

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



ISO 9001 : 2008

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên : Nguyễn Mạnh Huy

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 BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ
DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG LQC VIỆT NAM**

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

Sinh viên : Nguyễn Mạnh Huy

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: Nguyễn Mạnh Huy Mã SV:120433

Lớp:QT1201N Ngành:Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực
tại công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

.....

.....

.....

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Người hướng dẫn thứ hai:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

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

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

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2012

Hiệu trưởng

GS.TS.NGƯT *Trần Hữu Nghị*

PHÂN 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)

Lời mở đầu	Tr.1
Phần 1: Lý luận chung về quản trị nguồn nhân lực	3
1.1. Nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực	3
1.1.1. Khái niệm	3
1.1.1.1. Nguồn nhân lực	3
1.1.1.2. Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	4
1.1.2. Mục tiêu và chức năng của quản trị nguồn nhân lực	6
1.1.2.1. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực	6
1.1.2.2. Chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực	6
1.1.2.3. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực	8
1.2. Những nội dung chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	8
1.2.1. Công tác tuyển dụng lao động	8
1.2.1.1. Khái niệm	8
1.2.1.2. Quy trình tuyển dụng	9
1.2.1.3. Nguồn tuyển dụng	10
1.2.1.4. Nội dung tuyển dụng	11
1.2.2. Phân tích công việc	13
1.2.2.1. Khái niệm và mục đích phân tích công việc	13
1.2.2.2. Nội dung và trình tự của phân tích công việc	13
1.2.3. Xây dựng và hoàn thiện định mức lao động	14
1.2.3.1. Khái niệm và yêu cầu xây dựng và hoàn thiện định mức lao động	14
1.2.3.2. Các phương pháp xây dựng định mức	16
1.2.4. Đào tạo và phát triển nhân sự	16
1.2.4.1. Đào tạo nhân sự	17
1.2.4.2. Phát triển nhân sự	17
1.2.5. Đánh giá và đãi ngộ nhân sự	18
1.2.5.1. Đánh giá năng lực nhân viên	18
1.2.5.2. Đãi ngộ nhân sự	20
1.3. Nội dung về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	24
1.3.1. Các chỉ tiêu phân tích hiệu quả sử dụng lao động	24
1.3.2. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	24
Phần 2: Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam	25
2.1. Giới thiệu chung về công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam	26
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	26
2.1.2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam	26
2.1.3. Sản phẩm, hàng hóa của công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam	30
2.1.4. Tổ chức tiêu thụ của công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam	31

2.1.5. Kết quả kinh doanh của công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam	33
2.1.6. Đặc điểm chung nguồn nhân lực của công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam	35
2.2. Phân tích thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại công ty	36
2.2.1. Công tác định mức	36
2.2.2. Phân công lao động	36
2.2.3. Tuyển dụng lao động	37
2.2.4. Đào tạo và phát triển nhân sự	39
2.2.4.1. Đào tạo nguồn nhân sự	39
2.2.4.2. Phát triển nhân sự	40
2.2.5. Chế độ làm việc và nghỉ ngơi	41
2.2.6. Công tác trả lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi	42
2.2.6.1. Công tác trả lương	42
2.2.6.2. Thưởng	43
2.2.6.3. Phụ cấp	43
2.2.6.4. Phúc lợi cho người lao động	44
2.2.6. Hiệu quả sử dụng lao động của công ty trong 2 năm 2010 và 2011	45
2.2.7. Đánh giá kết quả công việc của nhân viên trong công ty	46
2.3. Tổng hợp đánh giá công tác quản trị nhân sự của công ty	47
Phần 3: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty	50
3.1. Định hướng phát triển của công ty trong thời gian tới	50
3.1.1. Phương hướng và mục tiêu của công ty trong thời gian tới	50
3.1.2. Định hướng công tác quản trị nhân sự của công ty trong thời gian tới	51
3.2. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam	52
3.2.1. Biện pháp 1: Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng lao động	52
3.2.2. Biện pháp 2: Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	55
3.2.3. Biện pháp 3: Cải tiến công tác đánh giá kết quả làm việc để công tác này trở lên khách quan, chính xác hơn	57
3.2.4. Biện pháp 4: Hạn chế số ngày nghỉ không lý do của nhân viên	59
3.2.5. Biện pháp 5: Khuyến khích động viên tinh thần người lao động	61
Kết luận	64

Lời mở đầu

Quản lý suy cho cùng là quản lý con người. Ngày nay, với xu thế toàn cầu hóa và tính chất cạnh tranh ngày càng khốc liệt, con người đang được coi là nguồn tài sản vô giá và là yếu tố cơ bản quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Cũng như các tài sản khác, tài sản con người cần được mở rộng và phát triển, cần nhất là quản lý và sử dụng cho tốt. Việc hiểu và tổ chức tốt nội dung quản lý và sử dụng nhân lực là điều hết sức cần thiết trong tình hình hiện nay, đặc biệt trong các doanh nghiệp – nơi mà hiệu quả quản lý đang được đặt ra hết sức bức xúc.

Để tiếp tục đứng vững trong môi trường cạnh tranh gay gắt đòi hỏi các doanh nghiệp phải xây dựng cho mình đội ngũ cán bộ riêng, có năng lực phẩm chất, khả năng lãnh đạo công ty và đào tạo cán bộ công nhân lành nghề để theo kịp tiến bộ và trình độ khoa học kỹ thuật của thế giới.

Là một doanh nghiệp mới thành lập chưa lâu, nhằm tạo cho mình một chỗ đứng trong hiện tại và tương lai, Công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam cũng không nằm ngoài qui luật này. Phải quản lý và sử dụng nguồn nhân lực như thế nào cho hiệu quả để khẳng định vị thế của mình trên thị trường là một câu hỏi lớn đặt ra với lãnh đạo công ty.

Sau một thời gian thực tập tại công ty, em quyết định chọn đề tài: “ *Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam* “ làm đề tài cho luận văn tốt nghiệp của mình.

Luận văn này ngoài lời nói đầu và kết luận, gồm 3 phần sau:

Phần 1: Lý luận chung về quản trị nguồn nhân lực.

Phần 2: Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam.

Phần 3: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty.

Do trình độ có hạn, thời gian thực tế chưa nhiều nên bài viết còn nhiều khiếm khuyết, em rất mong thầy cô giáo giúp đỡ, góp ý để bài luận văn thêm phong phú, hoàn chỉnh.

Em xin chân thành cảm ơn!

Phần 1: Lý luận chung về quản trị nguồn nhân lực

1.1. Nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm

1.1.1.1. Nguồn nhân lực

Nhân lực được hiểu là nguồn lực con người, một trong những nguồn lực quan trọng nhất đối với sự phát triển của xã hội. Nhân lực khác với các nguồn lực khác ở chỗ nó chịu sự tác động của nhiều yếu tố như thiên nhiên, tâm lý xã hội và kinh tế. Hiểu một cách chi tiết hơn, nhân lực là yếu tố tham gia trực tiếp vào quá trình phát triển kinh tế xã hội và là tổng thể những con người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động được huy động vào quá trình lao động.

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

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

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

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

Nguồn nhân lực theo cách hiểu của các nhà kinh tế là tổng thể những tiềm năng của con người (trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động) của một quốc gia, một vùng lãnh thổ có trong một thời kì nhất định (có thể tính cho 1

năm, 5 năm, 10 năm phù hợp với chiến lược và kế hoạch phát triển). Tiềm năng đó bao hàm tổng hợp năng lực và thể lực, trí lực nhân cách của con người đáp ứng một cơ cấu do nền kinh tế xã hội đòi hỏi (tức là cơ sở về số lượng, chất lượng và cơ cấu). Toàn bộ tiềm năng đó hình thành năng lực xã hội của con người (năng lực xã hội nguồn nhân lực). Nguồn nhân lực xã hội của nguồn nhân lực có được thông qua giáo dục đào tạo, chăm sóc sức khỏe và nó không ngừng được tăng cường, nâng cao trong quá trình sống và làm việc.

Xét theo nghĩa rộng thì nguồn nhân lực chính là nguồn lực của con người bao gồm 2 thành tố là thể lực và trí lực, là tài nguyên quan trọng nhất để đánh giá tiềm lực và sự phát triển của mỗi quốc gia, mỗi vùng, mỗi địa phương, mỗi ngành hay mỗi doanh nghiệp.

Theo nghĩa hẹp trong phạm vi một tổ chức thì nguồn nhân lực chính là số lượng và chất lượng người lao động đang làm việc trong tổ chức đó.

Mặc dù, nguồn nhân lực được nhìn từ các góc độ khác nhau với những cách hiểu khác nhau, song đều nhất trí với nhau đó là nguồn nhân lực nói lên khả năng lao động của xã hội. Đó là nguồn nhân lực quan trọng nhất, phong phú nhất và nhiều nhất so với các loại tài nguyên khác.

1.1.1.2. Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Nguồn nhân lực có nghĩa là nguồn lực con người, đây là nguồn lực đóng vai trò cực kỳ quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của bất kỳ một tổ chức nào. Vì vậy vấn đề quản trị nguồn nhân lực là lĩnh vực quản trị được các nhà quản trị trong tổ chức đặc biệt coi trọng.

Xuất phát từ việc có nhiều định nghĩa khác nhau về nguồn lực con người trong tổ chức như thuật ngữ nguồn nhân lực. Do vậy cũng có rất nhiều cách phát biểu khác nhau về khái niệm quản trị nguồn nhân lực.

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

Quản trị nhân lực là tổng hợp những hoạt động quản trị liên quan đến việc tạo ra, duy trì, phát triển và sử dụng có hiệu quả yếu tố con người trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Quản trị nguồn nhân lực là việc hoạch định, phát triển và điều khiển của một mạng lưới các mối quan hệ ảnh hưởng lẫn nhau và liên quan đến tất cả các thành phần của tổ chức. Nói cách khác nếu xem xét theo quan điểm hệ thống thì quản trị nguồn nhân lực là việc xác định nhu cầu nguồn nhân lực, vấn đề tuyển chọn, sắp xếp đề bạt, đào tạo và phát triển, đánh giá nhân viên v.v... cần được đặt trên cơ sở khoa học, trong mối quan hệ tương quan với nhiều vấn đề và chức năng khác của quản trị.

Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vi mô và có 2 mục tiêu cơ bản:

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.

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

Song dù ở góc độ nào thì quản trị nhân lực vẫn là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng.

1.1.2. Mục tiêu và chức năng của quản trị nguồn nhân lực

1.1.2.1. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực

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

Mục tiêu xã hội: Nhằm tạo công ăn việc làm, giáo dục và động viên người lao động phát triển phù hợp với tiến bộ xã hội. Ngược lại thông qua quản lý nguồn nhân lực thực hiện trách nhiệm của Nhà Nước, của tổ chức với người lao động.

Mục tiêu củng cố và phát triển tổ chức: Quản trị nhân lực là một lĩnh vực của quản trị doanh nghiệp và cũng là một phương tiện để khai thác và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, là nhân tố để khẳng định về tình hình của tổ chức, tình hình mục tiêu kinh doanh.

Mục tiêu thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của tổ chức: Mỗi doanh nghiệp đều có một cơ cấu tổ chức, bộ máy quản trị mà trong đó cần có sự thống nhất về lao động tổ chức. Và hiệu lực của bộ máy tổ chức phụ thuộc chủ yếu vào năng lực, trình độ tổ chức của các quản trị gia cấp cao, cấp trung bình và cả cấp cơ sở. Chỉ qua hoạt động quản trị nguồn nhân lực mới đáp ứng được nhu cầu quản lý này.

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

1.1.2.2. Chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực

+) Chức năng thu hút nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp với công việc của doanh nghiệp.

Nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động : dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

+) Chức năng đào tạo và phát triển

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

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

+) Chức năng duy trì nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp. Chức năng kích thích, động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao. Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như : ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao

động, giao tế nhân viên, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động.

1.1.2.3. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực

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

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

1.2. Những nội dung chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực gồm 3 nhóm chức năng chính: Tuyển dụng lao động; duy trì và sử dụng nguồn nhân lực; đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

1.2.1. Công tác tuyển dụng lao động

1.2.1.1. Khái niệm

Tuyển dụng lao động là quá trình thu hút, nghiên cứu, lựa chọn và quyết định tiếp nhận một cá nhân vào một vị trí của tổ chức. Mục đích của một cuộc tuyển dụng nhân viên là trong số những người tham gia dự tuyển doanh nghiệp sẽ tìm chọn một hoặc một số người phù hợp với các tiêu chuẩn và yêu cầu của vị trí cần tuyển. Trong tuyển dụng chia làm 2 bước: tuyển mộ và tuyển chọn.

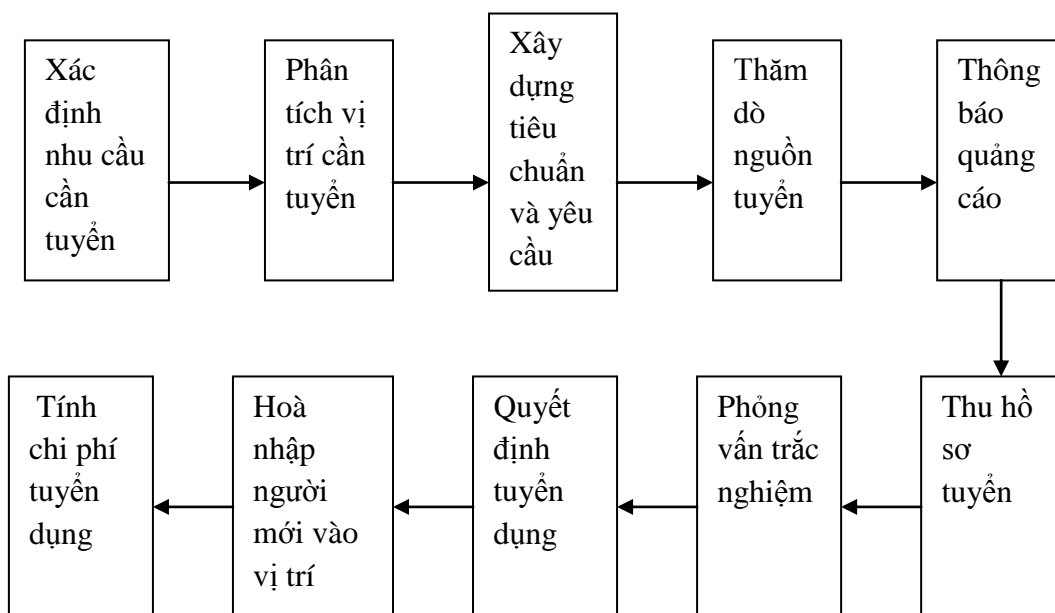
- Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức. Mọi tổ chức phải có đầy đủ khả năng để thu hút số lượng và chất lượng lao động nhằm đạt được các mục tiêu của mình. Quá trình tuyển mộ sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của quá trình tuyển chọn.

- Tuyển chọn là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các tiêu chuẩn đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ. Cơ sở để tuyển chọn là các yêu cầu của công việc được đề ra trong bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

1.2.1.2. Quy trình tuyển dụng

Hiện nay, một trong số các quy trình tuyển dụng nhân viên đang được sử dụng nhiều trên thế giới cũng như trong hệ thống các doanh nghiệp ngoài Việt Nam đó là quá trình tuyển dụng nhân viên kiểu Âu Mỹ. Đây là một quá trình được đánh giá là logic và khoa học, nó được mô tả theo sơ đồ sau:

Sơ đồ 1: Quy trình tuyển dụng nhân viên kiểu Âu Mỹ



Nhìn chung một quy trình tuyển dụng càng khắt khe, tỉ mỉ thì công việc tuyển chọn nhân viên càng có hiệu quả cao, chất lượng nhân viên được tuyển dụng càng cao.

1.2.1.3. Nguồn tuyển dụng

**) Nguồn ứng viên từ trong nội bộ doanh nghiệp.*

Đối với những người đang làm việc trong doanh nghiệp, khi chúng ta tuyển lựa những người này vào làm tại các vị trí cao hơn vị trí mà họ đang đảm nhận là chúng ta đã tạo ra được động cơ tốt cho tất cả những người làm việc trong doanh nghiệp. Chúng ta có thể sử dụng các phương pháp sau :

- Sử dụng bản thông báo tuyển mộ - thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người. Bản thông báo này sẽ được gửi đến tất cả các nhân viên trong doanh nghiệp. Thông báo này bao gồm các thông tin về nhiệm vụ thuộc công việc và các yêu cầu về trình độ cần tuyển mộ.

- Sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong doanh nghiệp.

- Căn cứ vào thông tin trong “ Danh mục các kỹ năng ” mà các doanh nghiệp lưu trữ trong thông tin quản lý nhân sự.

**) Nguồn ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp.*

Đây là những người mới đến xin việc, những người này bao gồm : bạn bè của nhân viên, nhân viên cũ (cựu nhân viên của công ty), ứng viên tự nộp đơn xin việc; nhân viên của các hãng khác, sinh viên từ các trường đại học và cao đẳng, người thất nghiệp, người làm nghề tự do. Chúng ta có thể sử dụng các phương pháp sau :

- Thông qua quảng cáo : quảng cáo là hình thức thu hút ứng viên rất hữu hiệu, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp lớn.

- Thông qua văn phòng dịch vụ lao động : sử dụng văn phòng dịch vụ lao động có ích lợi là giảm được thời gian tìm kiếm, phỏng vấn, chọn lựa ứng viên nhưng công ty lại mất thêm phí tuyển dụng.

- Tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học, cao đẳng.

- Các hình thức khác : theo giới thiệu của chính quyền, của nhân viên trong doanh nghiệp; do ứng viên tự đến xin việc làm; qua hệ thống Internet.

1.2.1.4. Nội dung tuyển dụng

Nội dung của tuyển dụng nhân sự bao gồm các bước sau:

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng.

+ Thành lập hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng thành phần và quyền hạn của hội đồng tuyển dụng.

+ Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, tài liệu quy định của Nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan tới tuyển dụng nhân sự.

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

Bước 2: Thông báo tuyển dụng.

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

+ Quảng cáo trên báo, đài, tivi.

+ Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động.

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

Bước 3: Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ.

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

+ Việc nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu về các ứng cử viên và có thể loại bớt được một số ứng cử viên không đáp ứng được tiêu chuẩn

đề ra để không phải làm các thủ tục tiếp theo trong quá trình tuyển dụng do đó có thể giảm chi phí tuyển dụng cho doanh nghiệp.

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

Trên cơ sở nghiên cứu hồ sơ phải làm rõ thêm một số thông tin để khẳng định một số vấn đề.

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

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

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

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

Bước 5: Kiểm tra sức khoẻ.

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

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

Sau khi thực hiện các bước trên nếu hai bên cùng nhất trí sẽ đi đến bước tiếp theo là doanh nghiệp quyết định tuyển dụng và hai bên sẽ ký kết hợp đồng lao động. Trưởng phòng nhân sự đề nghị, giám đốc ra quyết định tuyển dụng hoặc ký hợp đồng lao động. Trong quyết định tuyển dụng hoặc trong hợp đồng lao động cần ghi rõ chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc... Trách nhiệm của nhà quản trị là làm mềm các ứng cử viên, giúp họ mau chóng làm quen với công việc mới.

1.2.2. Phân tích công việc

1.2.2.1. Khái niệm và mục đích của phân tích công việc

Khái niệm: Phân tích công việc là việc tìm hiểu và xác định nội dung, đặc điểm của từng công việc, đo lường giá trị và tầm quan trọng của nó để đề ra các tiêu chuẩn về năng lực, phẩm chất mà người thực hiện công việc cần phải có. Phân tích công việc là một nội dung quan trọng của quản trị nhân sự, nó ảnh hưởng trực tiếp đến các nội dung khác của quản trị nhân sự.

Mục đích:

- + Đưa ra các tiêu chuẩn cần thiết để tiến hành tuyển dụng nhân sự sao cho việc tuyển dụng nhân sự đạt kết quả cao nhất.
- + Chuẩn bị nội dung đào tạo và bồi dưỡng trình độ để đáp ứng yêu cầu của công việc.
- + Phân tích công việc làm căn cứ để xây dựng và đánh giá hiệu quả công việc.

1.2.2.2. Nội dung và trình tự của phân tích công việc

Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc thường không giống nhau trong các doanh nghiệp. Theo Dessler, quá trình thực hiện phân tích công việc gồm sáu bước sau đây :

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

Bước 2: Thu thập các thông tin cơ bản có sẵn trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích, yêu cầu, chức năng quyền hạn của doanh nghiệp và các bộ phận cơ cấu, hoặc sơ đồ quy trình công nghệ và bản mô tả công việc cũ (nếu có).

Bước 3: Chọn lựa các phần việc đặc trưng, các điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm bớt thời gian và tiết kiệm hơn trong thực hiện phân tích các công việc tương tự như nhau.

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần

thu thập, tùy theo loại hình công việc và khả năng về tài chính của doanh nghiệp có thể sử dụng một hoặc kết hợp các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc sau đây : phỏng vấn, bản câu hỏi và quan sát.

Bước 5: Kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu thập để phân tích công việc cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác và đầy đủ thông qua chính các nhân viên thực hiện công việc hoặc các vị lãnh đạo, có trách nhiệm giám sát thực hiện công việc đó.

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

1.2.3. Xây dựng và hoàn thiện định mức lao động

1.2.3.1. Khái niệm và yêu cầu xây dựng và hoàn thiện định mức lao động

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

❖ Mức lao động: Hiểu theo một nghĩa chung nhất là một đại lượng sống quy định cho người lao động để họ hoàn thành một khối lượng công việc nhất định. Hiểu một cách đầy đủ, mức lao động có 3 loại sau:

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

*Mức sản lượng (Msl): Là số lượng sản phẩm hay khối lượng nhất định quy định cho một một nhóm công nhân hoàn thành trong một đơn vị thời gian nhất định, trong điiều kiện của tổ chức kỹ thuật nhất định.

Giữa Mtg và Msl có mối quan hệ hữu cơ, mối quan hệ đó được thể hiện thông qua công thức:

$$\text{Msl} = \frac{\text{Tca}}{\text{Mtg}}$$

Tca: Độ dài thời gian ca làm việc (theo quy định của nhà nước là 8giờ).
Qua công thức trên ta thấy Mtg và Msl là 2 đại lượng nghịch đảo lẫn nhau, nghĩa là khi Mtg giảm thì Msl tăng lên và ngược lại.

* Mức phục vụ (Mpv): Là số lượng máy móc thiết bị quy định cho 01 người hoặc 01 nhóm công nhân phải phục vụ. Hiện nay nói cách khác đi là số lượng công nhân cần thiết phải phục vụ 1 đơn vị máy móc thiết bị.

Mỗi loại mức lao động có phạm vi áp dụng nhất định. Chẳng hạn đối với Mtg áp dụng cho những công việc mà đòi hỏi tốn hao thời gian tương đối dài hoặc áp dụng làm căn cứ để xây dựng các kế hoạch. Đối với Msl áp dụng cho những công việc mà kết quả lao động thể hiện được bằng số đo tự nhiên và phải thống kê được kết quả đó. Còn đối với Mpv áp dụng cho những công việc phụ và phục vụ mà kết quả lao động khó có thể đo một cách trực tiếp.

Sự cần thiết của việc xây dựng định mức lao động thể hiện ở ý nghĩa của nó như:

- Mức lao động là căn cứ để xác định quyền lợi và nghĩa vụ của mỗi người lao động trong doanh nghiệp theo nguyên tắc phân phối theo lao động.
- Mức lao động là căn cứ để xác định số lượng lao động trong doanh nghiệp.
- Mức lao động là cơ sở vững chắc để xây dựng các kế hoạch của doanh nghiệp (gồm kế hoạch sản xuất, kế hoạch lao động tiền lương, kế hoạch giá thành sản phẩm ...)

- Mức lao động là cơ sở để phân công, tổ chức sản xuất, tổ chức lao động và cũng là cơ sở để theo dõi, kiểm tra, đánh giá kết quả của mỗi người lao động trong doanh nghiệp.

1.2.3.2. Các phương pháp xây dựng định mức

+) Phương pháp thống kê kinh nghiệm: Phương pháp thống kê kinh nghiệm là phương pháp xây dựng định mức lao động trên cơ sở phân tích chuỗi số liệu thống kê kết hợp với kinh nghiệm của cán bộ xây dựng định mức. Phương pháp này tuy đơn giản, đỡ tốn kém nhưng có hạn chế là thiếu chính xác, dễ mang tính chủ quan và có thể chứa đựng nhân tố lạc hậu trong định mức.

+) Phương pháp phân tích: Phương pháp phân tích xây dựng định mức lao động trên cơ sở phân tích một cách khoa học các điều kiện sản xuất, kỹ thuật, tổ chức, kinh tế, tâm sinh lý và xã hội có tính đến kinh nghiệm và phương pháp điều tra phân tích hoặc tính toán phân tích.

+) Phương pháp xây dựng định mức trên cơ sở các tiêu chuẩn có sẵn: Theo phương pháp này các doanh nghiệp nhanh chóng xây dựng định mức các loại dựa vào các tiêu chuẩn mức tương ứng đã có. Phương pháp này đơn giản, đảm bảo định mức tiên tiến và thực hiện nhưng phải có điều kiện là đã có sẵn các bộ định mức chuẩn phù hợp với từng ngành nghề.

1.2.4. Đào tạo và phát triển nhân sự

Nhu cầu đào tạo và phát triển nhân viên trong các tổ chức tăng nhanh cùng với sự phát triển của hợp tác và cạnh tranh quốc tế, công nghệ tiên tiến và những áp lực về kinh tế xã hội. Đào tạo được xem như là một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Giờ đây, chất lượng nhân viên đã trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các doanh nghiệp trên toàn thế giới. Thực tế đã chứng minh rằng đầu tư vào nguồn nhân lực có thể mang lại hiệu quả cao hơn hẳn so với việc đầu tư đổi mới trang bị kỹ thuật và các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh. Do đó trong các doanh

nghiệp, công tác đào tạo, phát triển nhân lực cần được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch hơn, đó vừa là một nhu cầu vừa là một nhiệm vụ của doanh nghiệp.

1.2.4.1. Đào tạo nhân sự

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

Có hai phương pháp đào tạo và phát triển:

+) Đào tạo trong công việc: là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn.

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

1.2.4.2. Phát triển nhân sự

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

Nội dung của công tác phát triển nhân sự :

- + Thăng tiến và bổ nhiệm nhân sự vào các chức vụ quản trị.
- + Giải quyết chế độ cho nhân viên, quản trị viên khi họ rời bỏ doanh nghiệp.
- + Tuyển dụng đội ngũ lao động mới.

Nguồn lực con người là một yếu tố quan trọng nhất trong doanh nghiệp.

Muốn phát triển doanh nghiệp thì các nhà quản trị phải chú ý đến công tác phát triển nguồn lực con người trong doanh nghiệp.

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

Bảng 1 : Sự khác nhau giữa đào tạo và phát triển

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

1.2.5. Đánh giá và đãi ngộ nhân sự

1.2.5.1. Đánh giá năng lực nhân viên

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

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

**) Nội dung và trình tự thực hiện*

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

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

Bước 2. Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp

Trong thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc của nhân viên và không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho mọi tổ chức. Ngay trong nội bộ doanh nghiệp cũng có thể sử dụng các phương pháp khác nhau đối với các bộ phận đơn vị hoặc với các đối tượng nhân viên khác nhau.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Phương pháp mức thang điểm
- Phương pháp so sánh
- Phương pháp hành vi

1.2.5.2. Đãi ngộ nhân sự

Công tác đãi ngộ nhân sự nhằm kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh và thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Mỗi một nhóm một cá nhân đều đến với doanh nghiệp với một mục tiêu và mong muốn riêng. Mỗi người đều có cái ưu tiên và ràng buộc riêng của mình. Là nhà quản trị nhân sự, với các cá nhân và nhóm cụ thể đã được xác định, ta cần xác định được mục tiêu thúc đẩy của từng nhóm, từng cá nhân để có tác động phù hợp, đủ liều lượng, đúng lúc, đem lại kết quả như mong muốn.

Đãi ngộ được thể hiện qua hai hình thức là đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần.

- *Đãi ngộ vật chất* : Đãi ngộ vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình với tinh thần trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả công việc được giao. Hình thức thể hiện chủ yếu của đãi ngộ vật chất là dưới dạng tiền lương.

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

Vai trò của tiền lương:

- Đối với doanh nghiệp: Tiền lương là một trong các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất, cấu thành nên giá thành sản phẩm. Thông qua chính sách tiền lương có thể đánh giá được hiệu quả kinh tế của việc sử dụng lao động.

- Đối với người lao động: Tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu, là phương tiện duy trì sự tồn tại và phát triển của họ và gia đình ở mức độ nào đó, nó là bằng chứng thể hiện giá trị, uy tín, địa vị của người lao động.

Khi xây dựng hệ thống tiền lương cần phải có các yêu cầu cơ bản sau:

+ Cách tính tiền lương phải đơn giản, dễ hiểu, rõ ràng để mọi người có thể hiểu và kiểm tra được tiền lương của mình.

+ Phải tuân theo những quy định chung của pháp luật như là mức lương tối thiểu, phụ cấp, nguy hiểm, làm thêm giờ...

+ Phải thể hiện tính cạnh tranh về giá cả trên thị trường.

+ Tương xứng với năng lực và đóng góp của mỗi người, đảm bảo sự công bằng trong doanh nghiệp.

+ Trong cơ cấu tiền lương phải có phần cứng (phần ổn định) và phần mềm (phần linh động) để có thể điều chỉnh lên xuống khi cần thiết.

Hai hình thức trả lương chủ yếu trong doanh nghiệp :

+ *Trả lương theo thời gian*: Tiền lương sẽ trả căn cứ vào thời gian tham gia công việc của mỗi người. Có thể trả lương theo ngày, giờ, tháng, năm. Hình thức trả lương này thường áp dụng cho các cấp quản lý và các nhân viên làm việc ở

các phòng ban hoặc các nhân viên làm việc trực tiếp ở những khâu đòi hỏi sự chính xác cao.

Công thức: $L_{tg} = T_{tt} \times L$

Trong đó: T_{tt} : số ngày công, giờ công thực tế đã làm trong kỳ

L : mức lương ngày (lương giờ) với : $L_{ngày} = L_{tháng}/22$, và $L_{giờ} = L_{ngày}/8$

Hình thức trả lương này có ưu điểm là khuyến khích người lao động đảm bảo ngày công lao động. Nhưng hình thức trả lương này còn có nhược điểm là mang tính bình quân hoá, do đó không kích thích được sự nhiệt tình sáng tạo của người lao động, tư tưởng đi làm đối phó dẫn tới giảm hiệu quả công việc.

+ *Trả lương theo sản phẩm*: Là việc trả lương không dựa vào thời gian làm việc mà dựa vào kết quả làm ra trong thời gian đó. Hình thức này gắn thu nhập của người lao động với kết quả làm việc của họ. Vì vậy trả lương theo sản phẩm được gọi là hình thức đòn bẩy để kích thích mỗi người nâng cao năng suất lao động của mình.

Công thức tổng quát: $L_{sp} = N_{tt} \times Đg$

Trong đó: N_{tt} : số sản phẩm thực tế đạt chất lượng đã hoàn thành

$Đg$: Đơn giá lương sản phẩm.

Hình thức trả lương này có ưu điểm là nâng cao tinh thần, ý thức của người lao động, giúp người lao động có trách nhiệm hơn đối với công việc của mình. Tuy nhiên, chính điều này cũng là lý do mang lại áp lực cho người lao động nếu doanh nghiệp không có những chính sách hợp lý.

Có thể vận dụng nhiều hình thức trả lương theo sản phẩm khác nhau thích hợp với mỗi hoàn cảnh cụ thể như: trả lương theo sản phẩm gián tiếp, trả lương theo sản phẩm trực tiếp, trả lương khoán...

Tiền thưởng: Tiền thưởng là một khoản tiền bổ sung cho tiền lương. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thoả mãn nhu cầu vật chất của người lao động và ở một chừng mực nào đó, tiền thưởng là một trong các biện pháp

khuyến khích có hiệu quả nhất đối với người lao động cả về mặt vật chất cũng như tinh thần.

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

- Người lao động phải tin rằng những nỗ lực của họ sẽ được thưởng tương xứng
- Phần thưởng phải thoả mãn nhu cầu cá nhân của người lao động. Không phải tất cả mọi người đều giống nhau và một người có thể cần những thứ khác nhau vào thời điểm khác nhau.
- Phần thưởng phải công bằng: Người lao động trong tổ chức luôn muốn được đối xử bình đẳng, họ có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của mình với những người khác, vì thế phần thưởng giữa những người lao động khác nhau trong doanh nghiệp phải đảm bảo được yếu tố khách quan, công bằng.
- Phần thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc của người lao động. Một cách lý tưởng thì phần thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện nhiệm vụ của người lao động.

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

Phúc lợi là khoản đãi ngộ gián tiếp nhằm kích thích, động viên người lao động làm việc và thu hút người tài giỏi về làm việc ở doanh nghiệp. Phúc lợi là một phần thu nhập người lao động được hưởng ngoài tiền lương và tiền thưởng như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, hỗ trợ tiền mua nhà ở, phương tiện đi lại, hoạt động thể thao...giúp người lao động cải thiện đời sống, gắn bó với doanh

nghiệp và sẵn sàng cống hiến sức lao động, sáng tạo năng suất cao cho doanh nghiệp.

1.3. Nội dung về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1. Các chỉ tiêu phân tích hiệu quả sử dụng lao động

- *Hiệu suất lao động* = $Tổng\ doanh\ thu / Tổng\ lao\ động$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một thời kì nhất định. Chỉ tiêu này cao cho thấy hiệu quả sử dụng lao động là tốt.

- *Tỷ suất sinh lời của một lao động* = $Tổng\ lợi\ nhuận / Tổng\ lao\ động$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một thời kì nhất định. Chỉ tiêu này càng cao thì hiệu quả sử dụng lao động càng cao và ngược lại.

- *Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương* = $Tổng\ doanh\ thu / Tổng\ quỹ\ lương$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết một đồng tiền lương lao động trong năm tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu.

- *Năng suất lao động bình quân* = $Tổng\ sản\ lượng / Tổng\ lao\ động$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này là một chỉ tiêu tổng hợp, cho phép đánh giá một cách chung nhất hiệu quả sử dụng lao động của toàn doanh nghiệp. Chỉ tiêu này cho thấy một lao động làm ra bao nhiêu sản phẩm trong thời kì nhất định.

1.3.2. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

- Đối với nền kinh tế quốc dân: Hiệu quả sử dụng lao động là một phạm trù kinh tế quan trọng, nó góp phần nào phản ánh được trình độ sản xuất và mức độ hoàn thiện của quan hệ sản xuất trong cơ chế thị trường. Trình độ phát triển của lực lượng sản xuất càng cao thì quan hệ sản xuất càng hoàn thiện.

- Đối với bản thân doanh nghiệp: Hiệu quả sử dụng lao động xét về mặt tuyệt đối chính là năng suất lao động, là lợi nhuận thu được. Nó là cơ sở để tái sản xuất mở rộng, cải thiện đời sống cán bộ công nhân viên. Hiệu quả chính là căn cứ quan trọng và chính xác để doanh nghiệp đánh giá các hoạt động của mình.

Nhận thức đúng đắn về hiệu quả sẽ giúp cho doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả hơn.

- Đối với người lao động: Hiệu quả sử dụng lao động là động lực thúc đẩy, kích thích người lao động hăng say sản xuất và luôn quan tâm đến kết quả lao động của mình. Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động đồng nghĩa với việc nâng cao đời sống người lao động trong doanh nghiệp. Nâng cao đời sống sẽ tạo động lực trong sản xuất.

Phần 2: Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam

2.1. Giới thiệu chung về công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam có trụ sở tại phòng 418, Nơ 7A, bán đảo Linh Đàm, quận Hoàng Mai, thành phố Hà Nội. Công ty được thành lập từ năm 2009 và đăng ký hoạt động theo hình thức công ty cổ phần. Mã số thuế là 0103305807. Giám đốc công ty là ông Đào Văn Lộc.

Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam được tổ chức và hoạt động theo Luật doanh nghiệp của Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam được ban hành mới nhất số 60/2005/QH11 ngày 29/11/2005. Các hoạt động của công ty tuân thủ Luật doanh nghiệp, các Luật khác có liên quan và Điều lệ công ty.

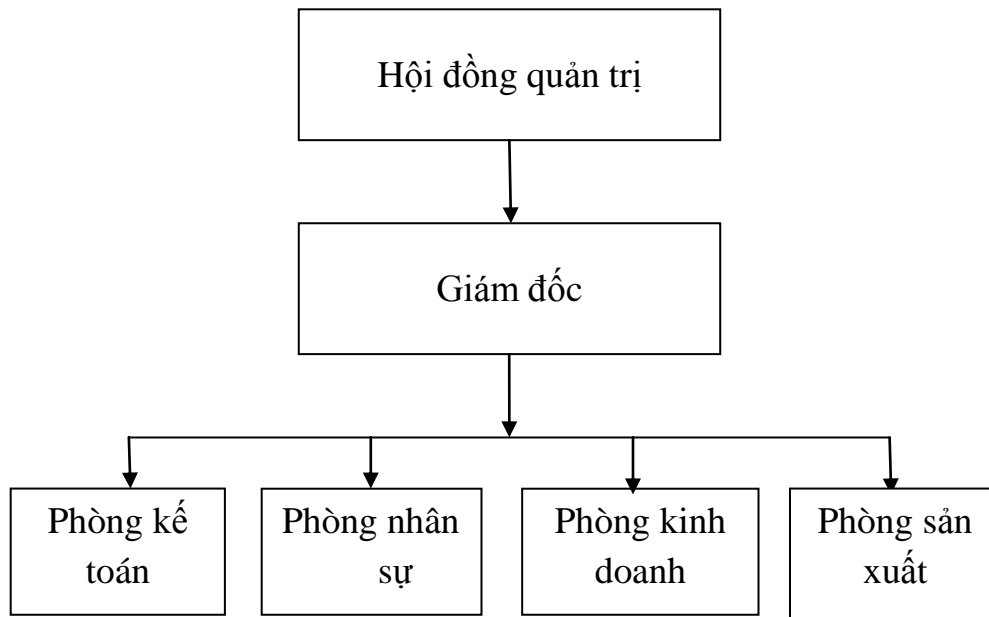
Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam là đơn vị hạch toán độc lập, hoạt động sản xuất kinh doanh theo Luật doanh nghiệp, Điều lệ công ty và các văn bản pháp luật hiện hành có liên quan.

Là một công ty mới thành lập, chưa có uy tín trên thị trường nên công ty gặp không ít khó khăn, trở ngại. Tuy nhiên, Giám đốc công ty và đội ngũ công nhân viên luôn cố gắng hết sức mình và đang từng bước đưa công ty phát triển, dần dần khẳng định vị trí của mình trên thị trường.

2.1.2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam

Doanh nghiệp bao gồm 30 nhân viên lao động trong đó có 10 nhân viên ở mức quản lý, lãnh đạo có trình độ cao đẳng, đại học và trên đại học, 20 nhân viên thực hiện nhiệm vụ lao động trực tiếp có trình độ tối thiểu là tốt nghiệp bậc phổ thông trung học.

Sơ đồ 2: Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp



(Nguồn: Phòng nhân sự công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam)

Mô hình công ty tuân thủ theo nguyên tắc một thủ trưởng, Giám đốc công ty là người có toàn quyền quyết định. Tuy nhiên, trước khi ra quyết định giám đốc sẽ có được sự tham mưu, đóng góp ý kiến từ các bộ phận. Chế độ trách nhiệm của các bộ phận đều hết sức rõ ràng, có sự phối hợp một cách dễ dàng giữa các phòng ban. Tuy nhiên, để mô hình thật sự hiệu quả thì đòi hỏi Giám đốc công ty phải có kiến thức một cách toàn diện để điều hành công việc hợp lý, đạt hiệu quả cao nhất. Đây thực sự là một khó khăn đối với nhà quản trị.

- *Hội đồng quản trị:*

+ Chức năng: có thẩm quyền cao nhất trong toàn bộ công ty

+ Nhiệm vụ: quyết định các phương án, nhiệm vụ kinh doanh; bổ sung, sửa đổi Điều lệ công ty, thông qua các chiến lược phát triển của

công ty; quyết định bộ máy tổ chức của công ty và các nhiệm vụ khác theo qui định của Điều lệ công ty.

-Giám đốc:

+ Chức năng: chịu trách nhiệm toàn diện trên các mặt hoạt động và quản lý của công ty

+ Nhiệm vụ:

* Có nhiệm vụ điều hành mọi hoạt động của công ty, có quyền quyết định mọi vấn đề của công ty trước pháp luật.

* Chấp hành nghiêm chỉnh các chế độ tài chính theo đúng pháp luật, chịu trách nhiệm về hoạt động kinh doanh của công ty.

- Phòng kế toán:

+ Chức năng: Tham mưu cho giám đốc về tình hình hoạt động tài chính của công ty, theo dõi, kiểm tra và giám sát toàn bộ tình hình hoạt động tài chính của công ty

+ Nhiệm vụ:

* Tổ chức bộ máy kế toán thống kê hợp lý, đúng nguyên tắc, quản lý hoạt động thu chi và các hoạt động liên quan đến tài chính nhằm đảm bảo mọi hoạt động của doanh nghiệp đạt hiệu quả cao.

* Phối hợp với các bộ phận khác để giảm thiểu chi phí sản xuất kinh doanh và chi phí quản lý.

- Phòng nhân sự:

+ Chức năng: Giải quyết các vấn đề liên quan đến chế độ, chính sách, đào tạo, giáo dục và phát triển trình độ chuyên môn đối với toàn bộ cán bộ công nhân viên trong công ty.

+ Nhiệm vụ;

* Quản lý việc thực hiện từng khâu trong việc thực hiện quá trình quản lý nhân sự, theo dõi việc thực hiện chính sách và chế độ của công ty, đơn đốc và phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận để tạo nên một hệ thống nhịp nhàng trong công ty

* Tổ chức, thực hiện tốt công tác hành chính, xây dựng các nội quy, quy chế quản lý hành chính, mua sắm vật dụng, đồ dùng và trang thiết bị cho các phòng ban.

* Thực hiện các chế độ tiền lương, BHYT, BHXH...

- *Phòng kinh doanh:*

+ Chức năng: Tham mưu cho giám đốc về các kế hoạch dài hạn, ngắn hạn như kế hoạch tiêu thụ sản phẩm, kế hoạch mở rộng thị trường, xúc tiến bán hàng...

+ Nhiệm vụ:

* Nghiên cứu thị trường, đưa ra các chiến lược kinh doanh, marketing, tham mưu cho giám đốc điều hành hoạt động kinh doanh theo quy định của pháp luật và công ty.

* Theo dõi, quản lý nguồn vốn của công ty trước khi ứng vốn cho khách hàng cung ứng.

* Thực hiện các thủ tục để đảm bảo tính hợp pháp và theo đúng yêu cầu của khách hàng.

- *Phòng sản xuất:*

+ Chức năng: thực hiện sản xuất. cụ thể là pha chế sơn theo các dạng, các màu theo đơn hàng của khách

+ Nhiệm vụ: cung cấp đúng số lượng sản phẩm theo đúng qui cách chất lượng mà khách hàng đã yêu cầu dựa vào kế hoạch mà bên phòng kinh doanh đã đưa xuống.

2.1.3. Sản phẩm, hàng hóa của công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam

Công ty chủ yếu kinh doanh trong lĩnh vực sơn, bao gồm sơn dân dụng và sơn công nghiệp. Cụ thể là mua bán sơn nước, bột bả tường, chất chống thấm, chống gỉ, vật tư ngành sơn, vật liệu xây dựng; Đại lí mua, đại lí bán, đại lí ký gửi hàng hóa. Trong thời gian tới, công ty có kế hoạch phát triển sang lĩnh vực xây dựng, cụ thể là nhận thi công các công trình xây dựng. Thời gian đầu, công ty có thể nhận thi công cho các đơn vị lớn, có uy tín trong lĩnh vực xây dựng và thi công xây dựng công trình cho các hộ gia đình nhỏ lẻ. Sau một thời gian phát triển, công ty sẽ dần dần tạo lập được uy tín và tăng cường về nguồn vốn thì sẽ đứng lên nhận đấu thầu những công trình với qui mô tăng dần.

Sản phẩm của công ty có đầy đủ các chủng loại để áp dụng như sơn trang trí, sơn chống gỉ và chống thấm cho các công trình dân dụng, công nghiệp, thủy lợi, giao thông, cầu đường, tàu biển..., và có thể áp dụng cho tất cả các kiến trúc, kết cấu xây dựng như sàn, mái tường, nhà vệ sinh, cửa hoa kim loại, cổng, sân thể thao, bồn chứa nước, các công trình ngầm, đường giao thông..., với phương pháp thi công thuận tiện, đơn giản. Các sản phẩm sơn của công ty có độ bền lâu dài, không độc hại, không chứa chì, thủy ngân và các chất độc hại khác. Đa số các sản phẩm sơn của công ty sử dụng dung môi là nước, nên không gây cháy nổ, dễ thi công và vệ sinh dụng cụ.

Công ty tập trung cung ứng các loại sản phẩm chính sau :

- Sơn các loại : Là dòng sản phẩm sơn nước cao cấp có công thức 100% nhựa acylic tạo lớp bảo vệ hoàn hảo cho tường chống lại các tác động của thời tiết khắc nghiệt, chống thấm, chống rêu mốc, bong tróc, chống bám bụi.

Đặc biệt sản phẩm rất bền màu nhờ công nghệ Colourlock tiên tiến, sử dụng các phân tử màu có liên kết hóa học siêu bền, không bị phân hủy bởi tia UV, giữ cho ngôi nhà bạn đẹp mãi như mới sơn trong nhiều năm.

- Bột trét cao cấp : Là sản phẩm được chế tạo từ polyme Styren và các Tamol điển hình có khả năng biến tính xi măng làm tăng khả năng bám dính, chống rạn nứt xi măng, đặc biệt làm phẳng bề mặt trước khi sơn các loại sơn bóng và không bóng.

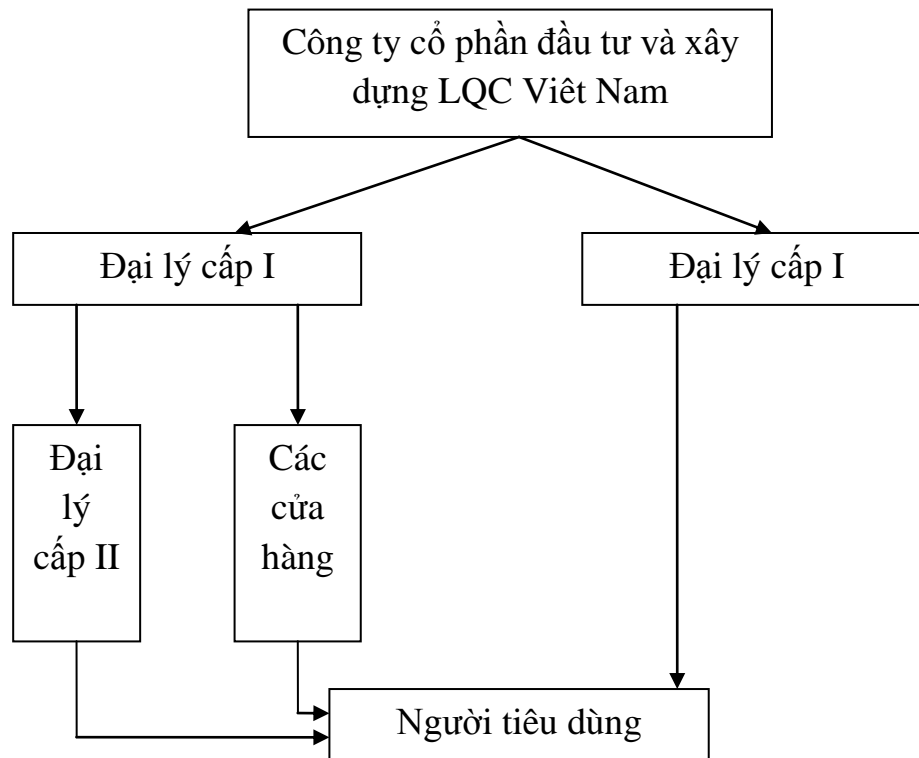
- Keo chống thấm các loại : Có tác dụng ngăn sự thấm nước từ bên ngoài vào, làm cho bề mặt có tác dụng chống thấm nước nhưng bề mặt vẫn bốc hơi nước dễ dàng.

- Sơn công nghiệp phục vụ các công trình công nghiệp, đường ray, toa tàu hỏa, tàu thủy, container...

2.1.4. Tổ chức tiêu thụ của công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam

Công ty đã thiết lập được hệ thống kênh phân phối trên thành phố Hà Nội và đã phát triển sang một số tỉnh thành lân cận như Bắc Giang, Bắc Ninh, Hải Phòng... Thời gian tới, trong tương lai gần công ty có kế hoạch mở rộng hơn nữa thị trường ra toàn miền Bắc và tương lai xa sẽ là miền Trung và miền Nam. Hệ thống phân phối sản phẩm của công ty được thể hiện qua sơ đồ sau:

Sơ đồ 3: Hệ thống phân phối sản phẩm



(Nguồn: Phòng kinh doanh công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam)

Công ty có nhiều dịch vụ nhằm mang đến cho khách hàng sự hài lòng tối đa mỗi khi sử dụng sản phẩm của công ty như:

- + Vận chuyển phục vụ khách hàng nhanh và kịp thời chu đáo.
- + Hỗ trợ tư vấn giúp khách hàng bán hàng.
- + Các chương trình khuyến mại thường xuyên.
- + Các chương trình hậu mãi tặng quà cho khách hàng nhân dịp lễ, tết .v.v...
- + Dịch vụ hỗ trợ phối màu tại Công ty.
- + Tư vấn trực tiếp đến tận người tiêu dùng của khách hàng.
- + Quan hệ công chúng, tổ chức hội nghị khách hàng định kỳ hàng năm.

2.1.5. Kết quả kinh doanh của công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam

Bảng 2: Bảng kết quả hoạt động kinh doanh

Đơn vị tính: Đồng Việt Nam

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Chênh lệch 2011/2010	
			Tuyệt đối (Δ)	Tương đối (%)
1. Doanh thu BH & CCDV	237.390.742	1.223.916.035	986.525.293	415,57%
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	-	-	-	-
3. Doanh thu thuần về BH & CCDV	237.390.742	1.223.916.035	986.525.293	415,57%
4. Giá vốn hàng bán	194.721.482	1.025.385.921	830.664.439	426,6%
5. Lợi nhuận gộp về BH & CCDV	42.669.260	198.530.114	155.860.854	365,28%
6. Doanh thu hoạt động tài chính	148.001	886.049	738.048	498,68%
8. Chi phí quản lý kinh doanh	130.812.298	250.267.032	119.454.734	91,32%
9. Lợi nhuận thuần từ HĐKD	(87.995.037)	(50.850.869)	37.144.168	42,21%
10. Thu nhập khác	-	12.921.018	12.921.018	-
11. Lợi nhuận khác	-	12.921.018	12.921.018	-
10. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	(87.995.037)	(37.929.851)	50.065.186	56,89%
11. Lợi nhuận sau thuế TNDN	(87.995.037)	(37.929.851)	50.065.186	56,89%

(Nguồn: Phòng kế toán công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam)

Qua báo cáo kết quả kinh doanh, ta thấy lợi nhuận của công ty trong năm 2010 và 2011 đều không được thuận lợi, đều bị thua lỗ. Tuy nhiên, năm 2011 công ty thua lỗ thấp hơn so với năm 2010, đây có thể được xem là tiến bộ của doanh nghiệp trong việc quản lý kinh doanh. Sau đây, ta sẽ đi vào phân tích ảnh hưởng của một số nhân tố chính:

+ Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ: doanh thu của công ty năm 2011 tăng mạnh so với năm 2010, cụ thể là tăng 415,57% lần, từ 237.390.742đ lên 1.223.916.035đ. Điều này cho thấy công ty đã thành công trong việc mở rộng việc kinh doanh, tìm thêm những đối tác mới. Đây được xem là điểm mạnh của công ty, cần cố gắng phát huy hơn nữa để đưa công ty phát triển hơn.

+ Giá vốn hàng bán của công ty năm 2011 là 1.025.385.921đ, tăng 426,6% lần so với năm 2010 là 194.721.482đ. Việc giá vốn hàng bán của công ty tăng là hoàn toàn hợp lý khi doanh thu bán hàng tăng. Tuy nhiên, tỉ lệ tăng của giá vốn cao hơn so với tỉ lệ tăng của doanh thu, điều này có thể được giải thích là do giá nhập sản phẩm tăng, sự biến động về tỷ giá ngoại tệ và chiến lược tích trữ hàng của công ty chưa thực sự hiệu quả.

+ Chi phí quản lý kinh doanh của công ty tăng từ 130.812.298đ vào năm 2010 lên 250.267.032đ vào năm 2011. Đây có thể nói là nguyên nhân chính dẫn tới việc thua lỗ của doanh nghiệp, doanh nghiệp cần tìm cách khắc phục nhanh chóng. Nguyên nhân của việc chi phí quản lý kinh doanh quá lớn này có thể là do bộ máy quản lý kinh doanh của doanh nghiệp còn cồng kềnh, chưa thực sự hiệu quả, các bộ phận chưa làm việc hết năng suất thực có... Trong thời gian tới, doanh nghiệp cần chú ý cải cách lại hệ thống quản lý, điều chỉnh số lượng sao cho đạt được hiệu quả cao nhất với mức chi phí thấp nhất.

2.1.6. Đặc điểm chung nguồn nhân lực của công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam

Tính tới thời điểm hiện này, Công ty có 30 lao động làm việc thường xuyên. Cụ thể cơ cấu được thể hiện trong bảng sau:

Bảng 3: Bảng cơ cấu nhân viên công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam

Chỉ tiêu phân loại	Số lượng (người)
- Theo giới tính:	
+) Nam	20
+) Nữ	10
- Theo độ tuổi:	
+) Trên 40 tuổi	2
+) Từ 30-40 tuổi	5
+) Từ 18-30 tuổi	23
- Theo trình độ học vấn :	
+) Cao đẳng, đại học và trên đại học	10
+) Phổ thông trung học	20

(Nguồn: Phòng nhân sự công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam)

Nhận xét: Qua bảng trên, ta dễ dàng nhận thấy doanh nghiệp có cơ cấu lao động là những người trẻ tuổi chiếm đa số, đây có thể được xem là một điểm mạnh của doanh nghiệp vì với đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, sáng tạo sẽ hứa hẹn mang đến cho doanh nghiệp những đổi mới, những phương án kinh doanh mang tính đột phá, sáng tạo giúp doanh nghiệp có những bước phát triển bất ngờ. Đồng thời, số lượng lao động nam chiếm ưu thế hơn có thể được giải thích là vì doanh nghiệp kinh doanh trên lĩnh vực sơn là chủ yếu, nên lượng nhân công phục vụ hầu hết là nam giới, đáp ứng được các yêu cầu về sức khỏe của công việc.

2.2. Phân tích thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại công ty

2.2.1. Công tác định mức

Với việc trả lương khoán theo sản phẩm nên tùy vào khối lượng sản phẩm mà có quy định cụ thể, khối lượng công việc nhiều cần tăng cường thì theo đó thời gian làm việc cũng như khối lượng công việc của mỗi công nhân sẽ nhiều hơn và lương của công nhân cũng tăng lên. Với việc định mức khối lượng công việc sẽ giúp cho việc tuyển dụng và tính lương cho công nhân viên được thực hiện dễ dàng hơn.

2.2.2. Phân công lao động

Công tác phân công lao động được thực hiện dựa vào trình độ, tay nghề của lao động. Việc phân công lao động và quản lý được thực hiện bởi các cán bộ chuyên môn kỹ thuật. Các bộ phận còn lại phân công lao động dựa vào trình độ văn hóa và kinh nghiệm làm việc. Tùy thuộc vào tính chất của từng công việc mà có sự kết hợp kiêm nhiệm trong công việc được phân công. Sự phân công này được thực hiện bởi các trưởng bộ phận, các cán bộ quản lý doanh nghiệp. Trong quá trình làm việc mà người lao động không đem lại hiệu quả công việc theo yêu cầu thì doanh nghiệp phải xác định rõ nguyên nhân vì sao đưa ra biện pháp khắc phục kịp thời. Có thể áp dụng biện pháp đào tạo tại chỗ người lao động hoặc chuyển họ đến vị trí khác phù hợp hơn. Nếu vẫn không đáp ứng được nhu cầu công việc thì lao động bị sa thải. Để công tác đạt hiệu quả cao thì người làm công tác phân công lao động, quản lý trực tiếp lao động phải hiểu rõ tính chất của từng công việc cũng như tìm hiểu rõ từng cá nhân để phân công đúng người đúng việc.

Về phân tích công việc: Công ty chưa coi trọng việc phân tích công việc. Phân tích công việc chưa được thực hiện chuyên sâu, không có cán bộ chuyên trách đảm nhận, không được tiến hành một cách khoa học. Đây là một nội dung quan trọng trong quản trị nhân sự cho nên nếu công tác này chưa được thực hiện tốt thì sẽ ảnh hưởng tới một số công tác khác.

Việc nghiên cứu phân tích công việc chỉ dừng lại ở sự nhìn nhận khách quan bên ngoài và ý kiến chủ quan của người phân tích vì vậy nó ảnh hưởng tới việc đánh giá chất lượng công việc. Đây chính là nguyên nhân dẫn đến tình trạng một số cán bộ trong công ty có trình độ chuyên môn kém, không đáp ứng được yêu cầu về chất lượng của công việc.

Công tác phân tích công việc chưa được thực hiện tốt cho nên nó cũng ảnh hưởng tới công tác chuẩn bị nội dung đào tạo, bồi dưỡng trình độ để đáp ứng các yêu cầu của công việc.

2.2.3. Tuyển dụng lao động

Thông thường, có hai hình thức tuyển dụng lao động:

- + Tuyển dụng từ nguồn ứng viên bên trong doanh nghiệp
- + Tuyển dụng từ nguồn ứng viên bên ngoài doanh nghiệp

Nguồn tuyển dụng chủ yếu là từ bên ngoài doanh nghiệp và chủ yếu là tuyển các lao động làm việc trực tiếp tại các cơ sở, đại lý phân phối. Trong năm 2011, công ty cũng có tuyển thêm một số lao động.

Do công ty chỉ dán thông báo tuyển dụng nhân sự ở công ty và một số cơ sở giới thiệu việc làm nhỏ nên nguồn ứng tuyển chưa thực sự dồi dào, người ứng tuyển còn ít dẫn tới công ty ít có cơ hội lựa chọn những lao động có trình độ cao, tay nghề tốt.

Tuy nhiên, nhờ có sự quan tâm chỉ đạo kỹ càng từ phía Ban giám đốc nên các bước tuyển dụng được tiến hành tương đối tốt, số người được tuyển dụng vào công ty hầu hết đều có trình độ nhất định, sức khỏe tốt, nhân thân tốt.

Quá trình tuyển dụng được các cán bộ công nhân viên trong công ty tiến hành với tinh thần trách nhiệm cao nên kết quả nhận được là tương đối tốt với chi phí bỏ ra cho quá trình tuyển dụng là không lớn, phù hợp với tình hình thực tế của công ty chỉ là công ty mới thành lập, chưa có nguồn tài chính lớn mạnh.

Số nhân viên mới được tuyển dụng sẽ phải trải qua thử nghiệm thực tế ít nhất là hai tháng. Nếu trong quá trình thử việc họ tỏ ra là người có khả năng hoàn thành tốt công việc được giao thì sẽ được ký hợp đồng với công ty, ngược lại ai vi phạm kỷ luật, lười biếng hay trình độ chuyên môn quá kém so với yêu cầu của công việc thì sẽ bị loại. Do vậy những nhân viên được tuyển thường là những người phù hợp với công việc, có tay nghề, có lòng yêu nghề, say mê với công việc.

Bảng 4: Tình hình tuyển dụng của công ty

Các chỉ tiêu	2010	2011
Tổng số lao động	25	30
Tổng số lao động tuyển dụng	0	7
Trong đó:		
_ Đại học	0	2
_ Trung cấp	0	1
_ Lao động phổ thông	0	4
Tổng số lao động nghỉ việc	2	0

(Nguồn: Phòng nhân sự công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam)

Nhận xét: Trong 2 năm qua, tổng số nhân sự của công ty thay đổi từ 25 người năm 2010 lên 30 người trong năm 2011.

Năm 2010, số lao động cần tuyển dụng thêm là 0 người. Nguyên nhân là do công ty mới được thành lập vào năm 2009, đang dần đi vào ổn định hoạt động kinh doanh và phân phối sản phẩm nên chưa có kế hoạch mở rộng thị trường, dẫn tới chưa có nhu cầu tuyển thêm nhân sự ở cấp quản lý cũng như lao động trực tiếp. Tới năm 2011, công ty có kế hoạch phát triển thêm thị trường nên đã tiến hành tuyển dụng thêm nhân sự ở một số vị trí. Điều này là hoàn toàn hợp lý với chính sách phát triển của công ty. Các trường hợp tăng về lao động đều được cân nhắc, xem xét cụ thể, báo cáo công ty trước khi thực hiện, với những nhu cầu cụ thể cũng phải có phương án báo cáo và thống nhất với công ty.

Công tác tuyển dụng được công ty đặc biệt quan tâm vì mục tiêu của công ty đặt ra là tăng chất lượng tuyển dụng và hiệu quả lao động chứ không đơn thuần là tăng số lượng lao động. Tăng chất lượng lao động đồng nghĩa với việc tuyển dụng nhân viên có trình độ, tuyển dụng nhân viên đúng chỗ, đúng công việc, để nhân viên đó có thể phát huy mọi khả năng của mình, hoàn thành tốt mọi công việc được giao, giúp công ty đạt được các mục tiêu đã đề ra. Điều này được thể hiện qua bảng 4 bên trên, ta thấy rằng số lượng nhân sự được tuyển qua các năm tăng về chất lượng, cụ thể là số lượng lao động có trình độ năm sau tăng cao hơn năm trước.

2.2.4. Đào tạo và phát triển nhân sự

2.2.4.1. Đào tạo nguồn nhân sự

Đào tạo nhân sự trong công ty bao gồm hai nội dung là đào tạo nâng cao tay trình độ chuyên môn kỹ thuật nghiệp vụ cho công nhân và đào tạo nâng cao năng lực quản trị cho lãnh đạo các cấp.

Do khả năng tài chính của công ty còn yếu nên trong 2 năm qua, các cán bộ công nhân viên đều được cử đi đào tạo trong nước chứ chưa có điều kiện để đưa cán bộ công nhân viên ra nước ngoài học hỏi. Tình hình cụ thể được thể hiện qua bảng sau

Bảng 5: Số lao động cử đi đào tạo năm 2010 và 2011

Vị trí đào tạo	Năm 2010	Năm 2011	Chênh lệch	
			Tuyệt đối(Δ)	Tương đối(%)
Công nhân	3	5	2	66,67%
Nhân viên kinh doanh	2	3	1	50%
Quản lý	1	2	1	100%
Tổng	6	10	4	66,67%

(Nguồn: Phòng nhân sự công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam)

Nhận xét: Hàng năm công ty có tổ chức đào tạo nâng cao tay nghề cho cán bộ công nhân viên cả về lý thuyết lẫn thực hành. Qua bảng số liệu trên ta thấy trong năm 2011 công ty đã cử đi đào tạo 10 người, nhiều hơn năm 2010 là 4 người tương ứng với tỉ lệ 66,67%.

Tuy công tác này vẫn còn tồn tại một số mặt hạn chế, nhưng không thể phủ nhận được rằng trong năm gần đây trình độ lao động của công nhân trong công ty cũng có sự gia tăng rõ rệt, cụ thể là chất lượng lao động ngày càng tăng, năng suất lao động tăng và độ thỏa mãn của khách hàng đối với các sản phẩm dịch vụ của công ty ngày càng cao.

Tuy nhiên, việc đào tạo của công ty vẫn còn có những hạn chế nhất định như: Chi phí dành cho đào tạo của doanh nghiệp còn hạn chế nên số lượng đào tạo ít. Công tác kiểm tra, giám sát hoạt động học tập của cán bộ công nhân viên còn lỏng lẻo nên chất lượng đào tạo chưa đáp ứng nhu cầu công việc và chưa thật sự tương xứng với chi phí bỏ ra, đội ngũ lao động có trình độ còn chiếm tỉ lệ chưa cao làm cho năng suất lao động cũng chưa cao. Trong thời gian tới, nếu công tác này tiếp tục được cải thiện thì chắc chắn chất lượng đào tạo sẽ được nâng cao. Điều đó là rất cần thiết khi doanh nghiệp đang có chiến lược mở rộng quy mô vào những năm tới.

2.2.4.2. Phát triển nhân sự

Trong 2 năm qua, nói chung nhân sự và cán bộ trong công ty ít có sự thay đổi đáng kể.

Năm 2011 công ty có hai sự đề bạt cất nhắc:

+ Phó phòng kế toán được đưa lên vị trí trưởng phòng, lý do là trưởng phòng cũ đã đến tuổi về hưu. Ngoài ra, lãnh đạo doanh nghiệp cũng nhận thấy phó phòng kế toán khi đó cũng đã có kinh nghiệm làm việc, là một người có chuyên môn vững chắc, yêu nghề, đủ khả năng đảm nhận trách nhiệm ở vị trí mới.

+ Phó phòng kinh doanh được đưa lên vị trí trưởng phòng kinh doanh, lý do là trưởng phòng cũ xin thôi việc, chuyển nơi công tác khác.

Mọi sự đề bạt cất nhắc trong nội bộ công ty đều được thăm dò ý kiến các phòng ban và được các cán bộ công nhân viên trong công ty ủng hộ nhiệt tình.

+ Ngoài ra còn có một số sự cất nhắc khác trong các phân xưởng sản xuất của công ty.

+ Trong 2 năm qua công ty cũng đã tuyển dụng một số lao động vào các công việc khác nhau.

2.2.5. Chế độ làm việc và nghỉ ngơi

Để đảm bảo sức khỏe, người lao động cần được nghỉ ngơi để tái tạo sức lao động. Công ty đã có những quy định riêng về chế độ làm việc nghỉ ngơi đối với cán bộ công nhân viên. Người lao động phải làm việc 8 tiếng/ngày, một tuần làm 5,5 ngày, nghỉ chiều thứ 7 và chủ nhật. Không làm thêm giờ trong ngày mà có thể làm thêm ngày chủ nhật. Một tháng được nghỉ 4 ngày đối với tất cả cán bộ công nhân viên trong công ty. Nếu đi làm vào chủ nhật thì người lao động sẽ được hưởng mức lương làm thêm ngày bằng 200% so với tiền lương giờ của ngày làm việc bình thường. Đối với nhân viên khối phòng ban, thì chỉ làm việc trong giờ hành chính và có thể làm thêm vào ngày chủ nhật. Đối với công nhân lao động trực tiếp thì do tích chất công việc phải hoạt động 24/24 giờ và làm khoán theo sản lượng nên một ngày được chia làm 3 ca làm việc. Công nhân sẽ thay đổi ca luân phiên sau mỗi tuần. Giữa các ca có giờ nghỉ là 30 phút tính vào giờ làm việc và giao ban giữa các ca là 10 phút. Đối với ca đêm thì thời gian nghỉ ca là 60 phút bao gồm cả thời gian ăn ca tính vào giờ làm việc. Mức phụ cấp làm ca đêm là 30% mức lương ngày.

Nhưng bên cạnh đó còn rất nhiều lao động nghỉ việc không lý do điều đó đã làm ảnh hưởng rất lớn đến năng suất lao động của toàn doanh nghiệp, công ty cần phải khắc phục tình trạng này.

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

2.2.6.1. 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, trực 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 5,15. Lương cơ bản là 830.000 đồng, trong tháng 10 năm 2011 giám đốc đi làm việc đủ 26 ngày. Như vậy lương hưởng theo thời gian của giám đốc là:

$Lương hưởng theo thời gian = [(5,15 * 830.000) / 26] * 26 + 3000.000 = 7.274.500đ$

Bảng 6: 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
Đào Văn Lộc	Giám Đốc	5,15	26	3.000.000	7.274.500
Đỗ Thế Trọng	Trưởng phòng	3,96	26	2.000.000	5.286.800
Vũ Văn Thành	Trưởng phòng	3,96	26	2.000.000	5.286.800
Phạm Tiến Long	Nhân viên	2,67	26	300.000	2.516.100

(Nguồn: Phòng kế toán công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam)

2.2.6.2. Thuởng

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.

Mức thưởng được dựa vào bảng chấm công để đánh giá và phân loại theo tiêu chuẩn. Công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam có các mức thưởng được thể hiện trong bảng sau:

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
4	< 18	D	0

(Nguồn: Phòng kế toán công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam)

2.2.6.3. Phụ cấp

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

+) Phụ cấp độc hại: 100.000đ/ người/ tháng.

+) Phụ cấp ăn ca: 15.000đ/ người/ ca

.....

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 1 năm 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.

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

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 Đỗ Thế Trọng là 3,96, lương tối thiểu là 830.000đ. Tính BHXH và BHYT của nhân viên Đỗ Thế Trọng.

BHXH của anh Trọng là :

$$3,96 * 830.000 * 22\% = 723.096đ$$

Trong đó anh Trọng sẽ phải đóng số tiền là:

$$723.096 * 6\% = 43.386đ$$

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 1.000.000 đồng .
- + Thân nhân gia đình của CBCNV bị chết công ty sẽ tổ chức thăm viếng với mức 200.000 đồng .
- + Khi CBCNV lập gia đình, tổ chức cưới hỏi, sẽ được công ty mừng 300.000 đồng.

2.2.6. Hiệu quả sử dụng lao động của công ty trong 2 năm 2010 và 2011

Bảng 8: Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng lao động của công ty

Chỉ tiêu	ĐVT	Giá trị		Chênh lệch	
		2010	2011	Tuyệt đối	Tương đối
Doanh thu thuần (1)	VND	237.390.742	1.223.916.035	986.525.293	415,57%
Lợi nhuận (2)	VND	(87.995.037)	(50.850.869)	37.144.168	42,21%
Tổng lương (3)	VND	73.202.300	85.782.800	12.580.500	17,18%
Tổng sản lượng (4)	Tấn	1.500	1.670	170	11,33%
Tổng lao động (5)	Người	25	30	5	20%
Hiệu suất lao động (1/5)	Đồng/ Người	9.495.629	40.797.201	31.301.572	329,64%
Tỷ suất sinh lời của 1 lao động (2/5)	Đồng/ Người	(3.519.801)	(1.695.028)	1.896.773	53,88%
Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương (1/3)	Đồng/ Người	3,24	14,27	11,03	3,4%
Năng suất lao động bình quân (4/5)	Tấn/ Người	60	55,67	(4,33)	(7,2%)

(Nguồn: Phòng kế toán công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam)

Nhận xét: Thông qua bảng trên ta thấy, hiệu suất lao động của năm 2011 đã có mức tăng rất lớn so với năm 2010, cụ thể là tăng 31.301.572 đồng / người tương ứng với tỉ lệ 329,64%. Hiệu suất lao động là một chỉ tiêu rất quan trọng để đánh giá hiệu quả sử dụng lao động của một công ty. Hiệu suất lao động thể hiện sức sản xuất của lao động và được đo lường bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian. Qua đó cho thấy doanh nghiệp đã đạt được thành tích trong việc giảm thời gian lao động cần thiết để thực hiện một đơn vị hàng hóa tiêu thụ, giảm được hao phí lao động và giá thành sản xuất

Tỷ suất sinh lời của một nhân viên năm 2011 tăng so với năm 2010 là 1.896.773 đồng/ người tương ứng với tỉ lệ 53,88%. Tỷ suất sinh lời của một nhân viên càng cao thì hiệu quả sử dụng lao động càng cao. Qua đó ta thấy hiệu quả sử dụng lao động của công ty năm 2011 là cao.

Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương phản ánh mức doanh thu đạt được trên một đồng chi phí tiền lương. Chỉ tiêu này càng lớn thì hiệu quả sử dụng lao động càng cao. Năm 2011 hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương tăng 11,03 đồng/người so với năm 2010 tương ứng với tỉ lệ 3,4%. Điều này cho thấy doanh nghiệp đã sử dụng tiền lương một cách hiệu quả, đúng mục đích.

Năng suất lao động bình quân giảm, nguyên nhân là do doanh nghiệp tuyển dụng thêm một số lao động phục vụ cho công tác quản lý, điều hành. Điều này là không tốt và trong thời gian tới doanh nghiệp cần chú ý sử dụng lao động có hiệu quả hơn.

2.2.7. Đánh giá kết quả công việc của nhân viên trong công ty

Ban lãnh đạo công ty nhận thức rất rõ tầm quan trọng của công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc chung được giao cho từng đơn vị. Bởi khi làm tốt công tác này thì sẽ giúp cho công ty thuận tiện hơn trong công tác lập và điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với điều kiện sản xuất chung, đồng thời, công ty sẽ nhận ra được bộ phận nào hoàn thành tốt công việc được giao để có kế hoạch

khen thưởng và bộ phận nào chưa hoàn thành công việc để tìm ra nguyên nhân và khắc phục trong thời gian sớm nhất.

Đánh giá xem người lao động có hoàn thành tốt công việc hay không dựa trên việc họ hoàn thành công việc đúng thời hạn hay không, đi làm đủ ca, đủ buổi, không vi phạm an toàn lao động, thái độ, tác phong làm việc của người lao động, chất lượng thực hiện công việc, khả năng, trình độ cũng như mức độ thành thực trong công việc của người lao động.

Nhìn chung công tác đánh giá mức hoàn thành công việc ở công ty là tốt bởi công tác này đã giúp cho các phân xưởng, tổ đội phối hợp nhịp nhàng với nhau trong sản xuất kinh doanh, đạt mức sản lượng đề ra.

Nhưng bên cạnh đó vẫn còn những tồn tại bởi công tác đánh giá được thực hiện bởi các đơn vị nội bộ lẫn nhau cho nên không tránh khỏi sự sai lệch về thông tin cũng như sự nâng cao thành tích và che giấu khuyết điểm.

- Đối với lực lượng lao động trực tiếp thì người đánh giá họ là các tổ trưởng.
- Đối với lực lượng quản lý do thủ trưởng đơn vị đánh giá.

2.3. Tổng hợp đánh giá công tác quản trị nhân sự của công ty

Qua khảo sát thực tế kết hợp với việc phân tích tình hình nhân sự của công ty trong 2 năm qua, ta thấy những ưu nhược điểm sau:

Ưu điểm:

Ban lãnh đạo: Ban lãnh đạo trong công ty có trình độ năng lực khá cao do vậy đã nhận định đúng đắn, thấy được hết khó khăn mà công ty phải vượt qua đặc biệt là cuộc cạnh tranh gay gắt với các sản phẩm của nhiều đơn vị trong và ngoài nước nên đã đề ra các chính sách rất hợp lý cho sự phát triển của công ty.

Giám đốc công ty luôn nắm vững tiến độ sản xuất kinh doanh hàng ngày, chỉ đạo phòng ban chức năng xử lý kịp thời những vướng mắc trong sản xuất kinh doanh. Có chủ trương định hướng phát triển sản xuất kinh doanh đúng đắn, quan

tâm đến việc đầu tư đổi mới thiết bị công nghệ, để nâng cao năng suất lao động tạo tiền đề cho sự phát triển.

Đội ngũ cán bộ công nhân viên trong công ty: Cán bộ kỹ thuật giám sát có trình độ kỹ thuật cao, tay nghề vững, chịu trách nhiệm giám sát từng phân xưởng sản xuất, trực tiếp theo dõi tiến độ sản xuất và chất lượng sản phẩm.

Các nhân viên trong các phòng ban chuẩn bị tốt các điều kiện phục vụ sản xuất. Cân đối đồng bộ, xây dựng và giao kế hoạch tác nghiệp kịp thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc tổ chức sản xuất trong các phân xưởng. Đội ngũ công nhân trong công ty có tay nghề cao, có sức khỏe tốt. Các nhân viên trong công ty đoàn kết tương thân tương ái luôn có ý thức giúp đỡ nhau trong công việc.

Công tác tổ chức lao động: Có nhiều linh hoạt và hợp lý, đảm bảo số lao động phục vụ kịp thời kế hoạch sản xuất kinh doanh. Đặc biệt những tháng thời vụ sản xuất có nhiều biến động đã có sự điều phối lao động thích hợp. Trên cơ sở đó đã giải quyết đủ việc làm thường xuyên cho người lao động. Châm dứt tình trạng người lao động phải nghỉ việc do thiếu việc làm đồng thời đáp ứng cung cấp đủ lao động cho việc thực hiện kế hoạch của từng đơn vị sản xuất cũng như kế hoạch chung của toàn công ty. Bộ phận lao động gián tiếp đã được bố trí phù hợp với công việc của từng phòng ban, không còn tình trạng dư thừa lao động. Hiệu quả quản lý và chất lượng lao động tăng lên rõ rệt.

Công tác đời sống: Người lao động trong công ty có đủ việc làm đều đặn, điều kiện làm việc cho người lao động được cải thiện. Thực hiện đóng bảo hiểm xã hội theo luật định, có đầy đủ các chế độ cho cán bộ công nhân viên khi đến tuổi nghỉ hưu cũng như các chế độ khác của người lao động. Quan tâm đầy đủ đến công tác tinh thần cho các cán bộ công nhân viên trong toàn công ty bằng rất nhiều các hình thức khác nhau: thăm hỏi động viên công nhân viên nhân các dịp lễ tết, ốm đau. Hàng năm tổ chức nghỉ mát cho các cán bộ công nhân viên, tạo cho họ có thời gian nghỉ ngơi thoải mái sau những giờ làm việc căng thẳng. Phát động nhiều phong trào thi đua cho toàn thể anh chị em trong công ty như: “Người tốt việc tốt”, “Lao động giỏi”, hàng năm đều có tổng kết khen thưởng

đối với cán bộ đạt danh hiệu, thành tích cao. Hàng năm công ty có tổ chức văn nghệ, hội khoẻ truyền thống của công ty và tổ chức các hoạt động thể dục thể thao.

Nhược điểm

Mối quan hệ giữa các đơn vị sản xuất cũng như giữa các phòng ban chức năng còn chưa thật sự chặt chẽ, do đó có lúc còn xảy ra sự mất đồng bộ ảnh hưởng tới tiến độ sản xuất. Ý thức vệ sinh công nghiệp còn yếu, tác phong công nghiệp của công nhân lao động chưa cao. Quản lý chất lượng lao động còn chưa chặt chẽ, vẫn còn tồn đọng cơ chế tư tưởng bao cấp ở một số cán bộ công nhân viên dẫn đến hiệu suất lao động chưa cao. Tinh tự giác dân chủ của cán bộ công nhân viên chưa được phát huy tối đa nên chưa đáp ứng được nhu cầu của sản xuất kinh doanh trong cơ chế thị trường hiện nay. Chưa cân đối được lao động theo giờ máy để nâng cao năng suất lao động. Ngoài ra còn có một số cán bộ công nhân trong công ty có trình độ chuyên môn nghiệp vụ còn non kém. Bên cạnh đó chất lượng làm việc chưa đáp ứng được nhu cầu hiện tại, ý thức trách nhiệm trong công việc chưa cao. Công tác đánh giá kết quả nhân viên dựa nhiều vào yếu tố chủ quan nên chưa thực sự là động lực cho nhân viên hăng say làm việc. Công tác khuyến khích vật chất như tiền lương, tiền thưởng chưa phát huy được vai trò của mình vì tiền thưởng còn quá ít. Không có tác dụng kích thích mạnh mẽ.

Phần 3: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty

3.1. Định hướng phát triển của công ty trong thời gian tới

3.1.1. Phương hướng và mục tiêu phấn đấu của công ty trong thời gian tới

Đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào việc xây dựng phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh là vô cùng quan trọng. Bởi vì, để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh trong tương lai một cách tốt nhất và có hiệu quả nhất thì trước hết phải tiến hành xây dựng các mục tiêu chiến lược, phương hướng cho hoạt động đó trong tương lai. Hiệu quả của hoạt động kinh doanh cao hay thấp tùy thuộc vào hướng đi của doanh nghiệp đúng hay sai.

Là một doanh nghiệp mới thành lập, chưa có nhiều uy tín trên thị trường, qui mô còn nhỏ nên trong thời gian tới, mục tiêu của doanh nghiệp là củng cố vị trí của mình trên thị trường, mở rộng thị trường ra khu vực toàn miền Bắc và sau đó là trên toàn quốc, phát triển qui mô công ty lớn hơn với các phòng ban chuyên trách, cung cấp thêm một số dịch vụ trong lĩnh vực xây dựng như thi công xây dựng, nhận thầu các công trình vừa và nhỏ...

Cụ thể, công ty sẽ tiếp tục đẩy mạnh công tác đầu tư về máy móc thiết bị phục vụ cho hoạt động kinh doanh và phân phối sơn, đảm bảo tới mức tối đa về chất lượng cũng như giá thành của sản phẩm để người tiêu dùng luôn là người được hưởng lợi nhiều nhất. Phát triển hơn nữa hoạt động nghiên cứu thị trường, xúc tiến các phương thức quảng cáo, giới thiệu sản phẩm, dịch vụ sau bán hàng nhằm thỏa mãn khách hàng với mức cao nhất.

Trong thời gian qua, doanh nghiệp đã đưa ra một số biện pháp để thúc đẩy hoạt động kinh doanh, trong đó có các biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực như:

- Động viên cán bộ công nhân viên học tập thêm chuyên môn, nghiệp vụ để không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng, thu hút khách hàng về công ty.

- Thu hút và tuyển chọn nhân viên đáp ứng nhu cầu cả về chất lượng và số lượng, tạo ra một đội ngũ nhân viên có năng lực, trình độ chuyên môn đáp ứng tốt công việc được giao.

- Bố trí và sử dụng lao động hợp lý, không ngừng chấn chỉnh phong cách và thái độ phục vụ để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ được giao trong điều kiện cạnh tranh.

- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có trình độ, không ngừng cải tiến tay nghề cho cán bộ công nhân viên.

- Người lao động được kích thích và động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và yên tâm, trung thành, nhiệt tình và tâm huyết với công ty. Tạo điều kiện và môi trường thuận lợi cho tất cả người lao động phát huy hết khả năng và phát triển tối đa năng lực cá nhân của họ. Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người lao động và gắn với quyền lợi của người lao động với hiệu quả kinh doanh và quyền lợi của Công ty.

3.1.2. Định hướng công tác quản trị nhân sự của công ty trong thời gian tới

Trong thời gian tới, mục tiêu của công ty là đưa tổng thu nhập bình quân của người lao động lên khoảng 4.500.000 đ/ tháng. Nỗ lực tăng mức thu nhập cho người lao động để họ có thể ổn định cuộc sống và cố gắng hết mình cho công việc.

Nâng cao trình độ, tay nghề của từng cán bộ công nhân viên trong công ty, đặc biệt là đội ngũ lao động có tay nghề, xóa bỏ tư tưởng làm chiếu lệ, làm cho hết giờ, nêu cao tinh thần tự giác, có trách nhiệm với công việc được giao.

Mở rộng qui mô công ty, thành lập thêm một số phòng ban chuyên trách hỗ trợ cho việc quản lý công ty và kinh doanh.

Có sự liên kết giữa cơ sở sản xuất với các phòng ban, đảm bảo tạo nên một sự thống nhất tạo điều kiện tốt nhất cho việc kinh doanh của công ty.

Đảm bảo công ăn việc làm ổn định cho cán bộ công nhân viên, tránh tình trạng ngồi không, đến công ty cho đủ giờ làm việc.

Chăm lo và đảm bảo các điều kiện an toàn và các điều kiện làm việc cho người lao động.

Duy trì chế độ cấp phát bảo hiểm cho người lao động, tổ chức khám sức khỏe và kiểm tra bệnh nghề nghiệp cho cán bộ công nhân viên.

Đẩy mạnh công tác chăm lo vật chất cho cán bộ công nhân viên vào các dịp lễ, tết. Duy trì và tổ chức các hoạt động và có quà tặng cho con của các cán bộ công nhân viên là học sinh giỏi, học sinh tiên tiến, có quà cho các cháu nhân các dịp lễ tết.

3.2. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam

Căn cứ vào lý luận của công tác quản trị nguồn nhân lực, thực trạng và định hướng của công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam trong thời gian tới, em xin đưa ra một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty như sau:

3.2.1. Biện pháp 1: Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng lao động

* Lý do đưa ra biện pháp : Tuyển dụng là một bước quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty. Qua phân tích ở trên ta thấy công tác tuyển dụng của công ty chưa được tốt trong quá trình tuyển mộ. Thực tế trong quá trình tuyển dụng, công ty không thông báo rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng như truyền hình, đài phát thanh, báo ra hàng ngày hay

qua internet ... Do vậy việc tuyển dụng chưa được khách quan, nguồn tham gia tuyển dụng còn hạn chế, chưa thu hút được nhiều nhân tài tham gia tuyển dụng. Do có sự hạn chế ngay từ khâu tuyển dụng nên công ty không có nhiều cơ hội lựa chọn những lao động có trình độ, chuyên môn cao hơn trong khi những cá nhân có trình độ, chuyên môn lại không biết để tham gia dự tuyển. Điều này khiến cho công tác tuyển dụng gặp nhiều khó khăn và không mang lại hiệu quả như mong muốn.

*** Biện pháp khắc phục:**

Để có công tác tuyển mộ, tuyển chọn có hiệu quả, khi có nhu cầu nhân lực, Công ty cần phải xem xét đó là thiếu nhân lực dài hạn hay ngắn hạn để có kế hoạch bổ sung hợp lý, tránh dư thừa gây lãng phí.

Đa dạng hoá nguồn tuyển mộ để có thể thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng tạo cơ hội thuận lợi cho việc tuyển chọn được những ứng viên giàu tiềm năng nhất, phù hợp với yêu cầu của Công ty.

Một trong những vấn đề quan trọng nữa trong việc tuyển dụng đó là nguồn tuyển. Nguồn tuyển từ đâu, đó có phải là nơi đào tạo được những cán bộ công nhân viên thật sự có khả năng đáp ứng được công việc hay không?

Với nguồn tuyển bên trong: Công ty nên quan tâm đến người lao động do cán bộ công nhân viên trong Công ty giới thiệu. Trước hết, công ty sẽ tiếp nhận toàn bộ hồ sơ xin việc của con em, người thân, quen của các cán bộ, công nhân lao động trong công ty mà các hồ sơ đó đáp ứng đầy đủ các yêu cầu cơ bản đã đề ra. Một mặt là để động viên, khuyến khích những người đang làm việc cho công ty có tinh thần trách nhiệm, có tự tin, hăng say với công việc hơn vì ít nhất thì mong muốn của họ là xin cho người thân một công việc đã được công ty tiếp nhận để xem xét. Mặt khác, nếu như trong những bộ hồ sơ đó, có hồ sơ trúng tuyển sau quá trình tuyển dụng bản thân người đó sẽ có nhiều thuận lợi vì những người giới thiệu sẽ giúp đỡ, chỉ đạo tận tình cho người thân hay bạn bè của mình

trong việc hòa nhập với môi trường làm việc. Hơn nữa bản thân công ty cũng có nhiều lợi thế do không phải tốn kém cho quá trình hội nhập, đào tạo của người lao động mới mà họ vẫn có thể nhanh chóng bắt tay vào làm công việc chính của mình. Tuy nhiên, cũng cần chú ý là dù người ứng tuyển có quan hệ như thế nào với cán bộ trong công ty thì quá trình tuyển dụng cũng phải diễn ra công bằng, chính xác, phản ánh đúng thực lực của người ứng tuyển vì đó sẽ là nguồn lực của công ty về sau này.

Với nguồn tuyển bên ngoài: Nguồn tuyển dụng bên ngoài mà Công ty cần quan tâm đó là đội ngũ sinh viên tại các trường Đại học. Để có được những lao động từ nguồn này một cách đúng đắn và chính xác, Công ty nên phối hợp với các Đại học, Cao đẳng để chọn những sinh viên xuất sắc tham gia tuyển dụng. Các sinh viên này có thể đang còn ngồi trên ghế nhà trường hay chuẩn bị ra trường. Công ty nên tạo điều kiện cho các sinh viên này có cơ hội kết hợp thực hành, thực tiễn với các bài giảng trên lớp. Thực tế hiện nay là rất nhiều sinh viên mới ra trường sẽ gặp khó khăn trong việc xin việc do chưa có kinh nghiệm thực tiễn. Với nhu cầu đó, công ty có thể liên hệ với các trường Đại học, Cao đẳng để được giới thiệu những sinh viên có thành tích học tập cao, ý thức kỉ luật và đạo đức tốt để khuyến khích họ ứng tuyển vào công ty khi ra trường. Với cách tìm kiếm lao động này, công ty sẽ có khả năng thu hút được những lao động trẻ, có khả năng, hứa hẹn tạo nên những thay đổi lớn trong công ty.

Ngoài ra công ty có thể thông qua các Công ty cung cấp nguồn nhân lực có uy tín để có thể tuyển được những kỹ sư, cử nhân giỏi cho Công ty. Đồng thời phải đưa ra những mức lương hấp dẫn để lôi kéo họ. Tuy nhiên khi sử dụng phương pháp này Công ty nên tính toán kỹ các khoản chi phí và thực hiện công tác kiểm tra về trình độ hay chú trọng hơn trong công tác xét tuyển.

Để thực hiện công tác xét tuyển có hiệu quả Công ty nên tổ chức thi tay nghề cho các ứng viên với sự tham gia của các cấp trên hoặc những thợ bậc cao có

kinh nghiệm để họ trực tiếp làm giám khảo. Có như vậy việc thi tay nghề mới thật sự có hiệu quả.

Một vấn đề nữa mà các Doanh nghiệp khác cũng như Công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam thường mắc phải sau khi đã tuyển dụng nhân viên. Đó là công tác hoà nhập người mới. Nhân viên mới vào hoàn toàn xa lạ với môi trường mới, nếu cứ để cho họ tự hoà nhập sẽ rất khó khăn trong công việc và mất một thời gian dài. Trưởng bộ phận nên bố trí một nhân viên có kinh nghiệm hoặc trong tổ đội cử một công nhân có bậc thợ cao hướng dẫn, chỉ bảo nhân viên mới không chỉ trong công việc mà cả trong các mối quan hệ đồng nghiệp để cho bầu không khí Công ty được ôn hoà. Nhân viên mới sẽ đủ tự tin hơn và thích nghi dần với công việc.

* Hiệu quả dự kiến:

Công ty sẽ thu hút được ứng viên từ nhiều nguồn khác nhau tới ứng tuyển, từ đó công ty sẽ có nhiều lựa chọn hơn cho các vị trí cần tuyển, dẫn tới dễ dàng chọn được người phù hợp với công việc, đáp ứng được các nhu cầu về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

Tiết kiệm được chi phí đào tạo do thông qua tuyển dụng rộng rãi, công ty có thể lựa chọn những lao động lành nghề, có kinh nghiệm đối với công việc cần tuyển.

Bảng 8: Bảng dự kiến tuyển dụng năm 2012

Chỉ tiêu	Năm 2012
Tổng số lao động	50
Tổng số lao động cần tuyển dụng	20
- Cán bộ quản lý	5
- Nhân viên kỹ thuật	15

(Nguồn :Phòng nhân sự công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam)

3.2.2. Biện pháp 2: Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

* Lý do của biện pháp:

Công việc kinh doanh của công ty đang từng bước mở rộng đòi hỏi ngày càng nhiều hơn những lao động có tay nghề, yêu cầu về chuyên môn nghiệp vụ ngày càng được nâng cao. Hơn nữa, kĩ thuật luôn phát triển không ngừng, nên việc đào tạo nâng cao tay nghề cho nhân viên là một nhu cầu tất yếu để giúp người lao động không bị tụt hậu, có như thế công ty mới phát triển tốt nhất.

* Biện pháp khắc phục:

Đa dạng hóa các loại hình đào tạo như : Tăng cường mở rộng, giao lưu, hợp tác về đào tạo và phát triển nhân lực. Phối hợp với các trường đại học, cao đẳng, các trường trung cấp dạy nghề để đào tạo cán bộ có trình độ cao, có khả năng tiếp thu khoa học - kĩ thuật tiên tiến.

Mở rộng nội dung đào tạo về các mặt như : tăng cường đào tạo nâng cao tay nghề cho các công nhân trực tiếp tham gia sản xuất, cải tiến kĩ thuật; đào tạo kĩ năng ngoại ngữ, tin học cho các cán bộ phòng ban chuyên môn; đào tạo nghiệp vụ cho các cán bộ phòng kinh doanh, phòng kế toán...

Bảng 9: Bảng dự kiến số lao động đào tạo năm 2012

Vị trí đào tạo	Số lượng	Chuyên môn đào tạo
Công nhân	5	Kĩ thuật pha chế sơn
Nhân viên kinh doanh	5	Kĩ năng giao tiếp, quan hệ khách hàng
Nhân viên văn phòng	2	Kĩ năng văn phòng, khả năng sử dụng một số phần mềm cơ bản
Tổng		12

(Nguồn: Phòng nhân sự công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam)

* Hiệu quả dự kiến:

Trình độ của công nhân được nâng cao, từ đó giảm tỉ lệ sản phẩm sai hỏng, chất lượng sản phẩm tạo ra tốt hơn, đáp ứng cao hơn nữa nhu cầu của khách hàng.

Các cán bộ phòng ban hoàn thành tốt và hiệu quả hơn các công việc được giao, tận dụng tối đa thời gian làm việc

Cán bộ phòng kinh doanh có những kỹ năng làm việc tốt hơn, tiếp cận được nhiều hơn nữa những khách hàng tiềm năng, đem về cho công ty những hợp đồng có giá trị.

3.2.3. Biện pháp 3: Cải tiến công tác đánh giá kết quả làm việc để công tác này trở lên khách quan, chính xác hơn

* Lý do đưa ra biện pháp:

Công tác đánh giá hiệu quả làm việc của công ty đã nêu được một số tiêu chí đánh giá nhân viên, nhưng cách đánh giá đó vẫn mang yếu tố chủ quan dựa trên ý kiến từ một phía nên hiệu quả làm việc của người lao động nhiều lúc chưa được phản ánh chính xác, chưa thực sự mang ý nghĩa khuyến khích giúp người lao động làm việc nhiệt tình hơn.

* Biện pháp khắc phục:

Đưa ra bảng các tiêu chí đánh giá, sau đó phát cho mỗi nhân viên để họ tự đánh giá lẫn nhau vì họ là người trực tiếp làm việc với nhau, hiểu rõ nhau nhất. Tuy nhiên, để mang tính khách quan, mỗi bảng đánh giá của nhân viên sẽ được giữ kín và chỉ công bố kết quả cuối cùng. Có thể thành lập bảng các tiêu chí như sau:

Bảng 10: Bảng tiêu chí đánh giá xếp loại công nhân viên

STT	Tiêu chí đánh giá	Điểm số
1	Số giờ làm việc trong ngày (đi làm đúng giờ, thái độ trong giờ làm việc)	20
2	Tính sáng tạo trong công việc	20
3	Tính đồng đội trong công việc	25
4	Tinh thần trách nhiệm đối với công việc	25
5	Tính kỉ luật	10
Tổng điểm tối đa		100

(Nguồn : Phòng nhân sự công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam)

Với các mức điểm khác nhau, mà công ty sẽ lần lượt xếp loại các cá nhân 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 11: Bảng đánh giá theo thang điểm của nhân viên

Xếp loại	Điểm số
Trung bình	50-70
Khá	70-90
Xuất sắc	90-100

(Nguồn : Phòng nhân sự công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam)

Ví dụ: với các tiêu chí như trên, công ty làm một cuộc điều tra ở phòng kinh doanh, và đây là kết quả tổng hợp được từ mọi người đối với nhân viên Phạm Văn Dũng

Bảng 12: Bảng điểm đánh giá xếp loại nhân viên Phạm Văn Dũng

STT	Tiêu chí đánh giá	Điểm số
1	Số giờ làm việc trong ngày (đi làm đúng giờ, thái độ trong giờ làm việc)	20
2	Tính sáng tạo trong công việc	15
3	Tính đồng đội trong công việc	10
4	Tinh thần trách nhiệm đối với công việc	25
5	Tính kỉ luật	5
Tổng điểm tối đa		75

(Nguồn: Phòng nhân sự công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam)

Như vậy, anh Dũng đạt mức điểm 75, được xếp loại khá. Công ty có thể có các hình thức khen thưởng đơn giản đối với anh như tuyên dương, tặng quà và cần có một số biện pháp hợp lý để cải thiện tính kỉ luật cũng như khả năng làm việc nhóm của nhân viên.

* Hiệu quả dự kiến :

Các nhân viên được tự đánh giá kết quả làm việc của nhau, tạo được tính khách quan trong việc đánh giá kết quả làm việc của nhân viên. Qua đó khuyến khích các nhân viên luôn luôn có ý thức tự giác đối với công việc được giao, góp phần làm tăng kết quả hoạt động kinh doanh của công ty.

3.2.4. Biện pháp 4: Hạn chế số ngày nghỉ không lý do của nhân viên

* Lý do đưa ra biện pháp:

Đa số các ngày nghỉ không có lý do của nhân viên nằm ở khối nhân viên trực tiếp tham gia sản xuất ở phân xưởng, do đó làm giảm năng suất lao động, dẫn tới doanh nghiệp không thực hiện được đúng theo kế hoạch đề ra, nhiều khi chậm trễ đối với đơn hàng của khách, giảm uy tín của công ty.

Nguyên nhân của hiện tượng này là do nội qui, điều lệ của công ty còn chưa chặt chẽ, chưa có các qui định cụ thể đối với việc nghỉ không có lý do mà không báo cáo xin phép. Ngoài ra, nguyên nhân còn nằm ở một số lao động là người nông thôn, vào mùa vụ thường nghỉ về để giúp đỡ gia đình do bản thân người lao động và gia đình họ vẫn là những người làm ruộng.

* Biện pháp khắc phục:

Có chính sách kỉ luật rõ ràng đối với người lao động, không phân biệt là người làm công việc văn phòng hay lao động trực tiếp. Cụ thể như :

+ Đối với người lao động nghỉ 1 buổi / tháng không có lý do : yêu cầu giải trình lý do, viết bản kiểm điểm, cảnh cáo nhẹ trước công ty.

+ Đối với người lao động nghỉ 2-3 buổi / tháng không có lý do: phạt thêm 1 ngày lương, yêu cầu viết kiểm điểm và phê bình khiển trách.

+ Đối với người lao động nghỉ >3 buổi / tháng không có lý do: có thể có nhiều mức phạt tùy theo tính chất và mức độ sai phạm của người lao động. Hình thức kỉ luật từ phạt 10% số lương tháng kèm văn bản cảnh cáo đến buộc thôi việc.

Xây dựng chính sách khen thưởng hợp lý đối với người lao động đi làm đủ, chuyên cần như : đối với người lao động đi làm đủ số ngày qui định, tinh thần ý thức làm việc tốt sẽ được tuyên dương trước toàn công ty, nếu giữ vững thành tích đó trong 3 tháng liên tiếp sẽ được thưởng thêm 1 ngày công. Vào những giai đoạn công ty cần làm thêm giờ, ngoài tiền lương làm thêm giờ công ty sẽ có một khoản thưởng nhằm khuyến khích người lao động.

Chính sách khen thưởng cũng như kỉ luật phải được thực hiện công bằng với mọi nhân viên trong công ty. Cần phải làm công tác tư tưởng cho nhân viên để họ hiểu rằng mọi chính sách đề ra không phải để áp đặt mà là giúp họ làm việc tốt hơn, hiệu quả hơn để tránh tâm lý ức chế dẫn tới làm việc không hiệu quả.

* Hiệu quả dự kiến:

Số ngày nghỉ không có lý do của nhân viên sẽ giảm xuống tới mức thấp nhất có thể. Qua đó đảm bảo cho hiệu quả làm việc của công ty được ổn định, năng suất lao động gắn sát với kế hoạch đề ra. Ngoài ra, khi một công nhân nghỉ mà báo trước lý do, công ty sẽ có thời gian và phương án sắp xếp hợp lý để vẫn giữ vững tiến độ lao động.

3.2.5. Biện pháp 5: Khuyến khích động viên tinh thần của người lao động

* Lý do đưa ra biện pháp :

Đời sống tinh thần của người lao động là một yếu tố rất quan trọng, có ảnh hưởng không nhỏ tới hiệu quả làm việc của người lao động, qua đó ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả của công ty. Người lao động đi làm để nhận được lương nhằm nuôi sống bản thân và gia đình , nhưng điều đó không có nghĩa là họ không cần được chăm sóc về mặt tinh thần. Chỉ khi tạo được cho người lao động một tâm lý thoải mái, yêu thích làm việc thì họ mới có thể cống hiến hết sức mình cho công việc và công ty, tạo điều kiện cho người lao động phấn đấu lập thành tích vì công ty. Vì thế, công ty cần có những đãi ngộ thích đáng với người lao động để họ có thể toàn tâm toàn ý làm việc vì công ty. Trong hai năm qua, những biện pháp đãi ngộ về mặt tinh thần của công ty đối với người lao động là chưa tốt, cụ thể như chưa tổ chức được những buổi liên hoan, giao lưu để tạo sự gắn bó giữa lãnh đạo và người lao động, chưa quan tâm đúng mức tới đời sống của người lao động.

* Biện pháp khắc phục :

Xây dựng các chương trình khuyến khích động viên tinh thần của người lao động. Các chương trình khuyến khích động viên tinh thần người lao động có thể bao gồm những động viên mang tính chất tài chính và phi tài chính. Cụ thể như:

+ Các khuyến khích tài chính bao gồm: tăng lương tương xứng với thành tích người lao động đạt được, có các chính sách thưởng, tuyên dương phù hợp. Nếu người lao động đạt thành tích cao nhiều lần có thể xem xét cất nhắc lên vị trí cao hơn. Cuối mỗi quý, mỗi năm, công ty nên có các buổi tổng kết công tác cả năm, qua đó tìm ra những cá nhân có thành tích xuất sắc để tiến hành khen thưởng. Phần thưởng có thể là tháng lương thứ 13 hoặc 14. Qua đó sẽ khiến người lao động cảm thấy những cố gắng của mình được ghi nhận, được biết đến. Từ đó sẽ giúp họ cố gắng hơn nữa trong công việc của mình.

+ Các khuyến khích phi tài chính gồm : Công ty nên thường xuyên tổ chức các phong trào thi đua trong các phòng ban, các phân xưởng như:

- Phong trào thi đua lao động giỏi, lao động tiên tiến: tổ chức các hội thi hoặc bình bầu cuối mỗi tháng hoặc mỗi quý, năm.

- Phong trào thể dục thể thao, văn hoá văn nghệ ...

- Bình bầu gia đình văn hoá: bố mẹ lao động giỏi, con cái chăm ngoan ...

Vào các dịp lễ tết, các ngày nghỉ kéo dài, nếu có điều kiện công ty nên tổ chức các chuyến tham quan, nghỉ mát cho cán bộ công nhân viên cùng gia đình của họ tạo điều kiện cho mọi người thư giãn đồng thời gắn kết họ với nhau và với công ty.

Tổ chức những buổi họp nhằm mục đích khen thưởng, tuyên dương những cá nhân có thành tích tốt trong công tác, tổ chức trao phần thưởng cho các cháu là con em cán bộ công nhân viên trong công ty có thành tích học tập tốt.

Xây dựng môi trường làm việc tốt, an toàn, lành mạnh để người lao động yên tâm công tác: trang bị đầy đủ dụng cụ lao động cần thiết, máy móc thiết bị được bảo dưỡng định kỳ trong thời gian sử dụng để đảm bảo an toàn cho người sử dụng, nơi làm việc đảm bảo đủ tiêu chuẩn vệ sinh, phòng chống cháy nổ ...

* Hiệu quả dự kiến:

Với các hình thức đãi ngộ tốt ,người lao động sẽ được thoải mái về tinh thần khi tham gia lao động. Họ sẽ xem công ty như một gia đình lớn của mình , qua đó cố gắng hết sức để lao động và cống hiến cho công ty. Đồng thời, với những hình thức khuyến khích khen thưởng động viên, người lao động sẽ cảm thấy gắn bó với công ty hơn, tránh được tình trạng người lao động bỏ việc, nhảy việc. Hiệu quả dễ nhận thấy nhất của hình thức này là sẽ làm cho người lao động thấy được lợi ích của mình gắn liền với lợi ích của công ty. Từ đó người lao động sẽ làm việc hăng say hơn, cố gắng hết sức mình để đem lại những kết quả tốt nhất trong công việc được giao.

Kết luận

Con người là tài sản vô giá. Nhân tố con người trong sự nghiệp xây dựng chủ nghĩa xã hội nói chung và sự nghiệp công nghiệp hóa – hiện đại hóa nói riêng là một vấn đề lớn. Sự phát triển cũng như sự thành công của mỗi doanh nghiệp không thể thiếu yếu tố con người. Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, doanh nghiệp có tồn tại và phát triển hay không đều phụ thuộc vào việc Công ty có sử dụng và quản lý nguồn nhân lực của mình có hiệu quả hay không. Vì vậy, Công ty phải chú trọng đến việc sử dụng con người, đào tạo và tuyển dụng một cách có hiệu quả nguồn lực con người.

Qua thời gian thực tập tại Công ty và nghiên cứu về đề tài này, em đã học hỏi được kinh nghiệm và thực tiễn để củng cố kiến thức đã học tại trường. Cùng với sự giúp đỡ của ban lãnh đạo, cán bộ công nhân viên tại các phòng ban trong Công ty và sự hướng dẫn của giảng viên Thạc sĩ Nguyễn Thị Tình, em đã hoàn thành luận văn tốt nghiệp.

Đây là lần đầu đi từ lý luận vào thực tế nên khó tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự đóng góp để đề tài này hoàn thiện hơn.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn giảng viên Thạc sĩ Nguyễn Thị Tình cùng tập thể cán bộ công nhân viên Công ty cổ phần đầu tư và xây dựng LQC Việt Nam đã giúp đỡ em hoàn thành tốt luận văn này.

Hải Phòng, ngày 02 tháng 07 năm 2012

Sinh viên

Nguyễn Mạnh Huy

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Giáo trình Quản trị Nhân sự

Trần Kim Dung - Nhà xuất bản Thống kê - 2000.

2. Giáo trình Quản trị Nhân sự

Nguyễn Hữu Thân - Nhà xuất bản Thống kê - 2006.

3. Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực

Trần Kim Dung – Nhà xuất bản Giáo dục - 2001.

4. Bộ Luật lao động.

5. Báo Lao động.

6. Một số sách báo, tạp chí khác và qua mạng internet.

7. Khóa luận một số sinh viên khóa trước tại trường Đại học dân lập Hải Phòng và một số trường khác.