

**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 : Phạm Thị Việt Trinh
Giảng viên hướng dẫn: ThS. Lã Thị Thanh Thủy**

HẢI PHÒNG - 2014

**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
TNHH XÂY DỰNG 189A**

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

**Sinh viên : Phạm Thị Việt Trinh
Giảng viên hướng dẫn : ThS. Lã Thị Thanh Thủy**

HẢI PHÒNG - 2014

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

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Phạm Thị Việt Trinh

Mã SV: 1012402039

Lớp: QT1401N

Ngành: Quản Trị Doanh Nghiệp

Tên đề tài: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH xây dựng 189A.

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).

- Lý luận về nguồn nhân lực, hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Phân tích thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH xây dựng 189A.
- Đề xuất một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH xây dựng 189A.

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

- Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH xây dựng 189A qua hai năm 2012 – 2013.
- Tình hình nhân sự của Công ty: tổng số lao động, cơ cấu lao động, tình hình đào tạo,...
- Tính toán các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực của Công ty.

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Công ty Trách nhiệm hữu hạn xây dựng 189A.

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Lã Thị Thanh Thủy

Học hàm, học vị: Thạc sĩ

Cơ quan công tác: Trường Đại học Dân lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH xây dựng 189A.

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 31 tháng 03 năm 2014

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 06 tháng 7 năm 2014

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Phạm Thị Việt Trinh

Lã Thị Thanh Thủy

Hải Phòng, ngàythángnăm 2014

Hiệu trưởng

GS.TS. NGUYỄN Trần Hữu Nghị

PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

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

- Có ý thức, trách nhiệm cao với đề tài, cần cù, chăm chỉ học hỏi, chịu khó tìm tòi, nghiên cứu, sưu tập, tham khảo tài liệu, số liệu, tình hình phục vụ cho đề tài.
- Khiêm tốn, cầu thị, tranh thủ ý kiến của giáo viên hướng dẫn, đã vận dụng được kiến thức đã học vào thực tế, tiếp thu nhanh, có ý thức vươn lên.
- Thái độ đúng mực, chấp hành triệt để qui định của nhà trường về lịch trình kế hoạch, thời gian, tiến độ...

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...):

- Các yêu cầu, nội dung đề ra trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp được đảm bảo, bài viết kết cấu hợp lý, rõ ràng, ngắn gọn.
- Đã nêu được những vấn đề cơ bản về doanh thu, chi phí, kết quả kinh doanh và kế toán doanh thu, chi phí, xác định kết quả kinh doanh trong các doanh nghiệp.
- Thực trạng kế toán doanh thu, chi phí, xác định kết quả kinh doanh ở cơ sở đến thực tập ngắn gọn, đầy đủ có số liệu chứng minh rõ ràng, đánh giá nhận xét có căn cứ thực tế. Kiến nghị có tính khả thi cao, xuất phát từ thực tiễn của cơ sở.
- Các bảng biểu, mô hình, sơ đồ đưa ra có sự chọn lọc, cân nhắc kỹ.

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

9,75 (chín phẩy bảy lăm)

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm 2014

Cán bộ hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

TS. Nguyễn Văn Tĩnh

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
PHẦN I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	3
1.1. Các khái niệm về nhân lực và quản lý sử dụng nguồn nhân lực	3
1.1.1. Khái niệm và đặc trưng của nguồn nhân lực	3
1.1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực.....	3
1.1.1.2. Đặc trưng của nguồn nhân lực.....	3
1.1.2. Khái niệm quản lý nguồn nhân lực.....	4
1.2. Chức năng, vai trò và mục tiêu của quản lý nhân lực	5
1.2.1. Chức năng của quản lý nhân lực	5
1.2.1.1. Nhóm chức năng thu hút nhân lực.....	5
1.2.1.2. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển.....	5
1.2.1.3. Nhóm chức năng duy trì nhân lực	6
1.2.2. Vai trò của quản lý nhân lực.....	6
1.2.3. Mục tiêu của quản lý nhân lực.....	7
1.3. Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực.....	7
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đối với quản lý nguồn nhân lực	8
1.4.1. Các nhân tố môi trường bên ngoài của quản lý nhân lực.....	8
1.4.1.1. Khung cảnh kinh tế.....	8
1.4.1.2. Luật lệ của Nhà nước.....	8
1.4.1.3. Văn hóa – xã hội.....	8
1.4.1.4. Đối thủ cạnh tranh	8
1.4.1.5. Khoa học kỹ thuật.....	9
1.4.1.6. Khách hàng	9
1.4.2. Các nhân tố môi trường bên ngoài của quản trị nhân lực	9
1.4.2.1. Sứ mạng hay mục tiêu của Doanh nghiệp	9
1.4.2.2. Chính sách hay chiến lược của Doanh nghiệp	9
1.4.2.3. Bầu không khí văn hóa trong Doanh nghiệp.....	10
1.5. Nội dung cơ bản của quản lý nguồn nhân lực	10
1.5.1. Hoạch định tài nguyên nhân sự	10
1.5.2. Phân tích công việc.....	11
1.5.3. Tuyển dụng lao động.....	12

1.5.3.1. Nguồn tuyển dụng	12
1.5.3.2. Nội dung của tuyển dụng nhân sự	14
1.5.4. Phân công và hợp tác lao động	15
1.5.5. Đào tạo và phát triển nhân lực.....	16
1.5.5.1. Khái niệm.....	16
1.5.5.2. Mục đích	17
1.5.5.3. Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	18
1.5.6. Đánh giá năng lực nhân viên	19
1.5.6.1. Nội dung và trình tự thực hiện.....	19
1.5.6.2. Một số phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc.....	21
1.5.7. Trả công lao động	21
1.5.7.1. Tiền lương.....	21
1.5.7.2. Tiền thưởng.....	23
1.5.8. Tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động	23
1.6. Các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	24
1.6.1. Các khái niệm	24
1.6.2. Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	25
CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH XÂY DỰNG 189A.....	26
2.1. Tổng quan về Công ty TNHH xây dựng 189A.....	26
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty TNHH xây dựng 189A.	26
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty (ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh)....	27
2.1.3. Cơ cấu tổ chức	28
2.1.3.1. Cơ cấu bộ máy tổ chức	28
2.1.3.2. Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận.....	29
2.1.4. Hoạt động sản xuất của Công ty TNHH xây dựng 189A	31
2.1.5. Những thuận lợi và khó khăn của Công ty.....	32
2.1.5.1. Thuận lợi.....	32
2.1.5.2. Khó khăn	33
2.1.5.3. Những thành tích đã đạt được.	34
2.1.5.4. Kế hoạch phát triển trong tương lai.....	35
2.2. Thực trạng tình hình nhân sự trong Công ty TNHH xây dựng 189A	36
2.2.1. Đặc điểm lao động trong Doanh nghiệp	37
2.2.1.1. Phân tích cơ cấu lao động theo giới tính	38
2.2.1.2. Phân tích cơ cấu theo trình độ lao động	39

2.2.1.3. Phân tích cơ cấu lao động theo độ tuổi	44
2.2.2. Phân tích và đánh giá thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH xây dựng 189A	46
2.2.2.1. Phân công lao động	46
2.2.2.3. Công tác đào tạo nguồn nhân lực	47
2.2.2.4. Đánh giá nhân viên.....	50
2.2.2.5. Trả công và chế độ đãi ngộ.	52
2.2.3. Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng lao động tại Công ty TNHH xây dựng 189A.	58
2.2.4. Đánh giá về công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH xây dựng 189A.	59
2.2.4.1. Những kết quả đạt được	59
2.2.4.2. Những hạn chế còn tồn tại.....	60
CHƯƠNG III: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH XÂY DỰNG 189A	62
3.1. Phương hướng phát triển và mục tiêu trong năm tới của Công ty TNHH xây dựng 189A.....	62
3.1.1. Phương hướng phát triển.....	62
3.1.2. Mục tiêu phát triển của Công ty trong năm 2014.....	63
3.2. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH xây dựng 189A.....	64
3.2.1. Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	64
3.2.1.1. Lý do đưa ra biện pháp.....	64
3.2.1.2. Mục tiêu của biện pháp	64
3.2.1.3. Nội dung của biện pháp.....	65
3.2.1.4. Kết quả đạt được sau khi thực hiện biện pháp	69
3.2.2. Hoàn thiện các chính sách an toàn lao động, động viên, khen thưởng cũng như kỷ luật trong Công ty	69
3.2.2.1. Lý do đưa ra biện pháp.....	69
3.2.2.2. Mục tiêu của biện pháp	70
3.2.2.3. Nội dung của biện pháp.....	71
3.2.2.4. Kết quả đạt được sau khi thực hiện biện pháp	73
KẾT LUẬN	74
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	75

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

Sơ đồ 1.1: Quy trình hoạch định nguồn nhân sự.....	10
Sơ đồ 1.2: Lợi ích của phân tích công việc	11
Sơ đồ 1.3: Nội dung chủ yếu của tuyển dụng nhân sự.....	14
Sơ đồ 1.4: Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	18
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH xây dựng 189A	29
Biểu đồ 2.1: Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính	38
Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn.....	40
Biểu đồ 2.3: Trình độ tay nghề của độ ngũ lao động trực tiếp.....	42
Biểu đồ 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi.....	44

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Bảng tổng hợp kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty trong năm 2012 – 2013	31
Bảng 2.2: Bảng cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính.	38
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn	39
Bảng 2.4: Trình độ tay nghề của đội ngũ lao động trực tiếp.....	42
Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo độ tuổi lao động	44
Bảng 2.6: Tình hình phân công lao động năm 2013	46
Bảng 2.7: Chi phí của hình thức đào tạo ngoài công việc.....	48
Bảng 2.8: Bảng quy định thời gian công tác tối thiểu sau đào tạo.....	49
Bảng 2.9: Mẫu bảng đánh giá cán bộ công nhân viên	50
Bảng 2.10: Bảng thống kê kết quả thi đua của CBCNV trong Công ty tháng 12 năm 2013	51
Bảng 2.11: Bảng phụ cấp cho khối lao động gián tiếp quý 4 năm 2013	52
Bảng 2.12: Bảng tình hình an toàn lao động năm 2012 – 2013	57
Bảng 2.13: Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng lao động.	58
Bảng 3.1: Một số chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh chủ yếu của Công ty trong năm 2014.....	63
Bảng 3.2: Bảng dự kiến chi phí đào tạo của Công ty trong năm 2014.	68
Bảng 3.3: Dự kiến kết quả đạt được đối với các chỉ tiêu phản ánh kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trước và sau khi thực hiện biện pháp.	69
Bảng 3.4: Dự kiến kết quả đạt được đối với các chỉ tiêu phản ánh kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trước và sau khi thực hiện biện pháp.	73

MỞ ĐẦU

Quản trị nhân lực là một lĩnh vực ngày càng quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh để nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty. Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển phải đặt yếu tố nguồn nhân lực lên hàng đầu bởi vì tài nguyên con người vô cùng quý giá. Chính vì thế, công tác quản lý trong mỗi công ty là yếu tố vô cùng quan trọng góp phần tạo nên sức mạnh của công ty.

Trong những năm qua, đối với các doanh nghiệp nói chung và đối với Công ty TNHH xây dựng 189A nói riêng, công tác quản lý lao động ngày càng được quan tâm hơn, nhằm đáp ứng không ngừng sự đòi hỏi của cơ chế hội nhập thị trường. Trong thời gian thực tập tại Công ty TNHH xây dựng 189A, được tìm hiểu về công tác sử dụng nguồn nhân lực tại công ty, em thấy rằng công ty đã và đang sử dụng nguồn nhân lực còn một số hạn chế nhất định đòi hỏi công ty phải có biện pháp giải quyết.

Để có cái nhìn khái quát và toàn diện hơn cũng như nhận thức được tính cấp thiết của vấn đề, cùng với mong muốn tìm hiểu về lĩnh vực quản lý và sử dụng lao động nên em quyết định chọn đề tài:

“Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH xây dựng 189A” là đề tài cho luận văn tốt nghiệp của mình.

Bộ cục của luận văn ngoài phần mở đầu và phần kết luận bao gồm ba phần:

Phần 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Phần 2: Phân tích và đánh giá thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH xây dựng 189A.

Phần 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH 189A.

Đề tài được xây dựng trên cơ sở vận dụng những kiến thức đã tiếp thu được trong suốt quá trình học tập tại trường Đại học Dân lập Hải Phòng cũng như những kiến thức được thu thập và nghiên cứu, tìm hiểu trong thực tế tại Công ty

TNHH xây dựng 189A. Dưới sự hướng dẫn, chỉ bảo tận tình của các cô chú trong ban lãnh đạo, các cán bộ công nhân viên và anh em trong đội xây dựng của Công ty cùng sự hướng dẫn nhiệt tình, tận tâm của Cô giáo hướng dẫn ThS. Lã Thị Thanh Thủy đã tạo điều kiện tốt nhất giúp em hoàn thành đề tài này.

Tuy nhiên do những hạn chế về mặt kiến thức và cách nhìn nhận, phân tích vấn đề nên sẽ không tránh khỏi những sai sót. Vì vậy, em rất mong được sự nhận xét đánh giá và góp ý của các thầy cô để đề tài của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên

Phạm Thị Việt Trinh

PHẦN I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm về nhân lực và quản lý sử dụng nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm và đặc trưng của nguồn nhân lực

1.1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Hiện nay, nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia cũng như mỗi Doanh nghiệp. Đứng trên các góc độ khác nhau, khi nghiên cứu nguồn nhân lực, các học giả đã đưa ra các khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực cho 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. (Theo “Viện nghiên cứu khoa học và phát triển”).

Nguồn nhân lực là nguồn lực của mỗi con người gồm có thể lực và trí lực. Nguồn nhân 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 sản xuất kinh doanh.

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở cá nhân với vai trò khác và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với nguồn lực khác của Doanh nghiệp ở bản chất của con người. (Trần Kim Dung, 2007).

1.1.1.2. Đặc trưng của nguồn nhân lực

- **Số lượng nhân lực:** Nói đến nguồn nhân lực của bất kỳ một quốc gia hay một tổ chức nào đó thì câu hỏi đặt ra là có bao nhiêu người và sẽ có thêm bao nhiêu nữa trong tương lai. Đó là những câu hỏi cho việc xác định số lượng nguồn nhân lực. Sự phát triển về số lượng nguồn nhân lực dựa trên hai nhóm yếu tố bên trong và bên ngoài của tổ chức.

- **Chất lượng nguồn nhân lực:** Chất lượng nhân lực là yếu tố tổng hợp từ nhiều yếu tố bộ phận như: trí tuệ, sự hiểu biết, trình độ, kỹ năng, đạo đức, sức khỏe, thẩm mỹ,... Trong các yếu tố trên thì thể lực và trí lực là hai yếu tố quan trọng trong việc xem xét, đánh giá chất lượng nguồn nhân lực.

- **Cơ cấu nguồn nhân lực:** Cơ cấu nguồn nhân lực thể hiện trên các phương diện khác nhau như: cơ cấu trình độ đào tạo, giới tính, độ tuổi,... Cơ cấu nguồn nhân lực của một quốc gia nói chung được quyết định bởi cơ cấu đào tạo và cơ cấu kinh tế theo đó sẽ có một tỷ lệ nhất định nhân lực.

1.1.2. Khái niệm quản lý nguồn nhân lực

Theo Nguyễn Hữu Thân (năm 2007), quản lý nguồn nhân lực là phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực thông qua tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức.

Quản lý nguồn nhân lực nghiên cứu những vấn đề về quản lý con người trong tổ chức ở tầm vi mô có hai mục tiêu cơ bản:

- Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng cường nâng cao 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 cho nhân viên phát huy tối đa năng lực cá nhân, được kích thích nhiều nhất tại nơi làm việc và lòng trung thành tận tâm với Doanh nghiệp.

Phân biệt quản trị nguồn nhân lực và quản trị nhân sự:

Thuật ngữ nguồn nhân lực dần được thay thế cho quản trị nhân sự với quan điểm chủ đạo: Con người không còn đơn thuần chỉ là yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh mà là nguồn tài sản quý báu của tổ chức của Doanh nghiệp. Các Doanh nghiệp chuyển từ tình trạng tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành đầu tư vào nguồn nhân lực để có lợi nhuận kinh Doanh nghiệp cao hơn, có hiệu quả cao hơn.

1.2. Chức năng, vai trò và mục tiêu của quản lý nhân lực

1.2.1. Chức năng của quản lý nhân lực

Các hoạt động chủ yếu của nguồn nhân lực có thể phân chia thành ba nhóm chức năng chủ yếu sau:

1.2.1.1. Nhóm chức năng thu hút nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của Doanh nghiệp. Để có thể tuyển đúng người cho đúng việc, trước hết Doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong Doanh nghiệp nhằm xác định những công việc nào đó cần tuyển thêm người. Thực hiện phân tích công việc sẽ cho Doanh nghiệp biết phải tuyển thêm bao nhiêu người và các yêu cầu, tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng viên. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp Doanh nghiệp chọn được các ứng viên tốt nhất cho công việc. Do đó, 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 thông tin về nguồn nhân lực của Doanh nghiệp.

1.2.1.2. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển

Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong Doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy đủ 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 các cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

1.2.1.3. Nhóm chức năng duy trì nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong Doanh nghiệp, bao gồm hai chức năng cụ thể:

- Kích thích, động viên.
- Duy trì phát triển các mối quan hệ 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. Trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có đóng góp làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của Doanh nghiệp... là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho Doanh nghiệp.

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, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt chức năng này sẽ giúp cho Doanh nghiệp tạo được bầu không khí tâm lý tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên thỏa mãn với công việc của Doanh nghiệp.

1.2.2. Vai trò của quản lý nhân lực

Việc nghiên cứu quản lý nhân lực nhằm đạt được mục tiêu cơ bản sau:

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng cường 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 cho nhân viên phát huy tối đa các năng lực cá nhân và trung thành, tận tâm với Doanh nghiệp.

Do đó, quản lý nhân lực có vai trò là một bộ phận không thể thiếu được của công tác quản lý trong các Doanh nghiệp. Nó tìm kiếm và phát triển những phương pháp để mọi thành viên có thể đóng góp được nhiều nhất cho Doanh nghiệp, đồng thời cũng tạo điều kiện để chính người lao động phát triển.

1.2.3. Mục tiêu của quản lý nhân lực

- **Mục tiêu kinh tế:** Quản trị nguồn nhân lực nhằm mục đích sử dụng một cách hiệu quả nhất sức lao động nhằm tăng năng suất lao động, tạo điều kiện tăng thu nhập của nền kinh tế quốc dân, tạo tích lũy cho Nhà nước và doanh nghiệp, thỏa mãn nhu cầu trang trải chi phí, tái sản xuất giản đơn và mở rộng sức lao động.
- **Mục tiêu xã hội:** Tạo công ăn việc làm, giáo dục giúp người lao động phát triển phù hợp với sự tiến bộ của xã hội, giúp người lao động nâng cao trình độ hiểu biết trong cuộc sống qua quá trình công tác, làm việc trong tập thể.
- **Mục tiêu củng cố và phát triển tổ chức:** Quản trị nguồn nhân lực là một lĩnh vực quan trọng trong quản trị doanh nghiệp và cũng là phương tiện để khai thác, sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, là nhân tố khẳng định thương hiệu, giá trị của doanh nghiệp, cũng như tình hình kinh doanh, thực hiện mục tiêu chiến lược lâu dài của doanh nghiệp.
- **Mục tiêu thực hiện chức năng nhiệm vụ của tổ chức:** Mỗi doanh nghiệp đều có cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý mà trong đó cần có sự thống nhất về hoạt động tổ chức. Và hiệu lực của bộ máy tổ chức phụ thuộc chủ yếu vào năng lực cũng như trình độ tổ chức của các nhà quản trị cấp cao, cấp trung gian và cơ sở.

1.3. Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực

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

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

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

1.4.1. Các nhân tố môi trường bên ngoài của quản lý nhân lực

1.4.1.1. Khung cảnh kinh tế

Chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nhân lực. Trong giai đoạn kinh tế suy thoái hoặc kinh tế bất ổn Doanh nghiệp một mặt vẫn phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động... Ngược lại khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định, Công ty lại có nhu cầu phát triển lao động mới để mở rộng sản xuất, tăng cường đào tạo huấn luyện nhân viên đòi hỏi công ty phải tuyển thêm người có trình độ, đòi hỏi phải tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi và cải thiện điều kiện làm việc.

1.4.1.2. Luật lệ của Nhà nước

Các Doanh nghiệp đều được bình đẳng với nhau trên khía cạnh pháp luật, được phép kinh doanh trong những ngành nghề mà Nhà nước cho phép, được bảo trợ kinh doanh bởi Nhà nước trong nền kinh tế quốc dân.

1.4.1.3. Văn hóa – xã hội

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

1.4.1.4. Đối thủ cạnh tranh

Trong nền kinh tế thị trường, nhà quản trị không chỉ cạnh tranh thị trường, cạnh tranh sản phẩm mà còn cạnh tranh về nguồn tài nguyên nhân sự. Nhân sự là cốt lõi của quản trị, là tài nguyên quý giá nhất. Các công ty phải có chính sách nhân sự hợp lý, động viên, khen thưởng phù hợp và tạo ra một bầu không khí gắn kết nhân viên mình... Do đó để duy trì và phát triển nhân viên, nhà quản trị nhân lực phải biết cách quản trị một cách có hiệu quả.

1.4.1.5. Khoa học kỹ thuật

Khoa học kỹ thuật thay đổi, một số công việc hoặc một số kỹ năng không còn cần thiết nữa. Do đó, công ty cần phải đào tạo lại lực lượng lao động hiện tại của mình. Sự thay đổi khoa học cũng đồng nghĩa với sự kiện là chỉ cần ít người hơn mà vẫn sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự, nhưng có chất lượng cao hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị nhân sự phải sắp xếp lực lượng lao động dư thừa.

1.4.1.6. Khách hàng

Khách hàng là mục tiêu của mọi Doanh nghiệp. Khách hàng mua sản phẩm và dịch vụ của Doanh nghiệp, là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là yếu tố sống còn của Doanh nghiệp. Do đó, nhà quản trị phải đảm bảo nhân viên của mình sản xuất ra những mặt hàng phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của người tiêu dùng. Nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu được rằng không có khách hàng không có Doanh nghiệp, và họ không có cơ hội để làm việc nữa.

1.4.2. Các nhân tố môi trường bên ngoài của quản trị nhân lực

1.4.2.1. Sứ mạng hay mục tiêu của Doanh nghiệp

Mỗi doanh nghiệp đều có sứ mạng và mục đích riêng của mình. Mục đích hay sứ mạng của doanh nghiệp là yếu tố thuộc môi trường bên trong ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn của doanh nghiệp như sản xuất, marketing, tài chính hay quản trị nhân lực... Mỗi bộ phận chuyên môn hay tác vụ phải dựa vào mục đích hay sứ mạng của doanh nghiệp để đề ra mục tiêu cho bộ phận của mình.

1.4.2.2. Chính sách hay chiến lược của Doanh nghiệp

Chính sách của doanh nghiệp thường là các lĩnh vực thuộc về nhân lực. Các chính sách này tùy thuộc vào chiến lược dùng người của từng doanh nghiệp. Một số chính sách ảnh hưởng đến quản trị nhân lực:

- Cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn.
- Khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình.

- Trả lương và đãi ngộ, khuyến khích nhân viên làm việc có năng suất cao.

1.4.2.3. Bầu không khí văn hóa trong Doanh nghiệp

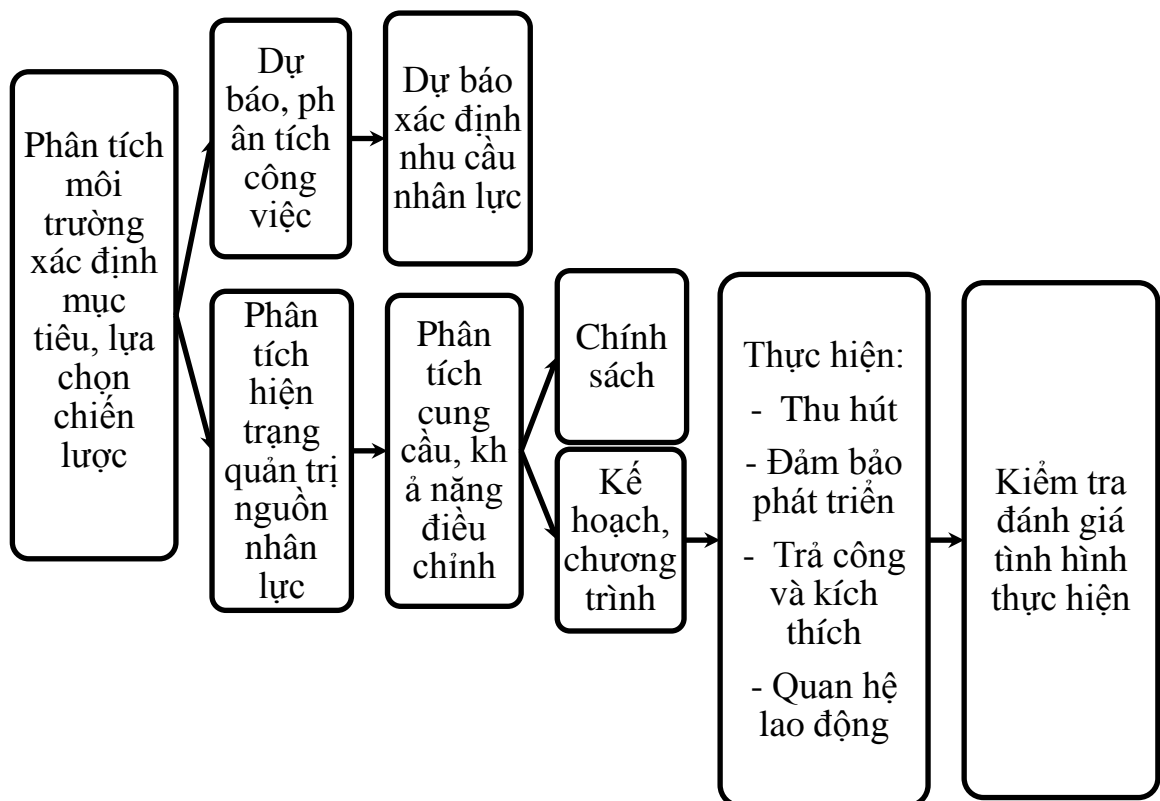
Bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp là hệ thống các giá trị, niềm tin và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi tổ chức, tác động chính tới việc tạo ra các chuẩn mực hành vi. Có 2 loại bầu không khí trong doanh nghiệp là: không khí văn hóa khép kín và không khí văn hóa mở. Chúng ta cần xác định bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp vì nó ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của doanh nghiệp.

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

1.5.1. Hoạch định tài nguyên nhân sự

Hoạch định tài nguyên nhân sự là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm đảm bảo rằng cơ quan sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi, đúng lúc và đúng chỗ.

Sơ đồ 1.1: Quy trình hoạch định nguồn nhân sự



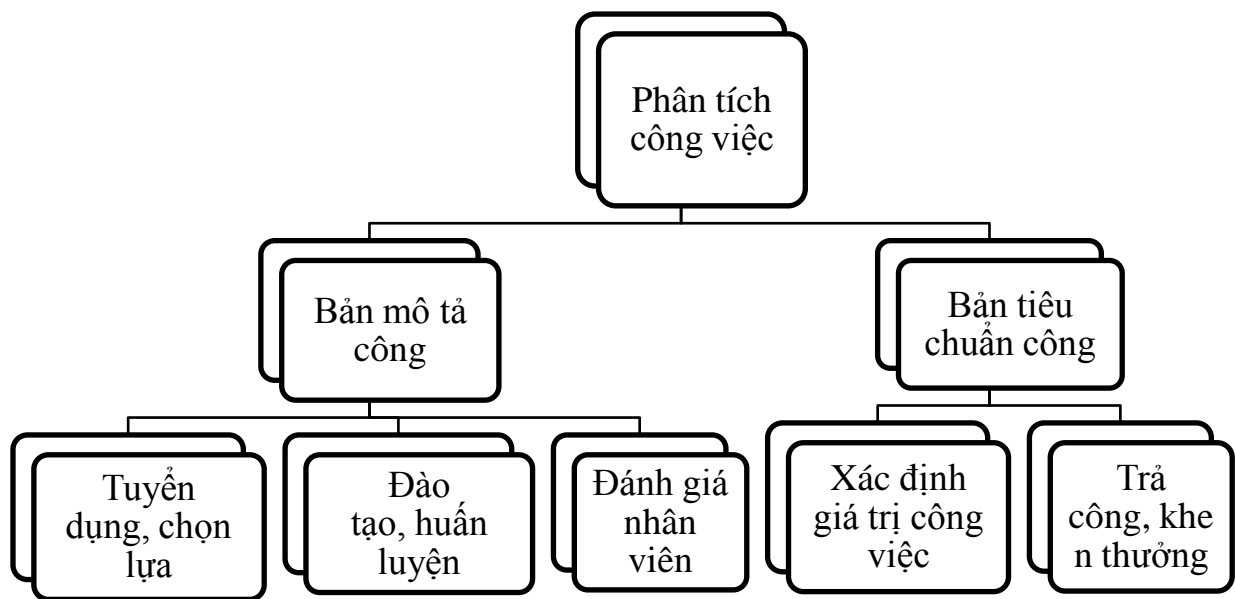
Nguồn: Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung

1.5.2. Phân tích công việc

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

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

Sơ đồ 1.2: Lợi ích của phân tích công việc



Nguồn: Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung

Nội dung, trình tự phân tích công việc: Gồm 6 bước

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

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

Bước 3: Chọn lựa các vị trí đặc trưng và những điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm thời gian và tiết kiệm hơn trong phân tích công việc, nhất là khi phân tích các công việc 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 kết hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin sau: Quan sát, bấm giờ, chụp ảnh, phỏng vấn, bản câu hỏi.

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

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

1.5.3. Tuyển dụng lao động

1.5.3.1. Nguồn tuyển dụng

❖ Nguồn tuyển dụng nội bộ

Các hình thức:

- Sử dụng các nhân viên hiện hữu: trong trường hợp cần thăng chức, đề bạt hoặc chuyển chuyên sang những vị trí trống, vị trí mới.

- Bạn bè, người thân của nhân viên hiện hữu: hình thức này có thể được coi là tuyển mộ bên ngoài.

- Các nhân viên cũ: lựa chọn hình thức này cần lưu ý tránh tư tưởng cho nhân viên là họ có thể rời công ty bất cứ khi nào và khi trở lại không bị mất mát gì.

Ưu điểm:

- Nhân viên của doanh nghiệp được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.

- Nhân viên của doanh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới. Họ mau chóng thích nghi với điều kiện là việc mới và biết cách làm việc để đạt được mục tiêu.

- Tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ là việc tích cực, sáng tạo và hiệu quả.

Nhược điểm:

- Việc tuyển dụng nhân viên vào chức vụ trống theo kiểu chức năng nội bộ có thể gây hiện tượng chai lì do nhân viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây, họ sẽ làm việc theo phong cách dập khuôn, mất đi sự sáng tạo, không đẩy lên được không khí thi đua mới.

- Trong doanh nghiệp dễ hình thành nên các nhóm “ứng viên không thành công”. Họ được ứng cử vào các chức vụ nhưng không được tuyển chọn. Từ đó sẽ có tâm lý không phục lãnh đạo và chia bè phái gây mất đoàn kết.

❖ **Nguồn tuyển dụng bên ngoài**

Là việc tuyển dụng nhân viên từ thị trường lao động bên ngoài doanh nghiệp như: những người đến xin việc, từ các cơ sở đào tạo ngành nghề liên quan, từ các trung tâm tư vấn và giới thiệu việc làm, nhân viên của công ty khác, người thất nghiệp, lao động tự do...

Ưu điểm:

- Giúp doanh nghiệp thu hút được nhiều chuyên gia, những nhân viên giỏi, qua đó sẽ giúp tuyển chọn vào các chức danh phù hợp.

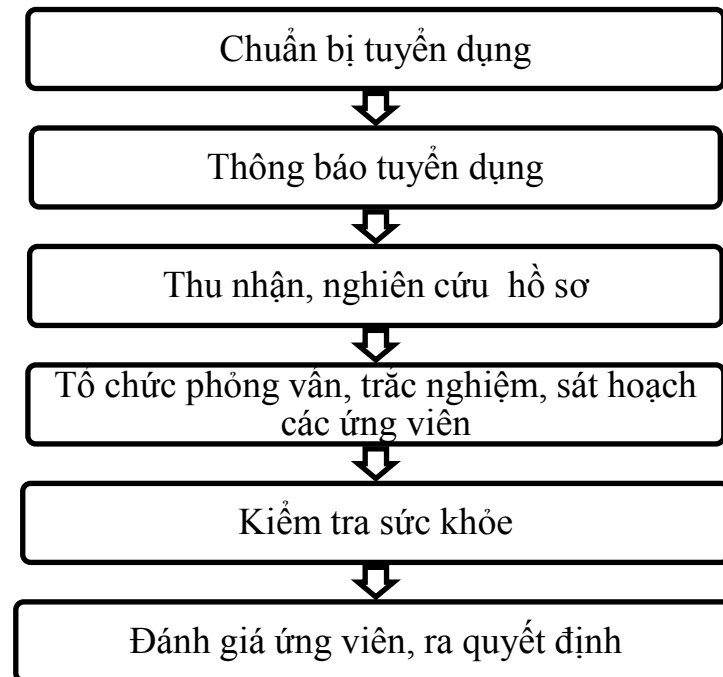
- Các nhân viên mới thường tỏ ra năng nổ, chứng minh khả năng làm việc của mình bằng công việc cụ thể vì thế nên hiệu quả sử dụng lao động cao.

Nhược điểm:

- Người được tuyển dụng sẽ phải mất một thời gian làm quen với công việc và môi trường làm việc của doanh nghiệp. Do đó họ có thể chưa hiểu được mục tiêu và cách làm việc của doanh nghiệp.

1.5.3.2. Nội dung của tuyển dụng nhân sự

Sơ đồ 1.3: Nội dung chủ yếu của tuyển dụng nhân sự



Nguồn: Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung

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 đến tuyển dụng nhân sự.

- Phải xác định rõ tiêu chuẩn tuyển dụng nhân viên 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 tivi, truyền hình, báo, đài...
- Thông báo qua các trung tâm dịch vụ lao động.
- Thông báo tại doanh nghiệp.

Bước 3: Tiếp 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 thông tin chủ yếu về các ứng viên và có thể loại bớt một số ứng viên không đáp ứng được tiêu chuẩn đề ra để không cần phải làm các thủ tục tiếp theo trong quá trình tuyển dụng.

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

- Kiểm tra, trắc nghiệm, phỏng vấn để chọn ra được các ứng viên xuất sắc nhất thông qua việc đánh giá 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 viên như: trí nhớ, mức độ khéo léo của bàn tay...

- Phỏng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá các ứng viên về nhiều phương tiện như: kinh nghiệm, trình độ, tính cách, khả năng hòa đồng...

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

Bước 5: Kiểm tra sức khỏe

Dù có đáp ứng đủ các yêu cầu về trình độ học vấn, hiểu biết, thông minh, tư cách đạo đức tốt nhưng sức khỏe không đảm bảo cũng không nên tuyển dụng. Nếu tuyển dụng một số người có sức khỏe 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 viên và ra quyết định:

Sau khi thực hiện các bước trên nếu hai bên cùng nhất trí thì doanh nghiệp sẽ quyết định tuyển dụng và hai bên sẽ ký kết hợp đồng lao động.

1.5.4. Phân công và hợp tác lao động

Phân công và hợp tác lao động là một trong những hoạt động cơ bản của quản lý nhân lực.

Phân công và hợp tác lao động có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Phân công lao động càng sâu thì hợp tác lao động càng rộng. Sự chặt chẽ của hợp tác lao động tùy thuộc vào mức độ hợp lý của phân công lao động và ngược lại,

chính trong quá trình hợp tác lao động mà phân công lao động được hoàn thiện. Phân công lao động hợp lý và khoa học sẽ tạo ra sự phù hợp giữa công việc được giao với khả năng, trình độ, chuyên môn của người lao động.

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

- **Phân công lao động theo chức năng:** là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau thành những chức năng lao động nhất định căn cứ vào vị trí và chức năng chính của doanh nghiệp.

- **Phân công lao động theo công nghệ:** là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau tùy theo trình độ công nghệ.

- **Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công nghệ:** là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau tùy tính chất phức tạp của nó.

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

1.5.5. Đào tạo và phát triển nhân lực

1.5.5.1. Khái niệm

Đào tạo và phát triển là các hoạt động nhằm duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh.

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

Phát triển nguồn nhân lực chính là toàn bộ những hoạt động tập hợp được tổ chức bởi doanh nghiệp, do doanh nghiệp cung cấp cho người lao động. Các hoạt động đó có thể được cung cấp trong vài giờ, vài ngày thậm chí đến vài năm, tùy thuộc vào nội dung và mục tiêu học tập.

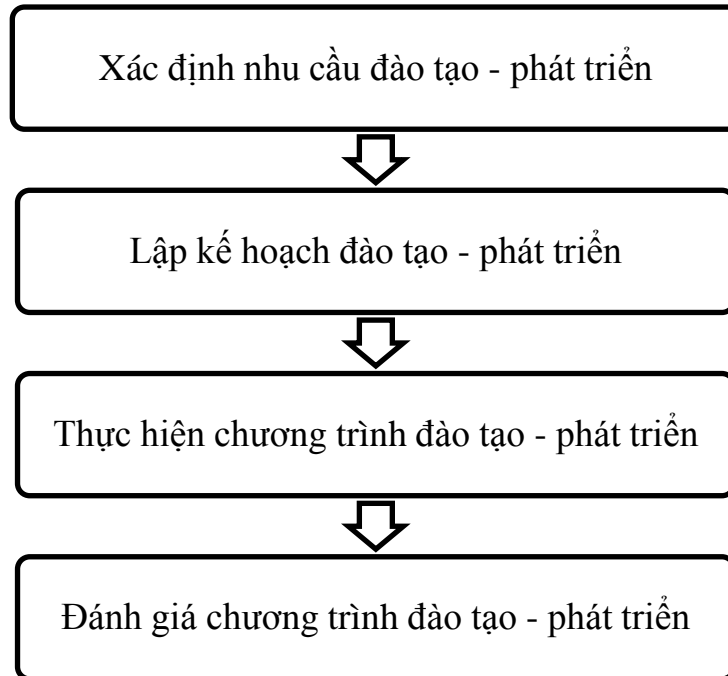
Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của công nhân viên để biến họ thành những thành viên tương lai quý báu của tổ chức đó. Phát triển không chỉ bao gồm có đào tạo mà còn có cả sự nghiệp và những kinh nghiệm khác nữa (G.T.Milkovich).

1.5.5.2. Mục đích

- Cập nhật các kiến thức, kỹ năng mới cho nhân viên. Huấn luyện cho nhân viên những phương pháp làm việc mới.
- Giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn (nâng cao chất lượng và năng suất công việc).
- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý chuyên môn kế cận, giúp cho nhân viên có cơ hội thăng tiến.
- Phát huy tính chủ động và tinh thần trách nhiệm của nhân viên.
- Thỏa mãn nhu cầu phát triển của nhân viên.
- Giúp tổ chức thích nghi với sự thay đổi của môi trường.

1.5.5.3. Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Sơ đồ 1.4: Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.



Nguồn: Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung

Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển

Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực bao gồm: đánh giá nhu cầu đào tạo và xác định nhu cầu cụ thể cho đào tạo.

Bước 2: Lập kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Lập kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực bao gồm các nội dung:

- Quan điểm của lãnh đạo về đào tạo và phát triển.
- Tên của chương trình đào tạo.
- Các mục tiêu của chương trình đào tạo.
- Nội dung cụ thể của chương trình đào tạo.
- Xác định đối tượng, nhu cầu đào tạo.
- Hình thức, phương pháp đào tạo.

Bước 3: Thực hiện đào tạo

Mục tiêu của đào tạo là nhằm thay đổi kiến thức, hành vi, thái độ của người học. Ở mỗi mục tiêu và mức độ có những phương pháp phù hợp.

Bảng 1.1: Các hình thức đào tạo

Tiêu thức	Hình thức đào tạo
Theo mục đích của nội dung đào tạo	<ul style="list-style-type: none">- Đào tạo hướng dẫn công việc cho nhân viên.- Huấn luyện kỹ năng.- Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn.- Đào tạo và phát triển năng lực quản lý.
Theo hình thức đào tạo	<ul style="list-style-type: none">- Đào tạo chính quy.- Đào tạo tại chức.- Kèm cặp tại chỗ.
Theo địa điểm hoặc nơi đào tạo	<ul style="list-style-type: none">- Đào tạo tại nơi làm việc.- Đào tạo xa nơi làm việc.
Theo đối tượng đào tạo	<ul style="list-style-type: none">- Đào tạo mới.- Đào tạo lại.

Bước 4: Đánh giá chương trình đào tạo

Tiêu thức quan trọng để đánh giá có hiệu quả từ công tác đào tạo mang lại là hiệu quả làm việc của nhân viên có thay đổi theo hướng mong muốn hay không.

Do đó cần so sánh hiệu quả làm việc của nhân viên thời gian trước và sau khi đào tạo để xác định chương trình đào tạo có đáp ứng được các mục tiêu đào tạo hay không.

1.5.6. 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 giúp công ty có cơ sở để hoạch định, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân sự.

1.5.6.1. 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 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 kết quả 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 đối 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 tiêu chí 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 được công việc về tiêu chuẩn và phạm vi sẽ được đánh giá. Tuy nhiên, trước khi thực hiện đánh giá, nhà quản trị cần phải thông báo lại cho nhân viên để họ hiểu 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 tình cảm 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 thỏa thuận 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 phải 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 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, nhân viên có những chương trình hành động cụ thể nào trong từng khoảng thời gian nhất định.

1.5.6.2. Một số phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc

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

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

1.5.7. Trả công lao động

Ngoài những nội dung đã nêu trên, để đạt được hiệu quả cao hơn nữa trong công tác quản trị nhân lực, chúng ta cần phải nghiên cứu lĩnh vực trả công cho người lao động trong doanh nghiệp.

1.5.7.1. Tiền lương

Theo nghị định 25, 25 CP ban hành ngày 23/05/1993: “Tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động phù hợp với quan hệ cung và cầu về lao động trong nền kinh tế thị trường”.

a. 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.
- Đối với người lao động: Tiền lương là nguồn nhân lực 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.

b. Các hình thức tiền lương

❖ Lương thời gian

Hình thức này thường áp dụng chủ yếu đối với bộ phận gián tiếp, bộ phận quản lý và với các công nhân ở các bộ phận sản xuất không thể định mức

lao động được một cách chính xác. (Đơn vị tính thời gian: ngày, tuần, tháng hoặc năm).

Công thức: $L_{tg} = T_{tt} * L$

Trong đó:

- L_{tg} : Lương thời gian
- T_{tt} : Số ngày công, số giờ công thực tế làm trong kì
- L : Mức lương ngày (giờ). Với: $L_{ngày} = L_{tháng}/22$, $L_{giờ} = L_{ngày}/8$

Ưu điểm của hình thức trả lương theo thời gian là rất dễ tính toán và bảo đảm cho nhân viên một mức thu nhập nhất định trong thời gian làm việc.

Nhược điểm của hình thức trả lương theo thời gian là tiền lương của nhân viên chưa gắn chặt giữa thu nhập với kết quả lao động, chưa khuyến khích người lao động phát huy hết khả năng làm việc của mình.

❖ Lương sản phẩm

Hình thức này quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động, gắn việc trả lương với kết quả của mỗi cá nhân. Thực chất trả lương theo sản phẩm hay số công việc đã hoàn thành và đảm bảo được chất lượng.

Công thức: $L_{sp} = N_{tt} * Đ_g$

Trong đó:

- L_{sp} : Lương sản phẩm
- N_{tt} : Số sản phẩm thực tế đạt chất lượng hoàn thành
- $Đ_g$: Đơn giá lương sản phẩm

Với $Đ_g = T * L_{giờ}$, T : mức thời gian (h/sp)

$L_{giờ}$: Mức lương giờ theo cấp bậc sản phẩm

Ưu điểm của hình thức trả lương theo sản phẩm là tạo sự kích thích cao cho người lao động, động viên người lao động hoàn thành tốt công việc được giao. Trả lương theo sản phẩm cũng khuyến khích người lao động học tập, nâng cao trình độ tay nghề, dần hoàn thiện bản thân.

Tuy nhiên, hình thức trả lương theo sản phẩm cũng có một số mặt hạn chế như: không khuyến khích việc tiết kiệm nguyên vật liệu, bảo vệ máy móc, thiết bị, đôi khi làm giảm đi tinh thần tập thể...

1.5.7.2. Tiền thưởng

Tiền thưởng là một khoản bổ sung cho tiền lương. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa 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 thỏa mãn của người lao động có thể hoàn thiện bằng việc đưa ra các phần thưởng phù hợp:

- Người lao động phải tin rằng nỗ lực của họ sẽ được thưởng tương xứng.
- Phần thưởng phải thỏa 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 những thời điểm khác nhau.

- Phần thưởng phải công bằng: Người lao động trong tổ chức muốn được đối xử bình đẳng, họ có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của mình với những người khác.

- Phần thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Ngoài tiền lương và tiền thưởng, các khoản phụ cấp là một trong những 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.

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 chế độ tiền lương và tiền thưởng như BHYT, BHXH, hỗ trợ tiền mua nhà ở, phương tiện đi lại, hoạt động thể thao,... giúp cho người lao động cải tiến đời sống, gắn bó với doanh nghiệp và sẵn sàng cống hiến sức lao động, đạt năng suất cao cho doanh nghiệp.

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

Một yếu tố rất quan trọng trong quá trình lao động là điều kiện làm việc. Điều kiện làm việc liên quan đến những mối quan hệ giữa người lao động và

công việc của họ, với môi trường làm việc và phương tiện vật chất cần thiết để thực hiện công việc. Điều kiện làm việc và an toàn lao động là hai vấn đề có quan hệ nhân quả với nhau. Mục đích của đảm bảo an toàn lao động là phòng ngừa và hạn chế tối đa các tai nạn trong quá trình thực hiện công việc. Quản trị nhân lực còn là việc xây dựng các danh hiệu thi đua, các hình thức tuyên dương, khen thưởng nhằm công nhận thành tích người lao động đạt được, tạo cho họ bầu không khí tin yêu và muốn gắn bó với tập thể lâu dài.

1.6. Các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

1.6.1. Các khái niệm

- **Hiệu quả:** Là chỉ tiêu kinh tế xã hội tổng hợp dùng để lựa chọn các phương án hoặc các quy định trong quá trình hoạt động thực tiễn của con người ở mọi lĩnh vực, mọi thời điểm. Chỉ tiêu hiệu quả là tỷ lệ giữa kết quả đạt được của hoạt động đã đề ra để so sánh với chi phí đã bỏ ra để đạt được kết quả đó.

- **Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp:** Là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp để đạt được kết quả cao nhất trong quá trình kinh doanh với tổng chi phí thấp nhất, nó được thể hiện bằng

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

Trong đó: Kết quả đầu ra được đo bằng các chỉ tiêu: giá trị tổng sản lượng, tổng doanh thu, lợi nhuận,... và Nguồn lực đầu vào gồm: lao động, tư liệu lao động, vốn,...

- **Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực:** Hiệu quả sản xuất kinh doanh nói chung và hiệu quả quản trị nhân lực nói riêng là một phạm trù kinh tế gắn liền với cơ chế thị trường, có quan hệ với tất cả các yếu tố trong quá trình sản xuất kinh doanh như lao động, vốn, máy móc thiết bị,...

Căn cứ vào nguồn nhân lực bỏ ra để thu kết quả thì chỉ tiêu hiệu quả tương đối (H) xác định bằng công thức: $H = \frac{K}{L}$

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

L: Nguồn lực đầu vào, có thể là: tổng số lao động, chi phí tiền lương, lao động trực tiếp,...

1.6.2. Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

- Hiệu suất sử dụng lao động (H_{ld})

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

Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết mỗi lao động tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu. Trong thực tế sản xuất kinh doanh, chỉ tiêu này càng cao càng tốt vì nó cho doanh nghiệp sử dụng và quản lý lao động hiệu quả hay không.

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

- Năng suất lao động bình quân

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

Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết cứ mỗi người lao động tạo được bao nhiêu sản phẩm cho doanh nghiệp.

- Hiệu quả sử dụng lao động

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

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

- Hàm lượng sử dụng lao động

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

Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết để tạo ra một đồng lợi nhuận cần bao nhiêu lao động.

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH XÂY DỰNG 189A

2.1. Tổng quan về Công ty TNHH xây dựng 189A.

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty TNHH xây dựng 189A.

- Tên chính thức: Công ty TNHH xây dựng 189A.
- Trụ sở chính: Số 10 Hàn Giang – Quang Trung – Thành phố Hải Dương.
- Cơ quan chủ quản: Sở kế hoạch và đầu tư tỉnh Hải Dương.
- Mã số doanh nghiệp: 0800304053.
- ĐT: 0320. 3856. 313.
- Vốn điều lệ: 1.500.000.000 VNĐ.

Công ty TNHH xây dựng 189A là một doanh nghiệp tư nhân được kinh doanh và hạch toán độc lập, được thành lập theo quyết định số 1063/ QĐUB ngày 18/06/2000 của UBND tỉnh Hải Dương.

Trải qua hơn 10 năm thành lập và phát triển công ty đã đi lên và phát triển ngày càng vững mạnh cả về số lượng và chất lượng, nâng cao kinh nghiệm tổ chức thi công, cơ sở vật chất dần được cải thiện và nâng cấp, quản lý sản xuất kinh doanh có nhiều tiến bộ, chất lượng sản phẩm công trình được đánh giá cao.

Với mức vốn ban đầu là 1.500.000.000đ, công ty mạnh dạn đổi mới trang thiết bị, làm doanh thu mấy năm gần đây tăng đáng kể, đội ngũ lao động tăng lên rõ rệt, thu nhập bình quân được cải thiện. Trang thiết bị máy móc chất lượng tốt nhất phục vụ cho thi công công trình như máy xúc, máy ủi, máy lu...

Hòa mình với công cuộc hiện đại hóa đất nước, công ty đã vạch ra những phương hướng hoạt động của mình để xây dựng và mô hình tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh.

Từ khi thành lập, công ty đã có những thay đổi đáng kể về tổ chức quản lý với sự sắp xếp, bố trí lực lượng hoạt động một cách tinh giản, gọn nhẹ. Tuy nhiên, công ty vẫn luôn hoàn thành tốt những kế hoạch được giao. Giá trị sản lượng, lợi nhuận năm sau cao hơn năm trước, ổn định việc làm, tăng thu nhập

cho người lao động. Các sản phẩm xây lắp đưa vào sử dụng đều đạt yêu cầu về chất lượng, kỹ thuật, mỹ thuật, đảm bảo uy tín trên thị trường.

Một số công trình lớn mà công ty đã thi công như đường Hữu Nghị thị trấn Sao Đỏ - Hải Dương, đường Tung Trung Phố - Lào Cai, kênh N12 Đông Quan - Kim Thành - Hải Dương, nhà làm việc ban quản lý các dự án giao thông nông thôn Hải Dương...

Công ty TNHH xây dựng 189A kế thừa và phát huy những thành quả đã được trong những năm qua và đang tiếp tục bước và hoạt động kinh doanh. Công ty đủ năng lực đấu thầu và nhận thầu thi công các công trình xây dựng cơ bản trên địa bàn tỉnh Hải Dương và các tỉnh bạn.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty (ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh)

❖ Mục tiêu hoạt động:

Công ty được thành lập để huy động và sử dụng có hiệu quả các nguồn vốn trong hoạt động sản xuất kinh doanh, các ngành nghề đăng ký và các lĩnh vực khác mà pháp luật không cấm nhằm mục tiêu thu lợi nhuận tối đa, tạo công ăn việc làm ổn định cho người lao động, đóng góp cho Ngân sách Nhà nước và phát triển công ty ngày càng lớn mạnh trong các lĩnh vực sản xuất kinh doanh của mình.

❖ Lĩnh vực kinh doanh của công ty:

Sản xuất và mua bán vật liệu xây dựng. Xây dựng các công trình giao thông, thủy lợi, dân dụng và công nghiệp. Xây lắp kết cấu công trình: xây gạch đá, bê tông cốt thép, kết cấu kim loại. San lấp, nạo vét bồi đắp mặt bằng công trình, đào đắp nền. Ngoài ra công ty còn có 1 cửa hàng mua bán vật liệu.

❖ Nhiệm vụ của doanh nghiệp

- Luôn đảm bảo về chất lượng các công trình thi công.
- Không ngừng cải tiến nâng cao chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng.
- Không ngừng bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên trong công ty.

- Mở rộng và phát triển kinh doanh, thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ đối với Nhà nước.

- Bảo đảm an toàn về hàng hóa, an toàn lao động và trong quá trình vận chuyển.

- Đặc biệt chú trọng đào tạo đội ngũ cán bộ công nhân viên chức, đầu tư trang thiết bị máy móc hiện đại từng bước xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật ngày càng tiên tiến khoa học.

- Hoạt động kinh doanh trong khuôn khổ luật pháp, hạch toán và báo cáo trung thực theo chế độ của nhà nước quy định.

❖ **Phạm vi kinh doanh:**

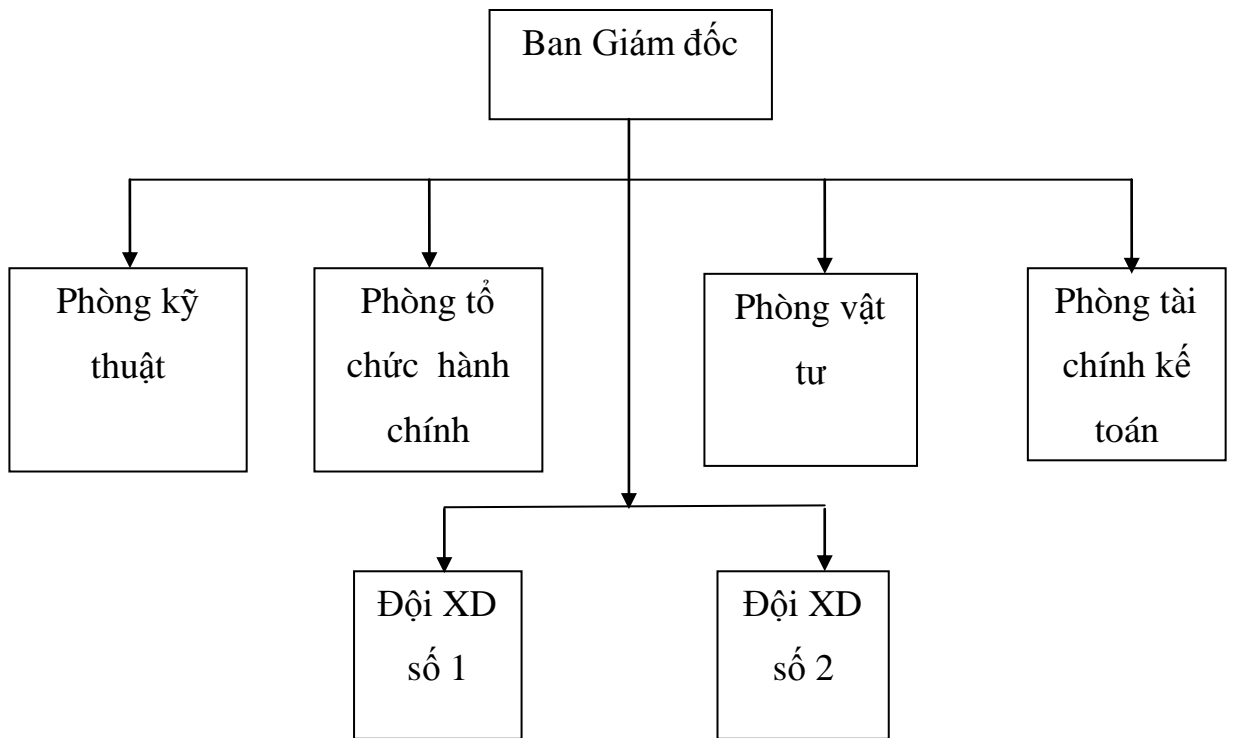
Công ty được phép lập kế hoạch và tiến hành tất cả các hoạt động kinh doanh theo quy định của Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh và Điều lệ này phù hợp với quy định của pháp luật hiện hành và thực hiện các biện pháp thích hợp để đạt được các mục tiêu của công ty. Công ty có thể tiến hành hoạt động kinh doanh trong các lĩnh vực khác mà được pháp luật cho phép.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức

2.1.3.1. Cơ cấu bộ máy tổ chức

Để góp phần vào sự phát triển của công ty ngoài các yếu tố nguồn nhân lực và công nghệ thì việc tổ chức được một cơ cấu điều hành từ trên xuống dưới đóng vai trò quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp.

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH xây dựng 189A



Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

2.1.3.2. Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận

a. Ban Giám đốc

Ban Giám đốc là những người điều hành công việc kinh doanh hằng ngày của công ty; chịu trách nhiệm trước pháp luật về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao.

Các phòng ban chức năng được tổ chức theo yêu cầu quản lý sản xuất kinh doanh, chịu sự lãnh đạo trực tiếp của ban giám đốc đồng thời trợ giúp ban giám đốc công ty chỉ đạo hoạt động sản xuất kinh doanh đi đúng hướng mục tiêu đề ra và hoàn thành tốt các mục tiêu đó.

b. Phòng tổ chức hành chính

Quản lý nhân sự thực hiện công tác quản lý và sử dụng lao động, quản trị hành chính, làm hậu cần về phương diện kinh doanh, cơ sở vật chất phục vụ cho

hoạt động của Công ty. Thực hiện chính sách, chế độ đối với CBCNV và công tác tiền lương, nâng lương, nâng bậc, khen thưởng, kỷ luật, nghĩa vụ quân sự.

Quản lý các thiết bị văn phòng, công tác văn thư lưu trữ, bảo quản tài liệu, văn bản, công văn; soạn thảo các loại hợp đồng kinh tế và lưu các hợp đồng đã thực hiện.

Thực hiện công tác hành chính trong quan hệ của Công ty với bên ngoài.

Quản lý hồ sơ cán bộ công nhân viên, thực hiện các nghiệp vụ về công tác quản lý nhân sự. Hàng năm xây dựng đơn giá tiền lương và các hình thức trả lương cho công ty.

Xây dựng kế hoạch đào tạo cán bộ quản lý, công nhân lành nghề và hàng ngũ cán bộ kế cận, tuyển dụng lao động khi có nhu cầu.

c. Phòng kỹ thuật

Quản lý máy móc thiết bị toàn công ty, nghiên cứu lựa chọn công nghệ sản xuất phù hợp, chịu trách nhiệm về điều hành sản xuất và tiêu chuẩn kỹ thuật cho sản phẩm

d. Phòng vật tư

Quản lý toàn bộ vật tư của Công ty, bao gồm việc xuất nhập và định mức vật tư giao cho các công trình.

Chịu trách nhiệm trước giám đốc công ty về giao nhận và quyết toán vật tư thiết bị chính, quản lý mua sắm vật liệu phụ, phương tiện và dụng cụ công cụ cung cấp cho các đơn vị trong công ty.

e. Phòng tài chính kế toán

Là bộ phận cung cấp số liệu, tài liệu cho ban Giám đốc phục vụ điều hành hoạt động sản xuất, thi công, phân tích các hoạt động kinh tế phục vụ cho việc thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh.

f. Các đội xây dựng

Do các công trình thi công có địa điểm khác nhau, thời gian xây dựng dài, sản phẩm mang tính đơn chiếc, nên lực lượng lao động của công ty được chia

làm 2 đội xây dựng, mỗi đội lại chia thành các tổ sản xuất. Sản xuất từng công trình theo sự chỉ đạo của Ban giám đốc.

2.1.4. Hoạt động sản xuất của Công ty TNHH xây dựng 189A

**Bảng 2.1: Bảng tổng hợp kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty trong năm
2012 – 2013**

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2012	Năm 2013	Chênh lệch	
					+/-	%
1	Doanh thu	Đồng	97,938,126,905	127,168,586,093	29,230,459,190	29.8
2	Chi phí	Đồng	91,255,396,297	118,285,846,990	27,030,450,693	29.6
3	Lợi nhuận	Đồng	6,682,730,608	8,882,739,103	2,200,008,495	32.9
4	Số lượng lao động	Người	445	477	32	7.2
5	Thu nhập bình quân/tháng	Đồng	5,000,000	6,000,000	1,000,000	20

Nguồn: Phòng tài chính kế toán

Nhận xét:

Doanh thu năm 2013 của Công ty đạt 127,168,586,093 đồng, tăng lên so với năm 2012 là 29,230,459,190 đồng, tương đương với tỷ lệ tăng 29,8%. Kết quả này là do trong năm 2013, Công ty đã nhận được một số dự án tương đối lớn. Điều này chứng tỏ thương hiệu cũng như các sản phẩm của Công ty TNHH xây dựng 189A ngày càng tạo được lòng tin ở phía khách hàng.

Tổng chi phí sản xuất kinh doanh của Công ty trong năm 2012 là 91,255,369,297 đồng. Sang năm 2013, con số này tăng lên là 118,285,846,990 đồng, tức là tăng lên 29.6%. Việc chi phí sản xuất trong năm 2013 tăng lên là do các loại chi phí nguyên vật liệu đầu vào cho xây dựng cũng như chi phí tiền lương cho cán bộ công nhân viên tăng lên so với năm 2012.

Lợi nhuận của Công ty năm 2013 đạt 8,882,739,103 đồng, tăng 32.9% so với năm 2012. Điều này cho thấy mặc dù năm 2013 là năm nền kinh tế trong nước gặp phải nhiều khó khăn nhưng kết quả hoạt động sản xuất thi công của Công ty vẫn đạt được nhiều kết quả khả quan, đáng ghi nhận. Lợi nhuận sau thuế của Công ty trong

năm 2013 tăng cao so với năm 2012 là do trong năm 2013 Công ty đã ký kết được nhiều hợp đồng có giá trị kinh tế cao.

Thu nhập bình quân của cán bộ công nhân viên trong Công ty năm 2012 đạt 5,000,000,000 đồng/tháng. Đến năm 2013, thu nhập bình quân tăng 20% so với năm 2012, đạt 6,000,000 đồng/tháng. Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty năm 2013 thu được những kết quả khả quan, nên Công ty cũng quan tâm nhiều hơn đến quyền lợi cũng như các chính sách cho người lao động để kịp thời động viên họ cố gắng, nỗ lực hơn nữa trong sản xuất để đưa Công ty ngày càng phát triển đi lên.

Cho dù năm 2013 là một năm mà nền kinh tế trong nước có không ít biến động, khó khăn do tình trạng lạm phát tăng cao kéo theo đó là việc giá cả các loại nguyên vật liệu đầu vào tăng mạnh nhưng nhìn chung tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH xây dựng 189A trong năm 2013 so với năm 2012 có nhiều bước phát triển, cải thiện.

2.1.5. Những thuận lợi và khó khăn của Công ty

Việt Nam là một quốc gia nằm trong khu vực kinh tế phát triển năng động nhất hiện nay do đó có rất nhiều tiềm năng cho các Công ty phát triển nhưng đồng thời vùng với đó là rất nhiều những thách thức lớn. Đứng trước những cơ hội và thách thức như vậy đòi hỏi Công ty phải có đủ sức mạnh, năng lực để đón nhận những cơ hội và đối đầu với những thách thức đó. Muốn giành được thế chủ động đòi hỏi Công ty phải nắm rõ được những thuận lợi và khó khăn của mình.

2.1.5.1. Thuận lợi

Trong điều kiện kinh tế thị trường Công ty không ngừng phát triển nâng cao chất lượng sản phẩm. Số lượng các công trình của Công ty nhận thầu được ngày càng nhiều, nguyên vật liệu xây dựng Công ty cung ứng ngày càng rộng rãi đạt chất lượng tốt. Góp phần nâng cao kết quả này là do trong quá trình hoạt động có những thuận lợi sau:

- Công ty thành lập đã hơn 10 năm đã tạo được tên tuổi trong ngành xây dựng cơ bản, luôn luôn đáp ứng đúng, đủ, chất lượng sản phẩm tạo uy tín lớn với khách hàng.

- Hải Dương là thành phố trẻ đang phát triển với tốc độ nhanh, đó là điều kiện thuận lợi để Công ty đẩy mạnh kinh doanh của mình.

- Đội ngũ cán bộ, kỹ thuật có trình độ cao, có ý thức kỷ luật tốt tạo được môi trường làm việc tốt. Hiệu quả kinh doanh ngày càng tăng rõ rệt.

2.1.5.2. Khó khăn

Bên cạnh những thuận lợi trên hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty có những khó khăn cần khắc phục như:

- Thiếu vốn kinh doanh: thiếu vốn để đầu tư dây chuyền thiết bị sản xuất. Đây là khó khăn lớn nhất mà Công ty gặp phải hiện nay. Chuyển sang nền kinh tế thị trường mỗi doanh nghiệp đều phải tự chủ kinh doanh đảm bảo có lãi hàng năm, nhu cầu về vốn cho sản xuất kinh doanh của Công ty là khá lớn, trong khi đó nguồn vốn tự bổ sung chưa đáp ứng đủ do đó Công ty phải vay vốn từ các ngân hàng, với chi phí sử dụng vốn cao. Chi phí sử dụng tăng lên đã làm giảm hiệu quả sản xuất kinh doanh, tăng giá chi phí của Công ty làm lợi nhuận giảm.

- Chịu áp lực cạnh tranh: Nền kinh tế đa thành phần, đa sở hữu tạo ra môi trường cạnh tranh cho các đơn vị cùng chức năng thuộc các thành phần kinh tế khác nhau. Sự cạnh tranh gay gắt giữa các đơn vị cùng chức năng khác gây không ít trở ngại cho hoạt động kinh doanh của Công ty

- Những chính sách của Nhà nước cũng gây không ít khó khăn cho Doanh nghiệp như: Chế độ nghỉ ốm thì thanh toán theo quý...

- Các rủi ro về thiên tai, hỏa hoạn... là những rủi ro do nguyên nhân bất khả kháng, nếu xảy ra sẽ gây thiệt hại lớn cho tài sản, con người và tình hình hoạt động kinh doanh chung của Công ty.

Hiện nay nền kinh tế thế giới đang trong tình trạng khủng hoảng nghiêm trọng và Việt Nam cũng bị ảnh hưởng khá lớn, chính điều đó đã gây nhiều khó khăn cho việc hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp trong cả nước và trong đó có Công ty TNHH xây dựng 189A.

2.1.5.3. Những thành tích đã đạt được.

Trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh Công ty luôn chấp hành tốt các chính sách, pháp luật của Đảng và Nhà nước. Công ty luôn hoàn thành vượt mức chỉ tiêu kế hoạch được giao, thực hiện tốt nghĩa vụ nộp thuế cho Nhà Nước. Công ty chú trọng tới việc đào tạo, bồi dưỡng năng lực lãnh đạo, quản lý cho cán bộ cũng như trình độ nâng cao tay nghề của công nhân viên. Tất cả cán bộ công nhân viên đều được tham gia bảo hiểm xã hội. Tổ chức công đoàn trong Công ty hoạt động có hiệu quả cao: Nâng cao đời sống cán bộ công nhân viên, phát huy tinh thần đoàn kết nội bộ Công ty đồng thời tham gia tích cực vào các hoạt động xã hội như: Ủng hộ các quỹ xóa đói giảm nghèo, quỹ vì người nghèo, quỹ nạn nhân chất độc màu da cam, quỹ nạn nhân bão lụt và nhiều quỹ khác..

Doanh nghiệp cũng có nhiều đóng góp cho cộng đồng các cơ quan đoàn thể khu dân cư, phường và thành phố. Đóng góp ý kiến xây dựng chính sách phát triển kinh tế, chính trị cũng như xã hội để góp phần cho sự phát triển của địa phương nói chung và của toàn đất nước nói chung.

Từ năm 2012 và đầu năm 2013 suy thoái kinh tế tiếp tục ảnh hưởng đến tình hình sản xuất kinh doanh nhưng với tinh thần chủ động sáng tạo trong lao động Công Ty TNHH xây dựng 189A đã vượt lên duy trì ổn định sản xuất.

Trong tương lai Công ty có thêm khách hàng thị trường, góp phần thúc đẩy sản xuất phát triển, giải quyết việc làm cho người lao động. Bằng nỗ lực phấn đấu giữ vững sản xuất trong khó khăn, từ đầu năm đến nay, cùng với tăng cường công tác quản lý, đào tạo nâng cao trình độ năng lực cho cán bộ quản lý điều hành công nhân kỹ thuật, công ty không ngừng chú trọng đầu tư cải tiến thiết bị, nâng cao chất lượng sản phẩm. Với việc chủ động khắc phục khó khăn do thiếu nguyên liệu, Công ty tích cực khai thác nhiều vùng nguyên liệu mới. Để giữa quý 2 tới, đảm bảo cung cấp nguyên liệu ổn định sản xuất. Bên cạnh đó quan tâm tập trung đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm thông qua việc mở rộng thị trường xuất khẩu và nội địa, như: Tăng thêm, bán hàng cạnh tranh bằng uy tín chất lượng và giá cả phù hợp, mang lại hiệu quả. Với mục

tiêu: Củng cố, phát triển ổn định, bền vững và tăng trưởng, công ty phấn đấu nhận thêm nhiều công trình mới để đảm bảo công việc cho công nhân trong Công ty.

2.1.5.4. Kế hoạch phát triển trong tương lai

Công ty TNHH xây dựng 189A cũng giống như những công ty khác khi muốn phát triển, mở rộng quy mô, hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả hơn thu về lợi nhuận nhiều hơn thì đều cần phải lập cho mình những kế hoạch, chiến lược phát triển cả về chiều rộng lẫn chiều sâu cho Công ty trong tương lai để từ đó thực hiện một cách hiệu quả hơn.

Trong giai đoạn năm tới Công ty thực hiện các kế hoạch và nhiệm vụ sau:

- Đào tạo nguồn nhân lực có trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc.
- Tăng cường nguồn vốn tự bổ sung và bảo toàn nguồn vốn, huy động thêm vốn cổ phần từ các thành viên trong công ty để mở rộng hơn nữa quy mô hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, xây dựng cơ sở hạ tầng, mua sắm trang thiết bị kỹ thuật hiện đại.
- Luôn đảm bảo công ăn việc làm và mức thu nhập ổn định cho cán bộ công nhân viên.
- Không ngừng đổi mới về tư duy, sáng tạo kịp thời nắm bắt về chế độ chính sách và cơ chế quản lý mới trong nền kinh tế thị trường. Thực hiện tốt việc đầu tư theo chiều sâu như mua sắm trang thiết bị cơ sở hạ tầng đúng hướng, đúng thời điểm phù hợp với khả năng và điều kiện của đơn vị.
- Tạo điều kiện về môi trường làm việc một cách an toàn, thuận lợi, đồng thời có kế hoạch đào tạo kiến thức chuyên môn cho nhân viên để có thể thích ứng với điều kiện phát triển của công ty trong nền kinh tế thị trường hiện nay.

2.2. Thực trạng tình hình nhân sự trong Công ty TNHH xây dựng 189A

Hiện nay nước ta đang tồn tại và phát triển nền kinh tế hàng hóa nhiều thành phần, vận hành theo cơ chế thị trường có sự quản lý của nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa. Thêm vào đó, xu hướng phát triển của nền kinh tế ngày nay là hướng đến một nền kinh tế tri thức, một nền kinh tế mà nơi đó các yếu tố chất xám được đóng vai trò then chốt quyết định đến sự thành bại của mỗi cá nhân, của mỗi doanh nghiệp.

Hội nhập và toàn cầu hoá cũng đồng nghĩa với việc các doanh nghiệp nước nhà phải cần đổi mới bản thân mình hơn nữa mới có thể cạnh tranh với các doanh nghiệp, tập đoàn của ngoại quốc... một doanh nghiệp được xem là có tiềm lực mạnh khi doanh nghiệp đó hội tụ đủ các yếu tố về tài chính, quy mô, dây chuyền công nghệ, thông tin liên lạc... để có thể cạnh tranh với các doanh nghiệp hùng mạnh khác, nhất là các doanh nghiệp nước ngoài. Tuy nhiên, Trong nền kinh tế tri thức, yếu tố con người và quản trị con người được xem là những yếu tố quan trọng nhất quyết định thành công của một doanh nghiệp và để tồn tại trong thế kỷ mới này thì mỗi doanh nghiệp phải làm tốt công tác quản trị con người nếu như bản thân họ không muốn bị loại bỏ ra khỏi cuộc chơi.

Do đó việc quản trị con người, thu hút và giữ được con người là một vấn đề nhiệm vụ trung tâm và là quan trọng nhất. Thực hiện tốt vấn đề này đồng nghĩa với việc giải quyết được vấn đề quan trọng nhất trong lao động, đó là thỏa mãn nhu cầu ngày càng tăng của con người. Chính vì vậy mà quản lý nguồn nhân lực luôn là một vấn đề cần quan tâm hàng đầu của bất kì doanh nghiệp nào.

Nằm trong quy luật của sự phát triển chung đó Công ty TNHH xây dựng 189A luôn coi trọng vấn đề nhân sự, coi nhân sự là một yếu tố hàng đầu trong việc tạo ra thắng lợi kinh doanh của mình. Vì vậy Công ty không những phát triển cả về số lượng lao động mà còn từng bước nâng cao chất lượng lao động.

2.2.1. Đặc điểm lao động trong Doanh nghiệp

Đối với bất cứ một Công ty nào, lao động luôn là một nguồn lực tạo nên sức mạnh và là một trong những yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển. Công ty xây dựng chế độ lao động và tiền lương theo quy chế của công ty và đúng với luật pháp của Nhà nước đi đôi với các kế hoạch đào tạo, tuyển dụng hợp lý nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển lâu dài của công ty. Công ty TNHH xây dựng 189A là một công ty có quy mô thuộc diện trung bình, số lượng nhân viên cũng có nhiều nhưng Công ty vẫn luôn đòi hỏi những nguồn lao động có khả năng đáp ứng được nhu cầu công việc, có trình độ về chuyên môn, nghiệp vụ, có tinh thần trách nhiệm cao, nhiệt tình năng động sáng tạo và tâm huyết với công việc.

Đi đôi với việc đầu tư trang thiết bị ngày càng hiện đại tiên tiến phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, công ty vẫn luôn chú trọng và làm tốt việc sắp xếp ổn định tổ chức, áp dụng phương pháp quản lý sản xuất, kinh doanh khoa học hiện đại, đồng thời luôn có chiến lược đào tạo lại nguồn nhân lực để đáp ứng với nhu cầu hiện nay.

❖ *Mục đích của việc nghiên cứu tình hình tổ chức lao động là để:*

- Nghiên cứu kết cấu lao động của Công ty qua các mặt chức năng, nghề nghiệp, trình độ và lứa tuổi.

- Nghiên cứu tình hình tổ chức lao động, tình hình sử dụng lao động về các mặt thời gian, năng suất để xác định các nguyên nhân ảnh hưởng đến kết quả sử dụng sức lao động của Công ty.

- Kiểm tra tình hình thực hiện các chế độ, chính sách của Nhà nước đối với người lao động trong Công ty.

- Tìm ra tình hình thực hiện chế độ, chính sách của Nhà nước đối với người lao động trong Công ty.

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

❖ *Ý nghĩa của việc nghiên cứu quản trị nhân sự:*

- Qua công tác phân tích nghiên cứu sẽ là tư liệu cung cấp cho người quản lý lao động thấy được những mặt còn yếu, cần sửa đổi bổ sung. Từ đó đưa ra các biện pháp điều chỉnh, đào tạo lại để tạo điều kiện sử dụng sức lao động một cách hợp lý.

- Đồng thời cũng cho thấy những tiềm năng chưa được khai thác hết. Từ đó doanh nghiệp có các biện pháp để sử dụng.

2.2.1.1. Phân tích cơ cấu lao động theo giới tính

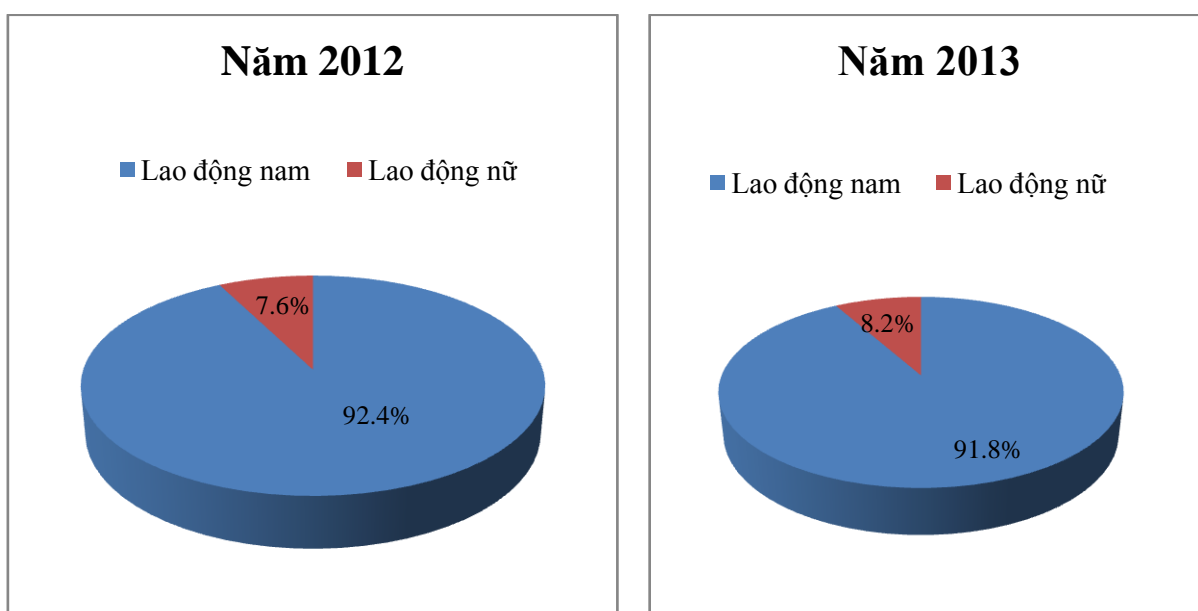
Bảng 2.2: Bảng cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính.

Đơn vị: Số lượng (người), Tỷ trọng (%)

Chỉ tiêu	Năm 2012		Năm 2013		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	+/-	%
Lao động nam	411	92.4	438	91.8	27	6.6
Lao động nữ	34	7.6	39	8.2	5	14.7
Tổng	445	100	477	100	32	7.2

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Biểu đồ 2.1: Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính



Qua bảng số liệu trên ta thấy, tổng số lao động nữ của doanh nghiệp chiếm tỷ lệ khá nhỏ. Năm 2012, số lao động nữ của toàn Công ty là 34 người, chiếm tỷ lệ 7.6%. Năm 2013, số lao động nữ tăng lên là 39 người, chiếm 8.2% tổng số cán bộ công nhân viên. Số lao động nữ của doanh nghiệp tập trung chủ

yếu ở bộ phận văn phòng như: phòng tổ chức hành chính, phòng kế toán tài chính,...

Lực lượng lao động nam trong Công ty luôn chiếm tỷ lệ cao so với nữ giới. Năm 2012, toàn Công ty có 411 lao động nam, chiếm tỷ trọng 92.4% làm việc tại các tổ đội và khối hành chính văn phòng. Sang năm 2010, số lao động nam giới tăng lên là 438 người, tức là tăng lên 6.6% so với năm 2012.

Sự phân công lao động này là tương đối hợp lý vì đặc thù của Công ty là Công ty xây dựng với tính chất công việc phức tạp, nặng nhọc nên đòi hỏi phải có một sức khỏe nhất định cho nên lao động nam trong Công ty chiếm số lượng đông đảo là hoàn toàn hợp lý.

2.2.1.2. Phân tích cơ cấu theo trình độ lao động

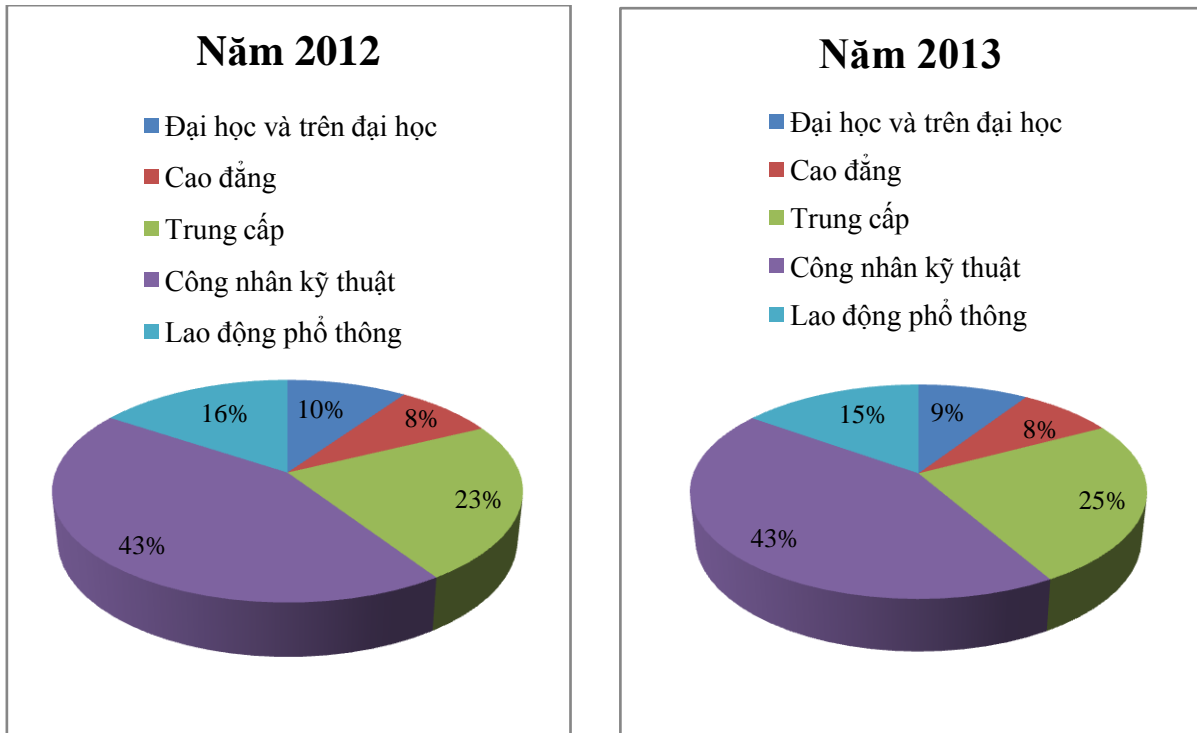
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn

Đơn vị: Số lượng (người), Tỷ trọng (%)

Trình độ học vấn	Năm 2012		Năm 2013		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	+/-	%
Đại học và trên đại học	43	9.7	44	9.2	1	2.3
Cao đẳng	36	8.1	38	8.0	2	5.6
Trung cấp	102	22.9	117	24.5	15	14.7
Công nhân kỹ thuật	194	43.6	206	43.2	12	6.2
Lao động phổ thông	70	15.7	72	15.1	2	2.9
Tổng	445	100	477	100	32	7.2

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn



Qua bảng số liệu trên ta thấy, trong năm 2012, số lượng lao động có trình độ đại học và trên đại học trong Công ty là 43 người, chiếm tỷ trọng 9.7%. Đến năm 2013, con số này tăng lên là 44 người, tức là tăng 2.3% so với năm 2012. Số lượng lao động có trình độ cao đẳng năm 2013 là 38 người, tăng 5.6% so với năm 2012. quản trị nhân lực lượng lao động có trình độ đại học và trên đại học, cao đẳng chủ yếu là lực lượng lao động gián tiếp (cán bộ quản lý, kỹ sư kỹ thuật, cán bộ chuyên môn nghiệp vụ). Chất lượng của đội ngũ lao động này được nâng cao sẽ đem lại nhiều hiệu quả trong công tác quản lý, điều hành Công ty. Tuy nhiên, ta thấy số lượng lao động có trình độ đại học, trên đại học và cao đẳng giữa các năm có ít sự chênh lệch (năm 2010 số lượng lao động có trình độ đại học chỉ tăng 1 người, số lượng lao động có trình độ cao đẳng cũng chỉ tăng 2 người so với năm 2012). Có sự chênh lệch như vậy là do trong năm 2013, Công ty đã tuyển dụng được 2 lao động có trình độ đại học và 1 nhân viên đã hoàn thành khóa học liên thông hệ cao đẳng.

Lực lượng lao động chịu trách nhiệm trực tiếp thi công, xây dựng tại các công trường phần lớn là lao động có trình độ trung cấp và công nhân kỹ

thuật, đã được đào tạo nghề tương đối tốt. Năm 2012, Công ty có 194 lao động là công nhân kỹ thuật, 102 lao động có trình độ trung cấp, lần lượt chiếm tỷ trọng là 43.6% và 22.9%. Năm 2013, số lượng công nhân kỹ thuật tăng lên là 206 người, tương đương với tỷ lệ tăng 6.2% so với năm 2009, số lượng lao động có trình độ trung cấp tăng từ 102 người vào năm 2012 lên 117 người vào năm 2013, tức là tăng 14.7%.

Năm 2012, Công ty có 70 lao động phổ thông, chiếm tỷ lệ 15.7%. Đến năm 2013, số lao động này tăng lên 72 người nhưng chỉ chiếm 15.1%. Như vậy tỷ trọng của lực lượng lao động phổ thông trong Công ty đang có xu hướng giảm qua các năm. Tuy nhiên, tỷ trọng của khối lao động phổ thông trong năm 2013 vẫn còn tương đối cao (15.1%) vì vậy trong thời gian tới, Công ty cần quan tâm tiến hành đào tạo tay nghề cho lực lượng lao động này để có thể đáp ứng được những yêu cầu của công việc.

Nhìn chung, chất lượng của đội ngũ lao động của Công ty TNHH xây dựng 189A tương đối tốt, phần lớn lực lượng lao động của Công ty đều là những lao động có trình độ, đã qua đào tạo và chất lượng của đội ngũ lao động này ngày càng được nâng cao.

❖ *Trình độ tay nghề của đội ngũ lao động trực tiếp trong Công ty.*

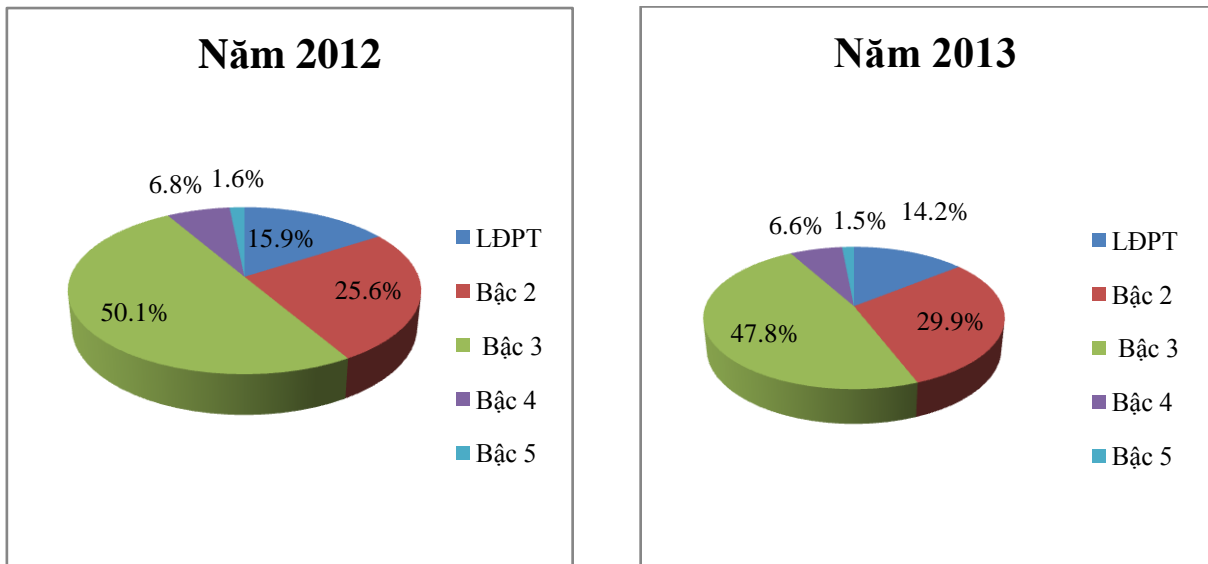
Bảng 2.4: Trình độ tay nghề của đội ngũ lao động trực tiếp

Đơn vị: Số lượng (người), Tỷ trọng (%)

Bậc thợ	Năm 2012		Năm 2013		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	+/-	%
Lao động phổ thông	58	15.9	56	14.2	-2	-3.4
Bậc 2	93	25.6	118	29.9	25	26.9
Bậc 3	183	50.1	188	47.8	5	2.7
Bậc 4	26	6.8	27	6.6	1	3.8
Bậc 5	6	1.6	6	1.5	0	0
Bậc 6	0	0	0	0	0	
Bậc 7	0	0	0	0	0	
Tổng	366	100	395	100	29	7.9

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Biểu đồ 2.3: Trình độ tay nghề của đội ngũ lao động trực tiếp



Nhìn chung, chất lượng của đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH xây dựng 189A tương đối tốt, phần lớn lao động đều là những lao động có trình độ

và đã được đào tạo về tay nghề tại các trường trung cấp chuyên nghiệp, trung học chuyên nghiệp.

Số lao động phổ thông năm 2012 là 58 người, chiếm tỷ trọng 15.9%. Đến năm 2013 số lao động phổ thông giảm đi 2 người, tương đương với tỷ lệ giảm 3.4%. Mặc dù số lao động phổ thông có giảm qua 2 năm nhưng ta nhận thấy tỷ lệ giảm này còn chậm giữa các năm.

Năm 2012, số lượng lao động trực tiếp có trình độ bậc 2 là 93 người, chiếm 25.6% trong tổng số lao động trực tiếp của Công ty. Đến năm 2013, số lượng lao động bậc 2 tăng lên là 118 người, tức là tăng 26.9% so với năm 2012 và chiếm tỷ lệ tương đương 29.9%. Số lượng lao động bậc 2 tăng lên trong năm 2013 chủ yếu là do trong năm 2013 Công ty đã tuyển dụng thêm được một số lao động có bậc thợ này.

Lực lượng lao động trực tiếp của Công ty chủ yếu là những lao động có bậc 3. Năm 2012 số lượng lao động bậc 3 là 183 người, chiếm tỷ trọng 50.1%. Đến năm 2013, số lao động bậc này tăng lên là 188 người, chiếm tỷ trọng 47.8%. Ta nhận thấy, mặc dù số lượng tăng nhưng xét về mặt tỷ trọng thì tỷ trọng của lao động bậc 3 trong năm 2013 lại giảm đi so với năm 2012.

Số lao động trực tiếp có bậc nghề cao (bậc 4, 5, 6, 7) vẫn còn chiếm tỷ lệ khá khiêm tốn. Năm 2012, số lao động bậc 4 chỉ chiếm 6.8% và bậc 5 chiếm 1.6%. Còn năm 2013 số lượng lao động bậc 4 và 5 lần lượt chiếm tỷ trọng là 6.6% và 1.5% trong tổng số 394 lao động trực tiếp. Vì vậy, trong thời gian tới Công ty cần quan tâm hơn nữa đến vấn đề đào tạo nâng cao bậc nghề cũng như quan tâm đến công tác tuyển dụng để có thể nâng cao tỷ lệ của những lao động bậc cao.

2.2.1.3. Phân tích cơ cấu lao động theo độ tuổi

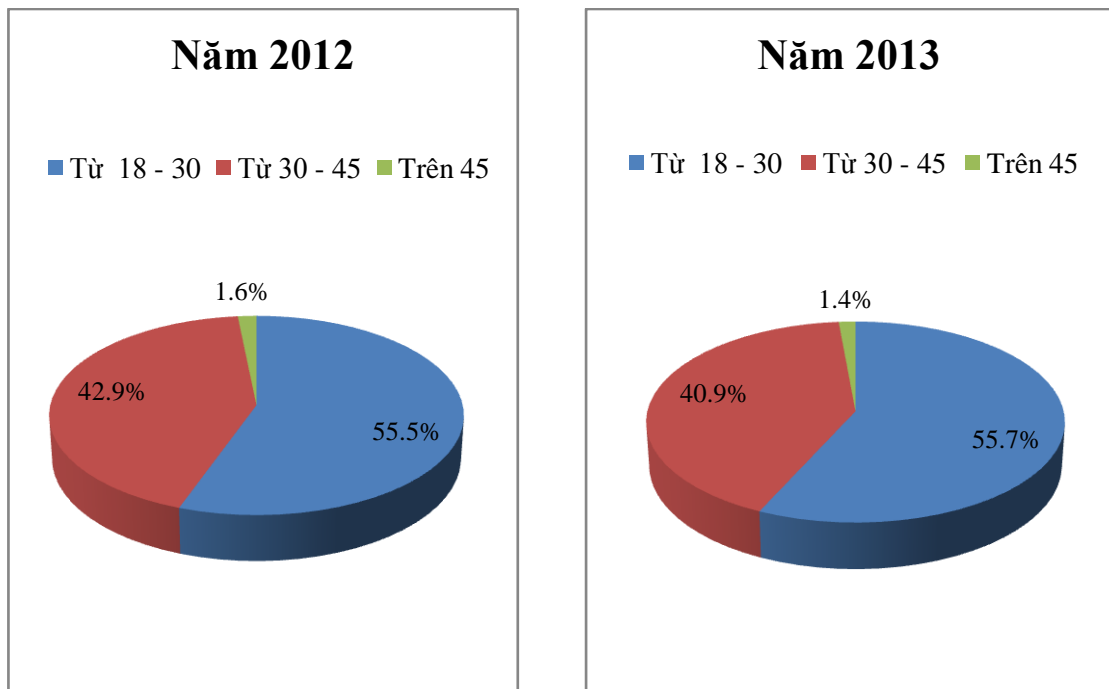
Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo độ tuổi lao động

Đơn vị: Số lượng (người), Tỷ trọng (%)

Độ tuổi	Năm 2012		Năm 2013		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	+/-	%
Từ 18 – 30	247	55.5	275	57.7	28	11.3
Từ 30 -45	191	42.9	195	40.9	4	2.1
Trên 45	7	1.6	7	1.4	0	0
Tổng	445	100	477	100	32	7.2

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Biểu đồ 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi



Qua bảng số liệu trên cho thấy nhìn chung lực lượng lao động của Công ty TNHH xây dựng 189A có độ tuổi tương đối trẻ, tập trung chủ yếu ở độ tuổi từ 18 đến 30 tuổi.

Số lao động có độ tuổi từ 18 đến 30 tuổi năm 2012 là 247 người, chiếm 55.5%. Năm 2013, số lượng lao động trong độ tuổi này là 275 người, chiếm tỷ lệ 57.7%. Lực lượng lao động của Công ty có sự “trẻ hóa” qua các năm. Năm 2013, số lượng lao động có độ tuổi từ 18 đến 30 tuổi tăng 11.3% so với năm 2012. Trong khi đó, tổng số cán bộ công nhân viên trong Công ty năm 2013 chỉ tăng 7.2% so với năm 2012. Đây là độ tuổi có sức khỏe dẻo dai, sung mãn có thể đáp ứng tốt những yêu cầu của công việc. Hơn nữa, đội ngũ lao động trẻ là những người có khả năng tiếp nhận những thay đổi của môi trường một cách nhanh chóng, sẵn sàng thích nghi với yêu cầu phát triển của tổ chức. Tuy nhiên, số lượng đông đảo của lực lượng lao động trẻ như vậy cũng đặt ra cho doanh nghiệp một vấn đề cần quan tâm đặc biệt, nhất là công tác quản lý, giáo dục ý thức trách nhiệm, kỷ luật lao động.

Năm 2013 Công ty có 195 lao động trong độ tuổi từ 31 đến 35 tuổi, chiếm tỷ lệ 40.9%. So với năm 2012 thì số lượng lao động trong độ tuổi này của Công ty năm 2013 tăng 4 người nhưng về tỷ trọng thì giảm từ 42.9% (năm 2012) xuống còn 40.9% (năm 2013). Lực lượng lao động trong độ tuổi này vẫn có khả năng lao động tương đối tốt, có kinh nghiệm lâu năm trong sản xuất kinh doanh. Đồng thời đây cũng là độ tuổi tập trung nhiều lao động có bậc nghề cao, là những người thành thạo công việc.

Độ tuổi lao động trên 45 tuổi chiếm tỷ lệ khá nhỏ (năm 2012 chiếm 1.6%, năm 2013 chiếm 1.4%). Độ tuổi lao động này chủ yếu bao gồm những lãnh đạo chủ chốt của Công ty và trưởng các phòng ban nghiệp vụ. Ưu thế của họ là có nhiều kinh nghiệm trong công tác quản lý, điều hành doanh nghiệp. Họ là những người đã có mối quan hệ lâu dài với các đối tác, khách hàng cũng như các nhà cung ứng của doanh nghiệp. Trong tương lai, đội ngũ này vẫn đóng vai trò quan trọng, không thể thiếu. Tuy nhiên, đội ngũ lao động này có một số hạn chế mà mặt hạn chế lớn nhất trong số đó có khả năng thích ứng, thay đổi khi có sự thay đổi từ môi trường bên ngoài là chưa thật sự nhanh chóng nhất là khi đứng trước sự thay đổi của khoa học kỹ thuật.

2.2.2. Phân tích và đánh giá thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH xây dựng 189A

2.2.2.1. Phân công lao động

Tình hình phân công lao động tại Công ty TNHH xây dựng 189A được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.6: Tình hình phân công lao động năm 2013

STT	Bộ phận	Số lượng	Giới tính		Trình độ				
			Nam	Nữ	ĐH và trên ĐH	CD	TC	CNKT	LDPT
1	Ban giám đốc	4	3	1	3	1			
2	Phòng tổ chức hành chính	15	3	12	4	4	3		4
3	Phòng kỹ thuật	8	7	1	6	2			
4	Phòng vật tư	15	13	2	13	2			
5	Phòng tài chính kế toán	6		6	4	2			
6	Đội xây dựng số 1	201	192	9	7	19	47	103	25
7	Đội xây dựng số 2	228	220	8	7	8	67	103	43
	Tổng	477	438	39	44	38	117	206	72

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Qua bảng trên ta thấy, ở khối lao động gián tiếp chủ yếu là những lao động có trình độ đại học và cao đẳng. Đây là những lao động có trình độ cao, đảm bảo cho công tác quản lý và điều hành của Công ty được thực hiện nhịp nhàng, xuyên suốt. Ở khối lao động gián tiếp là những lao động có trình độ trung cấp và công nhân kỹ thuật. Đây là những lao động đã được đào tạo, có trình độ tay nghề tương đối tốt, đủ khả năng để đáp ứng những yêu cầu của công việc hiện tại. Tuy nhiên, ở khối lao động trực tiếp vẫn còn một bộ phận nhỏ lao động phổ thông, chưa được qua đào tạo nghề. Trong thời gian tới, Công ty cần

quan tâm hơn đến công tác đào tạo tay nghề cho những lao động này đảm bảo đủ năng lực đáp ứng những yêu cầu của công việc.

2.2.2.3. Công tác đào tạo nguồn nhân lực.

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo, nâng cao chất lượng lao động, lãnh đạo doanh nghiệp đã có sự quan tâm đến công tác này. Hiện nay Công ty đang áp dụng hai hình thức đào tạo chủ yếu là đào tạo ngoài công việc dành cho các cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ tại các phòng ban, cán bộ kỹ thuật tại các phân xưởng và đào tạo tại chỗ dành cho lực lượng lao động trực tiếp.

- Hình thức đào tạo ngoài công việc

Hàng năm, căn cứ vào kết quả đánh giá nhân viên cũng như do những yêu cầu thực tiễn của tình hình sản xuất kinh doanh và đơn đề nghị của các cán bộ công nhân viên trong Công ty, những nhân viên hoàn thành xuất sắc công việc và đã được ký hợp đồng lao động dài hạn (trên 1 năm trở lên) sẽ được Công ty tạo điều kiện về vật chất cũng như những chính sách ưu đãi để theo học các lớp nâng cao về trình độ.

Cán bộ công nhân viên của Công ty hiện nay chủ yếu đang theo học các lớp nâng cao kiến thức chuyên môn nghiệp vụ tại các trường trên địa bàn tỉnh Hải Dương như Trường Đại học Công nghiệp Sao Đỏ, Trường Cao đẳng kinh tế kỹ thuật Hải Dương (cán bộ quản lý, chuyên môn nghiệp vụ), ...

Bảng 2.7: Chi phí của hình thức đào tạo ngoài công việc.

Đơn vị tính: Số lượng (người), kinh phí (đồng)

STT	Nội dung đào tạo	Hình thức đào tạo	Năm 2012		Năm 2013		Chênh lệch	
			Số lượng	Kinh phí	Số lượng	Kinh phí	Số lượng	Kinh phí
1	Học tại chức	Dài hạn	2	11,575,650	3	17,235,720	1	5,660,070
2	Tin học	Ngắn hạn	3	3,220,000	4	4,300,000	1	1,080,000
3	Nâng cao năng lực quản lý	Ngắn hạn	2	11,213,700	3	17,125,000	1	5,911,300
4	Liên thông	Dài hạn			2	11,525,000	2	11,525,000
5	Tham quan học hỏi kinh nghiệm	Ngắn hạn	3	43,050,000				-43,050,000
Tổng			10	69,059,350	12	50,185,720	5	-18,873,630

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Qua bảng số liệu trên ta thấy, số lượng cán bộ công nhân viên theo học để nâng cao trình độ ngày càng gia tăng qua các năm. Điều đó thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo doanh nghiệp trong công tác bồi dưỡng, nâng cao trình độ cho cán bộ công nhân viên. Điều này đảm bảo trong tương lai, Công ty sẽ có thêm nhiều cán bộ giỏi về chuyên môn, nghiệp vụ.

Tuy nhiên, các hình thức đào tạo này chủ yếu là đào tạo tại chức, ngắn hạn nên hiệu quả đào tạo mạng lại thật sự chưa cao. Một số nhân viên tại các phòng ban hiện nay đang theo học các lớp để nâng cao trình độ bằng nguồn kinh phí của bản thân họ bỏ ra thì Công ty cũng chưa có chính sách để động viên, hỗ trợ tạo điều kiện thuận lợi để họ yên tâm theo học.

- *Hình thức đào tạo tại chỗ*

Đối với đội ngũ công nhân viên lao động trực tiếp tại các công trình, Công ty áp dụng hình thức đào tạo tại chỗ bằng cách tổ chức các lớp bồi dưỡng nâng cao tay nghề ngay tại các công trình do các nhân viên từ phòng kỹ thuật hay do lao động có tay nghề cao giảng dạy nhằm gắn liền giữa lý thuyết và thực hành, đảm bảo rằng người

lao động sau khóa học có thể áp dụng ngay vào thực tiễn của công việc. Ngoài ra, đối với những lao động mới vào làm việc, các tổ trưởng có trách nhiệm cử người có kinh nghiệm kèm cặp, giúp đỡ để những lao động mới làm quen với công việc.

Hình thức đào tạo tại nơi làm việc đảm bảo bổ sung nhanh chóng, kịp thời nhu cầu lao động, chi phí cho đào tạo theo hình thức này thấp hơn nhiều so với đào tạo ngoài công việc. Đây là hình thức xây dựng đội ngũ kế cận qua việc cấp trên trực tiếp dạy cho cấp dưới của mình, do đó giúp cho cấp trên và cấp dưới hiểu nhau hơn đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc.

Tuy nhiên, hình thức đào tạo này có nhược điểm là học viên không toàn tâm toàn ý vào học tập vì vừa phải học vừa phải làm việc.

Việc tránh tình trạng “chảy máu chất xám” sau khi các cán bộ công nhân viên được cử đi đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ luôn là một vấn đề vô cùng quan trọng. Để hạn chế tình trạng này, Công ty đã xây dựng một số quy định để ràng buộc trách nhiệm của họ với Công ty.

Bảng 2.8: Bảng quy định thời gian công tác tối thiểu sau đào tạo

STT	Thời gian đào tạo	Thời gian tối thiểu phải công tác cho Công ty sau khi được đào tạo
1	Từ 2 tháng đến 6 tháng	1 năm
2	Từ trên 6 tháng đến 1 năm	2 năm
3	Từ trên 1 năm đến 2 năm	3 năm
4	Từ trên 2 năm	4 năm

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Trong trường hợp nhân viên được cử đi đào tạo bằng nguồn kinh phí của Công ty mà khi hoàn thành khóa học lại không làm việc đủ số năm theo quy định thì phải bồi thường gấp từ 6 đến 8 lần chi phí đào tạo mà Công ty đã chi trả cho nhân viên đó trong suốt thời gian theo học.

Sau khi nhân viên hoàn thành khóa học, căn cứ vào kết quả học tập và hiệu quả công việc thực tế Công ty sẽ tiến hành xem xét để quyết định bổ nhiệm nhân viên vào vị trí mới hay không.

2.2..2.4. Đánh giá nhân viên

Công tác đánh giá nhân viên được Công ty TNHH xây dựng 189A thực hiện hàng tuần, sau đó cuối tháng tổ trưởng hay các trưởng phòng có trách nhiệm tổng hợp và gửi phòng kế toán tài chính bảng đánh giá tổng hợp để làm căn cứ tính lương cho từng cá nhân.

Bảng 2.9: Mẫu bảng đánh giá cán bộ công nhân viên

Loại	Tiêu chí	Hệ số
A	<ul style="list-style-type: none">- Đảm bảo đủ ngày công quy định.- Chấp hành tốt nội quy, quy chế của công ty.- Hoàn thành công việc được giao trước thời gian quy định.- Có tinh thần tương trợ, giúp đỡ đồng nghiệp trong công việc chung.	1.3
B	<ul style="list-style-type: none">- Đủ ngày công quy định.- Chấp hành kỷ luật lao động tốt.- Hoàn thành đầy đủ khối lượng công việc được giao.- Có quan hệ hợp tác đoàn kết nội bộ tốt.	1.1
C	<ul style="list-style-type: none">- Đủ ngày công quy định.- Hoàn thành công việc được giao ở mức độ chưa đạt yêu cầu.- Chấp hành nội quy lao động tốt.	0.9
D	<ul style="list-style-type: none">- Chưa đủ ngày công quy định.- Hoàn thành công việc không cao chất lượng, không đạt yêu cầu.- Chấp hành nội quy lao động chưa tốt.	0.7
E	<ul style="list-style-type: none">- Chưa làm đủ ngày công quy định.- Làm việc không hiệu quả.- Vi phạm nội quy, quy chế của công ty (bị nhắc nhở, cảnh cáo...)	0.5

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Bảng 2.10: Bảng thống kê kết quả thi đua của CBCNV trong Công ty tháng 12 năm 2013

Đơn vị tính: Số lượng (Người), Tỷ trọng (%)

STT	Thành tích	Số lượng	Tỷ trọng
1	Loại A	30	6.29
2	Loại B	80	16.77
3	Loại C	230	48.22
4	Loại D	77	16.14
5	Loại E	60	12.58
	Tổng	477	100

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Qua công tác đánh giá nhân viên ở trên, ta có thể thấy việc đánh giá nhân viên tại Công ty TNHH xây dựng 189A còn tồn tại nhiều bất cập như tiêu chí đánh giá còn sơ sài; việc đánh giá nhân viên còn chưa thật sự công bằng, phụ thuộc nhiều vào ý kiến chủ quan của cấp trên trực tiếp quản lý; việc đánh giá nhân viên ở khối lao động gián tiếp chỉ mang tính hình thức, không mang tính ràng buộc giữa kết quả đánh giá nhân viên với vấn đề lương thưởng, điều này dễ dẫn đến tình trạng làm việc mang tính chất đối phó, không có tinh thần trách nhiệm với công việc,... Trong thời gian tới, Công ty nên xây dựng một mẫu đánh giá chi tiết hơn với đầy đủ các tiêu chí để xếp hạng nhân viên như: tính chất phức tạp của công việc, tinh thần trách nhiệm của nhân viên, sự phối hợp với các cá nhân khác, bộ phận khác,...

2.2.2.5. Trả công và chế độ đãi ngộ.

❖ Công tác tiền lương

Hiện nay Công ty đang áp dụng cả 2 hình thức trả lương là trả lương theo thời gian và trả lương khoán. Tùy từng loại đối tượng lao động mà Công ty áp dụng hình thức trả lương sao cho phù hợp nhất.

- Trả lương theo thời gian:

Hình thức này được áp dụng đối với đội ngũ cán bộ công nhân viên là lao động gián tiếp làm việc tại các bộ phận trong Công ty.

Lương thời gian được áp dụng theo công thức sau:

$$L_{tg} = \frac{L_{tt} \times HSL \times Nc}{26} + \text{Phụ cấp}$$

Trong đó:

- L_{tg} : Lương thời gian
- L_{tt} : Lương tối thiểu (Mức lương tối thiểu do Công ty quy định là 1.180.000đ/tháng)
- HSL: Hệ số lương.
- NC: Ngày công.

Bảng 2.11: Bảng phụ cấp cho khối lao động gián tiếp quý 4 năm 2013

Đơn vị: đồng

STT	Chức vụ	Phụ cấp
1	Giám đốc	10.000.000
2	Phó giám đốc	8.000.000
3	Trưởng phòng	6.000.000
4	Phó phòng	4.000.000
5	Nhân viên	
	- Loại 1: Có thâm niên trên 5 năm	2.000.000
	- Loại 2: Có thâm niên dưới 5 năm	1.000.000

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Số tiền phụ cấp cho cán bộ công nhân viên sẽ được thay đổi theo doanh thu của từng quý. Khi doanh thu tăng, Công ty sẽ tăng thêm tiền phụ cấp và

ngược lại, khi doanh thu của Công ty bị giảm xuống thì số tiền phụ cấp cũng sẽ giảm theo. Phương pháp tính lương này có ưu điểm là luôn gắn liền với doanh thu của Công ty, gắn liền với thu nhập của cán bộ công nhân viên, đòi hỏi các thành viên của Công ty phải luôn cố gắng, làm và hoàn thành công việc với kết quả tốt nhất có thể.

Ví dụ như tính lương trong tháng 12 năm 2013 của Bà Nguyễn Thị Nga – Nhân viên loại 1 phòng tài chính kế toán, trình độ đại học.

+ Ngày công trong tháng (NC): 24

+ Hệ số lương (HSL): 2.34

+ Phụ cấp: 2,000,000 đồng

Như vậy tiền lương trong tháng 12 của Bà Nguyễn Thị Nga được tính như sau:

$$\text{Ltg} = \frac{1,180,000 \times 2.34 \times 24}{26} + 2,000,000 = 4,548,800 \text{ (đng).}$$

- Trả lương công nhật:

Hình thức trả lương công nhật được áp dụng đối với những lao động ở các tổ đội làm việc tại các công trình. Ngoài phần lương cơ bản được dùng để trích đóng bảo hiểm, mức lương công nhật trả được thỏa thuận trước giữa đội trưởng và người lao động.

Cách tính lương công nhật:

$$\text{L}_{\text{CN}} = \frac{\text{L}_{\text{tt}} \times \text{HSL} \times \text{NC}}{26} + \text{Lương công nhật} \times \text{NC}$$

Trong đó:

- L_{tt}: Lương tối thiểu (Mức lương tối thiểu do Công ty quy định là 1.180.000đ/tháng)
- HSL: Hệ số lương
- NC: Ngày công.

Lương công nhật của đội ngũ công nhân trực tiếp làm việc tại các công trình do tổ trưởng của các đội trực tiếp quyết định. Tùy từng quy mô của công

trình cũng như tinh thần làm việc của các công nhân mà người tổ trưởng có toàn quyền quyết định số lương cho từng công nhân viên. Hình thức trả lương này cho thấy tổ trưởng là người có toàn quyền quyết định trong một tổ đội thi công, yêu cầu phải có phán đoán chính xác, thưởng phạt công minh trong quá trình kiểm tra chất lượng lao động, để từ đó đánh giá được đúng số lương mà người lao động xứng đáng được nhận; cũng như nâng cao tinh thần làm việc, ý thức trách nhiệm của các thành viên trong tổ đội, yêu cầu phải luôn cố gắng để có thể nhận được số tiền lương như mong muốn, giúp nâng cao thu nhập và điều kiện sống.

Ví dụ: Tính lương tháng 12 năm 2013 của anh Dương Văn Nội - tổ xây dựng số 1

+ Ngày công trong tháng (NC): 24

+ Hệ số lương (HSL): 1.18

+ Lương công nhật = 100,000 x 24 = 2,400,000 (đồng)

Như vậy, tiền lương trong tháng 12 của công nhân Dương Văn Nội được tính như sau:

$$L_{CN} = \frac{1,180,000 \times 1.18 \times 24}{26} + 2,400,000 = 3,685,29200(\text{đồng})$$

Nhìn chung tiền lương mà Công ty trả cho người lao động chưa phải là cao nhưng cũng đủ để họ có thể an tâm, gắn bó với Công ty. Việc tính toán lương cho cán bộ công nhân viên gắn liền với doanh thu của Công ty, cũng như ảnh hưởng trực tiếp đến thu nhập của họ. Đây là ưu điểm lớn của Công ty. Tuy nhiên, với tình hình thực tế hiện nay thì vẫn còn bộc lộ một số hạn chế như: lương công nhật của khối công nhân trực tiếp sản xuất còn phụ thuộc nhiều vào ý kiến đánh giá chủ quan của cấp trên quản lý trực tiếp, cách tính lương cho khối lao động gián tiếp chưa tính đến hiệu quả công việc giữa các cá nhân thuộc khối lao động gián tiếp cũng như dễ gây ra việc tính lương không công bằng cho khối công nhân lao động trực tiếp. Điều này là nguyên nhân dẫn đến hiện tượng bất mãn hay “bè phái” trong Công ty.

❖ **Các chính sách phúc lợi của Công ty.**

- **Tiền thưởng:**

Vào các dịp lễ tết như: Tết Dương lịch, Tết Âm lịch, ngày Quốc tế phụ nữ, ngày Quốc Khánh, ngày Quốc tế lao động 1/5,... Công ty đều tổ chức tặng quà cho cán bộ công nhân viên hay tổ chức cho cán bộ công nhân viên đi nghỉ mát nhằm tạo cho họ có thời gian nghỉ ngơi, thư giãn để sau đó có thể làm việc tốt hơn.

+ Thưởng Tết Nguyên Đán: 1,000,000 – 3,000,000 đồng/người.

+ Thưởng Tết Dương lịch: 500,000 – 1,000,000 đồng/người.

+ Các ngày lễ như: 30/4, 1/5, 10/3 Âm lịch, 2/9: 200,000 – 500,000 đồng/người

+ Thưởng ngày 8/3: 200,000 – 300,000 đồng/người.

- **Chế độ phúc lợi xã hội (Bảo hiểm y tế, Bảo hiểm xã hội)**

• **Bảo hiểm xã hội (BHXH):** Được tính dựa trên cơ sở hệ số lương theo cấp bậc và lương tối thiểu.

$$BHXH = H_{CB} \times L_{tt} \times 24\%$$

Trong đó:

+ H_{CB} : Hệ số lương cấp bậc.

+ L_{tt} : Lương tối thiểu do Nhà nước quy định.

+ 24%: Số phần trăm BHXH phải đóng (17% do doanh nghiệp đóng, 7% do người lao động đóng.

• **Bảo hiểm y tế (BHYT):** Theo quy định về đóng BHYT thì 3% do doanh nghiệp đóng, 1,5% do người lao động đóng.

- **Các chính sách phúc lợi khác**

Hàng năm, Công ty cũng luôn dành một phần lợi nhuận để tổ chức thăm hỏi, động viên gia đình các cán bộ công nhân viên trong Công ty có hoàn cảnh khó khăn hay những lao động gặp phải rủi ro tai nạn lao động trong quá trình lao động, sản xuất tại Công ty.

Nhìn chung, các chính sách phúc lợi cho người lao động được Công ty thực hiện tương đối tốt. Điều đó, giúp người lao động ổn định cuộc sống, yên tâm công tác và gắn bó lâu dài với Công ty.

❖ **Điều kiện lao động và an toàn lao động**

Điều kiện lao động là tổng thể các yếu tố lao động đến con người trong quá trình lao động, sản xuất. Điều kiện lao động tốt hay xấu luôn có ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc của người lao động nói riêng và kết quả sản xuất kinh doanh của toàn Công ty nói chung. Vì vậy lãnh đạo Công ty TNHH xây dựng 189A luôn luôn quan tâm đến việc không ngừng cải thiện điều kiện làm việc của người lao động bằng nhiều biện pháp khác nhau.

Đối với lao động gián tiếp làm việc tại các phòng ban được trang bị các thiết bị hiện đại phục vụ cho công tác như máy vi tính, máy in, máy điều hòa nhiệt độ... nhằm tạo ra môi trường làm việc thoải mái, thân thiện giúp nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên.

Đối với những công nhân trực tiếp lao động tại các công trường được trang bị đầy đủ dụng cụ bảo hộ lao động gồm: quần áo bảo hộ lao động, mũ bảo hộ lao động, giày, găng tay. Việc đầu tư trang thiết bị, máy móc hiện đại cũng góp phần quan trọng trong việc đảm bảo an toàn lao động cho công nhân sản xuất cũng như phần nào làm giảm tính chất nặng nhọc của công việc.

Chế độ làm việc của nhóm lao động gián tiếp là 8 giờ/ngày (48 giờ/tuần), làm việc giờ hành chính, nghỉ chủ nhật. Đối với khối lao động trực tiếp làm việc theo ca: ca 1 từ 7 giờ đến 12 giờ, ca 2 từ 14 giờ đến 17 giờ, nghỉ ngày chủ nhật.

Là một đơn vị với đặc thù chuyên xây dựng, sản xuất các sản phẩm có kích thước và khối lượng lớn, công việc nặng nhọc thì vấn đề an toàn lao động luôn là một vấn đề rất quan trọng, cần được đặc biệt quan tâm.

Vấn đề an toàn lao động trong Công ty trong năm 2012 và 2013 được thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.12: Bảng tình hình an toàn lao động năm 2012 – 2013

Nội dung	Năm 2012	Năm 2013	Chênh lệch	
			+/-	%
Số vụ tai nạn lao động	3	5	2	66.7
Trong đó:				
- Số người chết	0	0	0	0
- Số người bị thương	4	7	3	75

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Qua bảng số liệu trên ta thấy, số vụ tai nạn lao động trong năm 2012 tại Công ty TNHH xây dựng 189A tăng lên cả về số vụ và số người bị thương, không có người chết. Số vụ tai nạn lao động trong năm 2013 là 5 vụ, tăng 2 vụ so với năm 2012. Trong đó số người bị thương là 7 người, tăng 75% so với năm 2012. Nguyên nhân chính gây ra các vụ tai nạn lao động kể trên là do người lao động còn tâm lý chủ quan, chưa chấp hành nghiêm chỉnh về an toàn lao động và do có một số sự cố trực trặc liên quan đến máy móc trong quá trình lao động.

Vì vậy, trong thời gian tới Công ty cần quan tâm hơn nữa đến việc yêu cầu lao động làm việc tại các công trình, chấp hành nghiêm nội quy an toàn lao động mà Công ty đã đề ra nhằm hạn chế đến mức thấp nhất những rủi ro về tai nạn lao động có thể xảy ra đến cho người lao động.

2.2.3. Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng lao động tại Công ty TNHH xây dựng 189A.

Bảng 2.13: Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng lao động.

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2012	Năm 2013	Chênh lệch	
					+/-	%
1	Tổng sản lượng	M	648,000	812,000	164,000	25.3
2	Doanh thu thuần	Đồng	97,938,126,905	127,168,586,093	29,230,459,188	29.8
3	Lợi nhuận	Đồng	6,682,730,608	8,882,739,103	2,200,008,495	32.9
4	Tổng số lao động	Người	445	477	32	7.2
5	Mức lương bình quân	Đồng	4,000,000	5,000,000	1,000,000	25
6	Hiệu suất lao động (2/4)	Đồng/người	220,085,678	266,600,809	46,515,131	21.1
7	NSLĐ bình quân (1/4)	M/người	1456.2	1702.3	246,1	16.9
8	Sức sinh lời của lao động (3/4)	Đồng/người	15,017,372	18,622,095	3,604,723	24
9	Mức đảm nhiệm lao động (4/2)	Người/đồng	$4.5 \cdot 10^{-9}$	$3.8 \cdot 10^{-9}$	$-0.7 \cdot 10^{-9}$	-15.6

Nhận xét:

Hiệu suất lao động của doanh nghiệp năm 2013 là 266,600,809đồng/người, cao hơn so với năm 2012 là 220,085,678đồng/người, tương đương với tỷ lệ tăng 21.1%. Điều này cho thấy việc mở rộng thị trường của doanh nghiệp và các tỉnh khác đã có những thành công nhất định, khách hàng ngày càng tin tưởng vào các sản phẩm của Công ty cũng như công tác quản lý và sử dụng lao động tại doanh nghiệp trong năm 2013 đã có nhiều cải thiện, nâng cao hơn so với năm 2012.

Năng suất lao động bình quân năm 2012 đạt 1456.2m/người, sang năm 2013 đạt 1702.3m/người tức là tăng hơn 16.9 % so với năm 2012. Năng suất lao động năm 2013 tăng cao hơn so với năm 2012 là do trong năm 2013 Công ty đã đầu tư trang bị nhiều máy móc, trang thiết bị hiện đại phục vụ sản xuất. Ngoài ra còn phải kể đến công tác quản lý và sử dụng lao động đã có những cải tiến hợp lý, trình độ tay nghề cũng như tinh thần lao động của cán bộ công nhân viên ngày càng được nâng cao, chính sách lương thưởng, đãi ngộ của doanh nghiệp cũng có những tác động tích cực đến tinh thần làm việc, khuyến khích lao động hăng say làm việc, cống hiến cho sự phát triển chung của Công ty.

Sức sinh lời của lao động năm 2013 là 18,622,095 đồng/người, so với năm 2012 (15,017,372 đồng/người) tăng 24 %. Sức sinh lời của lao động được tính toán dựa trên hai chỉ tiêu là lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp và tổng số lao động trong năm. Sức sinh lời của lao động tăng chứng tỏ hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong năm 2013 đã có những bước phát triển hơn so với năm 2012.

Mức đảm nhiệm lao động của Công ty năm 2012 là $4.5 \cdot 10^{-9}$ người/đồng, năm 2013 con số này giảm đi 15.6 %, chỉ còn $3.8 \cdot 10^{-9}$ người/đồng. Điều này chứng tỏ hiệu quả sử dụng lao động và công tác quản lý của Công ty có tiến bộ, đã và đang đem lại hiệu quả, giúp cho công ty ngày càng kinh doanh có lợi nhuận.

2.2.4. Đánh giá về công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH xây dựng 189A.

2.2.4.1. Những kết quả đạt được

Năm 2013 là một năm mà nền kinh tế trong nước còn gặp nhiều khó khăn. Tuy nhiên, với sự nỗ lực của toàn thể cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, Công ty TNHH xây dựng 189A đã thu được những kết quả sản xuất kinh doanh khả quan. Đóng góp vào thành công chúng đó của doanh nghiệp là sự đóng góp không nhỏ của công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực.

Lãnh đạo Công ty luôn ý thức được tầm quan trọng trong công tác đào tạo lao động, từ đó đã đề ra những chính sách hợp lý để nâng cao hơn nữa chất lượng lao động tại doanh nghiệp. Chất lượng của đội ngũ lao động trong doanh nghiệp ngày càng được cải thiện và nâng cao, đủ sức để đáp ứng những yêu cầu trong công việc.

Chính sách lương thưởng, đãi ngộ đối với người lao động được thực hiện tương đối tốt, đời sống của người lao động ngày càng được nâng cao, cải thiện. Các chính sách này đã tạo ra sự cạnh tranh giữa các cán bộ công nhân viên, gắn liền giữa lợi ích của người lao động với lợi ích của doanh nghiệp và khuyến khích người lao động hăng say sản xuất và gắn bó hơn với doanh nghiệp.

2.2.4.2. Những hạn chế còn tồn tại

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đã đạt được thì doanh nghiệp vẫn còn tồn tại một số điểm hạn chế trong công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực.

Việc tuân thủ pháp luật về an toàn lao động, vệ sinh lao động của doanh nghiệp hiện nay chưa nghiêm. Tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp còn xảy ra nghiêm trọng; công tác huấn luyện an toàn lao động, vệ sinh lao động cho người sử dụng lao động còn thấp so với tổng số doanh nghiệp trên địa bàn; công tác quản lý huấn luyện còn lỏng lẻo; việc quy định tổ chức bộ máy làm công tác an toàn lao động, vệ sinh lao động chưa tốt; cán bộ làm công tác an toàn lao động, vệ sinh lao động và chăm sóc sức khỏe người lao động còn thiếu và chưa được đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ đầy đủ...

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp tuy đã được quan tâm nhưng mới chỉ tập trung vào khía cạnh đào tạo để đáp ứng yêu cầu công việc trước mắt, hiệu quả mang lại từ công tác này thì chưa thật sự cao khi mà trong doanh nghiệp còn một bộ phận nhỏ lao động trực tiếp đã qua các khóa đào tạo nhưng vẫn cần phải được đào tạo lại, gây ra sự lãng phí. Hơn nữa, nội dung của các chương trình đào tạo còn đơn giản, hiệu quả mang lại chưa thật sự cao. Công ty cũng chưa thật sự tạo điều kiện thuận lợi cho những cán bộ công

nhân viên theo học để nâng cao trình độ tay nghề cũng như chuyên môn nghiệp vụ.

Ngoài ra, còn có một bộ phận chuyên môn trình độ nghiệp vụ tại một số phòng ban còn non kém, chất lượng làm việc chưa đáp ứng được nhu cầu hiện tại, ý thức trách nhiệm trong công việc chưa cao.

CHƯƠNG III: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH XÂY DỰNG 189A

3.1. Phương hướng phát triển và mục tiêu trong năm tới của Công ty TNHH xây dựng 189A

3.1.1. Phương hướng phát triển

Phương hướng phát triển của Công ty TNHH xây dựng 189A trong năm tới là:

- Không ngừng phát triển các hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm tối đa lợi nhuận cho Công ty, cải thiện điều kiện làm việc và tăng thu nhập cho người lao động.
- Công ty cũng sẽ đầu tư hơn nữa trong việc nghiên cứu, cải tiến quy trình lao động, tiết kiệm hợp lý chi phí nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp để tìm kiếm, mở rộng thị trường ra các khu vực khác ngoài khu vực thị trường truyền thống hiện nay của doanh nghiệp.
- Giáo dục ý thức chấp hành kỷ luật lao động, nội quy của Công ty cũng như giáo dục tinh thần trách nhiệm, tác phong công nghiệp cho đội ngũ công nhân từ đó góp phần nâng cao hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực.
- Tăng cường mối liên kết cũng như hiệu quả hợp tác giữa các phòng ban, đảm bảo an toàn trong lao động - sản xuất cho người lao động, quan tâm hơn nữa đến đời sống của cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, nâng cao thu nhập, cải thiện đời sống cho người lao động để họ yên tâm công tác, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

3.1.2. Mục tiêu phát triển của Công ty trong năm 2014

Dưới đây là một số chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh chủ yếu của Công ty TNHH xây dựng 189A trong năm 2014:

Bảng 3.1: Một số chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh chủ yếu của Công ty trong năm 2014

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2013	Kế hoạch năm 2014	Chênh lệch	
				+/-	%
Sản lượng	M	812,000	910,000	98,000	12.1
Doanh thu	Đồng	127,168,586,093	142,000,000,000	14,831,413,907	11.7
Lợi nhuận	Đồng	8,882,739,103	9,500,000,000	617,260,897	6.95
Thu nhập bình quân/tháng	Đồng	6,000,000	7,000,000 – 7,500,000	1,000,000 – 1,500,000	6.7 - 10

Nguồn: Phòng kinh doanh

Năm 2014 là năm được dự đoán nền kinh tế Việt Nam trước bối cảnh thế giới vừa có những thuận lợi, nhưng cũng không ít rủi ro, thách thức, còn tiềm ẩn nhiều yếu tố phức tạp và diễn biến khó lường. Các doanh nghiệp trong nước nói chung và Công ty TNHH xây dựng 189A nói riêng đều phải đối mặt với những khó khăn như giá cả nguyên vật liệu đầu vào tăng mạnh, lãi suất ngân hàng cao, sự khó khăn về tài chính của các đối tác, bạn hàng,... Đứng trước tình hình khó khăn chung của nền kinh tế, lãnh đạo Công ty TNHH xây dựng 189A đã xác định mục tiêu chủ yếu của Công ty trong năm 2014 là ổn định đời sống cho cán bộ công nhân viên, duy trì năng lực sản xuất nhằm “bứt phá” trong những tháng cuối năm 2014 và đầu năm 2015 khi nền kinh tế vượt qua tình trạng khó khăn hiện nay.

3.2. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH xây dựng 189A

3.2.1. Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

3.2.1.1. Lý do đưa ra biện pháp

Mặc dù lãnh đạo doanh nghiệp đã có sự quan tâm đến công tác đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao kiến thức chuyên môn cũng như trình độ tay nghề cho đội ngũ cán bộ công nhân viên nhưng vẫn còn tồn tại những hạn chế như các hình thức đào tạo vẫn còn đơn giản, hiệu quả mang lại không đáp ứng được kỳ vọng, nhiều cán bộ công nhân viên theo học chỉ mang tính đối phó, Công ty cũng chưa có nhiều ưu đãi về quyền lợi cho những cán bộ theo học nhất là những cán bộ theo học các lớp nâng cao trình độ bằng nguồn kinh phí của bản thân họ,...

Số lượng đội ngũ lao động có trình độ cao (bậc 5 trở lên) của Công ty vẫn còn khiêm tốn. Năm 2013 số lao động trình độ cao chỉ chiếm 1.5 % trong tổng số 394 lao động trực tiếp, đặc biệt là trong đội ngũ lao động trực tiếp không có lao động nào bậc 6 và 7, trong khi đó số lượng lao động bậc 2 và lao động phổ thông còn chiếm tỷ trọng tương đối cao trong khối lao động trực tiếp (năm 2013 tỷ trọng của khối lao động bậc 2 chiếm 29.9 %, còn lao động phổ thông chiếm 14.2%). Công ty cũng chưa xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nâng cao tay nghề thương xuyên, liên tục cho lao động trong Công ty.

3.2.2.2. Mục tiêu của biện pháp

- Đào tạo được đội ngũ lao động trực tiếp có trình độ, tay nghề cao, đủ năng lực để đáp ứng yêu cầu của công việc.
- Đào tạo được đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn nghiệp vụ có năng lực, trình độ để đáp ứng được những yêu cầu của công việc, đặc biệt xây dựng một đội ngũ lao động kế cận – là các cán bộ công nhân viên trẻ tuổi - những nhà lãnh đạo trong tương lai của Công ty.

- Nâng cao tỷ trọng của khối lao động đã qua đào tạo, nhất là khối lao động bậc cao, đồng thời giảm tỷ trọng của khối lao động phổ thông chưa qua đào tạo.

- Từ đó, từng bước nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao năng lực cạnh tranh cũng như hiệu quả trong sản xuất kinh doanh của Công ty.

3.2.2.3. Nội dung của biện pháp.

❖ Đa dạng hóa các hình thức, nội dung đào tạo

Đối với những cán bộ quản lý và cán bộ tốt nghiệp từ chuyên ngành kinh tế thì ngoài các khóa học cơ bản như nâng cao trình độ kỹ năng sử dụng máy vi tính, ngoại ngữ thì cần được đào tạo để hiểu rõ quy trình làm việc mà Công ty đang áp dụng, các thiết bị máy móc trong sản xuất để giúp công tác thu mua, quản lý vật tư, nguyên liệu được tốt.

Bên cạnh các chương trình đào tạo liên quan đến chuyên môn nghiệp vụ, Công ty cũng nên xây dựng những nội dung, chương trình đào tạo phong phú, đa dạng phù hợp với tình hình thực tiễn của Công ty, nhằm phát triển các kỹ năng mềm cho nhân viên để phục vụ tốt hơn cho công việc như: kỹ năng thuyết trình, giao tiếp cho nhân viên phòng kinh doanh, kỹ năng làm việc nhóm cho tất cả các cán bộ công nhân viên trong Công ty,... Để làm được việc này thì Công ty có thể tổ chức cho một số cán bộ công nhân viên theo học sau đó về truyền đạt lại cho mọi người hoặc Công ty cũng có thể thuê các giáo viên tại trung tâm đào tạo kỹ năng mềm về trực tiếp giảng dạy tại doanh nghiệp.

Đối với những cán bộ công nhân viên có năng lực, Công ty sẽ có những quyết định đào tạo, cho đi học để phát triển khả năng, nâng cao kiến thức chuyên môn, để có thể cất nhắc đề bạt lên chức vụ trưởng phòng, phó phòng hay các vị trí chủ chốt khác trong Công ty.

Đối với đội ngũ cán bộ kỹ thuật và công nhân xây dựng thì cần thường xuyên bổ túc thêm kiến thức về quy trình xây dựng, làm việc, thiết bị máy móc cũng như kỹ thuật xây dựng, thi công mới.

Trong vấn đề đào tạo tay nghề cho khối lao động trực tiếp, Công ty có thể kết hợp giữa 2 hình thức là cử nhân viên tại phòng kỹ thuật hoặc những lao động giỏi kèm cặp những lao động còn yếu kém kết hợp với việc thuê các giảng viên tại các trường trung cấp, cao đẳng nghề trên địa bàn tỉnh như: trường Cao đẳng nghề Hải Dương, trường Cao đẳng kinh tế kỹ thuật tỉnh, trường Đại học Sao Đỏ,... trực tiếp về doanh nghiệp để giảng dạy, hướng dẫn cho đội ngũ lao động trực tiếp giúp họ có thể nhanh chóng nắm bắt được sự thay đổi của công nghệ thay vì chỉ áp dụng hình thức là người nào có trình độ tay nghề cao, thành thạo công việc thì hướng dẫn những người yếu kém hơn như hiện nay Công ty đang áp dụng. Những người làm công tác giảng dạy tại các trường liên quan đến kỹ thuật thường được đào tạo bài bản, họ thường xuyên được cập nhật những kiến thức về công nghệ mới và họ có các kỹ năng sư phạm để có thể truyền đạt được những kiến thức giúp các học viên có thể hiểu được vấn đề nhanh chóng.

Để góp phần nâng cao số lượng đội ngũ lao động có trình độ cao trong Công ty thì hàng năm Công ty nên kết hợp cũng các trường trung cấp, cao đẳng nghề,... đóng trên địa bàn tỉnh hoặc các địa phương xung quanh tổ chức hội thi tay nghề và cấp chứng chỉ để nâng cao bậc nghề, bậc thợ cho công nhân. Việc này giúp Công ty đánh giá một cách toàn diện hiệu quả mang lại từ công tác đào tạo, tìm ra những mặt còn hạn chế trong vấn đề đào tạo và đưa ra giải pháp để khắc phục những hạn chế đó.

Ngoài ra, Công ty nên tận dụng lợi thế mà Công ty có được khi các công ty mẹ đều là những công ty lớn với đội ngũ nhân viên đông đảo, có trình độ cao và đã có nhiều kinh nghiệm trong vấn đề quản lý cũng như đào tạo nhân viên. Vì vậy, hàng năm Công ty TNHH xây dựng 189A nên cử các cán bộ công nhân viên đi tham quan, học hỏi kinh nghiệm tại các công ty mẹ hay có thể yêu cầu các cán bộ, nhân viên giỏi, tay nghề cao từ các đơn vị ở trên trực tiếp về hướng dẫn, đào tạo giúp nhân viên của Công ty.

Bên cạnh các hình thức đào tạo ở trên, Công ty cũng nên thường xuyên tổ chức cho các cán bộ chủ chốt tham gia các buổi hội thảo chuyên đề nhằm

nâng cao năng lực quản trị cũng như nắm bắt được các thông tin liên quan đến các kỹ năng trong quản lý, xu hướng thay đổi, phát triển của công nghệ.

Ngoài ra, Công ty cũng nên đẩy mạnh sự hợp tác với các doanh nghiệp thuộc cùng lĩnh vực đóng trên địa bàn tỉnh nhằm thường xuyên tổ chức các đoàn cán bộ sang tham qua, học tập kinh nghiệm lẫn nhau.

❖ Hoàn thiện những chính sách ưu đãi nhằm khuyến khích cán bộ công nhân viên học tập để nâng cao trình độ.

Để khuyến khích các cá nhân trong Công ty tự giác, tích cực trong việc học tập, nâng cao trình độ tay nghề, kiến thức, Công ty cần xây dựng những chính sách, cơ chế mang tính chất động viên, khen thưởng cho cán bộ công nhân viên. Một số chính sách mà Công ty TNHH xây dựng 189A có thể áp dụng như:

- Cuối mỗi học kỳ, căn cứ vào kết quả học tập của những cán bộ công nhân viên mà Công ty cử đi học, Công ty tiến hành cất nhắc lên các chức vụ cao, chủ chốt hoặc khen thưởng bằng hiện vật như tiền mặt, quà tặng đối với những nhân viên có thành tích học tập từ loại khá trở lên. Những cán bộ nào được cử đi học bằng kinh phí do Công ty chi trả mà không hoàn thành nhiệm vụ được giao thì tùy vào kết quả học tập cuối kỳ của cán bộ đó mà Công ty quyết định kỷ luật, cắt giảm khen thưởng hay trừ lương,...

- Những nhân viên đi học bằng kinh phí của bản thân họ mà có thành tích học tập tốt thì Công ty cũng nên khen thưởng, động viên kịp thời nhằm khuyến khích tinh thần hăng say học tập của họ.

Bảng 3.2: Bảng dự kiến chi phí đào tạo của Công ty trong năm 2014.

Đơn vị: Chi phí (đồng)

Hình thức đào tạo	Thời gian (tháng)	Số lượng (người)	Chi phí đào tạo		Chi phí trả công trong khi đào tạo	
			CPBQ/tháng	Tổng chi phí	CPBQ người/tháng	Tổng chi phí
1. Đào tạo tại chỗ		109		61,180,000		335,750,000
- Công nhân trực tiếp						
+ Đào tạo nâng bậc nghề	2	60	400,000	48,000,000	2,100,000	252,000,000
+ Đào tạo lao động mới	1	36	250,000	9,000,000	1,400,000	50,400,000
- CBCNV gián tiếp	2.5	13	320,000	4,180,000	2,700,000	33,350,000
2. Đào tạo thoát ly				75,600,000		168,200,000
+ Đào tạo tin học	6	4	950,000	5,700,000	5,800,000	34,800,000
+ Đào tạo kỹ năng mềm	1	4	600,000	2,400,000	2,600,000	10,400,000
+ Đào tạo nâng cao năng lực quản lý	3	4	4,000,000	48,000,000	4,500,000	54,000,000
+ Tổ chức, tham gia hội thảo	10	3	650,000	19,500,000	2,300,000	69,000,000
Tổng		126		136,780,000		503,950,000

3.2.2.4. Kết quả đạt được sau khi thực hiện biện pháp

Bảng 3.3: Dự kiến kết quả đạt được đối với các chỉ tiêu phản ánh kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trước và sau khi thực hiện biện pháp.

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Trước khi thực hiện biện pháp	Sau khi thực hiện biện pháp	Chênh lệch	
					+/-	%
1	Số lao động	Người	477	477	0	0
2	Sản lượng	M	812,000	893,200	81,200	10
3	Doanh thu	Đồng	127,168,586,093	139,885,444,700	12,716,858,610	10
4	Tổng chi phí	Đồng	118,285,846,990	130,114,431,700	11,828,584,700	10
5	Tổng chi phí thực hiện biện pháp dự kiến	Đồng	-	640,730,000	640,730,000	-
6	Lợi nhuận	Đồng	8,882,739,103	9,130,283,000	247,543,897	2.79

3.2.2. Hoàn thiện các chính sách an toàn lao động, động viên, khen thưởng cũng như kỷ luật trong Công ty

3.2.2.1. Lý do đưa ra biện pháp

Những năm gần đây, việc hiện đại hóa, chuyên môn hóa trong quá trình sản xuất, thi công đã giúp doanh nghiệp gia tăng đáng kể công suất và hiệu quả kinh doanh. Do đó, ngân sách đầu tư cải tiến năng lực sản xuất luôn được các doanh nghiệp chú trọng. Tuy nhiên, ít ai biết rằng khi tăng cao năng suất sản xuất nhưng nếu không đồng thời xây dựng và trang bị an toàn lao động cho lực lượng sản xuất thì tỷ lệ tai nạn lao động sẽ tăng cao, kế hoạch sản xuất và hiệu quả đầu tư bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Theo đó, để tăng năng suất lao động và phát triển bền vững, mỗi doanh nghiệp đều cố gắng cam kết đảm bảo an toàn cho công nhân. Đối với công nhân, do yếu tố con người ngày càng được nâng cao nên cùng với việc nâng cao tay nghề và sự chuyên nghiệp, ý thức về quyền được đảm bảo an toàn lao động cũng ngày càng thể hiện rõ.

Theo xu hướng hội nhập quốc tế, hiện nay một doanh nghiệp được xem là có ưu thế cạnh tranh và nhiều cơ hội tiềm năng tăng trưởng bên cạnh những máy móc, thiết bị hiện đại, doanh nghiệp đó còn có môi trường đảm bảo an toàn lao

động và luôn đặt yếu tố an toàn của lực lượng sản xuất lên trước. Kinh nghiệm từ những nước phát triển cho thấy xây dựng văn hóa an toàn lao động là một trong những tiêu chí quan trọng để doanh nghiệp tồn tại và phát triển.

Vấn đề lương thưởng cũng có tác động rất lớn đối với người lao động. Tiền lương thưởng hợp lý sẽ gắn kết người lao động với doanh nghiệp. Kích thích vật chất đối với người lao động thông qua chế độ tiền lương, thưởng, phụ cấp là góp phần làm tăng thu nhập cho người lao động, đảm bảo đời sống ổn định cho người lao động để họ yên tâm công tác. Để nhân viên làm việc có hiệu quả thì cần phải có chính sách khen thưởng đúng người đúng việc.

Một bộ phận không nhỏ lao động trong Công ty vẫn còn hạn chế trong vấn đề nhận thức dẫn đến những lỗi vi phạm như: làm việc mang tính qua loa, ỷ lại, nghỉ việc tự do, gây rối làm ảnh hưởng đến bầu không khí giữa các nhân viên trong Công ty,... Đặc biệt là ý thức chấp hành các quy định lao động của một bộ phận công nhân còn yếu kém, là nguyên nhân trực tiếp dẫn đến số vụ tai nạn lao động trong năm 2013 tăng cao so với năm 2012.

3.2.3.2. Mục tiêu của biện pháp

- Đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh môi trường.
- Nâng cao ý thức của đội ngũ lao động trong Công ty trong việc chấp hành nghiêm chỉnh các quy định của Công ty.
- Giảm thiểu đến mức tối đa các vụ tai nạn lao động cho cán bộ công nhân viên do các nguyên nhân từ việc vi phạm các quy định về an toàn lao động đã đề ra; xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, góp phần nâng cao uy tín, thương hiệu của Tổng công ty.
- Xây dựng bầu không khí thân thiện giữa các cán bộ công nhân viên trong Công ty.
- Khuyến khích tinh thần làm việc hăng say, sáng tạo và có trách nhiệm vì sự phát triển chung của Công ty.

3.2.3.3. Nội dung của biện pháp

Để thực hiện được những mục tiêu trên, Công ty cần thực hiện đồng bộ các biện pháp sau:

❖ ***Các chính sách nhằm nâng cao kỹ luật, an toàn lao động.***

- Đào tạo, huấn luyện an toàn lao động: 100% người lao động và cán bộ quản lý được đào tạo, huấn luyện và được cấp chứng chỉ về an toàn lao động, vệ sinh môi trường. Tổ chức các lớp tập huấn, bồi dưỡng kiến thức về bảo hộ lao động, an toàn lao động, vệ sinh môi trường cho cán bộ lãnh đạo các cấp và cán bộ công nhân viên, đặc biệt là cán bộ phụ trách công tác an toàn lao động và các an toàn viên, vệ sinh viên. Tổ chức các cuộc thi dưới hình thức trắc nghiệm về hiểu biết an toàn lao động và có các phần thưởng xứng đáng.

- Phòng hộ lao động cá nhân: 100% người lao động làm việc trên các công trường được trang bị đầy đủ phòng hộ lao động cá nhân và sử dụng đầy đủ khi làm việc. Quần áo và mũ bảo hộ lao động được trang bị thống nhất về mẫu mã, quy cách, chất liệu, phiên hiệu và lôgô đơn vị. Tăng cường công tác kiểm tra, nhắc nhở, xử phạt người lao động vi phạm về sử dụng phòng hộ lao động cá nhân khi làm việc. Hoàn thiện chế tài xử phạt vi phạm ATLĐ theo hướng nâng cao mức xử phạt bằng tiền, xử lý cả người đứng đầu đơn vị và bộ phận khi để xảy ra vi phạm; đình chỉ thi công khi không đủ điều kiện về ATLĐ.

- Biện pháp tổ chức thi công an toàn: Tất cả các hạng mục công trình đều có thiết kế biện pháp thi công an toàn được duyệt và thực hiện theo đúng biện pháp đã duyệt; Đối với các công trình phụ tạm phục vụ thi công: cầu công vụ, đường công vụ, ... được thiết kế chuẩn hóa theo mẫu thống nhất và thực hiện nghiêm túc trong qua trình thi công.

- Sử dụng thiết bị, xe máy thi công: Các thiết bị, xe máy đưa vào công trường có đầy đủ hồ sơ đăng kiểm, đảm bảo về chất lượng và an toàn; có đầy đủ tên, phiên hiệu, lôgô Tổng công ty và đơn vị. Công nhân vận hành thiết bị chấp hành nghiêm chỉnh nội quy công trường và quy trình vận hành khai thác thiết bị, xe máy.

- An toàn điện: Hệ thống đường điện trực chính phục vụ thi công được thiết kế chuẩn hóa và bố trí khoa học, đảm bảo chất lượng và an toàn. Các đường điện nhánh, các môi nối điện đảm bảo an toàn; có đầy đủ hệ thống biển báo, biển cấm nguy hiểm về điện; 100% người lao động chấp hành nghiêm chỉnh nội quy, quy tắc an toàn điện.

- Hệ thống tuyên truyền trên công trường: Trên công trường có đầy đủ các dụng cụ tuyên truyền như sau: Nội quy công trường; Hệ thống biển báo, cảnh báo về điện, phạm vi công trường, sử dụng dụng cụ phòng hộ lao động cá nhân...; Hệ thống pa nô, áp phích, khẩu hiệu tuyên truyền về an toàn lao động, thi đua lao động, khẩu hiệu lao động... treo tại các vị trí trực quan trên công trường.

- Vệ sinh công trường, phòng chống cháy nổ: Hệ thống đường công vụ đảm bảo vệ sinh, thoát nước tốt; các loại vật tư, vật liệu, xe máy thiết bị và cấu kiện tập kết trên công trường đảm bảo vệ sinh, gọn gàng, ngăn nắp; Trên công trường và tại khu vực nhà ở công nhân có các thiết bị phòng cháy chữa cháy theo yêu cầu.

- Chăm sóc sức khỏe người lao động: 100% người lao động được khám sức khỏe định kỳ hàng năm; khu vực nhà ở công nhân trên công trường đảm bảo vệ sinh, phòng chống dịch; Một công trường bố trí 01 Y tá, có túi thuốc y tế và các dụng cụ sơ cấp cứu tại hiện trường.

- Chuẩn bị nước sạch, mát hoặc cháo loãng cho các cán bộ công nhân viên trong thời tiết khắc nghiệt, đảm bảo cho họ có sức khỏe và điều kiện làm việc tốt nhất.

❖ Các chính sách động viên, khen thưởng nhân viên.

- Những cán bộ công nhân viên có thành tích xuất sắc trong sản xuất, quản lý Công ty nên khen thưởng bằng việc tặng quà, tuyên dương trước tập thể Công ty. Xây dựng phiếu đánh giá chất lượng lao động giữa các tổ đội xây dựng trong Công ty để bình chọn những bộ phận, tổ đội hoàn thành tốt nhiệm vụ và tiến hành khen thưởng, tuyên dương từ đó tạo không khí thi đua, phấn đấu giữa các đơn vị.

- Những cán bộ công nhân viên có sáng kiến mang lại hiệu quả trong sản xuất kinh doanh cần được tuyên dương và khen thưởng kịp thời để động viên họ

tiếp tục phấn đấu. Mức khen thưởng tùy thuộc vào giá trị của sáng kiến đó mang lại.

- Quan tâm hơn nữa đối với những gia đình của người lao động trong Công ty. Thường xuyên thăm hỏi gia đình những cán bộ công nhân viên đặc biệt là những gia đình có hoàn cảnh khó khăn, neo đơn. Hàng năm, Công ty nên tổ chức trao quà cho con em cán bộ công nhân viên có thành tích tốt.

- Công ty cũng nên quan tâm hơn nữa đến việc hoàn thiện các chính sách phúc lợi cho người lao động như: tổ chức cho CBCNV đi tham quan, nghỉ mát; hỗ trợ tiền nhà trọ cho những lao động xa quê,...

- Quan tâm và giải quyết những nguyện vọng chính đáng của người lao động trong Công ty, để họ yên tâm lao động sản xuất và gắn bó với doanh nghiệp.

- Dự kiến chi phí thực hiện các chính sách của Công ty là khoảng 300,000,000 đồng.

3.2.3.4. Kết quả đạt được sau khi thực hiện biện pháp

Bảng 3.4: Dự kiến kết quả đạt được đối với các chỉ tiêu phản ánh kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trước và sau khi thực hiện biện pháp.

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Trước khi thực hiện biện pháp	Sau khi thực hiện biện pháp	Chênh lệch	
					+/-	%
1	Số lao động	Người	477	477	0	0
2	Sản lượng	M	812,000	848,540	36,540	4.5
3	Doanh thu	Đồng	127,168,586,093	132,891,172,500	5,722,586,374	4.5
4	Tổng chi phí	Đồng	118,285,846,990	123,608,710,100	5,322,863,115	4.5
5	Tổng chi phí thực hiện biện pháp dự kiến	Đồng	-	300,000,000	300,000,000	-
6	Lợi nhuận	Đồng	8,882,739,103	8,982,462,400	99,723,297	1.1

KẾT LUẬN

Công ty TNHH xây dựng 189A tuy còn là một doanh nghiệp trẻ, trải qua 14 năm (2000 – 2014) kể từ ngày ra đời và phát triển, dù phải đối mặt với nhiều thách thức lớn từ sự biến động của nền kinh tế nhưng với sự nỗ lực của tập thể đội ngũ cán bộ công nhân viên trong Công ty, đơn vị đã thu được những kết quả đáng ghi nhận: doanh nghiệp thu năm sau luôn tăng với tỷ lệ cao hơn năm trước, tạo nhiều công ăn việc làm và đảm bảo đời sống cho người lao động, góp phần vào sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa nước nhà.

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đã đạt được ở trên thì vẫn còn tồn tại một số mặt hạn chế cần được khắc phục như những hạn chế trong công tác đào tạo cũng như việc giáo dục ý thức trách nhiệm, tinh thần kỷ luật trong lao động nhất là đối với những lao động trẻ. Những hạn chế này cần được khắc phục trong thời gian tới để đưa Công ty ngày càng phát triển đi lên.

Trong thời gian thực tập tại Công ty TNHH xây dựng 189A, em đã có cơ hội so sánh giữa những lý thuyết đã được học ở trường vào tình hình thực tiễn tại doanh nghiệp để rút ra những bài học bổ ích cho bản thân để đáp ứng cho yêu cầu của công việc sau khi ra trường.

Do đây là lần đầu tiên đi từ lý luận vào thực tiễn nên những thiếu sót trong bài khóa luận này là điều không thể tránh khỏi. Kính mong sự góp ý chân thành của thầy cô cùng với các anh chị trong Công ty để giúp bài viết của em hoàn thiện hơn.

Một lần nữa em xin trân trọng cảm ơn cô giáo hướng dẫn – Th.s Lã Thị Thanh Thủy và các anh chị cán bộ công nhân viên trong Công ty đã tận tình giúp đỡ em trong suốt quá trình em làm khóa luận này.

Em xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Thị Kim Dung - Quản trị nguồn nhân lực, năm 2005, NXB Thống kê.
2. TS. Nguyễn Thanh Hội - Quản trị nhân sự, năm 2000, NXB Thống kê.
3. Nguyễn Hữu Thân - Quản trị nhân sự, năm 2006, NXB Thống kê.
4. Khóa luận tốt nghiệp của sinh viên trường Đại học Dân Lập Hải Phòng, ngành Quản trị Doanh nghiệp khóa 13
 - Phạm Thị Tuyết Mai, lớp QT1301N - Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia.
5. Báo cáo tài chính và các tài liệu, số liệu liên quan về phần nhân sự và các mặt sử dụng nhân sự thu thập tại Công ty TNHH xây dựng 189A.
6. Website:
 - www.laodong.com.vn
 - www.quantri.com.vn