóa luận tốt nghiệp của em không thể tránh khỏi những khiếm khuyết nhất định kính mong sự góp ý của quý thầy cô để đề tài của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn tận tình của cô giáo **Ths. Nguyễn Thị Tình** và sự giúp đỡ nhiệt tình của các cán bộ công nhân viên phòng Tổ Chức Hành Chính của Công ty Cổ phần Xây dựng Ngọc Linh để em hoàn thành đề tài này!

CHƯƠNG 1:

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP.

1.1 Khái niệm chung về nguồn nhân lực.

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Nhân lực được hiểu là nguồn lực trong từng con người, bao gồm thể lực và trí lực. Thể lực chính là sức khỏe, khả năng làm việc bằng cơ bắp, chân tay; còn trí lực thể hiện ở suy nghĩ, hiểu biết của con người đối với thế giới xung quanh. Như vậy, nhân lực phản ánh khả năng lao động của con người và là điều kiện cần thiết của quá trình lao động sản xuất. Để có thể hiểu thế nào là nguồn nhân lực, ta tập trung xét trên các góc độ sau:

Về số lượng, nguồn nhân lực được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu về quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực. Các chỉ tiêu này có quan hệ mật thiết với quy mô dân số. Quy mô dân số càng lớn, tốc độ tăng dân số càng cao thì quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực càng lớn và ngược lại.

Về chất lượng, nguồn nhân lực được xem xét trên các mặt: tình hình sức khỏe, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, năng lực phẩm chất.

Cũng giống như các nguồn lực khác, số lượng và đặc biệt là chất lượng nguồn nhân lực đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội.

Về ý nghĩa sinh học, nguồn nhân lực là nguồn lực sống, là thực thể thống nhất của cái sinh vật và cái xã hội. C.Mác đã khẳng định: “Trong tính hiện thực của nó, bản chất con người là tổng hòa các quan hệ xã hội”.

Về ý nghĩa kinh tế, nguồn nhân lực là tổng các năng lực lao động trong mỗi con người của một quốc gia, một vùng lãnh thổ, địa phương đã được chuẩn bị ở mức độ nhất định và có khả năng huy động vào quá trình phát triển kinh tế xã hội của đất nước hoặc vùng địa phương cụ thể.

Những quan điểm trên, dưới góc độ nào đấy thì nguồn nhân lực được hiểu là lực lượng lao động xã hội, là những người lao động cụ thể và chỉ thuần túy về mặt số lượng người lao động.

Theo quan điểm của kinh tế học phát triển, nguồn nhân lực là nguồn tài nguyên nhân sự của quốc gia hoặc của một tổ chức, là vốn nhân lực. Ở tầm vĩ mô đó là nguồn lực xã hội, ở tầm vi mô đó là một tập hợp của rất nhiều cá nhân, nhân cách khác nhau với những nhu cầu và tâm lý khác nhau, là toàn bộ đội ngũ nhân viên của tổ chức, vừa có tư cách là khách thể của hoạt động quản lý vừa là chủ thể hoạt động vừa là động lực của tổ chức đó.

Theo định nghĩa của UNDP: “Nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thực tế hoặc đang là tiềm năng để phát triển kinh tế - xã hội trong một cộng đồng”.

Như vậy, có thể hiểu một cách khái quát, nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng, khả năng lao động của con người trong một quốc gia đã được chuẩn bị ở một mức độ nhất định, có khả năng huy động vào quá trình phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, “tiềm năng đó bao gồm tổng hòa các năng lực về thể lực, trí lực, nhân cách con người của một con người của một quốc gia, đáp ứng với một cơ cấu nhất định của lao động do nền kinh tế đòi hỏi. Thực chất đó là tiềm năng của con người về số lượng, chất lượng và cơ cấu”.

Tiềm năng về thể lực là năng lực thể chất của con người là nền tảng và cơ sở để các năng lực về trí tuệ và nhân cách phát triển. Tiềm năng về trí lực là trình độ dân trí và trình độ chuyên môn hiện có, cũng như khả năng tiếp thu tri thức, khả năng phát triển tri thức của nguồn nhân lực. Năng lực về nhân cách liên quan đến truyền thống lịch sử và nền văn hóa của từng quốc gia. Nó được kết tinh trong mỗi con người và cộng đồng, tạo nên bản lĩnh và tính cách đặc trưng của con người lao động trong các quốc gia đó.

Quan điểm trên đây nhìn nhận nguồn nhân lực một cách toàn diện, coi nguồn nhân lực không chỉ trên giác độ số lượng (nguồn lực lao động) mà cả về chất lượng (tiềm năng phát triển). Theo cách tiếp cận này, cho rằng nguồn nhân

lực là các kỹ năng và năng lực của con người liên quan đến sự phát triển của mỗi cá nhân và của quốc gia. Các nguồn lực cơ bản của sự phát triển quốc gia thường có là: nguồn lực tài chính, nguồn lực con người, nguồn lực vật chất. Trong đó nguồn nhân lực có vai trò quyết định, là “lao động sống” (C.Mác), nó làm cho các nguồn lực khác trở nên hữu dụng. Ngày nay thế giới đang bước vào kỷ nguyên của nền văn minh thứ 5, trong đó trí tuệ và nền kinh tế trí thức đang là cột trụ của sự phát triển. Các thành quả khoa học trở thành yếu tố sản xuất và trở thành cấu thành của sản phẩm. Tỷ trọng hàm lượng chất xám trong mỗi sản phẩm cao hay thấp thể hiện sự cạnh tranh của ngành nghề hay quốc gia đó. Vì vậy, mặt chất lượng của nguồn nhân lực, yếu tố trình độ chuyên môn, kỹ năng chuyên nghiệp, nhân cách, phẩm chất là những tiêu chí quan trọng trong việc đánh giá thực trạng và khả năng phát triển nguồn nhân lực của các tổ chức, doanh nghiệp.

1.1.2. Khái niệm về sử dụng nguồn nhân lực.

Sử dụng nguồn nhân lực là hoạt động tiếp theo của quá trình đào tạo và tuyển chọn nguồn nhân lực. Do đó, việc đào tạo và tuyển chọn nguồn nhân lực có ảnh hưởng rất lớn đến nguồn nhân lực. Nếu như nguồn nhân lực được đào tạo tốt, nắm vững chuyên môn nghề nghiệp thì việc sử dụng nguồn nhân lực sẽ đạt hiệu quả cao và ngược lại.

Ngày nay, khi nền kinh tế đã phát triển lên đến trình độ cao, vai trò của con người ngày càng được khẳng định thì vai trò của việc dùng người cũng được nâng lên. Người ta đang chú ý nhiều vào các nguồn nhân lực không những ở vai trò truyền thống của chúng mà cả những ảnh hưởng của chúng đối với các yếu tố then chốt khác của tính năng tổ chức. Mac Milan và Schuller cho rằng: “Tập trung vào các nguồn nhân lực của hãng sẽ tạo ra được cơ hội quan trọng để đảm bảo chiến thắng các đối thủ cạnh tranh”. Sử dụng tốt nhất nguồn nhân lực như là một vũ khí cạnh tranh quan trọng trong việc nâng cao tính năng tổ chức, là một chiều hướng mới trong quản lý hành vi tổ chức. Nhưng làm sao để các tổ chức có thể sử dụng nguồn nhân lực như là một vũ khí chiến lược? Điều này đòi hỏi ở

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

các nhà quản lý doanh nghiệp một khả năng tổ chức và có được tầm nhìn chiến lược. Sử dụng nguồn nhân lực cần đảm bảo được các yêu cầu là khai thác phát huy hết tiềm năng lao động của mỗi cá nhân nhưng đồng thời cũng phải đảm bảo hiệu quả hoạt động của tổ chức. Để bố trí lao động đảm nhận công việc phù hợp với trình độ lành nghề của họ, trước hết đòi hỏi ở các nhà quản lý phải bố trí, sắp xếp và xác định mức độ phức tạp của công việc và yêu cầu trình độ tay nghề của người lao động. Vậy thực trạng công tác tổ chức, sắp xếp công việc và bố trí lao động trong các doanh nghiệp Nhà nước ở nước ta hiện nay ra sao? Do việc đào tạo và tuyển chọn nguồn nhân lực của các doanh nghiệp còn rất nhiều bất hợp lý cho nên dẫn đến việc sử dụng lao động cũng còn nhiều điều đáng bàn. Việc sử dụng lao động đã qua đào tạo cũng như lao động chưa qua đào tạo còn nhiều bất hợp lý, trước hết là lực lượng lao động quản lý.

Do cơ chế cũ để lại, hiện nay đội ngũ cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước đều đã lớn tuổi và đều được đào tạo trước khi đổi mới. Do đó, trình độ cũng như quan niệm về công tác quản lý đã không còn phù hợp với xu thế phát triển của thời đại. Mặc khác, trong việc sử dụng cán bộ hiện nay, nhiều cơ quan doanh nghiệp còn có hiện tượng một người làm quan cả họ được nhờ, ham dùng những người thân quen, những người giỏi nịnh hót, những người hợp tính với mình tạo thành phe cánh ăn đờ với nhau. Còn đối với những người thẳng thắn, chính trực, có tài thì ghét bỏ, trù dập, tìm mọi khuyết điểm để phê phán, xử lý thiếu công bằng gây mất đoàn kết nội bộ, ảnh hưởng đến tâm lý người lao động, làm cho ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Sử dụng nguồn nhân lực là một việc làm khó bởi vì không phải tuyển dụng được nguồn nhân lực vào trong công ty là hết trách nhiệm mà còn phải tìm cách bố trí công việc cho phù hợp với khả năng và đặc điểm của từng người. Những người nóng tính thì không thể nào lại bố trí họ làm việc ở bộ phận tiếp xúc trực tiếp với khách hàng được, bởi vì tính tình của họ sẽ rất dễ làm cho doanh nghiệp mất đi lượng khách hàng đáng kể. Để hiểu được cấp dưới của mình, cán bộ quản lý phải thật sự hòa đồng, biết lắng nghe ý kiến của các thành viên, chủ động giải

quyết các mối bất hòa trong công ty bởi vì đó chính là mầm mống của sự rạn nứt trong tổ chức.

Mỗi cán bộ công nhân viên đều có những mặt mạnh và mặt yếu khác nhau, nếu ta biết sử dụng đúng người đúng việc thì mặt mạnh được phát huy. Vì thế đòi hỏi người lãnh đạo phải đánh giá được khả năng của mỗi cán bộ và muốn đánh giá được đúng khả năng của họ thì người lãnh đạo phải sáng suốt, chí công vô tư để từ đó sắp xếp, bố trí cán bộ hợp lý.

Hiện nay đội ngũ cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước phần lớn là được đào tạo từ thời kỳ bao cấp nên sự nhanh nhẹn trong cập nhật phương thức sản xuất mới còn yếu kém làm cho quá trình đổi mới công nghệ sản xuất gặp nhiều trở ngại. Vấn đề đặt ra là làm thế nào để có thể thay đổi nhận thức của đội ngũ cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp. Đội ngũ chuyên gia và cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước còn bị sử dụng lãng phí, vừa không tiết kiệm chi phí cho doanh nghiệp vừa không đạt hiệu quả kinh tế.

1.1.3. Khái niệm về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

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

Các Mác chỉ rõ: bất kỳ một phương thức sản xuất liên hiệp nào cũng cần phải có hiệu quả, đó là nguyên tắc của liên hiệp sản xuất. Mác viết: “Lao động có hiệu quả nó cần có một phương thức sản xuất”, và nhấn mạnh rằng “hiệu quả lao động giữ vai trò quyết định, phát triển sản xuất là để giảm chi phí của con người, tất cả các tiến bộ khoa học đều nhằm đạt được mục tiêu đó”.

Xuất phát từ quan điểm trên, Mác đã vạch ra bản chất của hiệu quả sử dụng lao động là tiết kiệm và mọi sự tiết kiệm suy cho cùng là tiết kiệm thời gian và hơn thế nữa tiết kiệm thời gian không chỉ ở những khâu riêng biệt mà tiết kiệm thời gian cho toàn xã hội. Tất cả những điều đó có nghĩa là khi giải quyết bất cứ việc gì, vấn đề thực tiễn nào với quan điểm hiệu quả trên, chúng ta luôn đứng trước sự lựa chọn các phương án, các tình huống khác nhau với khả năng cho

phép, chúng ta cần đạt được các phương án tốt nhất với kết quả lớn nhất và chi phí nhỏ nhất về lao động.

Theo quan điểm của F.W.Taylor thì “con người là một công cụ lao động”. Theo quan điểm này: về bản chất đa số con người không làm việc, họ quan tâm nhiều đến cái họ kiếm được chứ không phải là công việc mà họ làm, ít người muốn và làm được những công việc đòi hỏi tính sáng tạo, độc lập, tự kiểm soát. Vì thế, để sử dụng lao động một cách có hiệu quả thì phải đánh giá chính xác thực trạng lao động tại doanh nghiệp mình, phải giám sát và kiểm tra chặt chẽ những người giúp việc, phải phân chia công việc ra từng bộ phận đơn giản lặp đi lặp lại, dễ dàng học được.

Con người có thể chịu đựng được công việc rất nặng nhọc, vất vả khi họ được trả lương cao hơn và có thể tuân theo mức sản xuất ấn định. Kết quả như ta đã biết, nhờ có phương pháp khoa học ứng dụng trong định mức và tổ chức lao động mà năng suất lao động đã tăng lên, nhưng sự bóc lột công nhân cũng đồng thời với chế độ tên gọi là “chế độ vắt kiệt mồ hôi”. Ông cũng ủng hộ việc khuyến khích lao động bằng tiền là cần thiết để họ sẵn sàng làm việc có kỷ luật.

Theo quan điểm của Mayo: “Con người muốn được cư xử như những con người”. Theo ông: về bản chất con người là một thành viên trong tập thể, vị trí và thành tựu của tập thể có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với anh ta hơn là lợi ích cá nhân, anh ta hành động theo tình cảm hơn là lý trí, họ muốn cảm thấy có ích và quan trọng, muốn tham gia vào công việc chung và được nhìn nhận như một con người. Vì vậy, muốn khuyến khích lao động, con người làm việc cần thấy nhu cầu của họ quan trọng hơn tiền. Chính vì vậy, người sử dụng lao động phải làm sao để người lao động luôn luôn cảm thấy mình có ích và quan trọng. Tức là phải tạo ra bầu không khí tốt hơn, dân chủ hơn và lắng nghe ý kiến của họ.

Theo quan điểm “con người là tiềm năng cần được khai thác và làm cho phát triển” cho rằng: bản chất con người là không muốn làm việc. Họ muốn góp phần thực hiện các mục tiêu, họ có năng lực độc lập sáng tạo. Chính sách quản lý phải động viên khuyến khích con người đem hết sức của họ vào công việc

chung, mở rộng quyền độc lập và tự kiểm soát của họ sẽ có lợi cho việc khai thác các tiềm năng quan trọng.

Từ các cách tiếp cận trên, ta có thể hiểu khái niệm hiệu quả sử dụng lao động như sau:

Theo nghĩa hẹp: Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là kết quả mang lại từ các mô hình, các chính sách quản lý và sử dụng nguồn nhân lực. Kết quả lao động đạt được là doanh thu, lợi nhuận mà doanh nghiệp có thể đạt được từ kinh doanh và việc tổ chức, quản lý nguồn nhân lực, có thể là khả năng tạo việc làm của mỗi doanh nghiệp.

Theo nghĩa rộng: Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực còn bao hàm thêm khả năng sử dụng nguồn nhân lực đúng ngành, đúng nghề, đảm bảo sức khỏe, đảm bảo an toàn cho nguồn nhân lực, là mức độ chấp hành nghiêm chỉnh kỷ luật lao động, khả năng sáng kiến cải tiến kỹ thuật ở mỗi người lao động, đó là khả năng đảm bảo công bằng cho người lao động.

Tóm lại, muốn sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực thì người quản lý phải tự biết đánh giá chính xác thực trạng tại doanh nghiệp mình. Từ đó có những biện pháp, chính sách đối với nguồn nhân lực thì mới nâng cao được năng suất lao động, việc sử dụng nguồn nhân lực mới thực sự có hiệu quả.

1.1.4. Vai trò của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Xét trên giác độ trình độ phát triển của lực lượng sản xuất, nhiều nhà khoa học đã chia quá trình phát triển kinh tế thành ba giai đoạn với những đặc trưng rất khác biệt: nền kinh tế nông nghiệp, nền kinh tế công nghiệp, nền kinh tế tri thức. Đặc trưng chủ yếu của nền kinh tế nông nghiệp là sức lao động cơ bắp của con người và tài nguyên thiên nhiên là cơ sở, chủ yếu tạo ra của cải vật chất đáp ứng nhu cầu cơ bản của con người, tri thức chủ yếu là những kinh nghiệm được tích lũy từ các hoạt động thực tế, năng suất, chất lượng và hiệu quả sản xuất đều hết sức kém. Trong nền kinh tế công nghiệp, tuy đã có sự trợ giúp của máy móc nhưng sức lao động của con người và tài nguyên thiên nhiên vẫn giữ vai trò trọng yếu. So với nền kinh tế nông nghiệp thì tri thức con người đã giữ vị trí

quan trọng hơn, lúc này tri thức không chỉ là sự đúc kết kinh nghiệm thực tế mà nó còn khám phá những quy luật vận động của tự nhiên, xã hội và tư duy để đưa ra những sáng chế, phát minh làm năng suất, chất lượng, hiệu quả được cải thiện hơn nhiều. So với kinh tế nông nghiệp và kinh tế công nghiệp thì nền kinh tế tri thức có những đặc trưng sau đây:

- + Tri thức, khoa học công nghệ, kỹ năng của con người đã trở thành lực lượng sản xuất hàng đầu.
- + Tri thức và những phát minh khoa học công nghệ được sản sinh ra từ tri thức là yếu tố cơ bản tạo lợi thế cạnh tranh của sản phẩm, doanh nghiệp và quốc gia.
- + Nền kinh tế tri thức vừa đòi hỏi và thúc đẩy, vừa tạo điều kiện phát triển học tập của mỗi thành viên trong xã hội.

Như vậy, trong bất kỳ giai đoạn phát triển nào của nền kinh tế, nguồn nhân lực cũng luôn luôn khẳng định là một nguồn lực quan trọng nhất, cần thiết nhất trong việc sản xuất ra của cải làm giàu cho xã hội. Đặc biệt trong điều kiện mới, sự phát triển của một quốc gia phụ thuộc vào nguồn lực trí tuệ và tay nghề của con người là chủ yếu, thay vì dựa vào nguồn tài nguyên, vốn vật chất trước đây thì nguồn nhân lực càng đóng một vai trò quan trọng hơn. Các lý thuyết tăng trưởng gần đây cũng chỉ ra rằng: động lực quan trọng nhất của sự tăng trưởng kinh tế bền vững chính là con người. Đảng và Nhà nước ta đã nhấn mạnh tầm quan trọng đặc biệt của yếu tố con người và xác định rằng: “con người vừa là mục tiêu vừa là động lực của sự phát triển” (Nghị quyết đại hội VII); “con người và nhân lực là yếu tố quyết định sự phát triển của đất nước trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa” (Nghị quyết đại hội VIII). Ngày nay trong quá trình đổi mới phát triển, nguồn nhân lực được đánh giá là sức mạnh siêu quốc gia, có tính quyết định trong cạnh tranh kinh tế và thiết lập trật tự thế giới mới. Sự cất cánh và phát triển thành công của các quốc gia gắn chặt với chính sách và chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Vì vậy, đặt ra chính sách và chiến lược phát triển nguồn nhân lực phụ thuộc vào mục tiêu trước mắt và lâu dài là một việc

làm hết sức cần thiết đối với không chỉ các quốc gia mà còn đối với cả các doanh nghiệp.

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

1.2.1. Chỉ tiêu năng suất lao động bình quân.

Năng suất lao động bình quân là sức sản xuất của lao động cụ thể có ích của mỗi cá nhân người lao động. Nó nói lên kết quả hoạt động sản xuất có mục đích của mỗi cá nhân người lao động trong một đơn vị thời gian nhất định.

Chỉ tiêu này được xác định theo công thức:

$$W = Q/T$$

Trong đó:

W – Năng suất lao động bình quân của một nhân viên.

Q – Tổng sản lượng tính bằng hiện vật.

T – Tổng số công nhân.

Chỉ tiêu năng suất lao động bình quân là chỉ tiêu chất lượng quan trọng cơ bản trong quá trình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, đồng thời chỉ tiêu này cũng đánh giá khả năng trình độ lao động trong quá trình hoạt động.

1.2.2. Chỉ tiêu hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương.

Chỉ tiêu này được xác định theo công thức :

$$HQ_{tl} = M/QL$$

Trong đó:

HQ_{tl} – Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương.

M – Doanh thu.

QL- Quỹ lương.

Chỉ tiêu này phản ánh: Để thực hiện một đồng doanh thu bán hàng cần chi bao nhiêu đồng tiền lương. Chỉ tiêu này càng lớn thì hiệu quả sử dụng càng cao.

1.2.3. Chỉ tiêu hiệu suất tiền lương.

Chỉ tiêu này được xác định theo công thức:

$$H = LN/QL$$

Trong đó:

H – Hiệu suất tiền lương.

LN – Lợi nhuận.

QL – Quỹ lương.

Chỉ tiêu này cho ta biết: Một đồng tiền lương bỏ ra thì đem lại bao nhiêu đồng lợi nhuận. Hiệu suất tiền lương tăng lên khi năng suất lao động tăng với nhịp độ cao hơn nhịp độ tăng của tiền lương.

1.2.4. Chỉ tiêu về khả năng sinh lời của một nhân viên.

Lợi nhuận bình quân của một người lao động trong doanh nghiệp là một trong những chỉ tiêu quan trọng để đánh giá hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp làm ăn có hiệu quả khi doanh nghiệp đó tạo ra nhiều doanh thu, nhiều lợi nhuận.

Chỉ tiêu này được tính theo công thức:

$$\mathbf{H = LN/NV}$$

Trong đó:

H – Khả năng sinh lời của một nhân viên.

LN – Lợi nhuận của doanh nghiệp.

NV – Số nhân viên bình quân.

Chỉ tiêu này càng cao thì hiệu quả sử dụng lao động càng cao và ngược lại.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

1.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.

Cùng với sự tác động của các nhân tố thuộc môi trường bên trong thì việc sử dụng lao động sao cho có hiệu quả cũng chịu sự tác động của các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài.

1.3.1.1. Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Trình độ phát triển kinh tế của quốc gia là xuất phát điểm cơ bản cho chất lượng của nguồn nhân lực, vì sự phát triển của kinh tế và trình độ nguồn nhân

lực luôn có mối quan hệ tương hỗ với nhau. Trong chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 10 năm từ 2001 – 2010, Đảng ta đã nêu rõ nhiệm vụ trung tâm của nước ta là thực hiện công nghiệp hóa, hiện đại hóa để phát triển kinh tế nhằm đưa nước ta cơ bản trở thành một nước công nghiệp trung bình vào năm 2020. Quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa tác động mạnh làm thay đổi cơ cấu nguồn nhân lực, chuyển từ lao động thủ công bán cơ khí lên cơ khí hóa, tự động hóa với việc tăng nhanh tỷ trọng sử dụng lao động có trình độ cao trong tất cả các lĩnh vực, từ sản xuất, dịch vụ đến quản lý. Thực hiện sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa, đất nước chúng ta đang thực hiện quá trình đổi mới khoa học- công nghệ dưới nhiều dạng khác nhau, ở nhiều cấp bậc của nền kinh tế là yếu tố tác động vào cả hai phía cung và cầu của phát triển nguồn nhân lực. Những ngành nghề cũ không còn nhu cầu sẽ bị thay thế bởi những ngành nghề mới, điều đó tác động mạnh đến công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực phù hợp với nhu cầu của sản xuất và đời sống ở các ngành và các vùng khác nhau. Để phát triển bền vững đòi hỏi các doanh nghiệp cần chú trọng tới công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực.

1.3.1.2. Xu hướng toàn cầu hóa và sự hội nhập nền kinh tế quốc tế.

Chúng ta đang chứng kiến sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế thế giới với sự hợp tác sâu rộng của các quốc gia. Điều đó được thể hiện qua việc mở rộng trao đổi thương mại, hàng hóa, dịch vụ, mở rộng chu chuyển vốn và tự do di chuyển lao động tầm quốc gia và toàn cầu. Vì mục tiêu lợi nhuận, các dòng vốn của đầu tư nước ngoài thường kèm theo di chuyển công nghệ, kiến thức kinh doanh và phương pháp quản lý. Luồng vốn đầu tư trực tiếp và hỗ trợ làm chuyển dịch cơ cấu kinh tế và với nó là cơ cấu lao động trên tầm quốc gia. Các khu trung tâm công nghiệp với sự ra đời của các ngành nghề mới là nơi tạo ra nhiều công ăn việc làm mới. Chuyển giao công nghệ của đầu tư nước ngoài đi liền với yêu cầu nâng cao tay nghề, thúc đẩy đổi mới chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu làm chủ công nghệ. Sự gia tăng chênh lệch giữa những lao động có tay nghề và không được đào tạo đã kích thích nhu cầu tự đào tạo của

người lao động, hướng họ vào con đường học vấn để có thể tìm được việc làm mới với yêu cầu cao hơn và thu nhập lớn hơn. Tự do di chuyển lao động làm cho thị trường lao động phát triển, dòng lao động biến động theo sự tăng giảm của cung – cầu về lao động trên thị trường. Thị trường lao động phát triển sẽ tạo nhiều cơ hội cho nhân lực có trình độ cao, nhưng đồng thời tạo ra nhiều thách thức cho hoạt động phát triển nguồn nhân lực. Ở tầm vĩ mô, các chính sách về quản lý và sử dụng nguồn nhân lực cũng phải tính đến những cam kết của quốc gia với các tổ chức lao động quốc tế và đối tác song phương khác, những vấn đề như di chuyển quốc gia, di chuyển quốc tế.

1.3.1.3. Sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật.

Với sự gia tăng mạnh mẽ của ứng dụng khoa học kỹ thuật vào sản xuất đã góp phần nâng cao mức sống vật chất và tinh thần cho con người, đưa nền kinh tế chuyển từ kinh tế công nghiệp sang kinh tế tri thức. Do tác động của nền kinh tế tri thức, con người trở nên văn minh hơn và nhu cầu xã hội cũng cao hơn. Trong điều kiện mới, sự phát triển của quốc gia phụ thuộc trở lại vào nguồn nhân lực thay vì dựa vào nguồn tài nguyên, vốn vật chất như trước đây. Trong nền kinh tế tri thức, nguồn nhân lực không chỉ đơn thuần là lao động sống, mà phải là nguồn nhân lực chất lượng cao có trình độ và khả năng nắm vững khoa học công nghệ để áp dụng vào sản xuất, đời sống.

1.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.

Môi trường bên trong của doanh nghiệp được hiểu là nền văn hóa của tổ chức doanh nghiệp. Nền văn hóa của doanh nghiệp bao gồm nhiều yếu tố cấu thành. Từ góc độ môi trường kinh doanh cần đặc biệt chú ý đến triết lý kinh doanh, các tập quán, thói quen, truyền thống, phong cách sinh hoạt, nghệ thuật ứng xử, các nghi lễ được duy trì trong doanh nghiệp. Tất cả những yếu tố đó tạo nên bầu không khí, một bản sắc tinh thần đặc trưng riêng cho từng doanh nghiệp. Những doanh nghiệp có nền văn hóa phát triển cao sẽ có không khí làm việc say mê, đề cao sự sáng tạo, chủ động và trung thành. Ngược lại, những doanh nghiệp có nền văn hóa thấp kém sẽ phổ biến sự bàng quan, thờ ơ, vô trách

nhệm và bất lực hóa đội ngũ lao động của doanh nghiệp hay nói cách khác sẽ làm hiệu quả sử dụng lao động thấp kém.

Bên cạnh đó, các chính sách quản lý sử dụng nhân lực của doanh nghiệp cũng có tác động trực tiếp tới hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp đó. Các chính sách này bao gồm việc doanh nghiệp đào tạo nguồn nhân lực, phân công và hiệp tác lao động, trả công cho nhân viên.

1.3.2.1. Chính sách về đào tạo nguồn nhân lực:

Đào tạo nguồn nhân lực là hoạt động nhằm trang bị kỹ năng, những chuyên môn, những tay nghề để người lao động có thể thực hiện các công việc trong quá trình tham gia sản xuất. Ngày nay, hoạt động đào tạo nguồn nhân lực được coi là một nhân tố cơ bản quyết định đến chất lượng nguồn nhân lực. Để làm chủ khoa học công nghệ, người lao động cần được trang bị một lượng kiến thức đầy đủ. Một chuyên gia đã chỉ ra rằng: một máy móc thiết bị cho dù hiện đại đến đâu thì cũng sẽ bị lạc hậu trong vòng 5 năm tới, vì vậy người lao động cần được thường xuyên đào tạo để được nâng cao tay nghề, trình độ nhằm đáp ứng được công việc mà mình đang đảm nhận.

1.3.2.2. Chính sách về phân công và hợp tác lao động.

Phân công là một quá trình tách riêng các loại lao động khác nhau theo một tiêu thức nhất định trong một điều kiện xác định của doanh nghiệp.

Hợp tác lao động là một quá trình mà ở đó nhiều người cùng làm một việc trong một quá trình sản xuất kinh doanh hay ở nhiều quá trình sản xuất kinh doanh khác nhau có quan hệ mật thiết, chặt chẽ với nhau để nhằm mục đích chung ...

Phân công lao động và hợp tác lao động là hai mặt của một quá trình sử dụng lao động. Phân công lao động phải tính đến khả năng có thể hợp tác được và hợp tác lao động phải dựa trên cơ sở của sự phân công. Phân công lao động càng sâu bao nhiêu thì hợp tác lao động càng tỷ mỉ bấy nhiêu.

Phân công lao động cho phép mỗi cá nhân và mỗi tập thể có điều kiện thực hiện chuyên môn hóa sản xuất góp phần nâng cao chất lượng công tác, năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Nhờ có chuyên môn hóa mà doanh

nghiệp giảm được chi phí đào tạo, người lao động nhanh chóng tích lũy được kinh nghiệm trong sản xuất, doanh nghiệp có điều kiện sử dụng máy móc chuyên dùng, vừa góp phần nâng cao năng suất lao động vừa đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả cao.

Hợp tác lao động trong doanh nghiệp nhằm phối hợp một cách tích cực và hài hòa nhất mọi cố gắng của mỗi cá nhân và tập thể trong một điều kiện tổ chức – kinh tế - kỹ thuật – xã hội nhất định nhằm sử dụng có hiệu quả mọi nguồn lực hiện có. Hiệu quả xã hội của sự hợp tác là tăng khả năng làm việc của từng cá nhân do có sự tiếp xúc xã hội mà nảy sinh sự thi đua giữa những người lao động làm xuất hiện những động cơ mới, kích thích mới trong mối quan hệ giữa những người lao động.

Bố trí phân công và hợp tác lao động một cách khoa học là một trong những điều kiện quan trọng bậc nhất để tăng năng suất lao động, giảm tiêu hao nguyên vật liệu và lao động, đảm bảo nội dung lao động phong phú, giảm sự mệt mỏi, tạo điều kiện cho con người phát triển toàn diện trong quá trình lao động.

1.3.2.3. Chính sách về trả lương cho người lao động.

Việc trả công được tổ chức công bằng và hợp lý sẽ tạo ra không khí cởi mở trong tập thể lao động, khuyến khích người lao động hăng say lao động, nhiệt tình và có trách nhiệm hơn đối với công việc.

Tiền thưởng là một trong những biện pháp khuyến khích vật chất đối với người lao động trong quá trình làm việc, qua đó nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, rút ngắn thời gian làm việc.

Đãi ngộ tinh thần là một vấn đề quan trọng để động viên khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn. Nó được hiểu là sự thỏa mãn một số nhu cầu tinh thần của người lao động như niềm vui, được kính trọng, được giao tiếp với mọi người, được đối xử bình đẳng.

1.3.2.4. Chính sách về đánh giá thành tích nhân viên.

Đánh giá thành tích nhân viên là một quá trình thu thập, phân tích đánh giá và trao đổi các thông tin liên quan tới hành vi làm việc và kết quả công tác của

từng nhân viên sau quá trình lao động, là xác định giá trị của một cá nhân thông qua một số chỉ tiêu và phẩm chất lao động của họ.

Đánh giá thành tích nhân viên trong doanh nghiệp có ý nghĩa vô cùng to lớn và có tác dụng rất tốt đối với doanh nghiệp cũng như người lao động nhằm các mục đích sau:

- Kiểm tra tình hình chấp hành công việc của nhân viên.
- Kiểm tra sự thích ứng giữa vị trí và người đảm nhận nó.
- Cải thiện điều kiện làm việc.
- Làm cơ sở cho việc điều chỉnh tiền lương, đề bạt, thuyên chuyển và sa thải lao động, cũng như lập kế hoạch giúp đỡ nhân viên, đào tạo bổ sung.
- Nắm bắt được những thách thức mới từ môi trường bên ngoài.

1.3.2.5. Triết lý quản trị nhân lực trong doanh nghiệp.

Chúng ta có thể hiểu: Triết lý quản trị nhân lực là những tư tưởng, quan điểm của người lãnh đạo cấp cao về cách thức quản lý con người trong tổ chức. Từ đó mà tổ chức có các biện pháp, chính sách về quản trị nhân lực và chính các biện pháp, phương pháp quản lý đó có tác dụng nhất định tới hiệu quả, tinh thần và thái độ làm việc của người lao động.

Khi hoạch định chính sách quản lý con người, nhà lãnh đạo cấp cao cần phải quan tâm đầy đủ tới những quan điểm sau:

- Tôn trọng và quý mến người lao động.
- Tạo ra những điều kiện để con người làm việc có năng suất lao động cao, đảm bảo yêu cầu của doanh nghiệp.
- Quan tâm tới những nhu cầu vật chất, tinh thần, đặc biệt là những nhu cầu về tâm lý xã hội của con người.
- Làm cho con người ngày càng có giá trị trong xã hội.
- Thấy rõ được mối quan hệ tác động giữa kỹ thuật, kinh tế, pháp luật, xã hội khi giải quyết các vấn đề liên quan tới con người.
- Quản lý con người một cách văn minh, nhân đạo, làm cho con người ngày càng hạnh phúc trong công việc và trong cuộc sống.

1.4. Sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

1.4.1. Yêu cầu đối với nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp trong điều kiện hội nhập.

Đường lối kinh tế của nước ta trong những thập niên đầu thế kỉ XXI đã xác định rõ: “Đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa, xây dựng nền kinh tế tự chủ, đưa đất nước trở thành một nước công nghiệp; ưu tiên phát triển lực lượng sản xuất, đồng thời xây dựng quan hệ phù hợp theo định hướng xã hội chủ nghĩa; phát huy cao độ nội lực, đồng thời tranh thủ nguồn nhân lực bên ngoài và chủ động hội nhập kinh tế quốc tế để phát triển nhanh, có hiệu quả bền vững...”. Với đường lối đó, cần phải xác định được các yêu cầu đối với nguồn nhân lực nói chung trước tình hình mới và xu thế mới của nền kinh tế nước ta. Nguồn nhân lực nước ta cần đáp ứng được những yêu cầu sau:

- Có tri thức chuyên môn sâu ở lĩnh vực chuyên trách và có kiến thức rộng về các lĩnh vực khác của kinh tế học trên mặt bằng tri thức hiện tại. Đây là yêu cầu đầu tiên đối với tất cả nguồn nhân lực chủ chốt trong các ngành quan trọng ở nước ta.
- Có khả năng làm việc với công nghệ hiện đại, có khả năng hoạt động sáng tạo và phát triển trình độ chuyên môn, kỹ năng trong lao động, thao tác thành thạo nghiệp vụ theo chuyên ngành đã được đào tạo.
- Có khả năng tự quyết độc lập cùng với sự hợp tác và hiểu biết đồng nghiệp trong môi trường áp lực cao, có trình độ đủ về nghiệp vụ, ngoại ngữ và kỹ năng tổ chức làm việc chủ động thì mới làm chủ được công nghệ phục vụ cho nhiệm vụ chuyên môn.
- Có khả năng thích ứng và tính linh hoạt cao. Yêu cầu này đòi hỏi nguồn nhân lực phải có trình độ chuyên môn cao. Để có khả năng thích ứng tốt với những công việc phức tạp và luôn thay đổi trong thời đại kinh tế trí thức.
- Có khả năng sáng tạo tri thức mới.

1.4.2. Sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Dưới sức ép của sự phát triển khoa học kỹ thuật thì nguồn lao động sẽ phải chịu một sự cạnh tranh không nhỏ từ các thiết bị công nghiệp. Các doanh nghiệp sẽ sử dụng máy móc nhiều hơn để thay thế những công nhân sản xuất thủ công, năng suất kém. Đây đã tạo nên một sự thất nghiệp không mong đợi đối với người lao động, nhất là lao động ở nước ta (vì trình độ tay nghề lao động ở nước ta hầu như chưa đáp ứng được yêu cầu của các nhà đầu tư nước ngoài).

Nguồn nhân lực trong nước sẽ phải chịu một sự cạnh tranh gay gắt từ các nước láng giềng có dân số đông, giá thuê nhân công rẻ và tay nghề lao động ở mức cao. Khi mở cửa, việc lao động các nước tìm đến là không tránh khỏi, mặt khác họ có trình độ tay nghề cao hơn nên dễ dàng được người tuyển dụng lựa chọn.

Bên cạnh đó, cạnh tranh là điều không thể tránh khỏi khi hội nhập. Muốn cạnh tranh, doanh nghiệp Việt Nam buộc phải có những thay đổi về nguồn nhân lực, cách thức quản lý, máy móc công nghệ và phải có năng lực nhất định về tiếp cận, chiếm lĩnh thị trường. Trong các yếu tố trên, yếu tố con người là đặc biệt quan trọng. Thiết bị và công nghệ có hiện đại đến mấy nhưng con người không đủ mạnh thì sẽ nhanh chóng bị thua trên sân nhà.

Chính vì vậy, các cấp quản trị cần phải coi trọng vấn đề nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực là vấn đề hàng đầu cần thiết và quan trọng nhất.

CHƯƠNG 2:

THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG NGỌC LINH.

2.1. Những nét chung về Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.

2.1.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty.

Sự chuyển đổi cơ cấu kinh tế, từ cơ chế kinh tế hoá tập trung lên kinh tế thị trường đã tạo cho doanh nghiệp trẻ nước ta có điều kiện thuận lợi trong việc kinh doanh. Sự chuyển đổi này đã thổi một luồng sinh khí mới cho các doanh nghiệp có cơ hội vươn lên phát triển và hợp tác với các doanh nghiệp trong và ngoài nước.

Đã có không ít các doanh nghiệp đã không chịu nổi sự khắc nghiệt của nền kinh tế thị trường nên đã không tránh khỏi giải thể. Nhưng cũng có nhiều doanh nghiệp rất nhạy bén. Với sự khuyến khích đầu tư của nhà nước, nhiều doanh nghiệp cổ phần đã được thành lập để phù hợp với nền kinh tế thị trường hiện nay, nhất là trong quá trình hội nhập hoá toàn cầu, điều này đã làm tăng tính cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong nước và các thành phần kinh tế khác. Có rất nhiều giải pháp đã được lựa chọn nhưng yếu tố then chốt quyết định vẫn là uy tín và kinh nghiệm của doanh nghiệp với đối tác.

Với phương châm trên Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh đã và đang phát triển trở thành một doanh nghiệp làm ăn có hiệu quả.

2.1.1.2. Những thông tin chung cần biết về công ty.

♦. Tên và hình thức của doanh nghiệp:

- Tên doanh nghiệp: CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG NGỌC LINH.
- Tên tiếng anh: NGOC LINH CONSTRUCTION JOINT STOCK COMPANY.
- Tên viết tắt: NGOC LINH JSC.
- Loại hình: Công ty cổ phần.

♦. Trụ sở, chi nhánh và địa bàn hoạt động của công ty:

- Địa chỉ: Thôn Ngọc Khê, Xã Phù Ninh – huyện Thủy Nguyên – Thành phố Hải Phòng.
- Điện thoại: 0313.533313. Fax: (0313.533628).
- Email: xdngoclinh@gmail.com.
- Mã số thuế: 0200558909.

Giấy đăng ký kinh doanh:

Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số: 0200558909 do Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hải Phòng, cấp lần đầu ngày 18 tháng 08 năm 2003. Cấp lại lần 2 ngày 18 tháng 02 năm 2012.

Công ty có vốn điều lệ 12.600.000.000 đồng.

Kể từ ngày thành lập cùng với qui mô hoạt động, hoà nhập với xu hướng phát triển chung của đất nước, công ty đã có nhiều thành công lớn trên phương diện kinh doanh như xây lắp các kết cấu công trình, dân dụng, giao thông, thủy lợi, cấp thoát nước đô thị.... Bằng những khả năng phát huy năng lực của chính bản thân của công ty theo chứng chỉ hành nghề số 0200558909.

Công ty đã tham gia đấu thầu và thi công nhiều công trình xây dựng có qui mô lớn trong thành phố và một số tỉnh lân cận, đồng thời mở rộng các hoạt động kinh doanh khác có hiệu quả. Công ty đã đầu tư nhiều máy móc và thiết bị thi công hiện đại phù hợp với công nghệ mới, có hiệu quả cao trong công tác xử lý nền móng, công tác bê tông vận chuyên khoan cọc nhồi, xe vận chuyên, các loại máy đào, máy xúc, xe lu

Là một doanh nghiệp kinh doanh hạch toán độc lập có tư cách pháp nhân, có quyền lợi và nghĩa vụ theo luật định, hoạt động theo điều lệ của Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh do hội đồng quản trị Công ty phê chuẩn. Công ty không chỉ chú tâm vào cải tiến công nghệ, thiết bị thi công mà còn quan tâm đến xây dựng đội ngũ kỹ sư kỹ thuật cán bộ quản lý giỏi, đội ngũ công nhân có tay nghề cao, với kỹ thuật chuyên sâu. Đến nay, công ty đã có những cán bộ công nhân có trình độ giỏi để thi công xây dựng các công trình công nghiệp, dân

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

dụng, thủy lợi, đường giao thông Đặc biệt là nền móng thi công các công trình, nhà máy xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp có yêu cầu kỹ thuật, mỹ thuật cao.

Chủ trương của Công ty là luôn luôn có gắng để kiện toàn công tác quản lý chất lượng sản phẩm và công trình...

Bên cạnh đó ta cũng không thể không nhắc đến những khó khăn của Công ty. Trong bối cảnh phát triển nền kinh tế của đất nước, nguồn vốn dành cho các công trình công bị hạn chế ảnh hưởng đến việc thanh toán cho các công trình đã hoàn thành bị chậm là một trong những khó khăn lớn nhất của công ty hiện nay. Song với kinh nghiệm và sức mạnh cùng với đội ngũ cán bộ công nhân có trình độ chuyên sâu kết hợp với trang thiết bị hiện đại của công ty. Công ty chắc chắn sẽ khắc phục mọi khó khăn và sẽ không ngừng vươn lên ngang bằng các doanh nghiệp trong khu vực.

2.1.1.3. Chức năng nhiệm vụ của Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.

◆ *Chức năng*

Phát huy vai trò là một doanh nghiệp xây lắp, Công ty Cổ phần Xây dựng Ngọc Linh được thành lập với chức năng xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông, thủy lợi, cấp thoát nước đô thị, san lấp mặt bằng, công cộng với qui mô lớn trong thành phố với các tỉnh lân cận như: công trình Nhà lớp học 2 tầng trường Tiểu học Tam Hưng huyện Thủy Nguyên – HP, trụ sở UBND xã Mỹ Đồng- Thủy Nguyên- HP,...

Một số thiết bị máy móc của Công ty:

- Xe lu
- Máy ủi
- Máy xúc
- Xe vận chuyên
- Máy trộn bê tông

♦. *Nhiệm vụ*

Công ty nhận thầu thi công các công trình :

- Dân dụng;
- Công nghiệp;
- Cơ sở hạ tầng giao thông;
- Thủy lợi;
- Tư vấn xây dựng;
- Thi công nền móng công trình;
- Xây dựng công trình điện đến 35KV....

Với đặc điểm riêng của sản phẩm xây lắp có tác động trực tiếp đến công tác tổ chức quản lý, quy mô của công trình. Sản phẩm mang tính đơn chiếc, thời gian sản xuất kéo dài, chủng loại yếu tố đầu vào lớn. Để đảm bảo sử dụng nguồn vốn đầu tư có hiệu quả thì yêu cầu bắt buộc đối với đơn vị là phải xây dựng trên mức giá dự toán và phải được so sánh với các khoản chi phí thực tế phát sinh. Đồng thời, để tạo điều kiện thuận lợi cho Công ty trong việc quản lý và phân công lao động ở nhiều điểm thi công khác nhau với nhiều công trình khác nhau một cách có hiệu quả, Công ty tổ chức lực lượng lao động theo mô hình quy củ: gồm các tổ đội thi công, mỗi tổ đội bao gồm 10-12 lao động(kỹ sư, thợ lái máy, công nhân...). Với cách thức tổ chức như trên sẽ tạo điều kiện quản lý chặt chẽ các mặt hoạt động kinh tế, kỹ thuật ở từng bộ phận, đảm bảo cho quá trình sản xuất kinh doanh liên tục, đem lại hiệu quả.

Công ty đã không ngừng mở rộng thị trường và củng cố thêm uy tín kinh doanh bằng mô hình sản xuất:

CÔNG TY - XÍ NGHIỆP - ĐỘI SẢN XUẤT

Đã tăng cường và phát huy được tính chủ động sáng tạo cho các đơn vị trực tiếp sản xuất, mang lại hiệu quả kinh tế cao, với đội ngũ cán bộ nhiều kinh nghiệm và đội ngũ công nhân kỹ thuật lành nghề với trang thiết bị thi công hiện đại. Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh đã đạt được những thành tựu đáng khích lệ. Cùng với thành quả này Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh vững

bước sang thế kỉ 21 càng tạo đà và phát triển cùng nền kinh tế của đất nước và hội nhập cùng nền kinh tế trong khu vực cũng như thế giới.

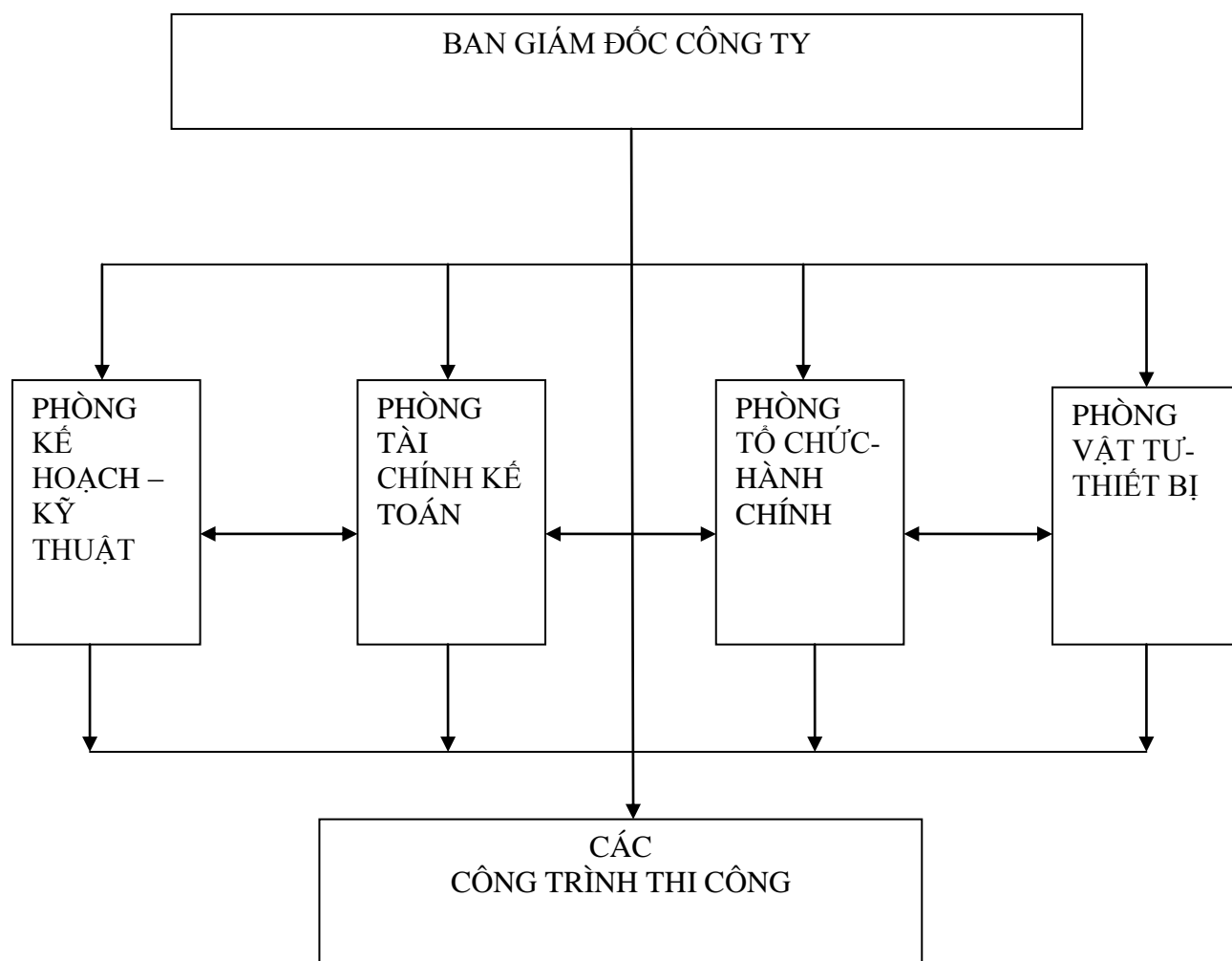
2.1.2. Đặc điểm tổ chức bộ máy quản lý hoạt động kinh doanh.

Tổ chức bộ máy quản lý là một vấn đề hết sức quan trọng trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh. Công ty có đội ngũ cán bộ năng động, có trình độ chuyên môn, có kinh nghiệm lâu năm trong công tác tổ chức sản xuất kinh doanh phù hợp với xu hướng phát triển của nền kinh tế thị trường. Bộ máy quản lý chặt chẽ, có nhiều kinh nghiệm với trình độ chuyên môn cao tạo điều kiện thúc đẩy sự phát triển của Công ty.

Hiện nay, mô hình cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Xây dựng Ngọc Linh được thực hiện theo cơ cấu trực tuyến – chức năng. Các bộ phận được hình thành theo chức năng chuyên môn về các lĩnh vực như: nhân sự, tài chính... qua đó tạo điều kiện phát huy tối đa năng lực chuyên môn của các bộ phận chức năng và đảm bảo quyền chỉ huy của hệ thống trực tuyến do đó công việc được thực hiện dễ dàng.

Thực hiện theo mô hình cơ cấu tổ chức, quản lý này thì người lãnh đạo được sự quan tâm, giúp đỡ của các phòng ban chức năng trong việc tìm ra những giải pháp tốt nhất đối với những vấn đề phức tạp. Tuy nhiên, quyền quyết định cuối cùng vẫn thuộc về người lãnh đạo cao nhất trong Công ty.

SƠ ĐỒ 1: CƠ CẤU BỘ MÁY TỔ CHỨC QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG NGỌC LINH



(Nguồn: Phòng tổ chức - Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh)

- Mỗi quan hệ quản lý chỉ đạo
- Mỗi quan hệ phối hợp công tác và chỉ đạo, hướng dẫn nghiệp vụ
- ↔ Mỗi quan hệ phối hợp công tác và hỗ trợ nghiệp vụ

✳ Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận, phòng ban:

Giám đốc công ty:

Giám đốc công ty là đại diện pháp nhân của Công ty, điều hành mọi hoạt động của Công ty theo đúng chính sách và pháp luật của nhà nước. Chịu trách nhiệm trước pháp luật về mọi hoạt động của Công ty đến kết quả cuối cùng.

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

Phó giám đốc công ty:

Do giám đốc Công ty bổ nhiệm và miễn nhiệm. Phó giám đốc được giám đốc uỷ quyền điều hành một số lĩnh vực của Công ty và chịu trách nhiệm giữa kết quả công việc của mình trước pháp luật và trước Giám đốc.

Phòng kế hoạch- kỹ thuật

Khai thác công trình, làm hồ sơ dự thầu công trình, tổng hợp tình hình kinh doanh của công tác sản xuất kinh doanh của toàn bộ doanh nghiệp.

Giám sát kỹ thuật thi công các công trình, chịu trách nhiệm trước Công ty về kỹ thuật, chất lượng, tiến độ công trình.

Giám sát chất lượng các công trình với các cán bộ chuyên môn, hoàn tất các thủ tục nghiệm thu kỹ thuật theo đúng quy định, quy phạm và trình tự xây dựng cơ bản.

Phòng kế toán tài chính:

Gồm trưởng phòng và phó phòng giúp việc. Kế toán trưởng kiêm trưởng phòng. Phòng tài chính kế toán gồm 3 nhân viên thực hiện chức năng tham mưu giúp việc cho giám đốc công ty trong công tác quản lý tài chính kế toán của Công ty, hướng dẫn việc kiểm sát, việc thực hiện hạch toán kế toán ở các công trình.

Quản lý và theo dõi tình hình sử dụng vốn và tài sản của công ty. Thực hiện đầy đủ công tác ghi chép sổ sách các nghiệp vụ phát sinh trong toàn công ty. Kiểm tra xét duyệt báo cáo của các đơn vị phụ thuộc, tổng hợp số liệu để lập báo cáo cho toàn Công ty.

Bên cạnh đó phòng kế toán còn có nhiệm vụ theo dõi công nợ hàng ngày, hàng tháng để ban lãnh đạo có kế hoạch thanh toán kịp thời.

Phòng tổ chức- hành chính:

Là phòng nghiệp vụ thuộc bộ máy quản lý của Công ty. Phòng có chức năng tham mưu cho Giám đốc Công ty về lĩnh vực Hành chính, quản trị, về công tác tổ chức, công tác cán bộ và mô hình quản lý sản xuất.

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

Trực tiếp theo dõi công tác tiếp khách đối nội, đối ngoại đến làm việc với công ty, bố trí lịch làm việc với lãnh đạo các phòng ban, công tác đời sống, tinh thần, vật chất, quản lý bất động sản: Nhà của đất đai từ cơ quan Công ty đến các đơn vị trực thuộc.

Thực hiện các chế độ chính sách về lao động, tiền lương, an toàn lao động, thi đua khen thưởng, kỷ luật, BHXH, BHYT, BHTT... đối với người lao động của Công ty.

Nhiệm vụ quyền hạn: xây dựng phương án về tổ chức sản xuất trong từng thời kỳ, lập quy hoạch cán bộ ngắn hạn, dài hạn. Được đề xuất tất cả những vấn đề liên quan đến công tác tổ chức, cán bộ, lao động tiền lương và chế độ chính sách. Tiếp khách đối nội, đối ngoại sắp xếp lịch để lãnh đạo Công ty làm việc khi khách đến làm việc, các đơn vị đến làm việc.

Phòng vật tư:

Do trưởng phòng phụ trách và phó phòng giúp việc. Phòng gồm 3 cán bộ công nhân viên, nhiệm vụ thực hiện việc cung ứng vật tư thiết bị cho những công trình đang thi công và lập kế hoạch vật liệu cho các công trình sắp thi công.

Kết hợp với phòng kế toán tài chính để báo cáo công nợ đối với khách hàng để báo cáo lên ban lãnh đạo.

Các đơn vị phụ thuộc:

Công ty có các đội thi công trong đó các đội trưởng là người được giám đốc Công ty bổ nhiệm và chịu trách nhiệm trước giám đốc Công ty về mọi hoạt động thi công và xây dựng trên công trường. Chịu trách nhiệm về việc kiểm tra và giám sát tiến độ thi công, chất lượng công trình, vật tư và công nhân tại công trình.

2.1.3. Đặc điểm về lĩnh vực hoạt động của Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.

Công ty cổ phần xây dựng Ngọc Linh là một doanh nghiệp sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực xây dựng. Công ty có bề dày trong công tác chỉ đạo, điều hành, quản lý và tổ chức thực hiện nhiệm vụ. Cán bộ công nhân viên chức trong Công ty có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao, được đào tạo cơ bản, ngày càng trưởng thành. Các đơn vị thi công được trang bị đầy đủ các phương tiện cần

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

thiết, hiện đại, đáp ứng mọi yêu cầu của các công trình về quy mô, mức độ phức tạp, mỹ quan và tiến độ công trình. Bên cạnh đó, địa bàn thi công của Công ty cũng khá rộng, uy tín trên thương trường ngày càng được nâng cao, tạo điều kiện thuận lợi trong suốt quá trình thực hiện nhiệm vụ của Công ty. Các lĩnh vực hoạt động chính của Công ty:

+ Thi công xây lắp công trình công nghiệp, dân dụng.

Là lĩnh vực xây dựng khá phổ biến và đa dạng. Bao gồm: xây dựng nhà công cộng, nhà máy, ...

+ Xây dựng các công trình giao thông, thủy lợi, thủy điện, ...

+ Thi công xây lắp, trùng tu, tôn tạo các công trình di tích lịch sử, văn hóa.

+ Thiết kế xử lý nền móng công trình xây dựng, thiết kế kiến trúc.

+ Kết cấu công trình dân dụng, công nghiệp.

Do đặc điểm của xây dựng cơ bản nên quá trình để hoàn thành sản phẩm dài hay ngắn tùy thuộc vào công trình, hạng mục công trình có quy mô lớn nhỏ khác nhau. Đối với tất cả các công trình Công ty đều tự tiến hành đấu thầu. Trong quá trình thi công, các đội trực tiếp thi công phải tiến hành thi công theo dự toán đã được duyệt. Công ty phải chịu trách nhiệm trước pháp luật về an toàn lao động và chất lượng công trình. Sau khi công trình đã hoàn thành sẽ được tiến hành nghiệm thu và bàn giao công trình cho chủ đầu tư.

2.1.4. Đặc điểm về kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh có ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Trong suốt 10 năm qua, Công ty đã không ngừng trưởng thành và phát triển mạnh. Địa bàn hoạt động của Công ty hiện nay trên khắp thành phố Hải Phòng và một số tỉnh lân cận với nhiều công trình lớn và tầm trung có chất lượng cao, giá trị kinh tế lớn, tạo uy tín với nhiều chủ đầu tư.

Để có được những thành tích như trên, trước hết phải kể đến sự trưởng thành của đội ngũ cán bộ lãnh đạo về công tác tổ chức điều hành sản xuất, luôn phát huy tính năng động, sáng tạo, lãnh đạo Công ty năm nào cũng hoàn thành vượt mức kế hoạch cấp trên giao, hạch toán kinh doanh có hiệu quả, đảm bảo

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

thu hồi vốn, giao nộp ngân sách và cấp trên đầy đủ. Bên cạnh đó là trình độ tay nghề của công nhân được nâng lên rõ rệt và được bổ sung hàng năm. Có thể thấy được sự phát triển đó qua một số chỉ tiêu chủ yếu mà xí nghiệp đã đạt được:

Biểu 1: Một số chỉ tiêu tài chính của Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

Đơn vị: triệu đồng

| Stt | Chỉ tiêu | Năm 2009 | Năm 2010 | Năm 2011 |
|------------|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1 | Doanh thu | 10.009 | 12.568 | 13.232 |
| 2 | Lợi nhuận trước thuế | 638 | 667 | 891 |
| 3 | Quỹ lương | 2.650 | 2.963 | 2.996 |

(Nguồn: Ban tài chính - Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.)

Qua biểu 1 ta nhận thấy rằng, doanh thu của Công ty trong những năm qua liên tục tăng. Để có được điều này là do sự quan tâm của ban lãnh đạo xí nghiệp trong công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực. Đồng thời đó cũng là kết quả của sự cố gắng học tập, không ngừng nâng cao trình độ, tay nghề của đội ngũ cán bộ công nhân viên trong xí nghiệp.

2.2. Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.

2.2.1. Mục đích và ý nghĩa của việc tìm hiểu công tác nhân sự trong Công ty.

2.2.1.1. Mục đích

Kiểm tra tình hình thực hiện các chính sách theo pháp luật của Công ty Cổ phần Xây dựng Ngọc Linh đối với người lao động.

Nghiên cứu kết cấu lao động của Công ty thể hiện qua các mặt như cơ cấu lao động, trình độ, lứa tuổi, giới tính...

Đánh giá tình hình sử dụng lao động, các hình thức tổ chức lao động đã phù hợp với Công ty hay chưa.

Đưa ra các biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng lao động nhằm đạt được chất lượng tốt, năng suất cao để nâng cao thu nhập cho người lao động.

2.2.1.2. Ý nghĩa

Lao động là nguồn lực quan trọng nhất của bất kỳ một tổ chức doanh nghiệp nào và là cơ sở quyết định sự tồn tại và phát triển của chính doanh nghiệp đó. Do đó, việc nghiên cứu và tìm hiểu về tình hình sử dụng lao động giúp cho doanh nghiệp thấy được những điểm mạnh để phát huy và những điểm yếu cần phải sửa đổi, bổ sung. Từ việc nghiên cứu đó giúp Công ty đưa ra các biện pháp để sử dụng lao động một cách hợp lý đem lại hiệu quả cao trong công việc.

2.2.2. Đặc điểm về lao động của Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.

Công ty là một xí nghiệp có bề dày trong công tác chỉ đạo, điều hành, quản lý và tổ chức thực hiện nhiệm vụ. Đội ngũ cán bộ công nhân viên của đơn vị ngày càng trưởng thành, có nhiều kinh nghiệm, trình độ tay nghề được nâng lên đáng kể và có khả năng đáp ứng tốt yêu cầu của công việc.

Tổng số cán bộ công nhân viên của xí nghiệp năm 2011 là 190 người.

Trong đó:

- + Số người có trình độ đại học và trên đại học: 24 người.
- + Số người có trình độ cao đẳng và trung cấp: 11 người.
- + Công nhân (đào tạo ngắn hạn hoặc chưa qua đào tạo): 155 người.

Nhìn vào số liệu trên của Công ty trong năm 2011 ta có thể thấy trình độ học vấn của lực lượng lao động tại Công ty ở mức khá cao, cụ thể: Trình độ đại học và trên đại học chiếm 12,63% tổng số lao động, trình độ cao đẳng và trung cấp chiếm 5,79% tổng số lao động, còn lại là lao động phổ thông chiếm 81,58%.

Mặt khác, do đặc điểm kinh doanh của Doanh nghiệp là về xây dựng nên số lượng lao động luôn luôn biến động qua các năm, chủ yếu là lao động phổ thông, làm việc theo thời vụ. Cùng với đó là sự thuyên chuyển công tác của đội ngũ cán bộ công nhân viên cũng đóng góp một phần nhỏ trong sự biến động lao động của Doanh nghiệp.

◆. Cơ cấu lao động của Công ty Cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

Bảng 1: Phân loại lao động của Công ty Cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

Bảng 1.1: Phân loại lao động theo trình độ học vấn của người lao động

| | Cao học | Đại học | Cao đẳng | Trung cấp | Lao động phổ thông | Tổng |
|--------------------------------|----------------|----------------|-----------------|------------------|---------------------------|-------------|
| Ban giám đốc | 1 | 2 | | | | 3 |
| Phòng kế hoạch- kỹ thuật | | 7 | | | | 7 |
| Phòng tài chính- kế toán | | 5 | | | | 5 |
| Phòng tổ chức- hành chính | | 6 | 2 | | | 8 |
| Phòng vật tư- thiết bị | | 3 | 1 | 1 | | 5 |
| Các đơn vị công trình thi công | | | 2 | 5 | 155 | 155 |
| Tổng | 1 | 22 | 5 | 6 | 155 | 190 |
| Tỷ lệ(%) | 0,53 | 11,58 | 2,64 | 3,15 | 81,58 | 100 |

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Công ty Cổ phần Xây dựng Ngọc Linh)

Số lượng lao động phân loại theo trình độ học vấn năm 2011 được thể hiện cụ thể trong bảng trên. Theo đó ta nhận thấy sự phân chia lao động khá hợp lý về trình độ đối với mỗi công việc, trách nhiệm hay chức vụ khác nhau. Năm 2011, Công ty có 1 người có trình độ cao học có chức vụ quan trọng trong ban Giám đốc. Trong tổng số lao động của toàn công ty, số lượng lao động có trình

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

độ đại học (chiếm tỷ lệ 11,58%), được sắp xếp vào tất cả các phòng ban ngoại trừ các đơn vị thi công. Lực lượng lao động có trình độ cao đẳng và trung cấp (chiếm tỷ lệ 5,79%) có mặt ở các phòng như phòng tổ chức - hành chính, phòng vật tư- thiết bị. Họ là những người giữ vai trò quản lý, chịu trách nhiệm tại các phòng ban và tại các đơn vị thi công, trực tiếp thực hiện các chỉ đạo của Ban giám đốc. Bộ phận lao động chiếm phần lớn (81,58%) tập trung tại các đơn vị thi công với trình độ lao động phổ thông, bởi tính chất công việc ở các đơn vị này không đòi hỏi nhiều năng lực. Công việc chủ yếu đòi hỏi về sức khỏe và cần một chút sự hiểu biết về an toàn trong lao động. Như vậy, với việc thi công các công trình của Công ty, công việc này không đòi hỏi những yêu cầu quá cao, cấp thiết và quan trọng, vậy nên chỉ cần lực lượng có trình độ phổ thông là đủ.

Bảng 1.2: Phân loại lao động theo giới tính

Đơn vị tính: Người

| Chỉ tiêu | Năm 2009 | | Năm 2010 | | Năm 2011 | |
|-------------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|
| | Số lượng | Tỷ lệ(%) | Số lượng | Tỷ lệ(%) | Số lượng | Tỷ lệ(%) |
| 1. Nam | 170 | 77,66 | 223 | 78,11 | 152 | 80 |
| 2. Nữ | 50 | 22,34 | 62 | 21,89 | 38 | 20 |
| Tổng | 220 | 100 | 285 | 100 | 190 | 100 |

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Công ty Cổ phần Xây dựng Ngọc Linh)

Phân loại lao động theo giới tính: Năm 2009, số lao động nam có 170 người chiếm 77,66% trong tổng số lao động; lao động nữ chiếm 22,34%. Năm 2010, lao động nữ có 62 người; lao động nam có 223 người. Năm 2011, lao động nam có 152 người chiếm 80% tổng số lao động; lao động nữ có 38 người chiếm 20%. Sở dĩ lao động nam chiếm tỷ lệ lớn trong tổng số lao động do đặc thù kinh doanh trong lĩnh vực Xây dựng phải sử dụng nhiều công nhân bốc vác nặng đòi hỏi phải có thể lực tốt. Lao động nữ chủ yếu làm các công việc bên khối hành chính như công tác quản lý, văn thư, kế toán...

Bảng 1.3: Phân loại lao động theo độ tuổi lao động

Đơn vị tính: Người

| Chỉ tiêu | Năm 2009 | | Năm 2010 | | Năm 2011 | |
|----------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|----|
| | Số lượng | Tỷ lệ (%) | Số lượng | Tỷ lệ (%) | Số lượng | |
| < 30 tuổi | 73 | 32,83 | 94 | 33 | 72 | 38 |
| Từ 30 tuổi – 40 tuổi | 45 | 20,30 | 60 | 21,06 | 38 | 20 |
| Từ 40 tuổi – 50 tuổi | 67 | 30,29 | 86 | 30,2 | 53 | 28 |
| Trên 50 tuổi | 35 | 16,58 | 45 | 15,74 | 27 | 14 |

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Công ty Cổ phần Xây dựng Ngọc Linh)

Qua bảng số liệu trên ta thấy lao động ở độ tuổi từ 50 trở lên có xu hướng giảm đi, lao động ở độ dưới 30 tuổi chiếm một tỷ lệ cao trong toàn bộ lao động cho thấy cơ cấu lao động có xu hướng trẻ hoá. Đây là một trong những nhân tố quan trọng giúp cho Công ty thu hút được lực lượng lao động với sức trẻ, lòng nhiệt huyết và cống hiến hết mình cho sự nghiệp phát triển của Công ty. Ở độ tuổi từ 40-50 và từ 30-40 chiếm một tỷ lệ lớn trong tổng số lao động và theo dự đoán trong khoảng 5 năm tới cơ cấu tổ chức của Công ty tương đối ổn định.

Để phát huy tối đa năng lực của người lao động thì việc sắp xếp, bố trí và sử dụng lao động theo đúng chuyên môn nghiệp vụ là một việc làm hết sức cần thiết. Việc sắp xếp lao động theo chuyên môn, nghiệp vụ ở Công ty Cổ phần Xây dựng Ngọc Linh được bố trí theo bảng sau:

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

Bảng 2: Tình hình sắp xếp lao động theo các phòng, ban, đơn vị tại Công ty Cổ phần Xây dựng Ngọc Linh năm 2011.

Đơn vị tính: Người

| TT | Phòng, ban | Số lượng | Tỷ lệ(%) |
|----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|
| 1 | Ban giám đốc | 3 | 1,58 |
| 2 | Phòng kế hoạch- kỹ thuật | 7 | 3,68 |
| 3 | Phòng tài chính kế toán | 5 | 2,63 |
| 4 | Phòng tổ chức- hành chính | 8 | 4,21 |
| 5 | Phòng vật tư- thiết bị | 5 | 2,63 |
| 6 | Các đơn vị công trình thi công | 162 | 85,27 |
| Tổng số | | | 100 |

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Công ty Cổ phần Xây dựng Ngọc Linh)

Ban giám đốc gồm 3 người chiếm tỷ lệ 1,58% trong đó có một người làm giám đốc chịu trách nhiệm cao nhất trước Công ty và pháp luật của Nhà nước về quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty; 2 phó giám đốc chịu trách nhiệm tư vấn,

trợ giúp cho các phòng ban thuộc chuyên môn đảm nhiệm. Cách sắp xếp này thể hiện tính khoa học và rất hợp lý.

Phòng kế toán – tài chính gồm 5 người chiếm 2,63% tổng số lao động trong toàn Công ty. Phòng tổ chức có 8 người chiếm 4,21%, họ là những người quản lý trực tiếp các vấn đề liên quan tới nhân sự, (tuyển dụng hay đào tạo..), hỗ trợ ban giám đốc điều hành mọi hoạt động của công ty.

Phòng kế hoạch- kỹ thuật có 7 người. Phòng vật- thiết bị có 5 người chịu trách nhiệm quản lý trực tiếp nguyên vật liệu của Công ty.

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

2.2.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Nhận thức được tầm quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực nên vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được Công ty rất quan tâm. Dựa theo kế hoạch nhân lực hàng năm, trưởng phòng Tổ chức xác định nhu cầu đào tạo và đào tạo lại của cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty sau đó lên kế hoạch một cách cụ thể.

Hàng năm, Công ty rất quan tâm đến công tác tập huấn, hội thảo, nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ đối với cán bộ, công nhân viên trong Công ty.

Nhằm phát triển nguồn nhân lực đáp ứng được xu thế hội nhập của nền kinh tế 100% lao động được đào tạo nghề tại chỗ, được phổ biến học tập các chương trình huấn luyện như an toàn lao động, ... Các đơn vị thi công thông qua quá trình thi công có nhiệm vụ tổ chức, hướng dẫn, rèn luyện, nâng cao tay nghề cho công nhân. Khi xét thấy có 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 đào tạo, đề nghị phòng Tổ chức xác nhận danh sách rồi trình lên Giám đốc Công ty xét duyệt.

Những người tham gia vào khoá đào tạo đều là những người được tuyển chọn từ các phòng, ban có thành tích tốt có sự cố gắng trong công việc nhưng vì một số lý do hạn chế nên chưa phát huy được hết khả năng trong công việc.

Trong quá trình đào tạo:

- Đối với các khoá đào tạo dài hạn như đào tạo tại chức thì Công ty đã hỗ trợ hoàn toàn kinh phí cho khoá học ngắn hạn cũng như dài hạn.

Sau các khoá đào tạo có cấp chứng chỉ, chứng nhận đều được lưu vào hồ sơ cá nhân. Đây cũng là một hình thức khuyến khích người lao động nâng cao trình độ tay nghề của mình.

2.2.4. Đánh giá mức độ hoàn thành công việc.

Đánh giá mức độ hoàn thành công việc có một vai trò quan trọng tạo điều kiện thuận lợi cho công tác lập và điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh chung của Công ty. Tuy nhiên công tác này cũng gặp phải

rất nhiều khó khăn và quá trình đánh giá đòi hỏi tính khách quan cao đem lại sự công bằng cho người lao động.

Phương pháp đánh giá được Công ty áp dụng theo phương pháp xếp loại đối với từng đơn vị tổ, đội. Đánh giá được phân làm 3 loại: loại A, loại B, loại C nhằm đánh giá chất lượng, hiệu quả, mức độ hoàn thành công việc của cán bộ công nhân viên. Nội dung xếp loại được thực hiện như sau:

◆. *Tiêu chuẩn đánh giá loại A:*

Các bộ phận, phòng ban hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, góp phần đẩy nhanh tiến độ hoàn thành vượt mức kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty.

Có những đóng góp tích cực trong việc tạo uy tín cho Công ty, không có những biểu hiện tiêu cực và sách nhiễu với đối tác làm giảm uy tín của Công ty.

Chấp hành nghiêm chỉnh kỷ luật lao động, thực hiện đúng quy trình công nghệ, bảo đảm an toàn lao động về người, phương tiện máy móc.

Các nhân viên trong đơn vị không được nghỉ tự do, không vi phạm kỷ luật, có tinh thần đoàn kết nội bộ, cùng giúp đỡ nhau trong quá trình làm việc.

Chấp hành tốt đường lối, chủ trương chính sách của Đảng.

◆. *Tiêu chuẩn đánh giá loại B:*

Các bộ phận, phòng ban hoàn thành nhiệm vụ được giao nhưng chưa có sự năng động, sáng tạo, tính nhiệt tình trong công việc chưa cao, chưa phát huy cao độ năng lực, khả năng công tác của bộ phận mình.

Chưa hoàn thành khối lượng công việc được giao, còn một số cá nhân trong đơn vị chưa chấp hành nghiêm chỉnh các nội quy của Công ty...

◆. *Tiêu chuẩn đánh giá loại C:*

Các bộ phận, phòng ban chưa hoàn thành nhiệm vụ hoặc trong bộ phận mình có cá nhân mắc sai phạm trong quá trình sản xuất, làm ảnh hưởng lớn đến quá trình sản xuất kinh doanh của Công ty, hoặc có những hành vi làm giảm uy tín của Công ty đối với các khách hàng;

Các cá nhân có tư tưởng tiêu cực, chây lười, ỷ lại...

Hàng tháng, Hội đồng lương của Công ty sẽ căn cứ vào nhiệm vụ cụ thể để xét duyệt mức độ hoàn thành công việc của từng đơn vị. Kết quả đánh giá nhân viên sẽ làm cơ sở cho việc thực hiện chính sách đãi ngộ nhân sự một cách nghiêm túc góp phần khuyến khích động viên tinh thần làm việc của người lao động.

2.2.5. Công tác trả lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi

2.2.5.1. Công tác trả lương

Công ty áp dụng hình thức trả lương theo thời gian.

Tiền lương tính theo thời gian là tiền lương tính trả cho người lao động theo thời gian làm việc, cấp bậc công việc và thang lương cho người lao động. Tiền lương tính theo thời gian có thể thực hiện tính theo tháng, ngày hoặc giờ làm việc của người lao động tùy theo yêu cầu và trình độ quản lý thời gian lao động của doanh nghiệp. Trong mỗi thang lương, tùy theo trình độ thành thạo nghiệp vụ, kỹ thuật chuyên môn và chia làm nhiều bậc lương, mỗi bậc lương có một mức tiền lương nhất định.

- Công nhân gián tiếp được tính theo lương thời gian:

$LƯƠNG THÁNG = [(Mức lương tối thiểu theo ngạch bậc * Hệ số lương) / số ngày làm việc trong tháng theo quy định] * Số ngày làm việc thực tế trong tháng + Phụ cấp.$

VD: - Chức vụ giám đốc, có bậc lương là 6,31. Lương cơ bản là 830.000 đồng, trong tháng 11 năm 2011 giám đốc làm việc đủ 26 ngày. Như vậy lương hưởng theo thời gian của giám đốc là:

$Lương hưởng theo thời gian = [(6,31 * 830.000) / 26] * 26 + 3.000.000 = 8.237.300đ$

- Đối với công nhân trực tiếp làm ngoài công trường tùy vào tay nghề của từng người có cách trả lương khác nhau: ví dụ, đối với thợ phụ hồ trả công (150.000đồng/ ngày), thợ xây có tay nghề (từ 200.000-250.000đồng/ ngày),... sẽ do đội trưởng các đơn vị chấm vào bảng chấm công hàng tháng. Hoàn thành công trình sẽ có khoản tiền thưởng ngoài cho các đơn vị thi công đã hoàn thành tốt trong suốt quá trình thi công, căn cứ vào bảng chấm công

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

và quá trình giám sát theo dõi của đội trưởng các đơn vị sẽ có mức thưởng cho từng lao động để động viên khích lệ thêm.

Bảng 3: Bảng lương của một số cán bộ trong công ty.

| HỌ TÊN | CHỨC VỤ | HỆ SỐ LƯƠNG | SỐ NGÀY CÔNG TT | PHỤ CẤP | LƯƠNG THÁNG |
|---------------|----------------|-------------|-----------------|-----------|-------------|
| Nguyễn Văn Cơ | Giám đốc | 6,31 | 26 | 3.000.000 | 8.237.300 |
| Tô Bằng Thanh | Kế toán trưởng | 4,99 | 26 | 2.000.000 | 6.141.700 |

(Nguồn: Phòng kế toán - Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh)

2.2.5.2. Thưởng

Công ty áp dụng hình thức thưởng cho người lao động vào tháng thứ 13 tức là sau 1 năm làm việc mà mỗi tháng người lao động có mặt đủ 22 ngày công trở lên, hoặc từ 264 ngày công theo chế độ trong năm.

Thưởng dựa vào bảng chấm công để đánh giá và phân loại theo tiêu chuẩn .

Bảng 7: Bảng đánh giá và xếp loại cho CBCNV

| STT | Số ngày công thực tế/tháng | Xếp loại | Mức thưởng |
|-----|----------------------------|----------|------------|
| 1 | ≥ 22 | A | 500.000 |
| 2 | 20-22 | B | 300.000 |
| 3 | 18-20 | C | 100.000 |

2.2.5.3. Phụ cấp

Để nâng cao hiệu quả trong công việc, doanh nghiệp đã có những chính sách trợ cấp cụ thể như: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp ăn ca, phụ cấp thâm niên... Trong đó:

+) Phụ cấp trách nhiệm: khác nhau tùy vào vị trí và mức trách nhiệm của nhân viên.

+) Phụ cấp tiền ăn cho lao động quản lý khối công trường : Từ 450000 đến 600000đ/người/tháng.

+) Tổ chức bữa ăn trưa cho lao động khối văn phòng công ty nhằm đảm bảo sức khoẻ cho người lao động, đáp ứng nhu cầu của công việc giai đoạn sau. Điều này có ảnh hưởng rất lớn đến năng suất, hiệu quả hoạt động của người lao động, ảnh hưởng đến động lực lao động.

+) Phụ cấp tàu xe cho lao động quản lý khối công trường với mức phụ cấp từ 100000 đến 300000 đồng/ người/ tháng

+) Phụ cấp tiền đi lại cho người lao động khi đi nhận công tác hoặc lưu chuyển công tác từ đơn vị này sang đơn vị khác.

+) Quà ngày lễ tết : 1 tháng lương cơ bản.

2.2.6.4. Phúc lợi cho người lao động

Tính đến tháng 12 năm 2011 toàn công ty có 95% người lao động được tham gia đóng bảo hiểm. Đối với cán bộ công nhân viên có thời gian công tác trên 1năm thì công ty đóng bảo hiểm. Theo nghị định 36/CP người lao động có thể tham gia 3 loại bảo hiểm: BHYT, BHXH và BH tai nạn.

+ BHXH : được tính dựa vào hệ số lương và lương tối thiểu theo quy định của Nhà nước.

$$\text{BHXH} = \text{Hcb} \times \text{Ltt} \times 22\%$$

Trong đó :

Hcb : hệ số lương cơ bản

Ltt : lương tối thiểu do NN quy định

22% : Số phần trăm BHXH phải đóng, 6% do công nhân đóng, 16% do công ty đóng.

BHYT : Phải đóng 4,5% mức lương cơ bản, công nhân đóng 1,5% còn công ty đóng 3%.

Ví dụ: Hệ số cơ bản của nhân viên Tô Băng Thanh là 4,99; lương tối thiểu là 830.000đ. Tính BHXH và BHYT của nhân viên Tô Băng Thanh?.

BHXH của chị Thanh là :

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

$$4,99 * 830.000 * 22\% = 911.174đ$$

Trong đó chi Thanh sẽ phải đóng số tiền là:

$$723.096 * 6\% = 54.670đ$$

Cách tính cũng được thực hiện tương tự với bảo hiểm y tế.

Bảo hiểm tai nạn : bình quân mỗi người là 25.000 đồng/năm. Trong đó 50% do công ty đóng, người lao động đóng 50%. Bảo hiểm tai nạn này không bắt buộc đối với cán bộ công nhân viên làm trong văn phòng.

Công ty sẽ trích trong quỹ phúc lợi khi:

- + CBCNV bị chết do tai nạn lao động, gia đình của họ sẽ được trợ cấp.
- + CBCNV bị chết do ốm đau, chết do tai nạn rủi ro ngoài công ty, gia đình họ sẽ được hưởng trợ cấp 2.000.000 đồng .
- + Thân nhân gia đình của CBCNV bị chết công ty sẽ tổ chức thăm viếng với mức 300.000 đồng .
- + Khi CBCNV lập gia đình, tổ chức cưới hỏi, sẽ được công ty mừng 500.000 đồng.

Ngoài ra, Công ty còn áp dụng một số phúc lợi tự nguyện nhằm động viên cán bộ, công nhân viên an tâm công tác gắn bó lâu dài với Công ty. Thường xuyên tổ chức các buổi biểu diễn văn nghệ, các chương trình chào mừng các ngày lễ như mừng 8/3, ngày 20/10...

Hàng năm trích quỹ phúc lợi đưa cán bộ, công nhân viên đi du lịch, tham quan, nghỉ mát nhằm tạo cho cán bộ công nhân viên có những giờ phút nghỉ ngơi sau một thời gian làm việc căng thẳng, mệt mỏi đồng thời làm tăng thêm sự đoàn kết giữa tập thể các cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty.

Cuối năm Công ty tổ chức buổi đánh giá, biểu dương những cá nhân, tập thể có thành tích tốt trong công tác để khuyến khích tinh thần làm việc của mọi người.

*** Nhận xét chung:** từ những cơ chế, chính sách đến những đãi ngộ của Công ty giúp cho người lao động gắn bó lâu dài với nơi làm việc của mình. Tỷ lệ lao động có trình độ trung cấp trở lên tương đối cao cho thấy tiềm năng chất xám

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

nguồn nhân lực trong Công ty rất lớn do vậy thuận lợi cho việc đào tạo tiếp thu công nghệ hiện đại cũng như hoạt động kinh doanh. Phần lớn lao động đang ở độ tuổi sung sức có kinh nghiệm trong công tác nên chất lượng và hiệu quả công việc được đảm bảo tốt hơn.

2.2.6. Thực trạng về năng suất lao động bình quân.

Xí nghiệp sử dụng chỉ tiêu này nhằm mục đích dùng sản lượng tính bằng tiền của tất cả các loại sản phẩm mà xí nghiệp sản xuất ra để biểu hiện mức năng suất lao động của một nhân viên. Qua đó có thể đưa ra được những đánh giá về khả năng trình độ lao động trong quá trình hoạt động. Chỉ tiêu năng suất lao động bình quân của một nhân viên được tính theo công thức:

$$W = Q/T$$

Trong đó:

W – Năng suất lao động bình quân của một nhân viên (tính bằng tiền).

Q – Tổng sản lượng tính bằng hiện vật.

T – Tổng số công nhân.

Biểu 2: Năng suất lao động bình quân của một nhân viên – Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.

| Stt | Chỉ tiêu | Đơn vị | Năm | | |
|-----|-------------------------------|-------------|--------|--------|--------|
| | | | 2009 | 2010 | 2011 |
| 1 | Doanh thu | Triệu đồng | 10.009 | 12.568 | 13.232 |
| 2 | Tổng số lao động. | Người | 220 | 285 | 190 |
| 3 | Năng suất lao động bình quân. | Triệu/người | 46 | 44 | 69 |

(Nguồn : Ban tài chính – Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.)

Từ bảng trên, ta có thể thấy năng suất bình quân của người lao động giảm nhẹ trong năm 2009 và tăng mạnh trong năm 2010. Cụ thể:

- Năm 2010 so với năm 2009 giảm 4,35% tương ứng giảm 2 triệu/người.

- Năm 2011 so với năm 2010 tăng 56,82% tương ứng tăng 25 triệu/người.

- Năm 2011 so với năm 2009 tăng 50% tương ứng tăng 23 triệu/người.

Thực tế cho thấy, để có được sự tăng lên đáng kể của năng suất lao động trong năm 2011, một phần là do xí nghiệp đã đầu tư nhiều hơn vào trang thiết bị, máy móc hiện đại để phục vụ cho quá trình sản xuất. Bên cạnh đó, xí nghiệp cũng đã có những nhận thức rõ rệt về tầm quan trọng của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Cùng với đó, phải kể đến tinh thần không ngừng học hỏi, trau dồi kinh nghiệm của đội ngũ cán bộ công nhân viên. Chính vì vậy, trong năm 2011, tuy số lượng lao động giảm đi khá nhiều so với năm trước nhưng doanh thu của xí nghiệp cũng đã tăng lên đáng kể (tăng 5,3% so với năm 2010 và 32,2% so với năm 2009).

Tuy nhiên, do đặc trưng của ngành xây dựng là lao động làm việc theo thời vụ nhiều, số lượng lao động lớn nên việc kiểm soát mọi hoạt động của nhân viên còn nhiều hạn chế, do vậy năng suất lao động vẫn chưa đạt được mục tiêu đề ra. Các hình thức đào tạo nguồn nhân lực của xí nghiệp chưa phong phú, đã dạng để có thể thu hút nhiều đối tượng có nhu cầu đào tạo.

2.2.7. Thực trạng về hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương.

Công ty xác định chỉ tiêu này để xét xem muốn thực hiện một đồng doanh thu bán hàng cần chi bao nhiêu đồng tiền lương. Chỉ tiêu này càng lớn thì hiệu quả sử dụng càng cao, và được tính theo công thức:

$$\text{HQtl} = \text{M/QL}$$

Trong đó:

HQtl – Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương.

M – Doanh thu.

QL – Quỹ lương.

Biểu 3: Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương – Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.

| Stt | Chỉ tiêu | Đơn vị | Năm | | |
|-----|------------|-------------|--------|--------|--------|
| | | | 2009 | 2010 | 2011 |
| 1. | Doanh thu. | Triệu đồng. | 10.009 | 12.568 | 13.232 |

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

| | | | | | |
|----|--------------------------------------|-------------|-------|-------|-------|
| 2. | Qũy lương. | Triệu đồng. | 2.650 | 2.963 | 2.996 |
| 3. | Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương. | | 3,78 | 4,24 | 4,41 |

(Nguồn : Ban tài chính – Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.)

Qua bảng số liệu trên, ta thấy cứ một đồng quỹ lương bỏ ra thì thu về được lợi nhuận lớn hơn chi phí bỏ ra, hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương trong giai đoạn 2009 – 2011 có xu hướng tăng và tăng mạnh trong năm 2011. Cụ thể:

- Năm 2011 bỏ ra một đồng quỹ lương thu về được 4,41 đồng doanh thu, tăng 0,17 đồng so với năm 2010.
- Năm 2010 bỏ ra một đồng quỹ lương thu về được 4,24 đồng doanh thu, tăng 0,46 đồng so với năm 2009.
- Năm 2011 tăng 0,63 đồng doanh thu so với năm 2009.

Để có được kết quả trên, nguyên nhân chủ yếu là do công tác quản lý trong Công ty ngày càng được nâng cao, đã biết cách tạo và gia tăng động lực làm việc đối với người lao động. Bên cạnh đó, xí nghiệp đã biết bố trí công việc phù hợp với năng lực, sở trường kinh nghiệm của từng cán bộ, công nhân, tạo điều kiện cho họ tăng thêm thu nhập hợp lý. Đối với những cá nhân, đơn vị hoàn thành hoặc hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, xí nghiệp cũng đã tăng mức thưởng cho cá nhân và đơn vị đó.

2.2.8. Thực trạng về hiệu suất tiền lương.

Chỉ tiêu hiệu suất tiền lương giúp cho Doanh nghiệp biết được rằng: Một đồng tiền lương bỏ ra thì đem lại bao nhiêu đồng lợi nhuận. Hiệu suất tiền lương tăng lên khi năng suất lao động tăng với nhịp độ cao hơn nhịp độ tăng của tiền lương. Chỉ tiêu này được tính theo công thức:

$$H = LN/QL$$

Trong đó:

H – Hiệu suất tiền lương.

LN – Lợi nhuận của doanh nghiệp.

QL – Quỹ lương.

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

Biểu 4: Hiệu suất sử dụng tiền lương – Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.

| Stt | Chỉ tiêu | Đơn vị | Năm | | |
|-----|-----------------------|-------------|-------|-------|-------|
| | | | 2009 | 2010 | 2011 |
| 1. | Lợi nhuận. | Triệu đồng. | 638 | 667 | 891 |
| 2. | Quỹ lương. | Triệu đồng. | 2.650 | 2.963 | 2.996 |
| 3. | Hiệu suất tiền lương. | | 0,24 | 0,23 | 0,29 |

(Nguồn : Ban tài chính – Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.)

Qua bảng số liệu trên ta thấy: nhìn chung hiệu suất tiền lương qua các năm 2009-2011 khá ổn định. Cụ thể:

- Năm 2011 bỏ ra một đồng quỹ lương thu về được 0,29 đồng, tăng 0,05 đồng (tương ứng tăng 21,74%) so với năm 2010.
- Năm 2010 bỏ ra một đồng quỹ lương thu về được 0,23 đồng, giảm 0,01 đồng (tương ứng 4,17%) so với năm 2009.
- Năm 2011 so với năm 2009 tăng 0,05 đồng (tương ứng tăng 20,8%).

Có được kết quả này là do sự tác động của nhiều yếu tố như: công tác quản lý đã được chú trọng, năng suất lao động tăng do Công ty đã đầu tư hơn vào máy móc thiết bị. Ngoài ra, doanh nghiệp đã biết tạo và gia tăng động lực làm việc đối với người lao động, biết giữ chân người lao động bằng cách khuyến khích họ về vật chất (tăng tiền thưởng cho những cá nhân, đơn vị hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ) và tinh thần (thường xuyên tổ chức cho cán bộ công nhân viên đi tham quan, đi chơi xa)...

Doanh nghiệp cũng đã chú trọng vào công tác đào tạo cán bộ công nhân viên có trình độ chuyên môn cao, chi trả các mức lương phù hợp do đã xây dựng “quy chế trả lương” cho cán bộ công nhân viên, đồng thời phổ biến một cách công khai, sâu rộng đến từng người lao động để mọi người cùng đóng góp ý kiến. Quá trình xây dựng, chỉnh lý quy chế trả lương của xí nghiệp có sự kết hợp chặt chẽ giữa chuyên môn và công đoàn theo đúng thỏa ước lao động tập thể đối với người lao động.

Mặc dù Công ty đã có quy chế trả lương cho cán bộ công nhân viên, nhưng cách thức trả lương của Công ty vẫn chưa linh hoạt, chưa tạo được nhiều động lực làm việc cho người lao động.

Các hình thức đào tạo nguồn nhân lực của Công ty chưa phong phú, đã dạng để có thể thu hút nhiều đối tượng có nhu cầu đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn.

Điều kiện vật chất, cơ sở hạ tầng và môi trường làm việc tuy đã được cải thiện nhưng chưa đáp ứng được nhu cầu, chưa tạo điều kiện cho người lao động phát huy hết khả năng của mình.

2.2.9. Thực trạng về khả năng sinh lời của một nhân viên.

Lợi nhuận bình quân của một người lao động trong doanh nghiệp là một trong những chỉ tiêu quan trọng để đánh giá hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp. Vì vậy, để đánh giá hiệu quả sử dụng lao động của mình là cao hay thấp, Công ty đã sử dụng công thức tính khả năng sinh lời của một nhân viên:

$$H = LN/NV$$

Trong đó:

H – Khả năng sinh lời của một nhân viên.

LN – Lợi nhuận của doanh nghiệp.

NV – Số nhân viên bình quân.

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

Biểu 5: Khả năng sinh lời của một nhân viên – Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.

| Stt | Chỉ tiêu | Đơn vị | Năm | | |
|-----|--------------------------------------|-------------|------|------|------|
| | | | 2009 | 2010 | 2011 |
| 1 | Lợi nhuận. | Triệu đồng. | 638 | 667 | 891 |
| 2 | Số nhân viên bình quân. | Người. | 220 | 285 | 190 |
| 3 | Khả năng sinh lời của một nhân viên. | | 2,9 | 2,34 | 4,68 |

(Nguồn: Ban tài chính – Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.)

Nhìn vào bảng số liệu:

Năm 2011 so với năm 2010 tăng 100% tương ứng với 2,35 triệu/người.

Năm 2010 so với năm 2009 giảm 19,31% tương ứng với 0,56 triệu/người.

Năm 2011 so với năm 2009 tăng 61,34% tương ứng với 1,78 triệu/người.

Điều này phần nào cho ta thấy hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty có khả năng sẽ cao hơn trong những năm tới.

Trong năm 2011, lợi nhuận đạt được tăng 33,6% so với năm 2010, tổng số lao động giảm 33,33% so với năm 2010 (giảm 95 người), nhưng khả năng sinh lời của một nhân viên vẫn tăng và tăng 100% so với năm 2010 và 19,31% so với năm 2009. Nguyên nhân chủ yếu chính là do trình độ chuyên môn, tay nghề của người lao động càng ngày càng được nâng cao; bên cạnh đó phải kể đến sự trưởng thành của đội ngũ cán bộ lãnh đạo về công tác tổ chức điều hành sản xuất, luôn phát huy tính năng động, sáng tạo, lãnh đạo đơn vị năm nào cũng hoàn thành vượt mức kế hoạch cấp trên giao, hạch toán kinh doanh có hiệu quả, đảm bảo thu hồi vốn, giao nộp ngân sách đầy đủ, biết phân công đúng người đúng việc.

Ngoài ra, do mức lương mà doanh nghiệp trả cho người lao động ổn định, thời gian nghỉ ngơi đủ để người lao động có thể tái sản xuất sức lao động của mình, điều này khiến cho họ chuyên tâm hơn vào công việc. Không những thế,

họ còn được đóng bảo hiểm và được hưởng các chế độ chính sách khác theo quy định của Luật lao động.

Tuy nhiên, việc sắp xếp nguồn nhân lực còn một vài chỗ chưa hợp lý, kỷ luật lao động trong xí nghiệp vẫn chưa cao, đã dẫn đến khả năng sinh lời của một nhân viên mới chỉ tăng nhẹ qua các năm.

2.3. Đánh giá công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.

Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh từ ngày thành lập tới nay đã không ngừng lớn mạnh cả về quy mô lẫn chất lượng sản xuất và đã tự khẳng định được vị trí, vai trò của mình trên thị trường xây dựng cơ bản trong cả nước bằng các sản phẩm xây lắp có chất lượng cao, kiểu dáng đẹp, giá thành hạ. Sự nhạy bén trong công tác quản lý kinh tế đã giúp xí nghiệp từng bước hòa nhập với nhịp điệu phát triển kinh tế của đất nước, hoàn thành nhiệm vụ, chủ động trong hoạt động sản xuất kinh doanh, tìm kiếm mở rộng thị trường, tăng lợi nhuận để tái sản xuất mở rộng, nâng cao đời sống vật chất tinh thần cho cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty.

Trong điều kiện hiện nay của đất nước để có thể tồn tại và phát triển bền vững thì yếu tố con người đã trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Chỉ có sự bố trí, sử dụng nguồn nhân lực mới tạo nên bước đột phá trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Nhận thức rõ được tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, bên cạnh việc tổ chức bộ máy quản lý gọn nhẹ, hợp lý hóa sản xuất, hợp lý hóa chi tiêu, Công ty xây dựng được chiến lược đào tạo nguồn nhân lực cho riêng mình, từ đó làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch nhiệm vụ công tác đào tạo nguồn nhân lực trong từng giai đoạn. Sau một thời gian tìm hiểu về công tác quản lý, sử dụng và đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh em nhận thấy một số ưu khuyết điểm của Công ty như sau:

2.3.1. Những thành tựu đạt được.

Trong suốt 10 năm qua, Công ty đã không ngừng trưởng thành và phát triển mạnh. Địa bàn hoạt động của Công ty hiện nay trên khắp cả thành phố Hải Phòng với các tỉnh lân cận có chất lượng cao, giá trị kinh tế lớn, tạo uy tín với nhiều chủ đầu tư như: công trình Nhà lớp học 2 tầng trường tiểu học Tam Hưng huyện Thủy Nguyên – HP, trụ sở UBND xã Mỹ Đông- Thủy Nguyên- HP,...

Để có được những thành tích như trên, không thể không kể đến công sức đóng góp của đội ngũ cán bộ công nhân viên của toàn Công ty. Với sự linh hoạt, sáng tạo, nắm bắt tận dụng thời cơ, cơ hội trong xu thế cạnh tranh của đội ngũ cán bộ quản lý cùng với đội ngũ nhân viên có trình độ kỹ thuật chuyên môn tay nghề, cộng với sự nhiệt tình hăng say với công việc,... Công ty luôn có mặt trong hầu hết các dự án, các công trình: Nhà máy nhiệt điện Minh Đức- huyện Thủy Nguyên, bệnh viện Đa khoa huyện Thủy Nguyên,...

Qua những bảng số liệu đã phân tích ở trên của Công ty trong 3 năm gần đây, chúng ta có thể thấy doanh thu của Công ty có xu hướng tăng nhiều qua các năm. Qua đó có thể khẳng định rằng, vấn đề sử dụng nguồn nhân lực của Công ty có hiệu quả hơn, đem lại kết quả kinh doanh cao cho Công ty. Đó là nhờ:

- Sự lãnh đạo tài tình của ban lãnh đạo Công ty với những chính sách đúng đắn, quan tâm, tạo được lòng tin đối với người lao động, tạo động lực người lao động mang lại hiệu quả sản xuất kinh doanh cao.

- Công tác quản lý lao động, bố trí phân công công việc cũng được thực hiện khá tốt. Thời gian lao động, thời gian nghỉ ngơi cũng được xây dựng một cách hợp lý, cụ thể đúng với bộ luật lao động của nhà nước ban hành. Không những vậy, ý thức được vai trò, tầm quan trọng của con người trong thời đại ngày nay, Công ty luôn thực hiện công tác đào tạo và nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động.

- Có chế độ đông viên cán bộ công nhân viên làm việc hăng say, gắn bó và có trách nhiệm, tạo sự lôi cuốn trong công việc, thực hiện đầy đủ chế độ trả công

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

cho người lao động, tuyệt đối không có tình trạng nợ lương người lao động. Ngoài ra, Công ty còn có các chế độ thưởng, phụ cấp, các chính sách đảm bảo đời sống cho họ phát huy hết khả năng làm việc của mình.

- Công ty đã phát huy tối đa nguồn nội lực của mình trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực bằng các phương pháp phù hợp, vừa nâng cao trình độ tay nghề, vừa đảm bảo thu nhập, vừa đem lại hiệu quả sản xuất cao cho Công ty. Tạo điều kiện cho người lao động học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau qua các hội thảo, thảo luận.

- Độ tuổi lao động của đội ngũ cán bộ công nhân viên trong Công ty còn khá trẻ nên có khả năng tư duy sáng tạo, đem lại hiệu quả cao.

- Bên cạnh đó, với tổng số lao động trong toàn Công ty là 303 người, trong đó số người có trình độ đại học và trên đại học chiếm 8% cùng đội ngũ công nhân có tay nghề cao, được đào tạo có quy củ, được trang bị phương tiện, máy móc, thiết bị hiện đại cũng là yếu tố quan trọng góp phần đáng kể trong thành công Công ty.

2.3.2. Những tồn tại trong công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.

Bên cạnh đội ngũ cán bộ công nhân viên lâu năm, có nhiều kinh nghiệm trong công việc, thì đội ngũ nhân viên trẻ mới ra trường làm việc trong Công ty, kinh nghiệm chưa cao nên đôi lúc nóng vội sai sót trong công việc, phải mất chi phí đào tạo.

Do đặc trưng của ngành xây dựng là lao động làm việc theo thời vụ nhiều, số lượng lao động lớn nên việc kiểm soát mọi hoạt động của nhân viên còn nhiều hạn chế, do vậy năng suất lao động vẫn chưa cao.

Các hình thức đào tạo nguồn nhân lực của Công ty chưa phong phú, đa dạng để có thể thu hút nhiều đối tượng có nhu cầu đào tạo.

Điều kiện vật chất, cơ sở hạ tầng và môi trường làm việc chưa tốt, vì vậy chưa đáp ứng được nhu cầu, tạo khả năng cho người lao động phát huy hết khả năng của mình.

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

Cùng với đó là vấn đề sắp xếp, sử dụng nguồn nhân lực chưa phù hợp, kỷ luật lao động trong xí nghiệp vẫn chưa cao.

Những hạn chế nêu ra ở trên có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Vì vậy, vấn đề đặt ra cho ban lãnh đạo Công ty nói chung, bộ phận quản lý nhân lực nói riêng phải có những biện pháp khắc phục hạn chế, tạo động lực phát triển cho nhân viên nói riêng cũng như toàn Công ty nói chung.

Chương III

MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG NGỌC LINH.

3.1. Phương hướng mục tiêu của công ty đối với người lao động

Với phương châm cải thiện đời sống người lao động thông qua công ăn việc làm cho người lao động, Công ty Cổ phần Xây dựng số Ngọc Linh luôn coi trọng phương hướng mục tiêu của công ty phải đi đôi với việc phát triển kể cả về mặt về mặt kỹ năng, vật chất, tinh thần cho người lao động. Sau đây là một số quy định về quy chế quản lý lao động, tiền lương của công ty:

- Trách nhiệm của giám đốc: thực hiện đầy đủ những điều kiện đã cam kết trong hợp đồng lao động để người lao động làm việc đạt hiệu quả tốt nhất, đảm bảo cơ bản việc làm và thanh toán đầy đủ, kịp thời quyền lợi cho người lao động theo chế độ hiện hành.

- Trách nhiệm, quyền lợi của người lao động: Hoàn thành các công việc đã cam kết trong hợp đồng, chấp hành nghiêm túc nội quy, quy chế của công ty. Người lao động được hưởng tiền lương, tiền công theo năng suất, chất lượng và kết quả sản xuất kinh doanh, tính chất công việc được giao. Người lao động được hưởng chế độ phụ cấp, BHXH, BHYT, nghỉ lễ, nghỉ phép hàng năm.

- Công tác chế độ chính sách về tiền lương: Công ty thực hiện việc chia lương, chia thưởng đảm bảo đúng chế độ chính sách hiện hành, đảm bảo chăm lo cải thiện đời sống người lao động trong công ty. Nguồn kinh phí tiền lương, tiền thưởng từ quỹ lương và phân phối tiền lương trên cơ sở năng suất lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh và hoàn thành nộp nghĩa vụ nộp ngân sách nhà nước thực hiện hàng năm.

3.2. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng lao động tại Công ty Cổ phần Xây dựng Ngọc Linh.

3.2.1. Tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động làm việc

3.2.1.1. Cơ sở đưa ra giải pháp

Công ty Cổ phần Xây dựng Ngọc Linh tuy đã áp dụng nhiều biện pháp tạo điều kiện làm việc cho người lao động nhưng trong vẫn năm qua vẫn còn một số khuyết điểm sau đây:

- Một phần của việc năng suất lao động của công ty không cao là do nhiều thiết bị, dụng cụ của công ty không đảm bảo.

**Bảng 3: Danh sách thiết bị, dụng cụ*

| TT | Tên thiết bị, dụng cụ | Đơn vị | Số lượng | Tình trạng | Nơi sản xuất |
|----|------------------------------------|--------|----------|------------|--------------|
| 1 | Dụng cụ đầm chặt tiêu chuẩn 4 inch | Bộ | 1 | Mới | Việt Nam |
| 2 | Dụng cụ đầm chặt tiêu chuẩn 6 inch | Bộ | 1 | Mới | Việt Nam |
| 3 | Phễu rót cát | Bộ | 2 | Mới | Việt Nam |
| 4 | Khuôn CBR | Bộ | 9 | Cũ | Việt Nam |
| 5 | Giấy thấm | Tờ | 10 | Mới | Trung quốc |
| 6 | Giấy kẻ ô ly | Tờ | 10 | Mới | Trung quốc |
| 7 | Máy nén CBR | Cái | 1 | Cũ | Việt Nam |
| 8 | Bộ thí nghiệm đo E bằng tấm ép | Bộ | 1 | Cũ | Việt Nam |
| 9 | Bộ cân đo E Benkenmal | Bộ | 1 | Cũ | Việt Nam |
| 10 | Bình tỷ trọng 100ml | Cái | 10 | Mới | Việt Nam |
| 11 | Máy nén marshall | Cái | 1 | Mới | Việt Nam |
| 12 | Máy triết nhựa | Cái | 1 | Mới | Việt Nam |
| 13 | Máy bơm chân không | Cái | 1 | Cũ | Anh |

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

| | | | | | |
|----|-------------------------------|-----|---|-----|------------|
| 14 | Bộ tạo mẫu Marshall | Bộ | 1 | Mới | Việt Nam |
| 15 | Khuôn Marshall | Bộ | 9 | Mới | Korea |
| 16 | Nhiệt kế kim loại 0-150 | Cái | 1 | Mới | Korea |
| 17 | Nhiệt kế kim loại 0-250 | Cái | 1 | Cũ | Việt Nam |
| 18 | Nhiệt kế thủy tinh 0-100 độ C | Cái | 3 | Mới | Trung Quốc |
| 19 | Dụng cụ đo độ kim lún | Bộ | 1 | Mới | Trung Quốc |
| 20 | Dụng cụ đo độ nhớt | Bộ | 1 | Cũ | Việt Nam |

(Nguồn: Phòng vật tư - Công ty Cổ phần Xây dựng Ngọc Linh)

Trong bảng danh sách có 20 thiết bị, dụng cụ, nhưng có 7 thiết bị đã cũ (1/3 thiết bị dụng cụ), hầu hết là hết hạn sử dụng và chất lượng không cao. Thực tế có nhiều máy đã qua sửa chữa nhiều lần, trong khi làm việc hay bị trục trặc hỏng hóc. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến năng suất làm việc của người lao động.

- Tuy đã trang bị bảo hộ lao động cho công nhân nhưng hàng năm cũng xảy ra một số vụ tai nạn lao động do thiếu dụng cụ bảo hộ. Tuy tai nạn là nhẹ nhưng hậu quả sẽ hết sức khôn lường nếu như xảy ra tai nạn thường xuyên.

Nguyên nhân chính của vấn đề trên là công nhân vẫn chưa có đầy đủ trang phục bảo hộ, hoặc dụng cụ bảo hộ đã cũ mà công ty chưa thay thế.

| Mức độ thương tích | Số người bị tai nạn lao động (người) | | | | |
|-----------------------|--------------------------------------|------|------|------|------|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| Nhẹ | 9 | 13 | 10 | 7 | 6 |
| Bình thường | 5 | 7 | 8 | 6 | 3 |
| Nặng | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 |
| Rất nặng | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |

- Thời gian làm việc của lao động gián tiếp công ty áp dụng theo quy định của Nhà nước hiện hành, nhưng thời gian của lao động trực tiếp (công nhân công trường) vẫn còn cứng nhắc. Đôi khi để kịp tiến độ công trình công nhân

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

phải làm việc trong điều kiện thời tiết khắc nghiệt như nắng nóng, mưa gió,... gây mất động lực làm việc của công nhân.

- Công tác đào tạo người lao động để họ thích nghi với công việc thực sự vẫn còn nhiều thiếu sót. Hàng năm công ty chỉ tổ chức 1 đến 2 buổi tập huấn cho người lao động. Các buổi tập huấn phần lớn chưa có nhiều buổi thực hành cho nhân viên, điều đó dẫn đến nhân viên chỉ hiểu được công việc trên phương diện lý thuyết nhưng chưa có nhiều thực tiễn.

- Hàng năm công ty có tổ chức các phong trào giao lưu văn nghệ, thể dục thể thao cho nhân viên nhưng cũng ít, chỉ 1-2 đợt/năm.

3.2.1.2. Nội dung của giải pháp

a. Đầu tư thêm dụng cụ, thiết bị cho công nhân

Trước hết công ty cần xác định không vì tiết kiệm chi phí mà ảnh hưởng đến năng suất lao động từ đó ảnh hưởng đến doanh thu của công ty. Kiểm tra xem những công cụ, thiết bị nào đã quá hạn sử dụng không thể dùng lâu và khó sử dụng. Những công cụ, thiết bị này cần được bỏ đi để thay thế mới. Việc thay thế cần được lập kế hoạch mua sắm rõ ràng.

****Chi phí thiết bị dụng cụ dự kiến trong 2 năm tới***

| Chỉ tiêu | Đơn vị | Năm | |
|----------------------------------|--------------|---------|---------|
| | | 2012 | 2013 |
| Chi phí thiết bị, dụng cụ | (nghìn đồng) | 213.000 | 220.000 |

b. Đầu tư thêm vật dụng bảo hộ cho công nhân

Hàng quý công ty tiến hành cấp phát định kỳ các trang phục bảo hộ gồm: Quần áo, giày, mũ, gang tay,... cho công nhân. Đầu tư dụng cụ bảo hộ cần có tính toán cụ thể, công ty cần dự báo số được số lượng dụng cụ bảo hộ sẽ mua mới trong năm.

Giả sử các vật dụng bảo hộ có thời gian sử dụng 1 năm, Công ty có thể tính chi phí mua công cụ bảo hộ trong năm 2012 cho công nhân theo bảng sau:

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

| Chỉ tiêu | Công cụ bảo hộ | | | | | Tổng |
|---|----------------|-------|----------|----------|------|---------------|
| | Quần áo | Mũ | Dây lưng | Gang tay | Kính | |
| CP vật dụng bảo hộ TB 1 công nhân (nghìn đồng) | 125 | 30 | 15 | 12 | 14 | 196 |
| Tổng số lao động (người) | | | | | | 200 |
| Số lao động cần trang bị (người) | 172 | 172 | 40 | 40 | 25 | |
| Chi phí Bảo hộ 1 lao động cả năm (nghìn đồng) | 21.500 | 5.160 | 600 | 480 | 350 | 28.090 |

Vậy nhu cầu vật dụng bảo hộ của công nhân năm 2012 là 28.090 nghìn đồng. Từ đó công ty có thể xác định được quỹ tiền trang trải cho vấn đề này. Các công cụ bảo hộ mới sẽ được thay thế các vật dụng đã hỏng không còn được sử dụng.

Công ty phải có quy định cho từng đội nhóm công trường có quy chế riêng cho công nhân khi ra ngoài công trường phải mang đầy đủ những vật dụng bảo hộ, nếu không chấp hành quy định sẽ bị trừ trực tiếp vào lương. Tại các nơi làm việc đều có bảng nội quy an toàn lao động, quy trình vận hành máy. Xây dựng phòng y tế riêng đặt tại cơ sở sản xuất để y tá kịp thời cấp cứu người lao động bị tai nạn hay choáng ngất. Sự quan tâm về bảo hộ lao động sẽ tác động tích cực

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

đến công nhân công trường bởi họ cảm thấy được quan tâm hơn và hơn hết là quá trình làm việc của họ an toàn hơn.

c. Cải thiện chế độ làm việc và nghỉ ngơi

Công ty cần xây dựng thời gian làm việc cho công nhân một cách linh hoạt, không cứng nhắc để tránh tình trạng công nhân bị làm việc quá sức, làm việc trong môi trường khắc nghiệt. Công ty nên xây dựng bảng thời gian làm việc cho người lao động như sau:

| Lao động | Thời gian làm việc | | | | |
|--------------------|--------------------|---------------|----------|-----------------|-------------|
| | Sáng | Chiều | Ca 3 | Nghỉ giữa ca | Ghi chú |
| Lao động gián tiếp | 7h30 - 12h | 13h30 - 17h | 0 | 1h30' + ăn trưa | Nghỉ T7, CN |
| Lao động trực tiếp | 7h30 - 12h | 13h30 - 17h | 0 | 1h30' | Nghỉ CN |
| | 6h - 14h | 14h - 22h | 22h - 6h | 30' + giao ca | Nghỉ CN |
| | 5h30 - 9h30 | 15h30 - 19h30 | 0 | 15' | Nghỉ CN |

Công nhân công trường do tính chất làm việc ngoài trời cường độ làm việc căng thẳng nên sẽ phải tạo điều kiện cho người lao động làm ca sáng (5h30 – 9h30) chiều tối (15h30 – 19h30) để tránh sự mệt mỏi do thời tiết trong các ngày nắng nóng. Ngoài ra cần phải có chế độ ăn trưa không tính vào lương cho các công nhân ngoài công trường với giá mỗi bữa trưa trung bình là 20000đ/bữa hoặc nếu công nhân ăn ngoài sẽ được cộng vào tiền lương. Bộ phận trực tiếp có thể đi làm 3 ca hoặc không tùy thuộc vào yêu cầu của công việc. Với bộ phận không phải làm ca 3 thì thời gian làm việc như với khối lượng gián tiếp nhưng vẫn phải làm ngày thứ 7. Nếu làm ngày chủ nhật sẽ được tính lương ngày nghỉ

hoặc cộng dồn để nghỉ bù khi khối lượng công việc không gấp hoặc khi không có công việc trong thời gian ngắn.

d. Tăng cường đào tạo người lao động thông qua các lớp tập huấn.

Đào tạo là biện pháp để người lao động nâng cao kỹ năng làm việc, trong những năm gần đây công ty phải đặc biệt chú trọng hơn đến vấn đề này. Từ việc đào tạo cho lãnh đạo công ty cho đến các công nhân công trường. Ngoài những buổi tập huấn do công ty mời các chuyên viên kỹ thuật cao về trực tiếp giảng dạy, công ty còn gửi những cán bộ đến các trường đại học, học viện để nghiên cứu và nâng cao trình độ.

- Đối với các cán bộ lãnh đạo, hàng năm công ty cần tổ chức các buổi tập huấn chuyên về lý thuyết tại các trường đại học, các khóa học nâng cao trình độ chuyên ngành, kỹ năng quản lý điều hành doanh nghiệp, các khóa đào tạo sau đào tạo, văn bằng hai, tại chức,... giúp các cán bộ lãnh đạo có thêm được tầm nhìn và xây dựng được phương hướng dài hạn đổi mới và phát triển doanh nghiệp.

- Đối với cán bộ nhân viên, phòng Tổ chức cần kết hợp với các cán bộ nhân viên đã được công ty cử đi học các lớp bồi dưỡng hay tập huấn nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, tổ chức các buổi trao đổi về kiến thức, kinh nghiệm đã học đối với các đồng nghiệp nhằm nâng cao năng suất lao động, cải tiến chất lượng sản phẩm.

- Đối với công nhân hoạt động này diễn ra thường xuyên trong đó bao gồm các hình thức sau:

+ Đào tạo nội bộ: Phân công những công nhân lành nghề bậc cao kèm cặp, chỉ dẫn cho những công việc bậc thấp. Tổ chức các buổi trao đổi tìm hiểu sâu các thiết bị phục vụ công việc, kinh nghiệm thực tế. Mời các giảng viên là các chuyên viên kỹ thuật về thuyết trình, bổ sung kiến thức và kinh nghiệm mới cho công nhân.

+ Đào tạo bên ngoài: Phòng Tổ chức kết hợp với các trường dạy nghề mở, gửi công nhân của công ty tham dự các khóa bồi dưỡng, kiểm tra tay nghề, thi tay nghề, nâng bậc, nâng lương, nâng ngạch. Các khóa đào tạo chuyên đề ngắn

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

hạn cho việc cập nhật kiến thức, sử dụng trang thiết bị mới để đáp ứng được các công việc thực tế.

e. Tổ chức các phong trào văn hóa thể thao

Tổ chức thường xuyên các hoạt động văn hóa, thể thao để lấy lại nhiệt huyết làm việc cho người lao động. Các ngày lễ, ngày nghỉ là dịp để các cán bộ nhân viên gặp gỡ, giao lưu văn nghệ giảm stress sau những ngày làm việc căng thẳng. Đặc biệt công ty nên thành lập đội văn nghệ để biểu diễn khi công ty tổ chức sự kiện. Hàng năm tổ chức giải bóng đá, một mặt tạo sự phấn khởi cho anh em nhân viên, một mặt là để tăng cường sức khỏe cho anh em nhân viên làm việc.

****Các hoạt động văn hóa của công ty trong 2 năm tới***

| STT | Ngày | Các hoạt động văn hóa | | Chi phí (nghìn đồng) | |
|------------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------|
| | | 2012 | 2013 | 2010 | 2011 |
| 1 | 25/2 | Du lịch Xuân Mai, Hòa Bình | | 8.560 | |
| 2 | 15/3 | | Du lịch Chùa Hương | | 10.060 |
| 3 | 8/3 | Giao lưu văn nghệ | Giao lưu văn nghệ | 2.030 | 2.255 |
| 4 | 15/6 | Chung kết bóng đá | | 5.640 | |
| 5 | 20/6 | | Chung kết bóng đá | | 5.885 |
| 6 | 10/3 (âm lịch) | Du lịch Đền Hùng | | 9.850 | 10.555 |
| 7 | 1/5 | Giao lưu văn nghệ | Giao lưu văn nghệ | 2.015 | 2.230 |
| 8 | 20/10 | Giao lưu văn nghệ | Giao lưu văn nghệ | 2.330 | 2.060 |
| Tổng cộng | | | | 30.425 | 33.045 |

3.2.1.3. Điều kiện áp dụng giải pháp

Để áp dụng được toàn diện các biện pháp tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động công ty cần có những điều kiện sau đây:

- Công ty cần tiết kiệm các chi phí phát sinh không cần thiết khác để dành cho việc mua sắm công cụ, thiết bị, vật dụng bảo hộ cho công nhân. Ngoài ra công ty cũng phải trích thêm 1 phần lợi nhuận nhằm đủ nguồn lực tài chính trang bị máy móc thiết bị, công cụ dụng cụ lao động, vật dụng bảo hộ cho người lao động để giảm bớt cường độ làm việc, nâng cao năng suất, đảm bảo an toàn cho người lao động.

- Đi đôi với việc xây dựng được một chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý là lập phương án hành động và thực hiện đúng với kế hoạch đã lập ra. Phòng nhân sự phải liên kết với các tổ, nhóm để quản lý quỹ thời gian làm việc của công nhân.

- Công ty cũng phải thường xuyên đối ngoại và liên kết với các tổ chức bên ngoài như doanh nghiệp, trường đại học để mở các lớp tập huấn, gửi cán bộ học tập và nghiên cứu, mục đích là tạo động lực cho người lao động thông qua phát triển trình độ kỹ năng cho họ. Để có được điều này công ty cũng cần phải có một kế hoạch rõ ràng và nguồn tài chính để thực hiện.

- Các hoạt động văn hóa thể thao vui chơi giải trí là những hoạt động không thể thiếu để làm mới lại tinh thần làm việc của nhân viên. Để làm được điều này công ty phải có một quỹ riêng dành cho các hoạt động đó. Quỹ này sẽ được trích từ lợi nhuận của công ty hàng năm và sẽ được phân phối dần trong các hoạt động văn hóa phát sinh.

3.2.1.4. Kết quả dự kiến

- Công nhân được trang bị đầy đủ vật dụng bảo hộ, năm 2012 số tai nạn nặng và rất nặng sẽ không còn, tổng số tai nạn nhẹ và bình thường tối đa là 4 tai nạn. Tình trạng công nhân lao động ra công trường mà không có vật dụng bảo hộ cơ bản như quần áo xây dựng, mũ bảo hiểm,... sẽ không còn xảy ra. Công nhân sẽ học được quy định, quy chế an toàn làm việc khi ra công trường hàng ngày.

- Người lao động sẽ hài lòng với chế độ làm việc nghỉ ngơi mới linh hoạt và hiệu quả hơn. Cụ thể công nhân sẽ không phải làm trong điều kiện thiên nhiên khắc nghiệt mà sẽ được phân công công việc tùy vào thời tiết. Chế độ ăn trưa không tính vào tiền lương giúp cho công nhân cải thiện được sức khỏe và hăng hái vào công việc hơn.

- Trình độ người lao động tăng lên rõ rệt, trong năm 2012 số lượng công nhân tăng bậc sẽ nhiều hơn hẳn so với các năm trước. Công nhân chính thức làm việc trực tiếp ước lượng 90% là bậc 4 trở lên, chỉ còn lại 10% là bậc 3 trở xuống.

+ Về đời sống tinh thần người lao động do tổ chức nhiều chương trình văn hóa thể thao nên nói chung tinh thần người lao động rất hứng khởi trong công việc, tạo bầu văn hóa lành mạnh trong tổ chức. Người lao động từ đó sẽ gắn bó lâu dài với công ty.

3.2.2. Cải tiến quản lý tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi

3.2.2.1. Cơ sở đưa ra giải pháp

Hiện tại cơ chế quản lý tiền lương, thưởng, phúc lợi của công ty đang còn cồng kềnh chưa khoa học. Nguyên nhân của vấn đề là:

- Việc đánh giá công việc của người lao động chưa đảm bảo chính xác và công bằng. Đánh giá công việc của công ty với mỗi người lao động, đặc biệt là công nhân đang còn tính chất định tính, không mang tính định lượng. Thực tế công nhân đó có một số sự bất đồng về việc trả lương không công bằng do đánh giá không chính xác công việc của họ.

- Công tác trả lương, thưởng còn chậm và rắc rối gây bất đồng giữa công nhân và công ty. Thực tế công nhân trong mấy tháng gần đây phải đợi lương và tiền khoán chậm từ 10 – 15 ngày, tiền thưởng khi làm tăng ca, làm vào ngày nghỉ cũng chậm tương đương.

- Các phúc lợi của công ty cũng ít hơn, đối với cán bộ nhân viên, mỗi năm công ty tổ chức khám sức khỏe chỉ 1 lần, đối với công nhân làm trong môi trường bụi bặm vẫn chưa có thù lao gỡ thêm.

3.2.2.2. Nội dung của giải pháp

a. Đánh giá công việc công bằng và hợp lý

Phòng nhân sự kết hợp với các nhóm, tổ tiên hành thường xuyên về công tác đánh giá công việc.. Đối với lao động quản lý, công ty cũng phải xây dựng được một số công việc cụ thể để làm căn cứ đánh giá việc khen thưởng. Đối với công nhân trực tiếp đánh giá sản xuất, đánh giá thực hiện công việc được thực hiện thông qua phân loại lao động do tổ, đội sản xuất tự xây dựng. Trên cơ sở xây dựng của các tổ đội, phòng Tổ chức sẽ thu thập số liệu để xây dựng bảng chấm công cho công nhân. Công ty đã xây dựng một số tiêu chuẩn để dựa vào đó xếp loại cho khối lao động công trường ở các mức Trung bình, Khá và Xuất sắc, riêng đối với những cá nhân không đạt sẽ bị thôi hợp đồng. Tương ứng với các mức đánh giá xếp loại đó mà công ty có các đãi ngộ như thưởng, xét lên lương sớm hơn thời hạn, tuyên dương....

Bảng 3: Đánh giá theo thang điểm của nhân viên

| Xếp loại | Điểm số |
|------------|---------|
| Trung bình | 25-35 |
| Khá | 35-45 |
| Xuất sắc | 45-50 |

Kèm theo các mức đó quy định rõ mức thưởng:

Trung bình: 50.000đ

Khá : 100.000đ

Xuất sắc : 200.000đ

Sau đây là ví dụ về các chỉ tiêu đánh giá của 1 công nhân xây dựng do nhóm trưởng đánh giá:

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

| Tên công nhân: Đoàn Trọng Dương | | Điểm tối | Điểm đạt | Tỷ |
|--|--|-----------------|-----------------|--------------|
| STT | Chỉ tiêu | đa | được | lệ(%) |
| 1 | Hoàn thành số lượng được khoán | 10 | 10 | 100 |
| 2 | Bàn giao đúng thời hạn | 10 | 10 | 100 |
| 3 | Sản phẩm đẹp đẹp, không xù xì , Tiết kiệm vôi, vữa, xi măng, nguyên liệu | 10 | 8 | 80 |
| 4 | Trang bị đầy đủ vật dụng bảo hộ | 10 | 8 | 80 |
| 5 | Thái độ tốt | 10 | 8 | 80 |
| Tổng | | 50 | 44 | 88 |

(Nguồn: Phòng tổ chức Công ty Cổ phần Xây dựng Ngọc Linh)

Như vậy, anh Dương đạt mức điểm 44, được xếp loại khá. Công ty dựa vào mức thưởng đã quy định, khen thưởng cho a Dương 100.000đ. Nhưng bên cạnh đó, Công ty cần có một số biện pháp hợp lý để cải thiện tính kỉ luật cũng như khả năng làm việc nhóm của nhân viên.

Phân tích công việc tại công ty có tác dụng làm rõ bản chất từng công việc làm cho người lao động hiểu rõ công việc mình làm hơn, là cơ sở cho việc đánh giá, đánh giá lại là cơ sở cho việc xây dựng bảng lương đảm bảo tính công bằng cho người lao động.

b. Cải tiến quản lý tiền lương

- Việc chia lương, thưởng phải đảm bảo đúng chế độ chính sách hiện hành từ kết quả sản xuất kinh doanh của tập thể và đóng góp của người lao động.

- Nguồn kinh phí phân phối tiền lương: tiền lương, tiền thưởng từ quỹ lương được xác định trên cơ sở năng suất lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh và hoàn thành nộp nghĩa vụ ngân sách nhà nước thực hiện hàng năm.

- Hàng năm, căn cứ kế hoạch sản xuất kinh doanh để lập kế hoạch quỹ tiền lương trình Ban giám đốc phê duyệt.

- Thực hiện tốt chế độ báo cáo tình hình thực hiện kế hoạch lao động tiền lương về Công ty và các Phòng ban liên quan đúng chế độ thời gian quy định.

- Tiền lương của công nhân viên khối văn phòng được khoán đối với từng người theo các mức khác nhau tùy thuộc vào khả năng và vị trí công việc trên cơ sở doanh thu hàng tháng của công ty.

- Tiền lương của lao động trực tiếp sản xuất được trả bằng khối lượng sản phẩm chi tiết mà người lao động thực hiện được trong tháng. Căn cứ vào đơn giá sản phẩm giám đốc Công ty, đội trưởng, chủ nhiệm công trình có quyền thỏa thuận về đơn giá trả lương cho từng phần việc, một công đoạn hoặc đơn giá tổng hợp cho một loại sản phẩm. Thu nhập của công nhân trực tiếp sản xuất phụ thuộc vào năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, khối lượng công việc hoàn thành trong tháng với đơn giá trả lương sản phẩm đã thỏa thuận được thể hiện đầy đủ trong hợp đồng giao khoán.

- Tiền lương của công nhân trực tiếp không hạn chế tối đa.

- Các khoản bồi dưỡng ca ba, giữa ca tính trên cơ sở công thức định mức thực hiện và giá trị tiền chi phí cho một nhân công.

- Các chế độ khác của người lao động do nhà nước quy định như: Nghỉ phép hàng năm, nghỉ việc riêng, học tập theo chế độ quy định được thanh toán theo chế độ hiện hành cho người lao động.

- Toàn bộ chi phí nhân công được thanh toán của đơn vị, đội. Với công ty thì đơn vị và đội phải phân phối hết cho người lao động, không được sử dụng vào mục đích khác.

- Lương của bộ máy gián tiếp: Lương của giám đốc, đội trưởng hoặc chủ nhiệm công trình không quá 2 lần lương bình quân của người lao động trong đơn vị, đội. Tổng số tiền lương gián tiếp, nhân viên phục vụ và chi phí khác bằng 14% đến 17% tiền lương trực tiếp của xí nghiệp.

Các thang lương của cán bộ công nhân viên, người lao động trong công ty được tính như sau:

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

***Hệ số lương của ban lãnh đạo công ty**

| STT | Chức danh | Hệ số lương |
|-----|----------------|-------------|
| 1 | Giám đốc | 5,98 - 6,31 |
| 2 | Phó giám đốc | 5,32 - 5,65 |
| 3 | Kế toán trưởng | 4,99 - 5,32 |

*** Hệ số lương của công nhân trực tiếp sản xuất**

| Số TT | Ngành/Nhóm ngành | Bậc/Hệ số lương | | | | | | |
|-------|------------------|-----------------|------|------|------|------|------|------|
| | | I | II | III | IV | V | VI | VII |
| 1 | Nhóm I | 1.55 | 1.83 | 2.16 | 2.55 | 3.01 | 3.56 | 4.20 |
| 2 | Nhóm II | 1.67 | 1.96 | 2.31 | 2.17 | 3.19 | 3.74 | 4.40 |
| 3 | Nhóm III | 1.85 | 2.18 | 2.56 | 3.01 | 3.54 | 4.17 | 4.90 |

Trong đó:

Nhóm I: thợ xây, thợ nề, thợ mộc,...

Nhóm II: lái xe, lái máy, lái cầu,...

Nhóm III: thợ hàn, thợ điện,...

Để góp phần thúc đẩy cán bộ nhân viên làm việc tại văn phòng công ty tích cực hơn trong công việc, áp dụng các quy định về hệ số năng suất/tháng đối với người lao động làm việc tại bộ phận này, cụ thể có các quy định hệ số như sau:

- Đối với nhân viên có 2 loại: loại 1 có hệ số 1,6, loại 2 là 1,5.

- Đối với trưởng, phó các phòng ban: trưởng phòng có hệ số là 1,85, phó phòng là 1,7

- Đối với ban lãnh đạo công ty: giám đốc là 2,6, phó giám đốc là 2,4. Hệ số này được tính trực tiếp vào công thức tính tiền lương.

c. Cải tiến quản lý tiền thưởng

Áp dụng 5 hình thức thưởng tiền để kích thích người lao động gồm:

- Thưởng giảm tỷ lệ sản phẩm hỏng.
- Thưởng nâng cao chất lượng sản phẩm
- Thưởng hoàn thành vượt mức năng suất lao động
- Thưởng tiết kiệm vật tư nguyên vật liệu

Để phát huy tối đa tác dụng của tiền thưởng, quan tâm chú ý đến các vấn đề:

+ Mức tiền thưởng luôn đảm bảo trong giới hạn 15% - 30% trong tổng thu nhập của người lao động.

+ Thưởng đi đôi với phạt, khi người lao động phạm nội quy, quy định hay không tuân theo đúng quy trình công nghệ sản xuất đã làm cho người lao động thấy rõ vai trò công việc của mình, từ đó có ý thức làm việc tốt hơn và đưa tập thể lao động của công ty đi vào nề nếp.

d. Tăng cường các phúc lợi cho người lao động

Người lao động trước khi được tuyển vào công ty sẽ được kiểm tra sức khỏe, điều này sẽ làm cho cán bộ nhân viên yên tâm làm việc và tích cực trong công việc hơn. Hàng năm, tổ chức khám sức khỏe cho người lao động 2 lần.

Tiến hành xét trợ cấp cho người lao động khi gặp khó khăn đột xuất về cuộc sống. Người lao động sẽ được tham gia các hình thức BHXH, BHYT nếu có nhu cầu và sẽ được quyền lợi theo quy định của nhà nước. Chú ý đến công tác chăm sóc sức khỏe cho người lao động, nhất là những người làm việc trong môi trường khó khăn, độc hại.

3.2.2.3. Điều kiện áp dụng giải pháp

Đánh giá công việc phải dựa trên cơ sở năng suất lao động của từng người lao động, không được mang tính chủ quan của người đánh giá. Công tác lập kế hoạch lương, thưởng, chế độ phụ cấp, BHXH, BHYT cần đúng theo các quy định của pháp luật, đặc biệt đúng theo thỏa ước lao động tập thể của công ty, là văn bản có hiệu lực quan trọng nhất của người lao động và người sử dụng lao động của công ty. Thu nhập thường là mục tiêu quan trọng nhất của người lao

động cho nên thực hiện tốt công tác trả lương, thưởng cho người lao động sẽ giúp họ yên tâm làm việc gắn bó lâu dài hơn với công ty. Việc trả lương, thưởng cần phải minh bạch, rõ ràng, đúng kỳ hạn đã cam kết với người lao động.

3.2.2.4. Những kết quả dự kiến đạt được

- Người lao động sẽ không phải chờ đợi thời gian dài để được trả lương, được nhận lương tối đa sau ngày 7 của tháng mới, ngoài ra còn được ứng 50% lương sau ngày 15 của tháng mới. Đối với công nhân công trường sẽ được nhận ngay tiền khoán sau khi hoàn thành xong công việc khoán đúng tiến độ.

- Người lao động sẽ cảm thấy được lợi khi đúng các chế độ BHXH, BHYT của công ty. Hơn hết là sự hài lòng của người lao động khi có những thù lao, phúc lợi xứng đáng với công sức bỏ ra, từ đó tạo ra động lực làm việc nâng cao năng suất tạo sự gắn bó lâu dài giữa người lao động và công ty.

3.2.3. Các nhóm biện pháp khác.

3.2.3.1. Giải quyết tốt các mối quan hệ trong Công ty.

Ngày nay, hầu hết các doanh nghiệp có hơn nhau hay không, một phần lớn được quyết định bởi phẩm chất, trình độ và mức độ gắn bó của công nhân viên đối với doanh nghiệp đó. Muốn đạt được điều đó thì các nhà quản lý phải giúp công nhân viên của mình giải quyết những vấn đề riêng của họ.

Trước hết đội ngũ cán bộ quản lý trong Công ty phải biết công nhân viên đòi hỏi những gì ở họ. Là một người lãnh đạo bất cứ ở cấp bậc nào, dù là tổ trưởng sản xuất hay quản đốc phân xưởng, họ cũng cần thiết phải biết nhu cầu của nhân viên mình là gì, từ đó giúp nhân viên giải quyết những vấn đề của họ nếu có thể.

Xí nghiệp nên ưu tiên giải quyết các vấn đề con người, phải thiết lập được lòng tin của người công nhân đối với lãnh đạo – đó cũng là một bước đi quan trọng tới sự thành công.

Trong các cơ quan tổ chức ở Việt Nam nói chung và Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh nói riêng, các mối quan hệ có sự lẫn lộn tình cảm với công việc

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh

làm trì trệ các hoạt động của Công ty. Vấn đề này rất khó khắc phục, song cũng cần phải từng bước cải thiện nó.

Người Việt Nam vẫn được coi là những người có bản chất siêng năng cần cù. Tuy nhiên, từ một nước nông nghiệp chuyển sang sản xuất công nghiệp, con người vẫn chưa thích ứng được ngay với tác phong công nghiệp: cần phải nhanh nhẹn, làm việc có tinh thần trách nhiệm, có khả năng làm việc dưới áp lực cao, có tinh thần làm việc tập thể...

Ta biết rằng, khi cấp dưới làm việc với ý thức trách nhiệm cao và tự do trù liệu là lúc họ học được nhiều nhất, nhờ vậy họ sẽ phát huy được tinh thần sáng tạo, nâng cao thành quả công việc và trưởng thành hơn. Để được như vậy, cấp trên cần phải lắng nghe cấp dưới và cố gắng sử dụng những ý kiến đó. Trong xã hội nói chung và trong các cơ quan xí nghiệp nói riêng, lòng đố kỵ, ghen tuông, chia rẽ đã mọc rễ sâu trong tâm hồn người Việt Nam từ thời Pháp thuộc, đã buộc chúng ta phải ngồi lại tìm cách chữa trị. Một trong những cách mà hiện nay chúng ta có thể thực hiện là: tránh mọi sự thiên vị trong tập thể, tạo ra các mối quan hệ giúp họ quan tâm đến nhau; phối hợp các nhóm làm việc sao cho các thành viên trong nhóm có thể bổ sung cho nhau những đức tính tốt; người lãnh đạo cần biết cách lắng nghe sự thật và cho họ biết rằng người bị nói đến chưa chắc đã là người xấu. Ngoài ra cần đề ra một số ý kiến, quy định nào đó về cách ứng xử trong tập thể...

Thực hiện được các yêu cầu trên sẽ giữ được không khí cởi mở, vui tươi trong toàn Công ty, giữ được hòa khí và tình thân ái, sự tôn trọng giữa mọi người trong tập thể, tránh được những xích mích, nghi kỵ nhỏ nhặt hàng ngày. Các yêu cầu này cũng không phải là quá khó, vì vậy Công ty nên tham khảo để đưa vào các quy định riêng của Công ty. Khi nào vấn đề này được giải quyết thì khi đó sức mạnh tập thể mới được phát huy. Người giữ vai trò lãnh đạo phải quan tâm hơn ai hết về việc “tập hợp trí tuệ tập thể”. Chính trí tuệ tập thể là sức mạnh cơ bản, phát huy sự tuyệt vời của các tổ chức trong con người.

Ngoài ra, Công ty còn phải quan tâm đến các mối nhân sự khác như : thi hành kỷ luật, cho nghỉ việc, xin thôi việc, giáng chức, thăng chức, thuyên

chuyên, về hưu, giải quyết tranh chấp lao động. Việc xử lý những mối quan hệ này phải dựa trên những quy định của Công ty và pháp luật mà nội dung của nó đã được phổ biến trong toàn bộ Công ty. Cần phải giải quyết các mối quan hệ một cách khéo léo, hợp lòng người, tránh gây tai tiếng cho người có liên quan khi không cần thiết.

3.2.3.2. Đề bạt cán bộ quản lý một cách đúng đắn, vô tư, tạo cơ hội thăng tiến cho người có năng lực.

Việc đề bạt cán bộ quản lý chỉ diễn ra khi chức vụ nào đó bị bỏ trống do người trên nghỉ việc hoặc chuyển chuyên, hoặc về hưu, hoặc lên những chức vụ cao hơn. Đối với một doanh nghiệp nhà nước nói chung và Công ty nói riêng, việc đề bạt cán bộ quản lý một cách hoàn toàn vô tư, dựa trên năng lực thực sự là một điều còn khó khăn do nhiều nguyên nhân. Điều đó sẽ có thể cải thiện dần dần trong tương lai, khi mà nền kinh tế thị trường đã thực sự mang đến yếu tố cạnh tranh trên một “sân chơi phẳng”.

Cán bộ quản lý cần phải có các tiêu chuẩn nhất định như: phải có thâm niên công tác, có thành tích trong công việc trước đây, có trình độ bằng cấp nhất định nào đấy. Người quản lý có năng lực sẽ quyết định rất nhiều tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nói chung và tới hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực nói riêng. Do đó, khi đề bạt cán bộ, xí nghiệp cần phải dựa nhiều hơn nữa vào năng lực và thành tích công tác của người được đề bạt trong thời gian trước đó. Mặt khác, cần xét tới khả năng thực hiện công việc sắp tới có thể đạt tới mức nào.

Cùng với việc đề bạt cán bộ quản lý, Công ty cần tìm ra những người có năng lực ở tuyến dưới, thậm chí cả trong hàng ngũ công nhân, tạo điều kiện thăng tiến cho họ bằng cách: giao cho họ một vài nhiệm vụ nào đó tùy theo khả năng hiện thấy, chú ý theo dõi việc hoàn thành công tác của họ, tạo điều kiện cho họ tham gia các khóa học đào tạo nghiệp vụ, tay nghề, các lớp tại chức

KẾT LUẬN

Cùng với sự phát triển ngày càng cao của nền kinh tế hàng hóa, cùng với nhu cầu ngày càng khó tính của người tiêu dùng và sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường, thì vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngày càng trở nên quan trọng. Nguồn nhân lực chất lượng cao là tiền đề có ý nghĩa quan trọng quyết định sức cạnh tranh, sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp.

Làm thế nào để có hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực cao đang là vấn đề nóng bỏng, là mối quan tâm hàng đầu của mỗi doanh nghiệp trong quá trình hoạt động. Nó thôi thúc người quản lý không ngừng tìm tòi và đổi mới phương thức quản lý của mình.

Qua thời gian nghiên cứu và tìm hiểu tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh, mặc dù đã cố gắng tìm tòi nghiên cứu để đưa ra những ý kiến xác đáng nhằm đóng góp vào việc sử dụng có hiệu quả hơn nguồn nhân lực của Công ty. Song do hạn chế về thời gian nghiên cứu và bề dày kinh nghiệm, do sự khác biệt giữa lý luận và thực tế, xử lý và phân tích số liệu chưa đầy đủ nên đề án tất yếu không tránh khỏi những thiếu sót nhất định.

Với ý kiến này, em mong Công ty xem xét đánh giá như một tài liệu tham khảo trong quá trình nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty để phù hợp với giai đoạn phát triển của mình và giúp Công ty hoạt động một cách hiệu quả nhất nhằm đưa Công ty ngày càng phát triển hơn.

Một lần nữa em xin tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới cô giáo **Ths. Nguyễn Thị Tình** – giảng viên trường Đại học Dân lập Hải Phòng đã chỉ bảo hướng dẫn tận tình và tạo điều kiện cho em hoàn thành luận văn này. Em cũng xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của các cô chú cán bộ công nhân viên tại Công ty cổ phần Xây dựng Ngọc Linh đã tạo điều kiện giúp đỡ em hoàn thành chuyên đề này!.

Danh mục tài liệu tham khảo

1. Giáo trình Quản trị nhân lực – ĐH Kinh tế quốc dân (Th.s Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân).
2. Giáo trình Kinh tế lao động – ĐH Kinh tế TP HCM (Trần Kim Dung).
3. Quản trị nhân sự - NXB Thống kê (Nguyễn Hữu Thân).
4. Tổ chức lao động khoa học trong xí nghiệp – ĐH Kinh tế quốc dân.
5. Nguồn nhân lực – ĐH Lao động xã hội.
6. Kinh tế nguồn nhân lực – ĐH Kinh tế quốc dân.
7. Tạp chí lao động xã hội – Bài viết Quý I năm 2007 và 2008.
8. W.D.St.John, “The complete Employee Orientation Program”, Personnel Journal (May 1980), tr.366-367, trích từ Lloyd L.Byars and Leslie W.Rue, Human Resource and Personnel Management, tr.152-153).