

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

---



ISO 9001:2008

# **KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**LỚP: QUẢN TRỊ KINH DOANH TÀI NĂNG**

**Sinh viên : Ngô Thị Phương Linh**  
**Giảng viên hướng dẫn : ThS.Nguyễn Thị Ngọc Mỹ**

**HẢI PHÒNG - 2015**

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

-----

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ  
SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY  
CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ DỊCH VỤ  
THƯƠNG MẠI NGÔ QUYỀN**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY  
NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH  
LỚP: QUẢN TRỊ KINH DOANH TÀI NĂNG**

**Sinh viên : Ngô Thị Phương Linh  
Giảng viên hướng dẫn : Ths. Nguyễn Thị Ngọc Mỹ**

**HẢI PHÒNG - 2015**

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

**NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP**

Sinh viên: Ngô Thị Phương Linh

Mã SV: 1112401407

Lớp: QTTN 101

Ngành: Quản trị kinh doanh

Tên đề tài : **Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền**

# **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).

- Khái quát cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

- Mô tả thực trạng về công tác quản lý nguồn nhân lực tại công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền.

- Nhận xét ưu nhược điểm trong công tác quản lý nguồn nhân lực và đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực cho công ty.

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

- Bảng lương, bảng chấm công

- Báo cáo tài chính 2013 - 2014

- Tình hình nhân sự trong năm 2013 - 2014

- Kỳ lấy số liệu: năm 2013 hoặc năm 2014

## **3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.**

Công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền

## **CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP**

Họ và tên: Nguyễn Thị Ngọc Mỹ

Học hàm, học vị: Thạc sĩ

Cơ quan công tác: Trường đại học dân lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Hải Phòng.

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 01 tháng 06 năm 2015

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 01 tháng 08 năm 2015

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

*Sinh viên*

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

*Người hướng dẫn*

***Hải Phòng, ngày ..... tháng.....năm 2015***

**Hiệu trưởng**

**GS.TS.NGŨT *Trần Hữu Nghị***

## **PHÂN NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN**

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

Thái độ làm việc nghiêm túc, tuân thủ tốt những yêu cầu của giáo viên hướng dẫn.

### **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...):**

Tác giả đã tìm hiểu được những lý luận cơ bản về công tác quản trị nguồn nhân lực. Trên cơ sở thu thập số liệu đầy đủ, tác giả tiến hành phân tích tương đối toàn diện tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền và đã đề xuất được một số giải pháp tương đối khả thi.

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

9,5 (chín rưỡi)

*Hải Phòng, ngày 30 tháng 07 năm 2015*

**Cán bộ hướng dẫn**

## MỤC LỤC

<b>LỜI MỞ ĐẦU</b> .....	1
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC</b> .....	2
1.1 Nguồn nhân lực là gì? .....	2
1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực .....	2
1.1.2 Vai trò của nguồn nhân lực .....	3
1.1.3. Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực .....	3
1.1.3.1. Số lượng nguồn nhân lực .....	3
1.1.3.2. Chất lượng nguồn nhân lực .....	3
1.2 Quản lý nguồn nhân lực .....	4
1.2.1 Khái niệm .....	4
1.2.2 Chức năng và nhiệm vụ của công tác quản lý nguồn nhân lực.....	5
1.2.3 Ảnh hưởng của môi trường đối với quản lý nguồn nhân lực.....	6
1.2.3.1 Môi trường bên ngoài.....	6
1.2.3.2 Môi trường bên trong .....	7
1.3 Các hoạt động của quản lý nguồn nhân lực .....	8
1.3.1 Hoạch định nguồn nhân lực.....	8
1.3.2 Phân tích công việc.....	9
1.3.3 Tuyển dụng nhân viên.....	10
1.3.3.1 Tuyển dụng từ nguồn nội bộ .....	10
1.3.3.2 Tuyển dụng từ nguồn bên ngoài.....	10
1.3.4 Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	12
1.3.5 Duy trì và đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên .....	13
1.3.6. Trả công lao động.....	15
1.4 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	16
1.4.1 Khái niệm .....	16
1.4.2 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực .....	17
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC NHÂN SỰ TẠI “CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ DỊCH VỤ THƯƠNG MẠI NGÔ QUYỀN”</b> .....	19
2.1 Tổng quan về công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền .....	19
2.1.1. Giới thiệu về công ty .....	19
2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển.....	19
2.1.3. Đặc điểm của ngành đối với xã hội.....	20

2.2 Đặc điểm hoạt động và cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền.....	22
2.2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền:.....	22
2.2.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy kế toán của Công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền.....	24
2.3 Đánh giá khái quát tình hình tài chính của công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền.....	26
2.4 Thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực tại công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Hải Phòng .....	28
2.4.1. Tình hình quản lý nhân lực và cơ cấu lao động.....	28
2.4.2.Phân tích công tác quản lý nhân lực tại công ty.....	34
2.4.2.1 Công tác tuyển dụng.....	34
2.4.2.2 Công tác đào tạo.....	36
2.4.2.3 Chính sách tiền lương, thưởng.....	39
2.4.2.4 Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.....	45
2.4.3 Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	46
2.5 Nhận xét chung.....	48
2.5.1 Những mặt tích cực .....	48
2.5.2 Những tồn tại.....	48
<b>CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG &amp; DỊCH VỤ THƯƠNG MẠI NGÔ QUYỀN.....</b>	<b>50</b>
3.1 Công tác hoạch định nhân sự .....	50
3.2.Công tác tuyển dụng.....	51
3.3 Xây dựng chế độ đãi ngộ với lao động trực tiếp.....	54
3.4. Xây dựng văn hóa nơi công sở.....	55
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>58</b>



---

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Giới thiệu luận văn

Năng lực của một doanh nghiệp được hình thành bởi các yếu tố như: Tài chính, cơ sở vật chất, tài sản vô hình, công nghệ, con người v.v...trong đó con người sẽ quản lý, sử dụng và khai thác các yếu tố còn lại. Chính vì vậy yếu tố con người là điều kiện đủ để quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Việt Nam đã bắt đầu bơi ra biển lớn, các doanh nghiệp trần trở với bài toán “Tìm đâu ra tướng giỏi quân tinh”. Công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền đã ưu tiên đầu tư vào nguồn vốn nhân sự. Chính đội ngũ lao động chất lượng cao sẽ góp phần gia tăng lợi nhuận nhiều lần cho doanh nghiệp.

Hải Phòng là một trong những thành phố đi đầu trong việc thực hiện công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Cùng với các ngành kinh tế khác, ngành Xây dựng đã góp phần tạo nên hình ảnh hiện đại, văn minh của thành phố. Công ty Cổ phần Xây dựng & dịch vụ thương mại Ngô Quyền là một Công ty hoạt động chuyên nghiệp trên lĩnh vực đầu tư và xây dựng. Với hy vọng sẽ góp phần vào sự phát triển, gia tăng năng lực của công ty thông qua yếu tố con người và được sự đồng ý của Ban lãnh đạo Công ty em chọn đề tài “ ***Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng & dịch vụ thương mại Ngô Quyền***” làm luận văn tốt nghiệp.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

Trên cơ sở phân tích thực trạng hoạt động sử dụng nguồn nhân lực đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng & dịch vụ thương mại Ngô Quyền nhằm phát triển, thu hút, đào tạo và duy trì nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu quy mô của Công ty ngày một rộng lớn.

### 3. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nghiên cứu của đề tài là phân tích và đánh giá về nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Xây dựng & dịch vụ thương mại Ngô Quyền giai đoạn 2013-2015.

### 4. Kết cấu luận văn

- ***Chương 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực.***
- ***Chương 2: Thực trạng về công tác quản lý nguồn nhân lực tại công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền.***
- ***Chương 3: Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng & dịch vụ thương mại Ngô Quyền***

---

**CHƯƠNG 1****CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC****1.1 Nguồn nhân lực là gì?****1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực**

Để xây dựng và phát triển kinh tế, mỗi quốc gia đều phải dựa vào các nguồn lực cơ bản như: tài nguyên thiên nhiên, nguồn nhân lực, tiềm năng về khoa học công nghệ, cơ sở vật chất kỹ thuật, nguồn vốn, trong đó nguồn nhân lực (nguồn lực con người) luôn là nguồn lực cơ bản và chủ yếu nhất quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia. Tiếp cận vấn đề này ở nhiều góc độ khác nhau, các tác giả đã đưa ra nhiều khái niệm về nguồn nhân lực để phù hợp với mục tiêu nghiên cứu và điều kiện thực tế của từng quốc gia. Nhân lực được hiểu là toàn bộ khả năng về trí lực và thể lực của con người được vận dụng trong quá trình lao động, là một nguồn lực quý giá nhất trong quá sản xuất của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực, theo các sách báo về kinh tế bao gồm tất cả những người trong độ tuổi lao động theo quy định của pháp luật có khả năng tham gia lao động (trừ những người tàn tật mất sức lao động loại nặng) và những người ngoài độ tuổi lao động nhưng thực tế đang làm việc. Nguồn nhân lực của một tổ chức hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục đích nhất định. Khác với các nguồn lực khác, nguồn nhân lực là nguồn lực con người. Nếu xét về vai trò của nguồn lực này trong quá trình sản xuất, nguồn nhân lực không chỉ là yếu tố đầu vào của sản xuất (nguồn cung), mà ở khía cạnh với tư cách là một thực thể sống, nguồn nhân lực lại là yếu tố tạo nên cầu. Các nguồn lực khác của doanh nghiệp đều do con người sử dụng để phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của chính bản thân doanh nghiệp. Mỗi nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển và có khả năng đoàn kết làm việc theo nhóm, tổ, đội tạo lên hiệu quả cao trong công việc mà họ đảm nhận, đồng thời họ liên kết lại để hình thành nên các tổ chức, để bảo vệ quyền lợi của bản thân trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Hiểu theo góc độ rộng hơn thì nguồn nhân lực chính là nguồn lực của con người bao gồm hai yếu tố chính là thể lực và trí lực. Xét theo phạm vi hẹp hơn trong phạm vi một tổ chức thì nguồn nhân lực thể hiện ở số lượng và chất lượng người lao động đang làm việc trong tổ chức đó bất kể công việc họ đảm nhiệm là gì.

### **1.1.2 Vai trò của nguồn nhân lực**

Vai trò của quản trị nguồn nhân lực thay đổi qua nhiều thời kỳ khác nhau nhằm đáp ứng với môi trường và hoàn cảnh cụ thể của từng thời kỳ. Quản lý, khai thác, sử dụng hiệu quả và hợp lý các nguồn lực của đất nước góp phần quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia. Trong các nguồn lực đó thì nhân lực là nguồn lực có vai trò quyết định sự tồn tại và phát triển của đất nước. Do đó việc đào tạo và không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là vấn đề quan tâm hàng đầu của xã hội.

Tầm quan trọng của quản trị nguồn nhân lực tăng mạnh trên toàn thế giới trong mấy thập kỷ gần đây khi cả trình độ năng lực của nhân viên lẫn trang thiết bị kỹ thuật ngày càng được nâng cao; khi công việc ngày càng phức tạp, đa dạng và yêu cầu của công việc ngày càng tăng; khi hầu hết các doanh nghiệp đều đối đầu với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường; phải vật lộn với các cuộc suy thoái kinh tế và đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của nhân viên. Đặc biệt, trong nền kinh tế chuyển đổi từ tập trung bao cấp sang nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa, xuất hiện các thị trường mới hình thành trong đó có thị trường sức lao động- nguồn cung lao động chủ yếu cho các doanh nghiệp, vấn đề áp dụng và phát triển quản trị nguồn nhân lực được coi như một trong những điểm mấu chốt của cải cách quản lý.

### **1.1.3. Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực**

#### **1.1.3.1. Số lượng nguồn nhân lực**

Là tổng số người được tổ chức thuê mướn, được trả công và được ghi vào danh sách nhân sự của tổ chức đó. Trong số lượng nhân lực chính là số lượng nhân lực được tổ chức huy động trên thực tế để thực hiện các mục tiêu của tổ chức, nhằm duy trì và phát triển hoạt động của tổ chức.

#### **1.1.3.2. Chất lượng nguồn nhân lực**

Là trạng thái nhất định bên trong nguồn nhân lực, nó thể hiện các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong nguồn nhân lực. Chất lượng nguồn nhân lực được đánh giá thông qua một số chỉ tiêu sau:

- **Khả năng về sức khỏe của nguồn nhân lực:** là trạng thái về thể chất cũng như tinh thần của con người.

- **Trình độ văn hóa của nguồn nhân lực:** là chỉ tiêu đánh giá kiến thức phổ thông của nguồn nhân lực về xã hội và tự nhiên (như số lượng nhân lực biết chữ, số lượng nhân lực tham gia vào các lớp học...). Trình độ văn hóa của

nguồn nhân lực tạo ra khả năng tiếp thu và vận dụng một cách sáng tạo trình độ khoa học kỹ thuật vào các hoạt động của tổ chức.

- **Trình độ chuyên môn kỹ thuật (kỹ năng) của nguồn nhân lực:** Là sự hiểu biết và khả năng thực hiện về một chuyên môn, nghề nghiệp nào đó trong tổ chức, thể hiện ở cơ cấu lao động được đào tạo, cơ cấu cấp bậc đào tạo (sơ cấp, trung cấp, cao cấp), cơ cấu lao động kỹ thuật và các nhà chuyên môn, cơ cấu trình độ đào tạo. Đây là cơ cấu quan trọng nhất quyết định đến chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, khả năng áp dụng trình độ khoa học kỹ thuật vào tổ chức.

**Cơ cấu tuổi của nguồn nhân lực:** Được hiểu là số lượng lao động ở các độ tuổi khác nhau. Cơ cấu tuổi của nguồn nhân lực có ảnh hưởng đến hiệu quả, kết quả công việc của tổ chức và nó đồng nghĩa với sự ảnh hưởng đến mục tiêu cuối cùng của tổ chức. Do vậy tùy từng công việc cụ thể trong tổ chức, cũng như mục tiêu của cả tổ chức mà có sự tuyển chọn và sắp xếp nhân lực có độ tuổi phù hợp để có thể đáp ứng đòi hỏi của công việc.

**Cơ cấu giới tính và dân tộc:** Hiện nay nữ giới đang ngày càng đóng những vai trò quan trọng trong tổ chức, và họ nắm giữ những cương vị nhất định trong tổ chức. Trong giai đoạn hiện nay vai trò của nữ giới trong công việc càng được khẳng định và vì thế tỷ lệ nhân lực nữ trong tổ chức ngày càng tăng lên. Ngoài ra chính sách ưu tiên lao động là con em các dân tộc thiểu số của đảng và nhà nước trong các tổ chức đặc biệt là các tổ chức chính quyền, nhằm nâng cao trình độ văn hóa và khả năng tiếp cận khoa học kỹ thuật, nâng cao chất lượng cuộc sống và khả năng làm việc của họ trong tổ chức.

**Cơ cấu cấp bậc của nguồn nhân lực:** bao gồm số lượng nhân lực được phân chia từ cấp cao cho đến cấp thấp và đến người lao động, nhân viên trong tổ chức. Cơ cấu này phản ánh các bước thăng tiến nghề nghiệp của nhân lực trong tổ chức.

Nhân lực là nguồn lực có giá trị không thể thiếu đối với hoạt động của một tổ chức. Do đó sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả là mục tiêu hàng đầu và lâu dài của quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức hiện nay.

## **1.2 Quản lý nguồn nhân lực**

### **1.2.1 Khái niệm**

Quản lý là sự tác động của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý nhằm đạt được những mục tiêu nhất định trong điều kiện biến động của môi trường.

Quản lý nguồn nhân lực là một quá trình tuyển mộ, lựa chọn, duy trì, phát triển và tạo mọi điều kiện có lợi cho nguồn nhân lực trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đặt ra của tổ chức đó.

Như vậy, ta thấy quản lý nguồn nhân lực liên quan đến con người và những nhân tố xác định mối quan hệ giữa con người với tổ chức sử dụng con người đó. Tại một thời điểm nào đấy trong quá trình hoạt động của nó, một tổ chức có thể cần có ít hoặc nhiều nhân lực tùy thuộc vào yêu cầu của các hoạt động trong tổ chức. Quản lý nguồn nhân lực đảm bảo cho tổ chức có những nhân lực có kỹ năng, được sắp xếp vào những vị trí phù hợp theo đòi hỏi của công việc trong tổ chức.

### **1.2.2 Chức năng và nhiệm vụ của công tác quản lý nguồn nhân lực**

Trong quá trình hội nhập kinh tế thế giới toàn cầu, môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt việc các tổ chức phải tận dụng tối đa các nguồn lực để làm lợi thế cạnh, trong đó nguồn lực con người luôn được ưu tiên phát triển hàng đầu. Để hoàn thành mục tiêu của tổ chức thì mọi thành viên trong tổ chức phải có những kỹ năng cần thiết để đáp ứng được yêu cầu của công việc cụ thể, nhà quản lý phải tuyển chọn những con người phù hợp và sắp xếp họ vào những vị trí hợp lý nhằm phát huy tối đa kỹ năng của họ.

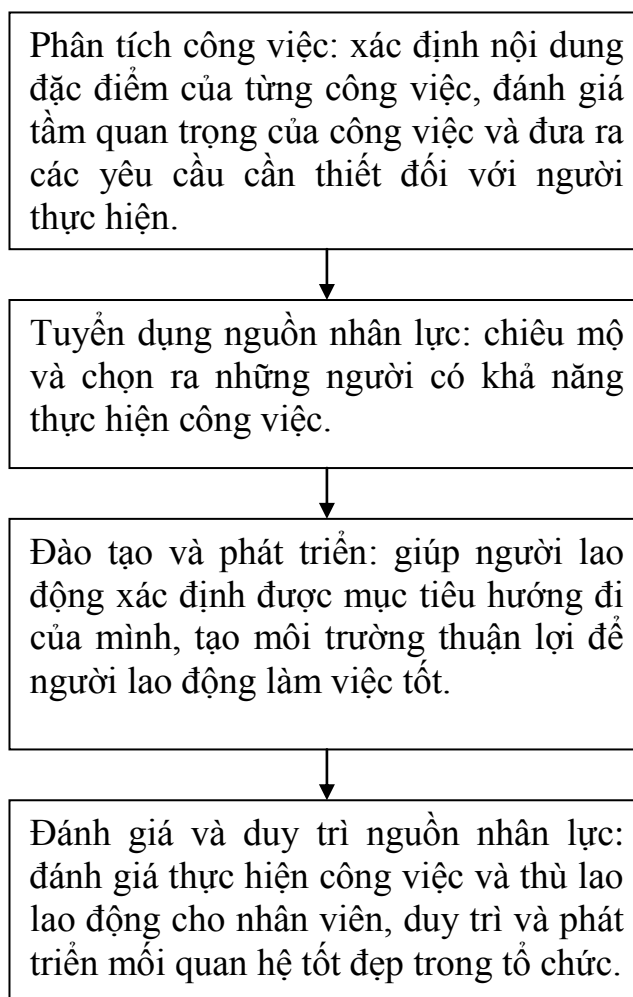
Tổ chức sẽ có nhiều cách để phát hiện năng lực của từng nhân lực và sắp xếp họ vào những vị trí hợp lý, với khoảng thời gian nhân lực làm tại tổ chức như sau:

- Khi các nhân viên mới được tuyển vào tổ chức làm việc.
- Khi họ học hỏi và tiến bộ lên trong quá trình làm việc tại tổ chức.
- Khi họ làm việc và góp phần vào sự thành công của doanh nghiệp.
- Khi họ chuẩn bị rời tổ chức.

Quản lý nguồn nhân lực đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các tổ chức và giúp cho các tổ chức tồn tại và phát triển trên thị trường. Mặt khác, quản lý các nguồn lực khác cũng sẽ không có hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nguồn nhân lực, vì suy đến cùng mọi hoạt động quản lý đều thực hiện bởi con người.

Quản lý nguồn nhân lực là một hoạt động của quản trị doanh nghiệp, là quá trình tổ chức nguồn lao động cho doanh nghiệp, là phân bổ sử dụng nguồn lao động một cách khoa học và có hiệu quả trên cơ sở phân tích công việc, bố trí lao động hợp lý, để xác định nhu cầu lao động và tiến hành tuyển dụng nhân sự,

đào tạo, phát triển nhân sự, đánh giá nhân sự thông qua việc thực hiện nhiệm vụ cấp trên giao.



### Sơ đồ nội dung của công tác quản lý nguồn nhân sự

#### 1.2.3 Ảnh hưởng của môi trường đối với quản lý nguồn nhân lực

Làm việc trong môi trường thuận lợi là một trong những yếu tố quan trọng giúp cho mỗi nhân viên có thể cống hiến hết mọi năng lực của bản thân. Vì vậy, khi hoạch định nguồn nhân lực các nhà quản trị phải tính đến các yếu tố môi trường ảnh hưởng đối với quản lý nguồn nhân lực.

##### 1.2.3.1 Môi trường bên ngoài

- **Khung cảnh kinh tế:** trong giai đoạn nền kinh tế suy thoái hoặc bất ổn thì doanh nghiệp cần phải duy trì lao động có tay nghề, giảm chi phí lao động. Khi nền kinh tế phát triển phồn thịnh hoặc ổn định thì doanh nghiệp lại có nhu cầu phát triển nguồn nhân lực để mở rộng sản xuất, tăng cường đào tạo huấn luyện nhân viên. Việc mở rộng sản xuất đòi hỏi doanh nghiệp phải tuyển dụng thêm lao động có trình độ và tay nghề, đòi hỏi tăng lương để thu hút nhân tài, tăng

phúc lợi và cải thiện điều kiện làm việc.

- **Dân số/Lực lượng lao động:** Dân số tăng nhanh làm tăng lực lượng lao động hàng năm. Thị trường lao động có ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nguồn nhân lực vì nó phản ánh nguồn cung cấp lao động trên thị trường và là cơ sở quan trọng cho việc thiết lập các kế hoạch bổ sung nguồn lực.

- **Luật pháp:** Luật pháp ảnh hưởng rất lớn đến công tác quản trị nguồn nhân lực. Ở Việt Nam, Luật lao động được ban hành và áp dụng từ ngày 01/01/1995. Bộ luật này nhằm chi phối mối quan hệ lao động trong tất cả các doanh nghiệp nhà nước và các hình thức sở hữu khác.

- **Văn hoá - Xã hội:** Các quan niệm về đạo đức, các chuẩn mực xã hội, các quan niệm về lối sống, thẩm mỹ, các tập quán, trình độ học vấn, văn hoá... cũng phần nào làm cho việc chọn nghề nghiệp diễn ra khó khăn hơn, nhất là đối với những người có trình độ văn hoá tương đối khá. Mức sống xã hội tăng lên làm thay đổi thái độ làm việc và nghỉ ngơi. Người lao động ngày nay đòi hỏi nhiều hơn về thời gian nghỉ ngơi, cơ hội tham gia các ngày lễ, hội hè, tham quan nghỉ mát. Mặt khác, xu hướng bình đẳng trong lao động đã làm cho lực lượng lao động nữ tham gia làm việc ngày càng tăng, đòi hỏi công ty phải có sự quan tâm thích đáng trong chính sách tuyển dụng lao động nữ.

- **Đối thủ cạnh tranh:** Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp muốn duy trì và phát triển nguồn nhân lực của mình về số lượng và chất lượng phải có những chiến lược và chính sách có thể là uy tín hay danh tiếng của công ty, chính sách thu hút và ưu đãi về tiền lương, phúc lợi, điều kiện lao động...

- **Tiến bộ khoa học kỹ thuật:** Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật nói chung trên thế giới đang làm tăng áp lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp. Do đó, đòi hỏi các doanh nghiệp phải có sự quan tâm thỏa đáng đến việc không ngừng cải tiến và đổi mới kỹ thuật, công nghệ để tăng chất lượng và hạ giá thành sản phẩm.

- **Khách hàng:** Khách hàng là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Doanh số là một yếu tố rất quan trọng đối với sự sống còn của doanh nghiệp, sự tồn tại của khách hàng đối với doanh nghiệp cũng chính là sự tồn tại của doanh nghiệp. Do đó, các cấp quản trị phải đảm bảo rằng nhân viên công ty phải sản xuất ra các sản phẩm, dịch vụ phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng.

### 1.2.3.2 Môi trường bên trong

- **Mục tiêu của công ty:** Mỗi doanh nghiệp đều có mục tiêu riêng của mình. Mục tiêu này ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn như sản xuất, tài

chính, kinh doanh, quản trị nguồn nhân lực. Mỗi bộ phận, phòng ban phải dựa vào mục tiêu của doanh nghiệp để đề ra các mục tiêu của bộ phận mình nhằm hỗ trợ mục tiêu của công ty.

- **Chính sách của công ty:** Là kim chỉ nam cho công tác quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp. Một số chính sách ảnh hưởng tới quản trị nguồn nhân lực: Cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình, chế độ trả lương và đãi ngộ khuyến khích nhân viên làm việc đạt năng suất cao.

- **Bầu không khí văn hoá:** Bầu không khí văn hoá được xem như là hệ thống các giá trị, niềm tin và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi một doanh nghiệp, tác động vào cấu trúc doanh nghiệp tạo ra các chuẩn mực hành vi.

- **Công đoàn:** Công đoàn nằm bên cạnh chính quyền và cấp uy đảng nhưng độc lập hơn nhằm mục đích bảo vệ quyền lợi của người lao động. Vai trò của nó thường kết hợp với chính quyền chăm lo đời sống cán bộ công nhân viên trong toàn công ty, được tham dự các cuộc họp liên quan đến vấn đề chia tiền lời, tiền thưởng, kỷ luật, tăng lương, hạ bậc lương, sa thải và các vấn đề liên quan đến tham ô...

### 1.3 Các hoạt động của quản lý nguồn nhân lực

Nhân viên là tiềm lực, là tài nguyên kiến thức vô hạn của doanh nghiệp. Chất lượng nguồn nhân lực sẽ quyết định năng lực cạnh tranh bền vững của mọi doanh nghiệp. Trên thương trường đầy sóng gió đổi thay, công ty sẽ thành công hay thất bại, luôn có những hướng đi chiến lược hay chịu là kẻ theo sau, phần lớn phụ thuộc vào đội ngũ nhân viên. Điều kiện tiên quyết để có được đội ngũ nhân sự có chất lượng, đáp ứng yêu cầu của mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp là cần phải làm tốt công tác tuyển dụng nhân sự.

Tuyển dụng nhân sự là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự để thoả mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp

#### 1.3.1 Hoạch định nguồn nhân lực

##### ❖ Khái niệm

Hoạch định tài nguyên nhân sự là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.



❖ **Quy trình hoạch định nguồn nhân lực**

- Bước 1: Đề ra nhu cầu và dự báo nhu cầu
- Bước 2: Đề ra chính sách
- Bước 3: Thực hiện kế hoạch
- Bước 4: Kiểm tra và đánh giá

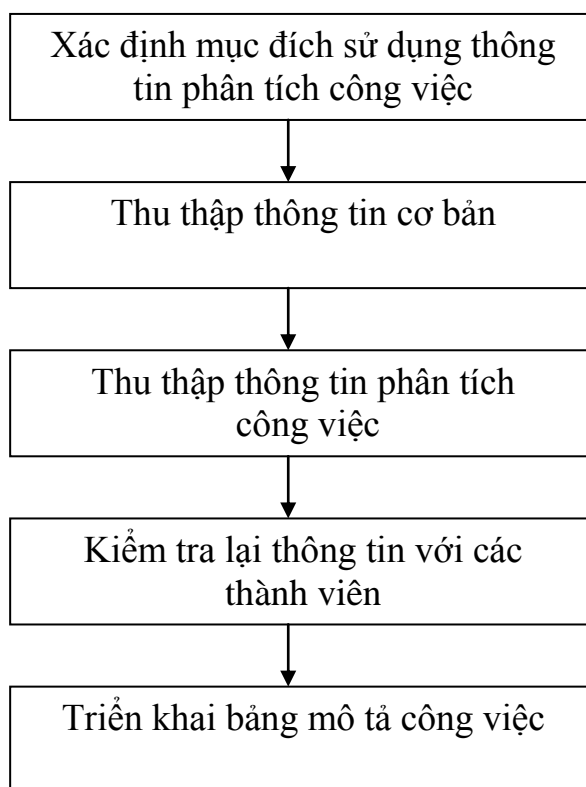
**1.3.2 Phân tích công việc**

❖ **Khái niệm**

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.

❖ **Quy trình phân tích công việc**

**Quy trình phân tích công việc**



(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, dựa theo Gary Dessler)

❖ **Các phương pháp phân tích công việc**

Để phân tích công việc có rất nhiều phương pháp khác nhau, các phương pháp phổ biến sau đây:

- Bảng câu hỏi
- Quan sát
- Phỏng vấn
- Ghi chép lại trong nhật ký
- Phối hợp các phương pháp...

### **1.3.3 Tuyển dụng nhân viên**

Tuyển dụng nhân sự được coi là quá trình đầu tiên cơ bản của quá trình tổ chức lao động. Đây là khâu rất đáng quan tâm đối với các nhà quản lý, những người sử dụng nguồn nhân lực. Muốn làm tốt công tác tuyển dụng nhân sự thì trước hết phải có một quy trình tuyển dụng khoa học hợp lý. Mỗi doanh nghiệp có thể xây dựng cho mình một quy trình tuyển dụng riêng tùy thuộc vào đặc điểm của từng loại công việc.

#### **1.3.3.1 Tuyển dụng từ nguồn nội bộ**

Khi công ty cần tìm gấp nhân sự cho một bộ phận nào đó mà không có thời gian, thì cách tốt nhất là dán thông báo trong nội bộ công ty, thông báo trong cuộc họp nội bộ giao ban.

Phương pháp này có ưu điểm: nhân viên cảm thấy công ty luôn tạo cơ hội để họ được thăng tiến và họ sẽ làm việc tích cực, gắn bó dài lâu với công ty. Nhân viên của doanh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới. Họ đã làm quen, hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp, do đó mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết tìm ra cách thức để đạt được mục tiêu đó.

Bên cạnh đó cũng có một vài nhược điểm sau: Các nhân viên ứng cử vào một vị trí nào đó còn trống nhưng không được tuyển chọn sẽ có tâm lý không phục lãnh đạo, bất hợp tác với lãnh đạo mới, chia bè phái, mất đoàn kết khó làm việc. Đồng thời công ty sẽ bỏ qua cơ hội tuyển dụng các nhân viên có năng lực bên ngoài do nguồn tuyển bị hạn chế về mặt số lượng nên khó tuyển người có yêu cầu tương xứng với công việc.

#### **1.3.3.2 Tuyển dụng từ nguồn bên ngoài**

- Bạn bè của nhân viên: Họ có thể giới thiệu bạn bè vào làm chung trong doanh nghiệp.
- Nhân viên cũ: Những ứng viên cũ thôi việc doanh nghiệp vì nhiều nguyên nhân khác nhau có thể quay lại doanh nghiệp làm việc.
- Ứng viên nộp đơn xin việc
- Các trường học, trung tâm nghề....

#### **Ưu điểm:**

- Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng
- Đây là những ứng viên có kiến thức căn bản, được đào tạo trong trường

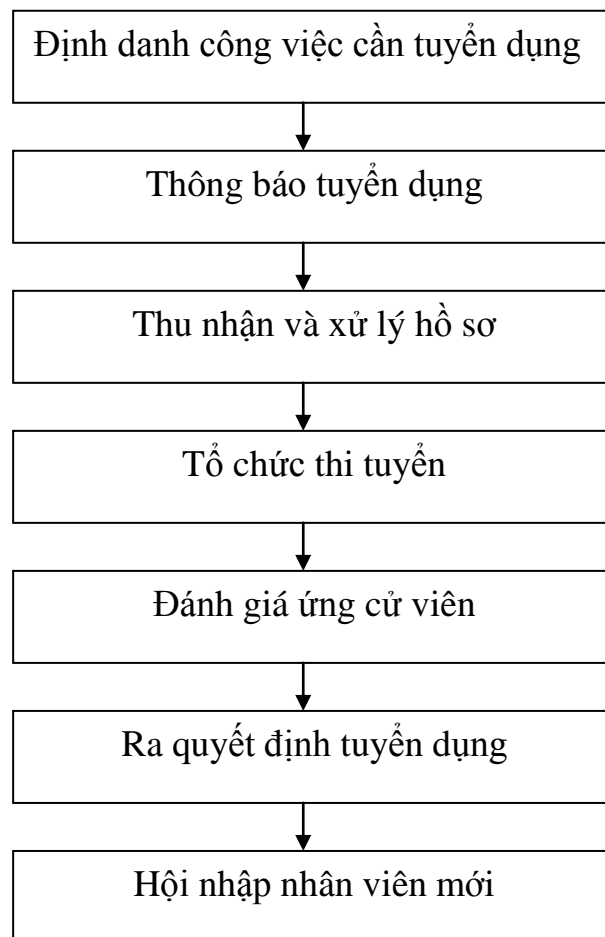
- Tận dụng được nguồn chất xám bên ngoài doanh nghiệp.
- Quá trình tuyển dụng diễn ra khách quan.
- Những ứng viên mới có những phong cách làm việc mới, những cái nhìn mới, có thể sẽ mang lại những ý tưởng mới và thay đổi cách làm việc cũ, bị dập khuôn từ trước cho doanh nghiệp

**Nhược điểm:**

- Cần có thời gian để người mới thích nghi với môi trường và công việc
- Mất thêm chi phí để đào tạo với những công việc đặc thù
- Tỷ lệ bỏ việc cao...

❖ **Tiến trình tuyển dụng**

**Sơ đồ: Tiến trình tuyển dụng nhân sự**



(Nguồn: Phòng hành chính)

### 1.3.4 Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

#### ❖ *Khái niệm*

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

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

**Phát triển:** bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho công nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển.

Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của nhân viên để biến họ thành những thành viên tương lai quý báu của tổ chức.

Đào tạo và phát triển là cả một tiến trình liên tục không bao giờ dứt. Nhà quản trị phải thường xuyên kiểm tra và đánh giá xem chương trình đã đáp ứng với các nhu cầu và mục tiêu đề ra chưa.

#### ❖ *Phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

##### **a. Các phương pháp đào tạo trong công việc:**

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

- **Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc:** là phương pháp phổ biến dùng để dạy các kỹ năng thực hiện công việc cho hầu hết các công nhân sản xuất và kể cả một số công việc quản lý. Quy trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỷ mỉ theo từng bước quan sát, trao đổi, học hỏi và làm theo cho đến khi làm thành thạo công việc.

- **Luân chuyển và thuyên chuyển công việc:** là phương pháp mà người học được luân chuyển một cách có tổ chức từ công việc này sang công việc khác để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều vị trí khác nhau trong tổ chức.

- Bên cạnh đó còn có thêm những phương pháp: đào tạo theo kiểu học nghề, kèm cặp và chỉ bảo...

##### **b. Các phương pháp đào tạo ngoài công việc**

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

**-Tổ chức các lớp học nghiệp vụ:** Đối với những nghề tương đối phức tạp hoặc công việc có tính đặc thù thì các doanh nghiệp nên tổ chức các lớp đào tạo với các phương tiện, thiết bị dành riêng cho học tập.

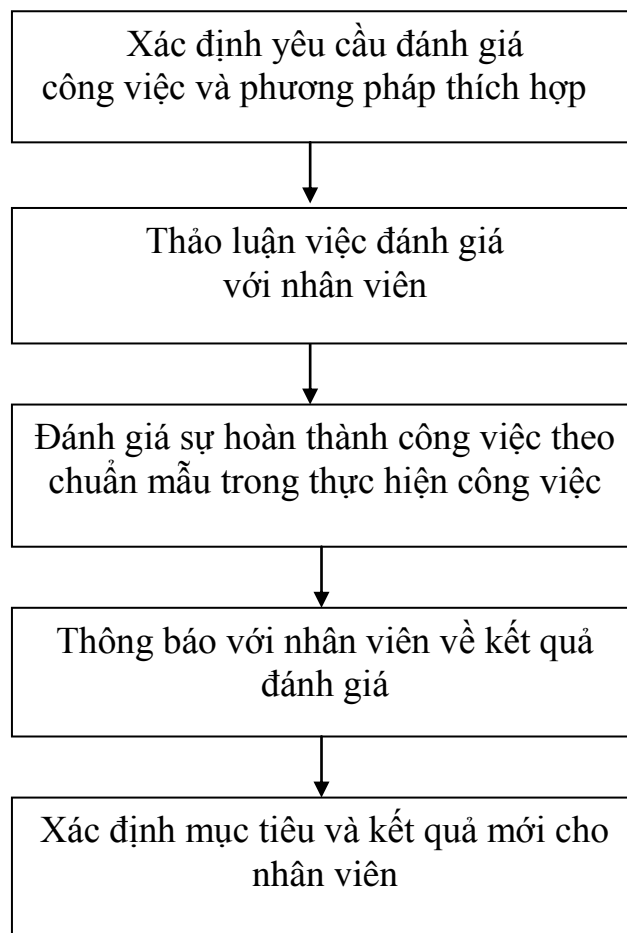
**-Hội nghị hoặc hội thảo:** Các cuộc hội nghị hay hội thảo có thể được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc ở một hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Trong các buổi thảo luận, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của lãnh đạo nhóm, qua đó họ học được các kiến thức, kinh nghiệm cần thiết.

-Bên cạnh đó còn có thêm những phương pháp khác như: đào tạo từ xa, cử đi học các trường chính quy....

### **1.3.5 Duy trì và đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên**

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên có tác động lên cả tổ chức đến cá nhân. Các thông tin thu được sau đánh giá sẽ giúp doanh nghiệp kiểm tra lại chất lượng của các hoạt động quản trị nguồn lực như: tuyển chọn, đào tạo, trả công, định hướng và hướng dẫn công việc. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên sử dụng trong nhiều mục đích khác nhau như:

- Giúp cho các nhân viên biết được mức độ hoàn thành công việc của họ so với tiêu chuẩn đặt ra và so với các nhân viên khác.
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc.
- Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.
- Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề tào tạo, trả lương khen thưởng, thuyên chuyển nhân viên.
- Phân tích sự hiểu biết về Công ty thông qua các cuộc nói chuyện về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.
- Tăng cường cải thiện mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới.

**a. Quá trình đánh giá thành tích công tác****b. Các phương pháp đánh giá**

- **Phương pháp mức thang điểm:** Việc đánh giá mức độ hoàn thành công tác được ghi trên thang điểm. Phương pháp này khá phổ biến vì nó đơn giản, đánh giá nhanh.

- **Phương pháp xếp hạng luân phiên:** Tất cả các nhân viên trong doanh nghiệp sẽ được xếp hạng theo thứ tự tăng dần từ yếu đến giỏi hoặc ngược lại. Khi tổng hợp kết quả sẽ cho biết ai là người hoàn thành công tác tốt nhất và dần dần cho đến người yếu nhất.

- **Phương pháp theo tiêu chuẩn công việc:** Mức độ hoàn thành công tác của nhân viên sẽ được đối chiếu, so sánh với tiêu chuẩn công việc hoặc về số lượng, chất lượng sản phẩm theo yêu cầu.

- **Phương pháp quản trị theo mục tiêu:** Mức độ hoàn thành công tác của nhân viên sẽ được tiến hành thông qua việc xem xét mức độ hoàn thành của các mục tiêu được đề ra.

- **Phương pháp so sánh cặp:** Phương pháp này cũng tương tự phương pháp xếp hạng luân phiên, nhưng mức độ chính xác cao hơn. Ở đây, từng cặp

nhân viên được đem so sánh về những yêu cầu chính.

### **1.3.6. Trả công lao động**

#### **a. Tiền lương:**

Tiền lương là giá cả của sức lao động, được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường.

Tiền lương của người lao động do hai bên thỏa thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc. Ngoài ra, người lao động còn nhận được các khoản phụ cấp, các chế độ đãi ngộ khác nhau tùy từng doanh nghiệp nhằm khích lệ, động viên tinh thần nhân viên.

#### **b. Cơ cấu thu nhập**

##### **➤ Tiền lương cơ bản:**

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

##### **➤ Phụ cấp lương:**

Phụ cấp lương là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản, nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản.

Các hình thức phụ cấp lương như: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp khu vực. Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

##### **➤ Tiền thưởng:**

Tiền thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng tích cực để người lao động phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Trong thực tế, doanh nghiệp áp dụng một số hình thức thưởng như sau: thưởng năng suất, tiết kiệm, thưởng sáng kiến, thưởng theo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh chung của doanh nghiệp.

##### **➤ Phúc lợi:**

Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Dù ở bất cứ cương vị nào, đã là nhân viên của doanh nghiệp thì đều được hưởng các loại phúc lợi. Phúc lợi của doanh nghiệp bao gồm: bảo hiểm y

tế, bảo hiểm xã hội, hưu trí, nghỉ lễ, trợ cấp cho nhân viên có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn, quà tặng của doanh nghiệp cho nhân viên vào các dịp đặc biệt.

### **c) Mục tiêu của hệ thống tiền lương**

Các doanh nghiệp thường có nhiều quan điểm, mục tiêu khác nhau khi sắp đặt hệ thống trả công nhưng nhìn chung các doanh nghiệp đều hướng tới bốn mục tiêu cơ bản sau:

- Thu hút nhân viên: Mức lương doanh nghiệp đề nghị thường là một trong những yếu tố cơ bản nhất để thu hút nhân viên.

- Duy trì những nhân viên giỏi: Để duy trì những nhân viên giỏi cho doanh nghiệp, trả lương cao chưa đủ mà còn thể hiện tính công bằng trong nội bộ doanh nghiệp. Mặc dù không có hệ thống trả công nào có thể làm tất cả mọi nhân viên trong doanh nghiệp luôn được vừa lòng, nhưng thực hiện định giá công việc và nghiên cứu tiền lương trên thị trường sẽ giúp doanh nghiệp vừa bảo đảm được tính công bằng nội bộ, vừa đảm bảo được tính công bằng với thị trường bên ngoài trong trả lương.

- Kích thích, động viên nhân viên: Tất cả những yếu tố cấu thành thu nhập của người lao động: lương căn bản, thưởng, phúc lợi, trợ cấp cần được sử dụng hiệu quả nhằm tạo ra động lực kích thích cao đối với nhân viên. Nếu các chính sách và các hoạt động quản trị trong doanh nghiệp không để cho nhân viên nhận thấy rằng sự cố gắng, vất vả và mức độ thực hiện công việc tốt của họ sẽ được đền bù xứng đáng, họ sẽ không cố gắng làm việc nữa, dần dần có thể tính thụ động sẽ đến trong tất cả các nhân viên của doanh nghiệp.

- Đáp ứng yêu cầu của pháp luật: Những vấn đề cơ bản của luật pháp liên quan đến trả công lao động trong các doanh nghiệp thường chú trọng tới những vấn đề sau: Quy định mức lương tối thiểu, quy định về thời gian và điều kiện làm việc, quy định về lao động vị thành niên, các khoản phụ cấp trong lương, quy định về bảo hiểm xã hội. ...

## **1.4 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực**

### **1.4.1 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 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,... Doanh nghiệp chỉ có thể đạt được hiệu quả cao khi việc sử dụng và quản lý các yếu tố cơ bản của quá trình kinh doanh có hiệu quả cao khi đề cập đến hiệu quả quản trị nhân lực.

#### 1.4.2 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

○ **Hiệu suất sử dụng lao động:**

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

**Ý nghĩa:** Chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một thời kỳ nhất định. Chỉ tiêu này càng cao cho thấy vấn đề sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả tốt.

○ **Tỷ suất lợi nhuận lao động:**

$$\text{Sức sinh lời của lao động} = \frac{\text{Tổng lợi nhuận}}{\text{Tổng số lao động}}$$

**Ý nghĩa:** Chỉ tiêu này phản ánh một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một thời kỳ nhất định.

○ **Năng suất lao động bình quân**

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

**Ý nghĩa:** Chỉ tiêu này phản ánh một lao động làm ra bao nhiêu sản phẩm trong một thời kỳ nhất định.

❖ **Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực**

**Đối với doanh nghiệp:** Trong công tác quản lý ngày nay, nhân tố con người được các nhà quản lý đặc biệt coi trọng và luôn đặt ở vị trí trọng tâm hàng đầu trong mọi sự đổi mới. Chính sách về con người là một trong bốn chính sách lớn của doanh nghiệp : con người, tài chính, kỹ thuật và công nghệ. Nâng cao hiệu sử dụng lao động góp phần củng cố và phát triển uy thế của doanh nghiệp trên thị trường.

**Đối với người lao động:** Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là doanh nghiệp đòi hỏi ở người lao động phải thường xuyên học hỏi nâng cao trình độ

---

chuyên môn nghiệp vụ của mình để đáp ứng với yêu cầu thực tế hiện nay. Khi đó doanh nghiệp làm ăn có hiệu quả hơn, điều kiện của người lao động được cải thiện về mọi mặt và do đó hiệu quả sử dụng lao động lại càng được nâng cao .

**Đối với xã hội:** nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực góp phần thực đẩy sự tiến bộ khoa học công nghệ. Nhờ đó mà nền văn minh của nhân loại ngày một phát triển. Nhu cầu đòi hỏi của người lao động về đời sống học tập sinh hoạt, văn hoá ngày càng cao để nắm bắt kịp thời sự phát triển của xã hội. Sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả tạo tiền đề cho quá trình sản xuất xã hội nói chung và tái sản xuất sức lao động nói riêng.

Tóm lại, chương I không phải là chương quan trọng nhất của đề tài khóa luận. Nhưng đó lại là nền tảng để tiến hành phân tích và đánh giá các chương sau thông qua các lý thuyết về quản trị nhân sự, về mục tiêu, vai trò, cơ cấu tổ chức của bộ phận nhân sự. Trước khi đi vào nhận định và những giải pháp đối với công ty, em sẽ tìm hiểu thông tin về công ty. Những thông tin này được trình bày trong chương II.

**CHƯƠNG 2****THỰC TRẠNG CÔNG TÁC NHÂN SỰ TẠI “CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ DỊCH VỤ THƯƠNG MẠI NGÔ QUYỀN”****2.1 Tổng quan về công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền****2.1.1. Giới thiệu về công ty**

- Tên công ty** : CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ DỊCH VỤ THƯƠNG MẠI NGÔ QUYỀN
- Tên giao dịch** : NGO QUYEN CONSTRUCTION AND TRADING SERVICE JOINSTOCK COMPANY
- \*Địa chỉ** : Số 341 – Đà Nẵng – Ngô Quyền - Hải Phòng
- \*Điện thoại** : (031) 3750099 - 3810566
- \*Fax** : (031) 3810566

**2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển**

**CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ DỊCH VỤ THƯƠNG MẠI NGÔ QUYỀN** là một doanh nghiệp được thành lập theo Giấy đăng ký kinh doanh số 0203000244 do Sở kế hoạch và Đầu tư cấp ngày 18 tháng 7 năm 2002, đăng ký thay đổi lần thứ 6 số: 0200468892 ngày 13/10/2010., đăng ký thay đổi lần thứ 7 ngày 19/09/2011. Bước đầu công ty còn gặp nhiều khó khăn, tuy nhiên công ty đã hội tụ một đội ngũ kỹ sư trẻ và đội ngũ công nhân lành nghề, cùng với sự năng động, sáng tạo và đầy nhiệt huyết. Vì vậy trong một thời gian ngắn, công ty đã khắc phục từng bước vượt qua những khó khăn, thử thách. Đến nay công ty đã đi vào hoạt động nề nếp, ổn định, uy tín, kinh doanh đạt hiệu quả và không ngừng nỗ lực xây dựng thương hiệu uy tín, chất lượng.

Công ty Cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền

Người đại diện theo pháp luật của công ty: Giám đốc **Nguyễn Thị Huyền**

**Với các ngành nghề kinh doanh:**

- ✓ Thi công xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông, thủy lợi và cơ sở hạ tầng. Thi công công trình điện đến cấp điện áp 35 KV;
- ✓ Tư vấn đầu tư giám sát trong xây dựng cơ bản;
- ✓ Đầu tư xây dựng và kinh doanh kết cấu cơ sở hạ tầng, bất động sản;

✓ Sản xuất kinh doanh, xuất nhập khẩu vật tư hàng hoá, vật liệu xây dựng, thiết bị, tư liệu sản xuất và hàng tiêu dùng. Dịch vụ xuất nhập khẩu hàng hoá;

✓ Kinh doanh nhà hàng, khách sạn, dịch vụ du lịch và thương mại;

✓ Kinh doanh vận tải hàng hoá, hành khách thuỷ bộ;

✓ Khai thác và kinh doanh khoáng sản, vật tư vật liệu có nguồn gốc khoáng sản;

✓ Kinh doanh xăng dầu và các sản phẩm từ dầu mỏ;

✓ Kinh doanh kho bãi và lưu giữ hàng hóa, bốc xếp hàng hóa;

✓ Dịch vụ hỗ trợ khác liên quan đến vận tải chưa được phân vào đâu: dịch vụ giao nhận hàng hóa, dịch vụ cảng biển, cảng sông; ....

### **2.1.3. Đặc điểm của ngành đối với xã hội**

Do đặc điểm của công ty là xây dựng, mà nhu cầu về ngành này trong xã hội hiện nay rất lớn, nhất là trong giai đoạn đất nước ta hiện nay đang đẩy mạnh xây dựng cơ sở hạ tầng. Vì vậy đòi hỏi công ty luôn có phương án sản xuất kinh doanh thích hợp nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường.

Ban lãnh đạo Công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền quan niệm rằng việc đóng góp một phần vào việc xây dựng xã hội phát triển bền vững là tất yếu. Do đó đưa ra chính sách đối với xã hội.

**1.** Tuân thủ pháp luật Việt Nam về lao động; tôn trọng các công ước quốc tế được nêu trong phần II của Tiêu chuẩn SA 8000: 2001 và những giải thích của các công ước đó.

**2.** Thường xuyên quan tâm đến việc cải thiện điều kiện làm việc cho CBCNV và bảo vệ môi trường cho cộng đồng.

**3.** Phổ biến các quy định về Chính sách Trách nhiệm Xã hội đến toàn thể CBCNV, kể cả các Công ty thành viên, nhà thầu phụ, nhà cung cấp để mọi người đều thấu hiểu, ủng hộ và thực hiện.

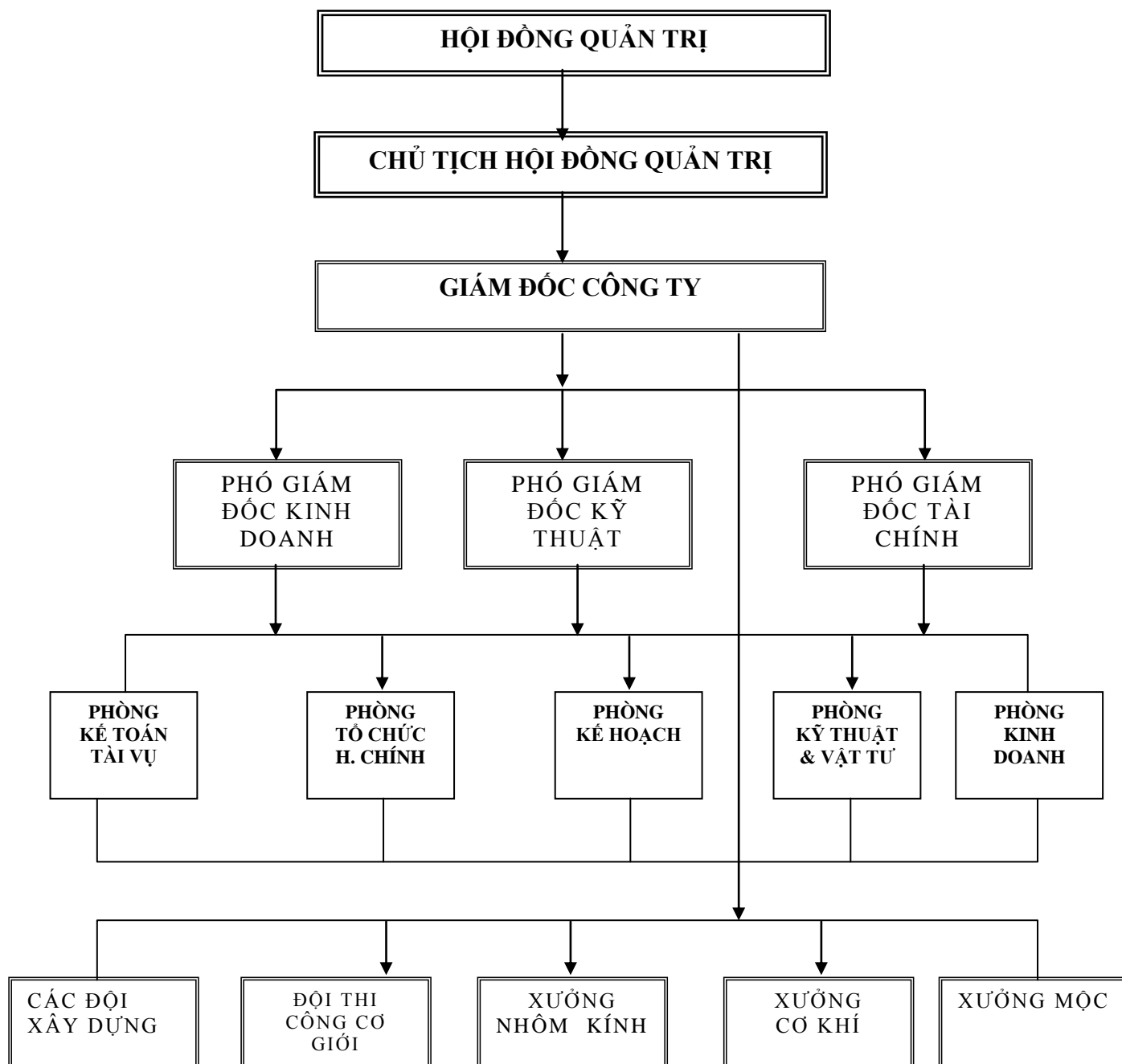
**Bảng: Một số công trình đã và đang thi công**

STT	Tên công trình	Tổng giá trị	Thời hạn hợp đồng		Tên cơ quan ký hợp đồng
1	Xây dựng khán đài, sân đường nội bộ, HT thoát nước... Sân vận động lạch trach	5.349	2000	2002	Ban QLDA khu vực các công trình thể dục thể thao HP
2	Xây dựng trường THPT Lê Ích Mộc	5.500	2003	2005	Ban QLDA giáo dục Hp
3	Dự án xây dựng khu nhà chung cư Anh Dũng 4	150.000	2003	2015	LD công ty CP XD & DVTM Ngô Quyền và công ty TM Thủy Nguyên
	.....				
13	Nhà học Đa năng 4 tầng trường THPT Thái Phiên	2.662,0	2005	2007	Trường THPT Thái Phiên
14	Xây dựng, nâng cấp cải tạo bể bơi Bến Bính	7.200	2007	2009	Ban QLDA khu vực các CT thể dục thể thao HP
15	Gói thầu số 7: Xây dựng và cung ứng lắp đặt thiết bị hệ thống điện,.... trường ĐHHP	21.949	2009	2014	Trường ĐHHP
16	Gói thầu số 1: Xây dựng và lắp đặt thiết bị trh sở quận Dương Kinh	126.784	2011	2014	Ban quản lý các dự án ĐTD quận Dương Kinh
	.....				

**2.2 Đặc điểm hoạt động và cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền.**

**2.2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền:**

Cơ cấu tổ chức của Công ty được khái quát theo sơ đồ sau:



(Nguồn: Phòng hành chính )

**\* Cơ cấu tổ chức quản lý của công ty:**

**❖ Hội đồng quản trị**

- Chỉ đạo thực hiện các hoạt động kinh doanh và các hoạt động khác của công ty, thực hiện tất cả các quyền nhân danh công ty trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của đại hội đồng cổ đông.

- Ban lãnh đạo công ty gồm Chủ tịch hội đồng quản trị, 1 Giám đốc và 3 phó giám đốc.

**❖ Giám đốc:**

- Là người đại diện theo pháp luật của công ty

- Chịu trách nhiệm lãnh đạo, chỉ đạo chung đối với Công ty về các vấn đề như: công tác quy hoạch, kế hoạch kinh doanh, kế hoạch tổ chức cán bộ.....

- Giám đốc có nhiệm vụ, quyền hạn cao nhất trong Công ty, có toàn quyền nhân danh Công ty quyết định các vấn đề liên quan đến hoạt động của Công ty.

**❖ Phòng Kế toán Tài vụ:**

- Thực hiện các hoạt động quản lý nguồn vốn, thực hiện các chế độ chính sách kế toán tài chính theo quy định của chế độ.

- Phân tích đánh giá tình hình tài chính hiện tại của Công ty, đồng thời cân đối thu chi, lập dự toán trong tương lai các vấn đề về tài chính nhằm tham mưu cho Ban Giám đốc đưa ra các quyết định về tài chính.

- Kiểm tra việc kiểm kê định kỳ hàng năm để quản lý điều hành và phục vụ quyết toán tài chính, lập các báo cáo cuối năm phục vụ nhu cầu quản lý của Công ty.

**❖ Phòng kế hoạch**

- Tham mưu cho giám đốc về việc quản lý, công tác tổ chức nhân sự của công ty.

- Thảo các công văn giấy tờ theo lệnh của giám đốc; tiếp nhận các công văn giấy tờ từ nơi khác gửi đến. Bảo quản các giấy tờ tài liệu

- Chịu trách nhiệm tiếp khách và tổ chức Hội nghị trong Công ty.

- Thực hiện các chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước, các chế độ quy định về tiền lương, thưởng cho CBCNV, đảm bảo quyền lợi cho người lao động.

- Tìm hiểu, phân tích các thông tin về thị trường đầu ra, đầu vào báo cáo giám đốc để giám đốc có phương hướng, quyết định điều chỉnh những yếu tố có liên quan đến sản phẩm của Công ty.

- Chịu trách nhiệm trong việc quảng cáo, tiếp thị sản phẩm. Làm nhiệm vụ tham mưu giúp cho Ban giám đốc trong việc lập kế hoạch kinh doanh, tổ chức công tác tiêu thụ sản phẩm.

❖ **Phòng Tổ chức hành chính**

- Giúp giám đốc tham mưu về chính sách lao động, xã hội và các chế độ, quyền lợi chính sách của cán bộ công nhân viên, điều động cán bộ công nhân viên cho hợp lý. Tham mưu tuyển dụng ký kết hợp đồng lao động, giải quyết chế độ chính sách đối với người lao động.

❖ **Phòng kỹ thuật & vật tư**

- Thiết kế các công trình dân dụng, công nghiệp, trang trí nội ngoại thất, showroom, văn phòng theo tiêu chuẩn kỹ thuật và quy định chung của các cấp có thẩm quyền.

- Có nhiệm vụ cung ứng vật tư cho các đơn vị sản xuất. Theo dõi, quản lý vật tư theo quy định của công ty, cùng với xí nghiệp thi công cơ giới theo dõi, quản lý lập kế hoạch bảo dưỡng, sửa chữa thiết bị.

❖ **Phòng kinh doanh**

- Khai thác khách hàng, tìm việc và kí kết hợp đồng kinh tế, phụ trách việc hoàn thiện các thủ tục thanh toán công nợ, cũng như các tài liệu công nợ, nghiệm thu phương án kinh doanh, bàn giao tài liệu...đồng thời phối hợp với phòng kế toán để xác định chính xác số công nợ của khách hàng, có kế hoạch thu nợ và khai thác khách hàng.

❖ **Các đội xây dựng**

-Trực tiếp tổ chức thi công, xây dựng các công trình theo đúng bản vẽ, tiến độ, dưới sự hướng dẫn của phòng kỹ thuật và sự chỉ đạo của Giám đốc.

Mỗi phòng ban trong công ty đều có chức năng nhiệm vụ riêng nhưng giữa chúng có mối quan hệ chặt chẽ dưới sự điều hành của Ban Giám Đốc nhằm đạt lợi ích cao nhất cho công ty.

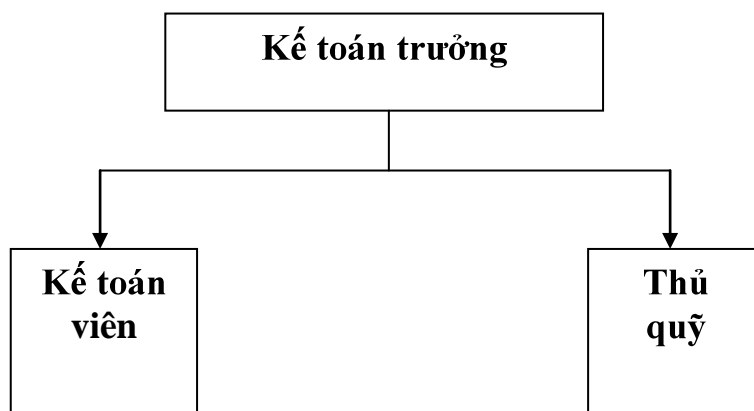
### **2.2.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy kế toán của Công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền**

Bộ máy kế toán của Công ty được tổ chức theo hình thức tập trung và được thực hiện tại Phòng kế toán Tài vụ



**Mô hình tổ chức bộ máy kế toán của công ty cổ phần xây dựng và DVTM Ngô Quyền**

**Sơ đồ : Sơ đồ tổ chức bộ máy kế toán**



(Nguồn: Phòng hành chính)

**Chức năng, nhiệm vụ**

**❖ Kế toán trưởng:**

- Phụ trách, chỉ đạo toàn diện công tác kế toán của Công ty.
- Là kiểm soát viên kinh tế tài chính.
- Phân tích, cung cấp thông tin kinh tế tài chính cho Ban lãnh đạo Công ty, là người chịu trách nhiệm chính cao nhất trước giám đốc và pháp luật về những số liệu báo cáo kế toán.
- Kế toán trưởng kiêm chức trưởng phòng kế toán tài vụ và kế toán tổng hợp: xác định kết quả kinh doanh, lập báo cáo tài chính.....

**❖ Kế toán viên:**

- Phản ánh các nghiệp vụ kinh tế phát sinh hàng ngày trong Công ty, cụ thể:
- Theo dõi tình hình thu, chi tiền mặt .
- Theo dõi các khoản phải thu, phải trả và tình hình thanh toán các khoản công nợ của Công ty.
- Theo dõi, quản lý và trích khấu hao tài sản cố định của doanh nghiệp.
- Lập bảng chấm công cho cán bộ công nhân viên và hàng tháng căn cứ vào bảng chấm công, đơn giá ngày công tính thu nhập cho từng người.
- Lập bảng thanh toán tiền lương.

**❖ Thủ quỹ:**

- Chịu trách nhiệm thực hiện và theo dõi các nghiệp vụ kinh tế liên quan đến thu, chi tiền mặt.
- Quản lý, bảo quản tiền mặt.

- Kiểm kê, lập sổ quỹ theo quy định.
- Bảo quản, lưu trữ các chứng từ gốc, cung cấp dữ liệu cho kế toán thanh toán ghi sổ.
- Có nhiệm vụ thu, chi tiền mặt trên cơ sở chứng từ thu, chứng từ chi, giấy tạm ứng

### 2.3 Đánh giá khái quát tình hình tài chính của công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền.

#### \* Phân tích tình hình tài chính

**Bảng: Đánh giá kết quả tài chính**

<i>Khoản mục</i>	<i>Năm 2013</i>	<i>Năm 2014</i>	<i>Chênh lệch</i>	<i>Tỷ lệ %</i>
<b>1.Doanh thu</b>	67.125.688.600	65.307.300.054	-1.818.388.546	-2,7
<b>2.Chi phí kinh doanh</b>	66.950.488.628	65.155.300.054	-1.795.188.574	-2,7
<b>3.LN trước thuế</b>	175.199.972	152.000.000	-23.199.972	-13,24
<b>4.LN sau thuế</b>	131.399.979	114.000.000	-17.399.979	-13,24
<b>5.Tỷ suất LN/DT</b>	0,261	0,233	-0,028	-10,7
<b>6.Tỷ suất sinh lợi của CP</b>	0,196	0,174	-0,022	-11,22

( Nguồn : Phòng Kế toán - Tài chính )

**Phân tích:** Từ số liệu ở bảng trên ta thấy:

Hai năm qua tình hình kinh doanh của công ty chưa có hiệu quả cao.

- Doanh thu năm 2014 giảm 1.818.388.546 so với doanh thu năm 2013 (giảm 2,7%). Chi phí cao do đó làm cho lợi nhuận của doanh nghiệp giảm 13,24% so với năm trước. Điều này cho thấy công ty chưa sử dụng đồng vốn hợp lý làm cho tỷ suất sinh lợi của chi phí giảm. Do vậy, công ty cần có kế hoạch cụ thể và hợp lý để nâng cao doanh thu, hạ thấp chi phí, sử dụng đồng vốn một cách hiệu quả, có như vậy đời sống của cán bộ nhân viên mới được nâng cao và chất lượng công ty ngày càng đi lên để cạnh tranh và tồn tại trong thị trường hiện nay.

**\* Phân tích các chỉ tiêu tài chính**

**Bảng: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh**

STT	Chỉ tiêu	Mã	2013	2014	Chênh lệch 2014/2013	
					Tuyệt đối	Tỷ lệ %
1.	Doanh thu BH & CCDV	01	67.125.688.600	65.307.300.054	-1.818.388.546	-2,7
3.	Doanh thu thuần	10	67.125.688.600	65.307.300.054	-1.818.388.546	-2,7
4.	Giá vốn hàng bán	11	61.488.386.382	60.873.254.606	615.131.776	1
5.	Lợi nhuận gộp	20	5.637.302.218	4.434.045.448	-1.203.256.770	-21,3
6.	Doanh thu hoạt động tài chính	21	13.262.657	3.700.802	-8.561.855	-64,6
7.	Chi phí tài chính	22	4.695.211.435	3.364.535.239	-1.330.676.196	-28,3
	-Trong đó: Chi phí lãi vay	23	4.695.211.435	3.364.535.239	-1.330.676.196	-28,3
8.	Chi phí quản lý kinh doanh	24	847.827.769	921.211.011	73.383.242	8,7
9.	Lợi nhuận thuần	30	107.525.671	152.000.000	44.474.329	41,4
10.	Thu nhập khác	31	284.486.301	-	-284.486.301	-
11.	Chi phí khác	32	216.812.000	-	-216.812.000	-
12.	Lợi nhuận khác	40	67.674.301	-	-67.674.301	-
13.	Tổng LN trước thuế	50	175.199.972	152.000.000	-23.199.972	-13,2
14.	CP thuế TNDN	51	43.799.993	38.000.000	-5.799.993	-13,2
15.	LN sau thuế	60	131.399.979	114.000.000	-17.399.979	-13,3

( Nguồn : Phòng Kế toán - tài chính )

**Phân tích :** Qua số liệu trên ta thấy:

Nhìn vào báo cáo kết quả kinh doanh phần lãi lỗ năm 2014 ta thấy:

- Doanh thu năm 2014 so với năm 2013 giảm 1.818.388.546 đồng, tương ứng với tỷ lệ giảm 2,7%. → Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ giảm, cụ thể giảm 1.818.388.546 đồng so với năm 2012, tương ứng với tỷ lệ giảm 2,7%.

-Lợi nhuận năm 2014 đạt 114.000.000 đồng, giảm 17.399.979 đồng so với năm 2013 (đạt 131.399.979 đồng), tương ứng tỷ lệ giảm 13,3% (do sự giảm đi của hầu hết các chỉ tiêu, duy chỉ có chỉ tiêu lợi nhuận thuần tăng)

Qua đó cho thấy công ty bị ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu, do biến động thị trường, các chi phí về nguyên vật liệu, nhân công... tăng cao, đồng thời trong khoảng thời gian những năm 2013-2014 thị trường bất động sản bị đóng băng nên công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền cũng không tránh khỏi những khó khăn trong hoạt động sản xuất kinh doanh nhưng với sự năng động trong công tác chỉ đạo và sự sống còn của công ty, ban giám đốc cùng toàn thể cán bộ công nhân viên luôn tìm mọi giải pháp khắc phục nhằm ổn định và duy trì phát triển của công ty.

## **2.4 Thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực tại công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Hải Phòng**

### **2.4.1. Tình hình quản lý nhân lực và cơ cấu lao động**

#### **➤ Tình hình quản lý nhân lực**

Công ty có gần 300 công nhân viên làm việc tại các đơn vị phòng ban, phân xưởng sản xuất, phục vụ sản xuất, với mỗi công việc ở mỗi đơn vị lại có những điểm riêng. Do đó, công tác tuyển dụng và chế độ đãi ngộ rất được công ty quan tâm.

**Bảng: Tình hình biến động lao động**

<b>Năm</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Tổng số lao động (người)</b>	305	299
<b>Thay đổi (người)</b>		-6
<b>Tỷ lệ (%)</b>		-1,96

Qua bảng số liệu trên ta thấy: Số lượng cán bộ công nhân viên có xu hướng giảm. Năm 2014 giảm 6 người so với năm 2013, trong đó gồm: 1 Phó giám đốc, 1 kỹ sư xây dựng và 4 lao động trực tiếp. Sự biến động lao động năm 2014 tuy không đáng kể nhưng vẫn làm ảnh hưởng đến hệ thống vận hành của công ty, một số chức vụ bị trống và công việc của họ bị dang dở. Điều này một phần gây nên sự chậm trễ tiến độ công việc họ đảm nhận trong thời gian tìm người thay thế.

**Bảng: Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động**

STT	Các chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	%chênh lệch (4) so với (3)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Tổng doanh thu (trđ)	67.125	65.307	-2,71
2.	Tổng lợi nhuận (trđ)	175	152	-13,14
3.	Số lao động (ng)	305	299	-1,96
4.	Sức sinh lời của lao động (trđ/ng)	0,57	0,51	-10,52
5.	Hiệu suất sử dụng lao động (trđ/ng)	220,08	218,42	-0,75

(Nguồn: Phòng kế toán – tài chính)

**Phân tích :** Qua số liệu trên ta thấy:

Hiệu suất sử dụng lao động : chỉ tiêu này cho biết 1 lao động tạo ra bao nhiêu doanh thu. Dựa vào bảng trên ta thấy năm 2013 một lao động tạo ra 223,7 triệu đồng doanh thu, năm 2014 là 214,1 triệu đồng, giảm 0,75% so với năm trước. Điều này cho thấy hiệu suất lao động của công ty có xu hướng giảm đi.

Sức sinh lời của lao động: chỉ tiêu này cho biết 1 lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận. Năm 2014 một lao động tạo ra 0,51 triệu đồng lợi nhuận, giảm 10,52% so với năm 2013 (đạt 0,57 triệu đồng lợi nhuận /lao động).

Bên cạnh đó, năm 2014 tổng số lao động giảm 6 người so với năm trước, trong đó có: 1 Phó giám đốc về nghỉ hưu, 1 kỹ sư xây dựng xin nghỉ chuyển công tác khác và 4 lao động trực tiếp. Điều này dẫn tới những vị trí họ đang đảm nhận bị trống, cần có thời gian để tìm lao động mới tiếp quản những công việc còn dang dở.

Trong những năm này, đây là khoảng thời gian ngành bất động sản đang bị đóng băng, hàng loạt các công trình đã và đang thi công bị ngưng trệ và dừng hoạt động, có rất nhiều công ty xây dựng tuyên bố phá sản. Công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền cũng không tránh khỏi những khó khăn trong giai đoạn này. Điều này dẫn tới doanh thu năm 2014 giảm tuy nhiên không đáng kể (giảm 2,7% so với doanh thu năm 2013). Đây là điều tất yếu của mỗi công ty. Mặc dù số công trình ít đi, lợi nhuận đem lại không được nhiều như những năm trước, Công ty đã nỗ lực để vượt qua giai đoạn này để duy trì sự tồn tại và phát triển của công ty, vẫn đảm bảo việc làm và chế độ lương thưởng cho cán bộ công nhân viên.

Còn về vấn đề nhân lực, mặc dù trong thực tế không có ai là không thể thay thế đặc biệt là đối với doanh nghiệp đã phát triển ổn định và có hệ thống cũng như chiến lược nhân sự căn bản. Tuy nhiên điều đó không có nghĩa công ty không bị ảnh hưởng khi hệ thống nhân sự bị biến động. tình trạng nhân viên nghỉ việc hay về hưu để lại lỗ hổng trong hệ thống vận hành doanh nghiệp những hoạt động kinh doanh vẫn phải tiếp tục. Giải pháp cần thiết để doanh thu duy trì ở mức ổn định thì bộ máy quản lý của công ty cần đưa ra những chiến lược phù hợp và hiệu quả hơn, nhanh chóng tuyển dụng những nhân viên mới để tiếp nối công việc của những người đã nghỉ hoặc có thể thăng chức, chuyển chuyên nhân sự trong thời gian chưa tuyển được lao động mới.

➤ **Cơ cấu lao động**

**Bảng: Cơ cấu lao động của công ty**

STT	Phân loại LĐ	Năm 2013		Năm 2014		T5/Năm 2015	
		Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
1.	Tổng số	305	100	299	100	290	100
2.	<b>Theo giới tính</b>						
	Nam	215	70,5	245	81,9	246	84,89
	Nữ	90	29,5	54	18,1	50	15,2
3.	<b>Theo thời hạn hợp đồng</b>						
	3 tháng	278	91,1	270	90,3	262	90,3
	Không thời hạn	27	8,9	29	9,7	28	9,7
4.	<b>Theo trình độ đào tạo</b>						
	Đại học	35	11,5	42	14	48	16,6
	Trung cấp	2	0,7	2	0,7	2	0,7
	LDPT	262	87,8	255	85,3	225	82,7

(Nguồn: Bộ phận hành chính)

Qua bảng trên ta thấy:

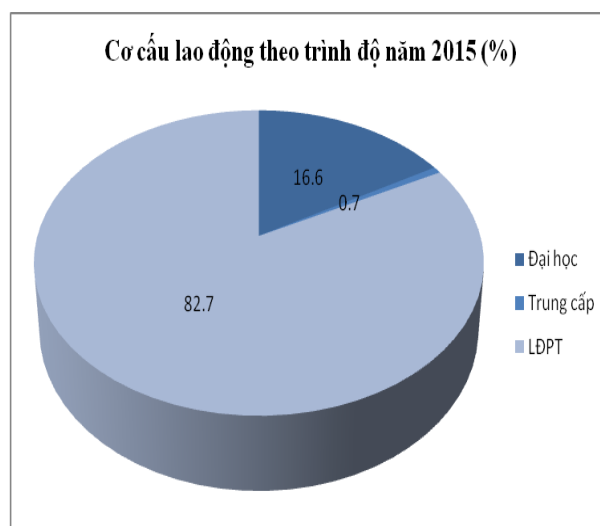
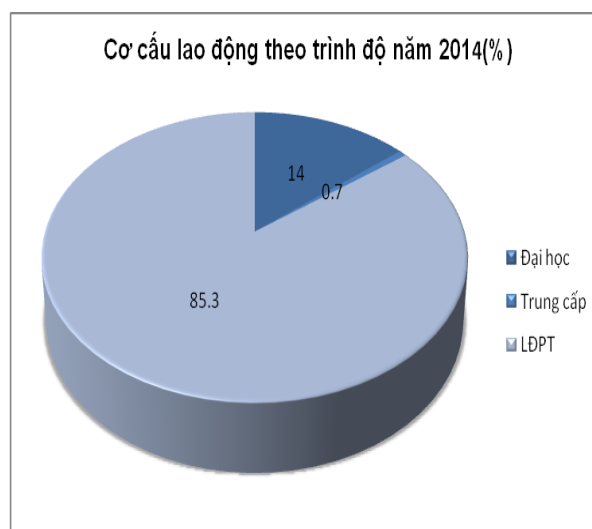
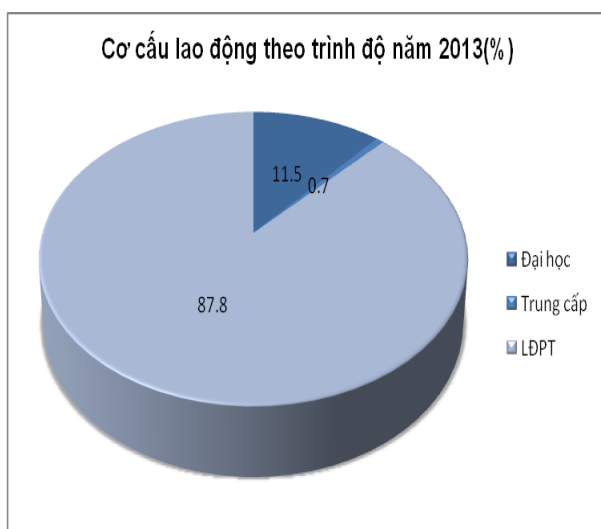
Sự biến động lao động của công ty qua các năm theo hướng giảm là không đáng kể. Trong cơ chế thị trường hiện nay công ty tự tìm các công trình, đấu thầu, xây dựng theo yêu cầu và nhu cầu của thị trường.

Vì vậy, số lao động dư thừa hay thiếu hụt trong công việc của công ty thường xuyên biến động theo sự thay đổi của công trình.

**Phân tích :** Qua số liệu trên ta thấy:

Đến nay, tổng số cán bộ nhân viên của công ty đã giảm về mặt số lượng nhưng vẫn đảm bảo về phần chất lượng. Công ty có đội ngũ đầy nhiệt huyết với công việc, trình độ tay nghề cao. Qua bảng cơ cấu lao động trên, ta thấy cơ cấu lao động được chia thành 3 loại:

- Phân loại lao động theo trình độ học vấn:



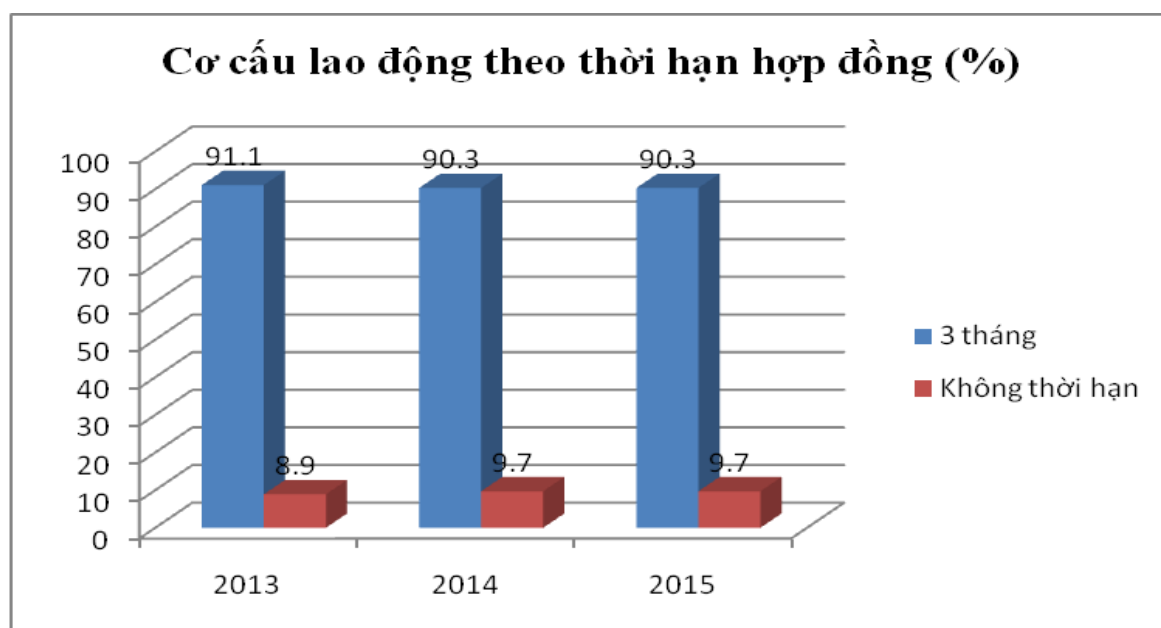
Năm 2013: LDPT chiếm 87,8%; Trung cấp chiếm 0,7% và Đại học chiếm 11,5%. Tính đến nay 5/2015, LDPT chiếm 82,7%; Trung cấp chiếm 0,7% và Đại học chiếm 16,6%. Lao động phổ thông tại công ty vẫn chiếm đa số.

Những người có trình độ đại học và trung cấp thường là những nhân viên lao động gián tiếp như: nhân viên văn phòng, kỹ sư xây dựng, giám sát...

vì đây là những vị trí đòi hỏi những người có bằng cấp, có chuyên môn, kiến thức, được đào tạo bài bản trong các trường lớp chuyên nghiệp. Qua số liệu phân tích ta thấy số lượng lao động thuộc trình độ đại học tăng qua các năm, tuy chưa nhiều nhưng điều đó chứng tỏ chất lượng lao động là mối quan tâm hàng đầu của công ty. Chính đội ngũ lao động gián tiếp cũng góp phần vào sự đi lên của công ty, chính họ đã ngày đêm tư duy, dùng khối óc của mình tìm kiếm những công trình lớn, tính toán chi phí, những lợi hại, thiệt hơn, thiết kế công trình, .... để mang lại lợi nhuận lớn nhất cho công ty và đưa ra chất lượng công trình tốt nhất cho các nhà đầu tư.

Còn lại phần chiếm đa số trong tổng số lao động là những lao động phổ thông, chú trọng sức khỏe, trình độ tay nghề, không yêu cầu bằng cấp. Do sản phẩm chính của công ty là các công trình xây dựng nên đội ngũ công nhân không thể thiếu để làm nên các sản phẩm đó chính là những lao động phổ thông, là công nhân, các thợ cả, thợ lành nghề. Chính vì họ là những lao động chính, trực tiếp thi công nên công ty đặc biệt chú trọng vào khâu tuyển dụng và đào tạo những lao động phổ thông này để luôn đảm bảo đủ số lượng công nhân cho các công trình. Số công nhân mới tuyển thường là bộ phận lao động kém ổn định nhất do chưa có lòng say mê nghề nghiệp, chưa có ý định gắn bó lâu dài với công ty. Điều đó cũng gây tốn kém nhiều chi phí cho đào tạo và sản xuất kinh doanh.

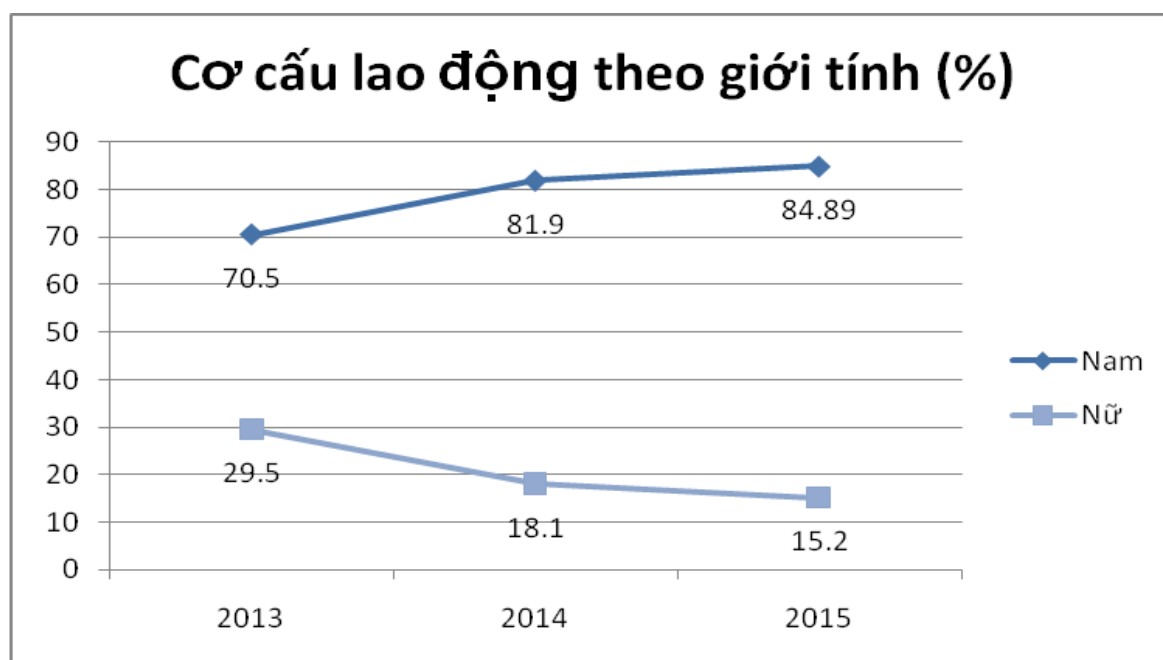
- Phân loại lao động theo thời hạn:





Công ty chia thành 2 loại: hợp đồng 3 tháng và hợp đồng không giới hạn về thời gian. Về số lao động không giới hạn thời gian hầu như là nhân viên ở các phòng ban. Tỷ lệ số lao động này không thay đổi đáng kể, dao động ở mức 8%-9%. Tuy nhiên, số lao động thay đổi cũng khá nhiều và chiếm tỷ lệ cao nhất trong công ty đó là công nhân trực tiếp ký hợp đồng 3 tháng. Vì chỉ ký hợp đồng 3 tháng một lần và do tính chất công việc của ngành xây dựng khá vất vả, sau một công trình kéo dài họ không muốn làm tiếp hoặc hết hợp đồng họ nộp đơn nghỉ, do vậy số lượng công nhân ngày càng giảm. Do đó đây cũng là mối e ngại khá lớn của công ty. Công nhân giảm, trong lúc chưa tuyển được người và trong quá trình đào tạo những lao động mới dẫn tới thời gian thi công, chất lượng công trình không được đảm bảo làm cho doanh thu không cao, số công trình ít thậm chí giảm so với những năm trước. Vì vậy công ty cần có những biện pháp khắc phục tình trạng khẩn cấp này, nâng cao chất lượng tay nghề công nhân để đảm bảo chất lượng công trình trong thời gian thiếu nhân lực.

- Phân loại lao động theo giới tính:



Do tính chất công việc nên số lượng lao động nam chiếm tỷ lệ cao nhất, tăng qua từng năm. Điều này phù hợp với đặc điểm của công ty xây dựng, nhiều công việc nặng nhọc, đòi hỏi có sức khỏe tốt. Năm 2013 tỷ lệ lao động nam chiếm hơn 70%, tuy nhiên năm 2014 và 2015 tỷ lệ này đã tăng lên hơn 80% (cụ thể là 81,9% và 84,89%). Đây cũng là một điều đáng mừng của công ty vì nguồn nhân lực chính vẫn tăng qua từng năm, chất lượng sẽ được đảm

bảo hơn. Bên cạnh đó, số lao động nữ gần như lại giảm mạnh, số lao động nữ ở các phòng ban vẫn giữ nguyên, tuy nhiên số lao động nữ trực tiếp lại giảm mạnh do công việc khá nặng và vất vả, hầu như phù hợp với lao động nam hơn. Tuy vậy cũng ảnh hưởng đến công việc, có thể trong lúc làm việc những lao động nữ không làm được công việc này họ xin nghỉ giữa chừng, như vậy sẽ bị thiếu hụt lao động trong lúc tuyển thêm và đào tạo những lao động mới. Điều này đòi hỏi công ty phải bố trí hợp lý lao động nữ sao cho ít ảnh hưởng nhất đến chất lượng và tiến độ công trình. Vì vậy để giữ được những lao động đã có kinh nghiệm, tay nghề lâu năm thì công ty cần có chính sách lương thưởng hợp lý để giữ chân họ.

Tính đến thời điểm 30/04/2015 chất lượng đội ngũ lao động Công ty có:

\* Trình độ Đại học: 48 người

Trong đó :

- Kỹ sư Xây dựng	: 16 người
- Kỹ sư Thủy lợi	: 05 người
- Kỹ sư Máy xây dựng	: 01 người
- Kỹ sư Giao thông	: 05 người
- Kỹ sư Cơ khí	: 05 người
- Kỹ sư Điện	: 03 người
- Kỹ sư cấp thoát nước	: 05 người
- Cử nhân Kinh tế	: 08 người

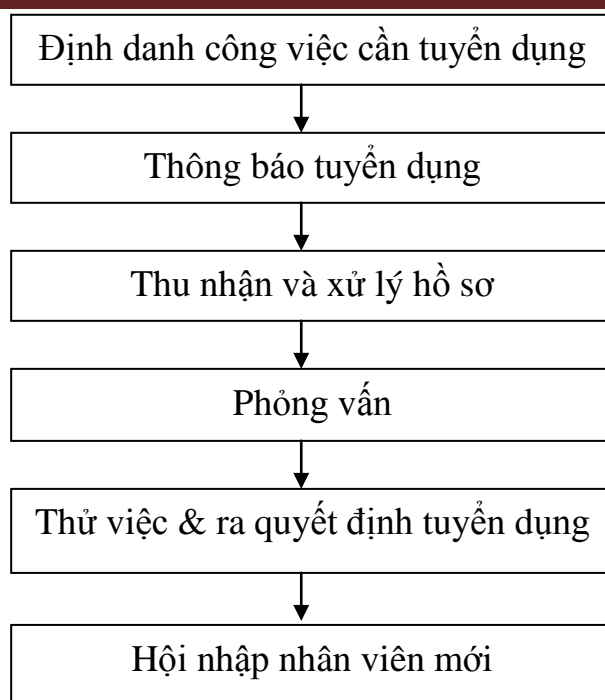
\* Trung cấp : 02 người

\* Công nhân trực tiếp: 225 người.

## **2.4.2. Phân tích công tác quản lý nhân lực tại công ty**

### **2.4.2.1 Công tác tuyển dụng**

Để có nguồn nhân lực phù hợp đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp đạt được những mục tiêu, chiến lược kinh doanh thì điều đó trước tiên phụ thuộc vào công tác tuyển dụng. Cũng như với bất kỳ công ty nào, công ty cổ phần xây dựng & DVTM Ngô Quyền đặc biệt chú trọng đến công tác này. Để đảm bảo cho việc tuyển dụng có cơ sở khoa học và thực tiễn, qua đó lựa chọn được những người có đủ phẩm chất cần thiết đáp ứng được yêu cầu công việc, công ty đã thực hiện quy trình tuyển dụng nhân sự theo các bước sau:



(Nguồn: Phòng hành chính)

Xuất phát từ kế hoạch sản xuất và tiêu thụ, cần đối với nhu cầu nhân lực và căn cứ vào chi phí kết quả theo luận chứng kinh tế kỹ thuật, cán bộ nhân lực của công ty lập giải trình về nguồn nhân lực khi có nhu cầu tăng hay giảm hay thay đổi cơ cấu nguồn nhân lực.

Chính sách tuyển chọn nhân lực của công ty hiện nay theo 2 hướng:

Thứ nhất là ưu tiên tuyển trong công ty thực chất của việc này là chuyển chuyên, sắp xếp lao động từ bộ phận này sang bộ phận khác ký lại hợp đồng lao động.

Thứ hai khi có nhu cầu sản xuất kinh doanh tăng lên đột ngột hoặc có sự thay thế về chất lượng đội ngũ nhân lực, công ty cũng tuyển lao động là các sinh viên từ các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp, hoặc người lao động thông qua các trung tâm giới thiệu việc làm, báo chí, qua bạn bè tự tìm đến công ty. Trong các tiêu chuẩn tuyển chọn, tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn được đánh giá hàng đầu, kế tiếp là các tiêu chuẩn về ngoại ngữ, tin học, sức khỏe, đạo đức..., có khả năng làm việc với cường độ cao.

Tại công ty từ nhiều năm nay hầu như nguồn tuyển dụng cán bộ lãnh đạo đều xuất phát từ nội bộ công ty. Lý do là nguồn cung ứng nội bộ rất dồi dào, thêm vào đó đối với những nhân sự từ ngoài đến sẽ không đáp ứng được yêu cầu về thâm niên kinh nghiệm trong ngành. Điều này vừa có ưu điểm là: tạo cơ hội thăng tiến cho những nhân viên cống hiến lâu dài trong công ty, hơn nữa một lãnh đạo đã ở trong đơn vị lâu sẽ hiểu biết tường tận về công việc, hoàn cảnh

môi trường, đồng nghiệp, nhân viên, cấp trên... nên rất thuận lợi công tác quản lý. Tuy nhiên, cũng có khuyết điểm là không thu hút được nhân tài từ bên ngoài, không tạo sự đổi mới mạnh mẽ trong quản lý.

### **Những nhận xét về công tác tuyển dụng**

#### ➤ Những thành công

- Công tác thu hút tuyển chọn tại công ty được quản lý một cách chặt chẽ, rõ ràng và chi tiết về trách nhiệm, quyền hạn của các cá nhân, bộ phận trong phòng vẫn cũng như nghĩa vụ và quyền lợi của người lao động trong công ty.

- Việc công ty luôn ưu tiên tuyển dụng từ nội bộ có nhiều ưu điểm. Công ty luôn tạo cơ hội cho họ thăng tiến, thể hiện bản thân mình vì vậy người lao động trong công ty sẽ càng thêm gắn bó với công ty. Lao động từ nguồn nội bộ đã qua đào tạo, họ có tay nghề, có kinh nghiệm, có sự hiểu biết về công ty, nên họ sẽ nhanh chóng thích nghi với công việc mới, dễ hòa nhập vào môi trường mới.

- Hệ thống quy chế, sổ sách được sử dụng trong tuyển dụng theo đúng bộ luật lao động của Nhà nước cũng như những quy định của chính phủ về lao động, việc làm. Điều này giúp cho việc theo dõi, đánh giá ứng cử viên đầy đủ hơn, chính xác hơn và tránh được những lầm lẫn không đáng có.

#### ➤ Những hạn chế

- Công ty không thường xuyên lập các kế hoạch tuyển dụng nhân sự, trong nhiều trường hợp khi có công việc phát sinh thì mới tiến hành tuyển dụng gấp, điều này dẫn đến tình trạng bị động, làm giảm khả năng thu hút nhân viên giỏi. Mặt khác lao động ở công ty chủ yếu là lao động phổ thông, nên sau khi tuyển dụng công ty lại phải mất một thời gian để đào tạo nghề cho họ, điều này sẽ làm tăng chi phí của công ty.

- Công ty chủ yếu là lao động phổ thông, việc kiểm tra sức khỏe của các ứng cử viên đã trúng tuyển còn chưa được quan tâm đúng mức. Công ty chỉ mới căn cứ vào giấy khám sức khỏe của ứng cử viên trong hồ sơ, mà những thông tin này chưa chắc đã phản ánh đúng tình trạng sức khỏe hiện tại của ứng cử viên.

### **2.4.2.2 Công tác đào tạo**

Với mục tiêu đào tạo đội ngũ CBCNV lành nghề, giỏi quản lý, hằng năm Công ty đều trích ra một khoản kinh phí khá lớn cho công tác đào tạo, hỗ trợ cho CBCNV tham gia các khóa đào tạo về nghiệp vụ.

Công ty có các hướng đào tạo sau:

**Thứ nhất:** Sắp xếp các công nhân viên mới bên cạnh công nhân lành nghề, theo cách này công nhân viên mới sẽ nhanh thạo việc.

**Thứ hai:** Gửi họ đi học ở những trường đào tạo, hoặc tổ chức các khóa học ngắn hạn để nâng cao trình độ cho cán bộ công nhân viên

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

Nhận thấy tầm quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực nên vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được công ty rất quan tâm. Dựa vào kế hoạch nhân lực hàng năm, phòng hành chính xác định nhu cầu đào tạo và đào tạo lại cán bộ công nhân viên sau đó lập kế hoạch cụ thể.

Tính đến nay, công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền đã tổ chức các khóa học ngắn hạn tại công ty. Công ty đã hỗ trợ kinh phí đào tạo để mở các lớp đào tạo nâng cao trình độ cho những nhân viên còn hạn chế về nghiệp vụ chuyên môn. Kết quả thực hiện trong năm 2013-2014 được trình bày qua bảng số liệu dưới đây:

**Bảng: Chương trình đào tạo**

Năm	Nội dung đào tạo	Hình thức đào tạo	Số lượng (người)
2013	1. Bồi dưỡng nghiệp vụ giám sát thi công xây dựng công trình (1,5 tháng)	-Gửi đi học tại trường đại học xây dựng Hà Nội	2
	2. Đào tạo những lao động phổ thông mới và nâng cao tay nghề cho những lao động cũ	-Sắp xếp những thợ lành nghề, thợ cả kèm cặp họ trong quá trình làm việc	20
2014	1. Lập dự toán công trình xây dựng căn bản (1 tháng)	-Tổ chức khóa học ngắn hạn tại công ty, mời giáo viên trên Hà Nội xuống giảng dạy trong 2 ngày cuối tuần	16
	2. Đào tạo những lao động phổ thông mới và nâng cao tay nghề cho những lao động cũ	-Sắp xếp những thợ lành nghề, thợ cả kèm cặp họ trong quá trình làm việc	12
	3. Bồi dưỡng nghiệp vụ kế toán xây lắp xây dựng (12 buổi)	-Trung tâm đào tạo kế toán thực hành tại Hải Phòng- chi nhánh đào tạo trực thuộc trung tâm kế toán Hà Nội	1

(Nguồn: Phòng hành chính)

Công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ được triển khai theo đúng kế hoạch đã đề ra từng năm. Thông qua các lớp bồi dưỡng đã trang bị, cập nhật thêm kỹ năng, trình độ, chuyên môn nghiệp vụ, tích lũy thêm kinh nghiệm xử lý các tình huống thực tế. Qua đó hoàn thiện và chuẩn hóa đội ngũ cán bộ theo kế hoạch phát triển nguồn nhân lực. Sau khi kết thúc các lớp bồi dưỡng, những người đi học sẽ trải qua một bài kiểm tra đánh giá của giáo viên để được cấp chứng chỉ. Những kiến thức mà họ tiếp thu được sẽ thể hiện ngay trên kết quả của bài kiểm tra cuối khóa.

Với những cán bộ được gửi đi học xa, tách rời với công việc (thường là

những kỹ sư) thì họ đã tập trung cao độ trong thời gian học, lĩnh hội đầy đủ những kiến thức được trang bị. Sau khi trở về, họ đã áp dụng những gì đã học, những chuyên môn, kỹ thuật mới vào trong công việc chuyên môn của mình. Bên cạnh đó họ sẽ phổ biến lại những kỹ năng, kiến thức đó cho những người chưa có cơ hội đi học. Chính điều này đã nâng cao được trình độ ở các cấp bậc cao hơn cho tất cả mọi người, nâng cao hiệu quả trong sản xuất, đồng thời cũng giảm được một phần chi phí đào tạo đáng kể.

Tuy nhiên, với những cán bộ, công viên chức tham gia các lớp học là những người vừa làm công tác chuyên môn, vừa tham gia học tập, vừa phải hoàn thành công việc được giao tại cơ quan, hay với những cán bộ đã có gia đình thì sự chuyên tâm dành cho học tập và nghiên cứu chưa cao.

Bên cạnh đó, những người đạt được hiệu quả cao, hoàn thành tốt công việc sau đào tạo lại là đội ngũ những lao động phổ thông. Họ là những lao động trực tiếp được đào tạo và thực hành ngay trong quá trình làm việc với sự kèm cặp hướng dẫn của những thợ cả lành nghề. Vừa học vừa thực hành là phương pháp mang lại hiệu quả cao nhất trong tất cả các phương pháp đào tạo.

Đây là những chuyển biến tốt của quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Vì vậy công ty cần quan tâm và phát huy hơn nữa trong mảng này.

#### **2.4.2.3 Chính sách tiền lương, thưởng**

##### **➤ Công tác chi trả lương :**

Mỗi bộ phận (phòng ban, phân xưởng) phải lập bảng chấm công hàng tháng. Hàng ngày, người chấm công ở bộ phận đó căn cứ vào tình hình thực tế của bộ phận sẽ chấm công cho từng người trong ngày.

Cuối tháng, người chấm công và người phụ trách bộ phận sẽ ký vào bảng chấm công và chuyển bảng chấm công cùng với các chứng từ lương (giấy chứng nhận nghỉ việc hưởng BHXH, giấy xác nhận ốm, hợp đồng, báo cáo sau ca...) về phòng kế toán.

Tại phòng kế toán, tổ thống kê tiền lương sẽ kiểm tra, đối chiếu quy ra công để lập bảng chấm công của toàn công ty, lập: Bảng thanh toán lương, Bảng thanh toán lương ốm, Bảng tổng hợp lương và căn cứ vào đó để phân bổ tiền lương vào chi phí. Theo dõi và trích nộp các khoản trích theo lương do phòng lao động tiền lương phụ trách.

Tiền lương Công ty chi trả từ ngày 10 đến ngày 15 của tháng liền kề. Lương bộ phận hành chính và lương bộ phận trực tiếp sản xuất công ty trả theo hệ số lương nhân với mức lương tối thiểu hiện hành do nhà nước quy định

**Các hình thức tiền lương và phạm vi áp dụng trong công ty**

- Công tác tổ chức chi trả tiền lương là một trong những vấn đề quan trọng thu hút sự quan tâm của cán bộ và nhân viên toàn bộ trong doanh nghiệp. Nhằm động viên khuyến khích người lao động phát huy tinh thần dân chủ ở cơ sở, tạo cho người lao động sự hăng say, sáng tạo nâng cao năng suất lao động, tạo ra nhiều của cải vật chất cho xã hội.

- Hiện nay Công ty áp dụng hình thức trả lương như sau:

- Công ty áp dụng hình thức trả lương theo thời gian cho bộ phận gián tiếp như: Văn phòng... và bộ phận trực tiếp sản xuất: công nhân.

Mức lương cơ bản được thay đổi tùy theo kết quả nâng bậc lương hàng năm của công ty và quy định mức lương tối thiểu mà công ty đang áp dụng. Mức lương tối thiểu hiện nay của công ty = Mức lương tối thiểu theo quy định của nhà nước x Hệ số doanh nghiệp. Hệ số doanh nghiệp công ty đang áp dụng theo thang bảng lương theo nghị định số 204/2004/NĐ-CP Lương cơ bản của công ty là: 1.150.000 đ.

Ngoài ra trong quá trình hoạt động của mình, công ty còn bổ sung các mức phụ cấp khác để động viên, khuyến khích đẩy nhanh tiến độ thực hiện của công. Các mức phụ cấp này không hạn chế về giá trị (nó phụ thuộc vào quyết định của Ban giám đốc)

**+ Cách tính lương thời gian:**

Lương thời gian	=	$\frac{\text{Hệ số lương} \times \text{lương cơ bản}}{\text{Tổng số ngày làm việc trong tháng}}$	x	Số ngày làm việc thực tế
Tổng lương	=	Lương thời gian	+	Các khoản phụ cấp
Lương thực nhận	=	Tổng lương	-	Các khoản trích theo lương

**+ Các khoản khấu trừ:**

- BHXH = Hệ số lương x Lương cơ bản x 8%
- BHYT = Hệ số lương x Lương cơ bản x 1,5%
- BHTN = Hệ số lương x Lương cơ bản x 1%



Trích Bảng chấm công phòng kế toán của công ty trong tháng 12 năm 2014

**CÔNG TY CP XÂY DỰNG & DVTM**  
**NGÔ QUYỀN**

**BẢNG CHẤM CÔNG**  
*Tháng 12 năm 2014*

Mẫu số S02 – TT  
QĐ số 15/2006 QĐ - BTC  
Ngày 20/03/2006 của Bộ trưởng BTC

TT	Họ và Tên	CV	Số ngày làm việc trong tháng																													Số ngày làm việc	Số ngày nghỉ		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			30	31
1	Nguyễn Thị Huyền	GD	0	x	x	x	x	x	x	0	x	x	x	x	x	0	x	x	x	x	x	x	0	x	x	X	x	x	x	0	x	x	26		
2	Trần Xuân Thạch	PGĐ	0	x	x	x	x	x	x	0	x	x	x	x	x	0	x	x	x	x	x	x	0	x	x	X	x	x	x	0	x	x	26		
3	Lưu Thu Hương	KT	0	x	x	x	x	x	x	0	x	x	x	x	x	0	x	x	x	x	x	x	0	x	x	X	x	x	x	0	x	x	26		
4	Ngô Thanh Hương	KT	0	x	x	x	x	x	x	0	x	x	x	x	x	0	x	x	x	x	x	x	0	x	x	X	x	x	x	0	x	x	26		
	.....																																		
12	Hoàng Văn Toán	NV	0	x	x	x	x	x	x	0	x	x	x	x	x	0	x	x	x	x	x	x	0	x	x	X	x	x	x	0	x	x	26		
13	Vũ Duy Quang	KT	0	x	x	x	x	x	x	0	x	x	x	x	x	0	x	x	x	x	x	x	0	x	x	X	x	x	x	0	x	x	26		
	.....																																		

Ngày 31 tháng 12 năm 2014

**Người chấm công**  
*(Ký, họ Tên)*

**Phụ trách bộ phận**  
*(Ký, họ Tên)*

**Người duyệt**  
*(Ký, họ Tên)*

Vậy ta có bảng thanh toán tiền lương tháng 12 năm 2014 là

\* *Bảng thanh toán tiền lương :*

- Mục đích lập : Dùng để theo dõi tình hình thanh toán lương và các khoản phụ cấp cho người lao động, qua đó làm căn cứ để kiểm tra, thống kê về lao động tiền lương.

- Phạm vi áp dụng : Để thanh toán tiền lương và các khoản phụ cấp, trợ cấp cho người lao động, kế toán phải lập bảng thanh toán tiền lương cho từng phòng ban.

Công ty Cổ phần xây dựng và thương mại dịch vụ Ngô Quyền

Mẫu số : 02-TĐTL

(Ban hành theo QĐ số 15/2006/QĐ-  
ngày 20/3/2006 của Bộ trưởng BTC)

**BẢNG THANH TOÁN TIỀN LƯƠNG**  
**Tháng 12/2014**

STT	Họ và tên	Chức vụ	Hệ số	Lương cơ bản	Ngày công	Phụ cấp Ăn trưa	Tổng số	Các khoản khấu trừ vào lương				Thực lĩnh
								BHXH (8%)	BHYT (1,5%)	BHTN (1%)	Cộng	
1	Nguyễn Thị Huyền	GĐ	5.36	1.150.000	26	400.000	6.564.000	493.120	92.460	61.640	647.220	5.916.780
2	Trần Xuân Thạch	PGĐ	5.08	1.150.000	26	400.000	6.242.000	467.360	87.630	58.420	613.410	5.628.590
3	Lưu Thu Hương	KTT	4.98	1.150.000	26	400.000	6.127.000	458.160	85.905	57.420	601.335	5.525.665
4	Ngô Thanh Hương	KT	4.32	1.150.000		400.000	5.368.000	397.440	74.520	49.680	521.640	4.846.360
	.....											
12	Hoàng Văn Toán	KTH	4.65	1.150.000	26	400.000	5.474.500	427.800	80.213	53.475	561.488	5.186.013
13	Vũ Duy Quang	KTH	4.65	1.150.000	26	400.000	5.474.500	427.800	80.213	53.475	561.488	5.186.013
	.....											
	Cộng											106.838.845

Ngày 31 tháng 12 năm 2014

**Tổng giám đốc**  
(Ký, họ tên)

**Phòng TCHC**  
(Ký, họ tên)

**Phòng Kế toán**  
(Ký, họ tên)

**Người lập**  
(Ký, họ tên)

\* **Ví dụ** : Bà Nguyễn Thị Huyền là chức vụ Giám đốc có mức lương cơ bản là 1.150.000 đồng và ngày công là 26, hệ số lương là 5.36, phụ cấp ăn trưa là 400.000 đồng, ta tính được tiền lương và thu nhập nhận được như sau :

$$+ \text{Tổng lương} = \frac{1.150.000 \times 5.36}{26} \times 26 + 400.000 = 6.564.000$$

+ Cách tính các khoản trích theo lương (BHXH, BHYT, BHTN)

- BHXH = 5,36 x 5.000.000 x 8% = 493.120 đ

- BHYT = 5,36 x 5.000.000 x 1.5% = 92.460 đ

- BHTN = 5,36 x 5.000.000 x 1% = 61.640 đ

==> Tổng số lương thực tế bà Nguyễn thị Huyền nhận trong tháng là :

$$6.564.000 - (493.120 + 92.460 + 61.640) = 5.916.780 \text{ đồng.}$$

*Đối với các công nhân viên khác cũng tính lương như trên.*

Hiện nay công ty đang áp dụng hình thức trả lương theo thời gian đối với cả lao động trực tiếp và gián tiếp. Trả lương theo thời gian dựa vào thời gian lao động và mức lương quy định cho một đơn vị thời gian. Đây là hình thức dễ tính toán, đảm bảo cho công nhân viên một khoản tiền thu nhập nhất định trong thời gian làm việc.

Tuy nhiên cách tính lương này chưa thể hiện sự công bằng trên cơ sở hiệu quả công việc, chưa thực sự gắn chặt giữa thu nhập với kết quả lao động. Đối với những nhân viên đảm nhiệm chức danh và ngày công như nhau sẽ hưởng lương như nhau, hiệu quả công việc chưa phản ánh trên tiền lương nhận được của họ, đặc biệt là đối với đội ngũ lao động trực tiếp. Trên thực tế thì lương của lao động trực tiếp tăng lên không đáng kể và chưa đáp ứng được mong muốn của người lao động do tính chất công việc của họ khác với khối văn phòng, công việc nặng nhọc, nguy hiểm đòi hỏi phải có một thể lực tốt. Về lâu dài chính điều này sẽ tạo sức ỳ trong công tác, không thúc đẩy khả năng sáng tạo, tinh thần phấn đấu, họ chỉ làm hết bổn phận trách nhiệm của mình do đó không tận dụng hết khả năng sẵn có và tiềm năng của nhân viên, không khuyến khích người lao động tăng năng suất cũng như hiệu quả công việc, kìm hãm sự phát triển chung của công ty.

Do đó, hình thức trả lương này chỉ nên áp dụng ở các bộ phận mà khối lượng công việc không thể đo tính rõ ràng (nhất là cho lao động gián tiếp). Trong tương lai công ty cần có hướng khắc phục các vấn đề trên để chính sách

lương bổng và đãi ngộ của công ty thức sự đem lại lợi ích cho nhân viên tinh thần phấn đấu trong công tác.

➤ **Chế độ thưởng cho người lao động**

Người lao động làm việc tại công ty đủ 12 tháng và không vi phạm nội quy của công ty thì sẽ được xét thưởng 01 tháng lương thứ 13. Trường hợp nhân viên làm việc từ tháng 06 đến dưới 12 tháng được hưởng ½ tháng lương công việc.

**2.4.2.4 Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên**

Đánh giá năng lực thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động.

Phương pháp mà công ty đang dùng hiện nay và cũng là phương pháp đánh giá phổ biến nhất là phương pháp thang đo đánh giá đồ họa. Với phương pháp này người đánh giá sẽ cho ý kiến về tình hình thực hiện công việc của người lao động theo một thang đo được sắp xếp từ cao xuống thấp, ứng với mỗi đánh giá là một số điểm cụ thể. Tổng số điểm đạt được của các tiêu chí sẽ là điểm cuối cùng để dựa vào đó tính khen thưởng, kỷ luật.

Để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, công ty có phân xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền đã dựa trên các tiêu chí sau :

**Bảng : Đánh giá mức độ hoàn thành công việc**

Tiêu chí	Điểm tối đa	Điểm đánh giá	Ghi chú : (Đánh giá, giải thích chi tiết)				
			Tổng điểm	>=85	>=70	>=60	<60
Khối lượng công việc	50						
Chất lượng công việc	30						
Chấp hành nội quy	10		Xếp loại	A	B	C	D
Sáng tạo đề xuất	10						
Tổng điểm	100						

(Nguồn : Phòng hành chính)

Với sự xây dựng các thang đo như vậy, các trưởng phòng, các đội trưởng sẽ là người trực tiếp tham gia vào công tác đánh giá nhân viên của mình thông qua các tiêu chí trên, để cuối tháng gửi bản đánh giá về bộ phận hành chính xét khen thưởng hay kỷ luật.

Với đội ngũ lao động gián tiếp, mức độ hoàn thành thường ở xếp loại A, B. Do tính chất công việc của họ không quá phức tạp như đội ngũ nhân công trực tiếp, các tiêu chuẩn về công việc không có nhiều cho nên họ luôn hoàn thành công việc của mình theo đúng yêu cầu được giao và có những tháng hoàn thành một cách xuất sắc.

Với đội ngũ lao động trực tiếp : mức độ hoàn thành công việc từ loại C trở lên. Công việc dưới công trường tương đối vất vả, nặng nhọc, tiêu chuẩn về công việc cũng khá nhiều : nội quy lao động, nội quy về an toàn lao động, quy định về kỹ thuật, khối lượng và chất lượng công việc được giao... do đó điểm đánh giá của họ cũng bị chia lẻ ra nhiều hơn. Đôi khi vì lý do thời tiết, sức khỏe mà họ không hoàn thành kế hoạch đặt ra trước đó. Tuy nhiên mức xếp loại B (hoàn thành công việc trên 70%) vẫn chiếm tỷ lệ cao hơn cả, còn lại số lượng xếp loại D chỉ rơi vào một vài người có ý thức và chuyên môn kém, không chấp hành đúng nội quy quy định của công ty. Những trường hợp như vậy sẽ bị kỷ luật vào cuối tháng, nếu tình trạng này lặp đi lặp lại nhiều lần có thể sẽ bị chấm dứt hợp đồng trước thời hạn.

### 2.4.3 Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Hiện nay, so sánh số lượng công nhân viên theo nhu cầu với số lượng hiện có công ty đã phát hiện ra được số lượng công nhân viên thừa (thiếu) trong từng bộ phận cũng như trong toàn doanh nghiệp (tính đến năm 2014)

**Bảng : Số lượng lao động tại các phòng ban**

STT	Phòng ban	Nhu cầu (người)	Hiện có (người)	Thừa (người)	Thiếu (người)
1	Phòng kế toán tài vụ	3	3	-	-
2	Phòng tổ chức hành chính	2	2	-	-
3	Phòng kế hoạch	2	2	-	-
4	Phòng kỹ thuật & vật tư -Kỹ sư xây dựng -Kỹ sư thủy lợi -Kỹ sư máy xây dựng -Kỹ sư giao thông -Kỹ sư cơ khí -Kỹ sư điện -Kỹ sư cấp thoát nước	28	40	12	-
5	Phòng kinh doanh	4	3	-	1
6	Các đội xây dựng	250	290	40	-

Trong giai đoạn 2013-2014, ngành xây dựng bị đóng băng, do đó các công trình cũng bị hạn chế. Do đó công ty dẫn tới tình trạng thừa lao động.

Qua số liệu bảng trên, ta thấy :

- Các phòng ban như : kế toán, hành chính, kế hoạch, số lượng lao động đủ, phù hợp với yêu cầu của công việc. Do vậy các phòng ban này luôn hoàn thành tốt công việc được giao.

- Phòng kỹ thuật & vật : Những năm trước đây công ty nhận được nhiều công trình, số lượng công việc nhiều nên đã tuyển nhiều kỹ sư để đáp ứng nhu cầu của công việc. Nhưng tính đến năm 2014, tư : Do tình hình ngành xây dựng trong giai đoạn này đang gặp khó khăn, dẫn đến thừa 12 kỹ sư. Để tránh tình trạng thừa lao động nhiều thế này, công ty nên cử các kỹ sư này xuống quản lý trực tiếp các đội xây dựng và hướng dẫn công nhân về mảng kỹ thuật. Như vậy hiệu quả công việc sẽ tăng cao đồng thời chất lượng công trình sẽ đạt hiệu quả tốt hơn so với yêu cầu của chủ đầu tư.

- Phòng kinh doanh : Dựa vào tình hình thực tế lúc này, nhu cầu nhân lực của phòng kinh doanh bị thiếu. Trong lúc các hợp đồng xây dựng đang khan hiếm, các công ty xây dựng cạnh tranh với nhau để giành giật các hạng mục công trình thì cũng là lúc phòng kinh doanh lên kế hoạch khai thác khách hàng , tìm việc và kí kết hợp đồng kinh tế , đồng thời phối hợp với phòng kế toán để xác định chính xác số công nợ của khách hàng, có kế hoạch thu nợ để đảm bảo chế độ lương thưởng cho anh chị em công nhân viên. Do vậy công ty cần bổ sung thêm cán bộ phòng kinh doanh để đạt được hiệu quả công việc là cao nhất.

- Các đội xây dựng: cũng giống như phòng kỹ thuật & vật tư, các đội thi công cũng đang trong tình trạng dư thừa 40 người. Có những công trình đang thi công tuy nhiên lại bị ngưng trệ do ảnh hưởng của ngành xây dựng lúc bấy giờ, do vậy số lượng lao động trực tiếp của những công trình đó không có việc để làm, buộc phải đợi cho đến lúc công trình được tiếp tục. Có thể điều này khiến công ty phải chi một khoản khá lớn để trả lương cho những công nhân này mặc dù không có việc làm. Đây đều là những công nhân đã ký hợp đồng đến hết khi công trình kết thúc, công ty không thể vì tình trạng thừa người mà cắt giảm lao động trước thời hạn. Do vậy, phòng kế hoạch cũng như phòng hành chính đã đề xuất cắt cử những người này sang hỗ trợ những công trình khác, điều này vừa giải quyết được việc làm cho những lao động thừa vừa đẩy nhanh tiến độ và chất

lượng của những công trình còn lại. Đây là biện pháp khắc phục khá tốt của công ty.

Tình trạng “chỗ thừa, chỗ thiếu” lao động là không thể tránh khỏi ở công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại nói riêng và các doanh nghiệp Việt Nam nói chung. Dù tình trạng này còn tồn tại nhưng có thể nói, công ty cũng đã sử dụng triệt để nguồn nhân lực hiện có của mình để đảm bảo hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

## **2.5 Nhận xét chung**

### **2.5.1 Những mặt tích cực**

Thị trường xây dựng dân dụng và công nghiệp có tiềm năng lớn do nhu cầu đầu tư xây dựng ở nước ta ngày càng cao, công ty đã dần dần ổn định và đã có thị phần nhất định tại Hải Phòng. Do đó công ty nên cần đầu tư nhiều hơn nữa để có thể mở rộng thị phần sang các tỉnh lân cận.

Công tác tiếp thị và phân tích thị trường xây dựng của công ty đã ngày càng lớn mạnh tạo ra khả năng giúp đỡ đơn vị trong việc nhận được những gói thầu lớn, và công ăn việc làm từ các dự án đầu tư của công ty.

Công ty đã xây dựng được chiến lược phát triển con người trong những năm vừa qua, đó là căn cứ để Công ty có định hướng cho những chính sách nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Công ty luôn coi công tác đào tạo và phát triển nhân lực là nhiệm vụ hàng đầu trong kế hoạch nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

### **2.5.2 Những tồn tại**

-Hiện nay công ty chưa có bước hoạch định nhân sự, dự báo nhu cầu và dự báo khả năng sẵn có của công ty về nhân lực. Do vậy, trong giai đoạn 2013-2014 ngành xây dựng đóng băng, có những công trình bị ngưng trệ không có tiền đầu tư, công nhân phải tạm dừng lại mọi công việc, các phòng ban, các tổ đội xây dựng luôn trong tình trạng thừa nhân lực. Chính điều này cũng làm tăng chi phí nhân công cho công ty. Còn ngược lại, công ty đang trong giai đoạn phát triển hưng thịnh, các công trình nhận được ngày một tăng do đó sẽ cần một khối lượng công nhân lớn, nếu không có bước dự báo nhu cầu nhân lực, khi nào cần mới tuyển thì sẽ rơi vào tình trạng thiếu người, không kịp tuyển dụng và đào tạo để phục vụ cho công việc.

-Công tác tuyển dụng của công ty còn hạn chế về nguồn tuyển dụng. Việc tuyển dụng mới chỉ bó trong nội bộ những người thân của cán bộ công nhân



viên trong công ty giới thiệu và trên web riêng của công ty, do vậy chưa thu hút được đội ngũ nhân sự có chất lượng cao trên thị trường. Chính vì vậy có những lúc công nhân viên nghỉ việc bất ngờ hoặc hết hợp đồng, công ty không kịp tuyển dụng và đào tạo. Điều này ảnh hưởng đến tiến độ công việc và áp lực, khối lượng công việc của những công nhân viên khác tăng lên, đôi khi họ còn phải làm cả những phần công việc của những người nghỉ trong lúc tuyển được người mới.

-Công tác tiền lương đối với lao động trực tiếp còn nhiều bất cập. Hiện nay công ty áp dụng chế độ lương thời gian với toàn bộ cán bộ công nhân viên trong toàn công ty. Chế độ này hoàn toàn hợp lý đối với cán bộ nhân viên khối văn phòng. Tuy nhiên áp dụng lương thời gian với lao động phổ thông chưa khuyến khích được tinh thần làm việc và trách nhiệm đối với công việc. Nếu cả lao động gián tiếp và lao động trực tiếp cùng áp dụng một chế độ lương như nhau nhưng tính chất công việc hoàn toàn khác nhau thì họ sẽ chỉ làm khối lượng công việc vừa đủ, đi làm đủ số ngày để lĩnh lương như như khối văn phòng. Họ sẽ không có động lực để hoàn thành khối lượng công việc trong thời gian sớm nhất và chất lượng hoàn hảo nhất.

-Văn hóa nơi công sở vẫn còn mang theo hơi hướng nhà nước trước đây.. Hiện nay, cán bộ công nhân viên vẫn còn tình trạng đi sớm về muộn, đi họp muộn, nói chuyện riêng trong giờ họp, trang phục không phù hợp khi đến công sở, tác phong làm việc không chuyên nghiệp.... chính những điều nhỏ như vậy thôi cũng làm ảnh hưởng đến hình ảnh của công ty đồng thời làm giảm giá trị của bản thân trong mắt mọi người.

**CHƯƠNG 3 :****MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG  
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG &  
DỊCH VỤ THƯƠNG MẠI NGÔ QUYỀN**

Trong bất kỳ một doanh nghiệp nào trong quá trình hoạt động và phát triển, bên cạnh những ưu điểm cũng tồn tại những khuyết điểm, thiếu sót. Công ty cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền cũng vậy, quá trình tuyển dụng của công ty tuy chặt chẽ và khoa học nhưng vẫn không tránh khỏi thiếu sót, cụ thể như : nguồn tuyển dụng còn giới hạn, chưa đa dạng. Bên cạnh đó công tác tiền lương, tiền thưởng tuy tốt nhưng vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu của người lao động. Do đó công ty cần phải quan tâm hơn nữa đến công tác tuyển dụng và điều chỉnh chế độ đãi ngộ hợp lý hơn góp phần ổn định nguồn nhân lực trong công ty cũng như nâng cao chất lượng sống cho người lao động.

**3.1 Công tác hoạch định nhân sự**

Hiện nay, công ty chưa có công tác hoạch định nhân sự, dự báo nhu cầu và dự báo khả năng có sẵn về nhân lực, chỉ khi nào có nhu cầu mới tuyển dụng. Điều này dẫn tới những bất cập như đã phân tích ở chương II.

Hoạch định nguồn nhân lực là công tác rất quan trọng mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải thực hiện. Việc lập kế hoạch nguồn nhân lực phải dựa trên cơ sở sản xuất kinh doanh, chiến lược kinh doanh ngắn hay dài hạn, nhu cầu thực tế của từng phòng ban. Do vậy để sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực và tiết kiệm chi phí lao động công ty nên có bước hoạch định nhân lực dựa trên tình hình chung của công ty nói riêng cũng như tình hình của ngành xây dựng nói chung.

Công tác hoạch định nhân lực thực hiện qua 4 bước :

Bước 1 : Dự báo nhu cầu và dự báo khả năng sẵn có của công ty về nhân lực. Khi dự báo thì phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, các thay đổi của thị trường. Từ đó sẽ xác định được so với kế hoạch sản xuất thì công ty thừa hay thiếu nhân lực để đưa ra các quyết định đối với việc tuyển dụng hay sa thải cho phù hợp.

Bước 2 : Phòng tổ chức sẽ đưa ra các bản báo cáo cũng như các ý kiến đề cập trên xem xét và phê duyệt

Bước 3 : Phòng tổ chức sẽ phối hợp cùng với các phòng ban khác để thực hiện các chương trình tuyển dụng hay sa thải, sắp xếp hay hòa tạo lao động.

Bước 4 :Phòng tổ chức đánh giá hiệu quả và có sự điều chỉnh nguồn nhân lực sao cho phù hợp hơn với thực tế sản xuất của từng phòng ban đảm bảo hiệu quả, tiết kiệm.

### **3.2.Công tác tuyển dụng**

Thực tế công tác tuyển dụng nhân sự của công ty trong những năm gần đây đã có bước tiến đáng kể. Chất lượng tuyển dụng đã được nâng lên. Tuy nhiên để có thể theo kịp được xu thế phát triển chung của nền kinh tế thị trường và để có thể nâng cao uy tín, công ty phải quan tâm hơn nữa đến khâu quản lý nhân sự, đặc biệt là tổ chức, sắp xếp, thực thi đúng với tiến trình và chất lượng dự kiến, đảm bảo tuyển dụng đúng người cho công việc.

Để công tác tuyển dụng của công ty đạt được mục tiêu một cách tốt nhất và hạn chế tối đa những nhược điểm trong khâu tuyển dụng, em xin đề xuất một số giải pháp sau:

#### ***Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng.***

Trong thời gian qua công tác tuyển dụng của công ty đã có kết quả đáng khích lệ, đáp ứng được nhu cầu lao động của công ty, song việc tuyển dụng mới chỉ bó trong nội bộ những người thân của cán bộ công nhân viên trong công ty giới thiệu và một số nguồn bên ngoài, do vậy mà chưa thu hút được đội ngũ nhân sự có chất lượng cao trên thị trường, khiến công ty bị bỏ lỡ nhiều cơ hội lựa chọn nhân tài. Nguồn tuyển dụng hiện nay của công ty gồm hai nguồn là nguồn bên trong và bên ngoài, mỗi nguồn lại có những ưu điểm và nhược điểm riêng.

\* Nguồn ứng viên từ nội bộ công ty.

Công ty rất coi trọng nguồn này và có ưu tiên đặc biệt với nguồn nội bộ nếu các ứng viên bên trong và bên ngoài có cùng trình độ. Việc chú trọng và ưu tiên nguồn này là có cơ sở bởi vì công ty đã nhận thức được những ưu điểm của việc tuyển dụng theo nguồn này. Tuy nhiên khi sử dụng những ứng viên từ nguồn này công ty cần có những biện pháp hiệu quả để khắc phục những hạn chế của nó. Việc tuyển dụng này có những hạn chế sau:

- Thứ nhất, họ đã quen với việc làm việc ở vị trí cũ, nên dễ dẫn đến tình trạng rập khuôn, máy móc, thiếu sáng tạo, cứng nhắc trong công việc ở vị trí mới. Điều này rất nguy hiểm nhất là khi công ty đang trong giai đoạn hoạt động kém hiệu quả, gây ra tình trạng trì trệ và hậu quả xấu cho công ty. Để khắc phục tình trạng này công ty cần có một đợt tập huấn kỹ lưỡng đối với các nhân viên này khi giao cho họ công việc mới.

- Thứ hai, khi tuyển dụng nguồn nội bộ, các nhân viên được chọn có cơ hội thăng tiến, còn đối với những nhân viên không được tuyển sẽ có hiện tượng không phục, đố kị, gây mất đoàn kết nội bộ nhất là trong trường hợp họ có năng lực và khả năng như nhau, nhưng nhu cầu tuyển dụng lại có giới hạn. Để khắc phục hạn chế này, công ty cần làm tốt công tác giáo dục tư tưởng, nêu rõ lý do tại sao họ không được chọn và sêu tiên họ trong những đợt tuyển dụng tiếp theo để họ có tâm lý thoải mái và yên tâm công tác. Điều này cũng khuyến khích họ phấn đấu, giúp họ có thêm động lực để họ cống hiến hết sức mình.

Để việc chuyển được chính xác, công ty phải chú trọng vào việc lưu trữ thông tin cá nhân của mỗi nhân viên trong những hồ sơ nhân sự riêng biệt. Đồng thời công ty cũng phải xây dựng hồ sơ phát triển nhân sự và hồ sơ sắp xếp lại nhân sự. Đây là nơi cung cấp thông tin nhanh chóng và chính xác nhất cho mỗi lần công ty quyết định chuyển, đề bạt từ nguồn nội bộ.

- Trong hồ sơ nhân sự cần có thông tin về cá nhân: Tuổi tác, sức khỏe, trình độ học vấn, chuyên môn, khả năng đặc biệt nếu có.

- Hồ sơ phát triển nhân sự bao gồm các thông tin về: Mức độ hoàn thành công việc hiện tại, khả năng thăng tiến, các lớp đào tạo đã qua ...

- Hồ sơ sắp xếp lại nhân lực được trình bày dưới dạng sơ đồ sắp xếp lại nhân lực.

Trên thực tế công ty chưa thực hiện tốt việc xây dựng và thu thập đầy đủ thông tin của các loại hồ sơ nói trên. Ban lãnh đạo chỉ dựa vào công việc cần tuyển và phiếu đề xuất của nhân viên trong các bộ phận, điều này không thể tránh khỏi sự thiếu chính xác, đôi khi còn mang tính chủ quan. Vì vậy, công ty muốn khai thác hiệu quả nguồn tuyển dụng nội bộ cần phải lập đầy đủ các hồ sơ nói trên.

\* Nguồn ứng viên từ bên ngoài

Đây là nguồn cung cấp một đội ngũ lao động có chất lượng cao cho các doanh nghiệp và cũng là nguồn lực phong phú cả về chất lượng và số lượng, các doanh nghiệp cũng dễ dàng thu hút nhân sự từ nguồn này nhất.

Trong thời gian vừa qua, ban lãnh đạo của công ty cổ phần xây dựng và DVTM Ngô Quyền đã nhận thức được ưu điểm của việc tuyển dụng nhân sự từ nguồn bên ngoài và đã có cố gắng trong việc tuyển chọn lao động từ nguồn này. Song trên thực tế, khi tuyển dụng từ nguồn bên ngoài công ty mới chủ yếu dựa vào sự giới thiệu của người quen, nhân viên trong công ty, trung tâm giới thiệu việc làm, các cơ quan, đơn vị cung ứng lao động và một số ít các ứng viên tự nộp đơn

xin việc. Vì vậy, muốn có được nhân viên tốt khai thác từ nguồn này, bên cạnh các nguồn tuyển dụng đã có thì công ty cần phải đa dạng hóa nguồn tuyển dụng. Khi thực hiện việc đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng, công ty nên chú ý đến một số các nguồn sau:

**- *Tuyển nhân viên từ các cơ sở đào tạo hoặc tuyển các thực tập sinh:***

Các trường đại học, cao đẳng và trung học chuyên nghiệp ngày càng trở thành nơi cung cấp nhân lực quan trọng đối với hầu hết các công ty. Tuy nhiên trong thời gian qua, công ty chưa chú trọng và quan tâm tới nguồn này. Đây là nguồn tuyển dụng lớn và đang có xu hướng phát triển, nên sẽ cung cấp cho doanh nghiệp những lao động có chất lượng ngày một cao hơn. Các sinh viên, học viên của các trường này thường được đào tạo khá bài bản, khoa học và có hệ thống. Mặc dù họ chưa đủ kinh nghiệm để làm việc nhưng họ lại có sức trẻ, sự nhiệt tình, năng động, sáng tạo, tinh thần ham học hỏi và cầu tiến, khả năng thích ứng nhanh chóng với sự thay đổi của môi trường.

Trong trường hợp công ty có chiến lược lâu dài về nhân sự, để có thể thu hút được những người có năng lực, có trình độ ngay khi còn ngồi trên ghế nhà trường, công ty nên thiết lập mối quan hệ mật thiết với một số cơ sở đào tạo. Công ty có thể cử chuyên viên tới các trường đề ra các yêu cầu cụ thể cho các sinh viên có khả năng đến công ty thực tập. Khi công ty có nhu cầu thì các cơ sở đào tạo sẽ chọn lọc và giới thiệu những ứng viên có chất lượng cao nhất đến công ty chọn lọc, sau đó công ty tạo điều kiện cho họ đi quan sát, học hỏi thực tế và làm việc ngoài giờ tại công ty. Công ty có thể ra các điều kiện khuyến khích sinh viên học tập, trao học bổng cho những sinh viên có thành tích cao trong học tập và nên có một chương trình giới thiệu về công ty, đưa ra những câu hỏi để các sinh viên trả lời, nếu họ đáp ứng được các yêu cầu thì có thể nhận họ vào làm việc cho công ty

Công việc này sẽ mang lại lợi ích cho cả sinh viên và cả với công ty. Sinh viên thì có điều kiện tiếp xúc, cọ sát với thực tế ngay từ khi còn ngồi trên ghế nhà trường. Mặt khác để chứng tỏ khả năng của mình họ sẽ nỗ lực, cố gắng hết sức hoàn thành nhiệm vụ. Do vậy, khi ra trường được tuyển vào công ty họ có thể nhanh chóng hòa nhập với công việc và hết lòng làm việc để đáp lại sự tin tưởng của công ty. Đồng thời công ty có nguồn nhân lực bổ sung cần thiết mà không phải mất nhiều chi phí và thời gian cho tuyển dụng.

- **Các ứng viên tự nộp đơn xin việc:** Đây là nguồn tuyển dụng phổ biến của các doanh nghiệp, nhưng đối với công ty do chưa chú trọng nguồn này nên ứng cử viên nộp đơn xin việc còn ít. Đây có thể là những sinh viên mới ra trường hay những nhân viên của công ty khác cảm thấy hứng thú với vị trí còn trống của công ty và muốn thử sức mình ở vị trí đó. Những người này thường có lòng nhiệt tình, lòng đam mê công việc.

- Xây dựng các mối quan hệ trong cộng đồng đa dạng: Hiện nay các trang mạng xã hội phát triển rất nhanh, chúng có ưu điểm là kết nối mọi người với nhau. Từ đó các cộng đồng mạng, diễn đàn cũng phát triển\_ nơi mà những người có cùng sở thích, hoạt động trong cùng lĩnh vực.... sẽ tham gia với nhau. Ví dụ như: diễn đàn kế toán, diễn đàn Công nghệ thông tin,... Đây còn là nơi mọi người có thể cùng nhau chia sẻ kiến thức, giúp nhau những khó khăn trong nghề nghiệp, vướng mắc trong công việc... Do đó khi mở rộng quan hệ bằng cách tham gia vào những cộng đồng xã hội như vậy giúp chúng ta tìm ra được nhiều nhân tài. Ngoài ra, nỗ lực tạo nên mạng lưới sẽ có giá trị không chỉ cho người giới thiệu ứng viên, mà còn gây dựng được lòng tin khiến cho ứng viên sáng giá nhất đồng ý làm việc cho công ty

### **3.3 Xây dựng chế độ đãi ngộ với lao động trực tiếp**

Công ty coi tiền lương là một yếu tố quan trọng là chức năng của quản lý, là thước đo hao phí lao động đặc biệt là đòn bẩy kinh tế và cũng chính là nguồn thu nhập chính của công nhân viên công ty. Nhìn chung hệ thống tiền lương và đãi ngộ hiện tại của công ty cơ bản đã đạt được mục tiêu cạnh tranh nhằm thu hút đội ngũ nhân viên có năng lực và mục tiêu chi phí của công ty.

Hiện nay công ty đang áp dụng hình thức trả lương theo thời gian. Tuy nhiên cách tính lương này chưa thể hiện sự công bằng trên cơ sở hiệu quả công việc. Đối với những nhân viên đảm nhiệm chức danh và ngày công như nhau sẽ ảnh hưởng lương như nhau, hiệu quả công việc chưa phản ánh trên tiền lương nhận được của họ. Về lâu dài chính điều này sẽ tạo sức ỳ trong công tác, không thúc đẩy khả năng sáng tạo và tinh thần phấn đấu của nhân viên trong công việc, kìm hãm sự phát triển chung của công ty do hiệu quả công việc thấp. Trong tương lai công ty cần có hướng khắc phục các vấn đề trên để chính sách lương bổng và đãi ngộ của công ty thực sự đem lại lợi ích cho nhân viên tinh thần phấn đấu trong công tác.

Giải pháp để hoàn thiện lương bổng và đãi ngộ tại công ty:

-Đổi mới hình thức trả lương: giúp cho người lao động đặc biệt là công nhân trực tiếp xây dựng tạo tâm lý phấn khởi hơn trong công việc và nâng cao nguồn thu để chi tiêu trong sinh hoạt hàng ngày.

Hiện nay các công ty về xây dựng đã và đang áp dụng hình thức trả lương khoán, khoán gọn công trình, hay hạng mục công trình, khoán khối lượng công việc riêng lẻ cho tổ, cá nhân... Lương khoán là hình thức trả lương khi người lao động hoàn thành một khối lượng công việc theo đúng chất lượng được giao. Cơ sở để trả lương khoán phải căn cứ vào sự ghi chép, hạch toán và kiểm tra chặt chẽ số lượng và chất lượng công trình khi nghiệm thu.

Lương = Mức lương khoán x Tỷ lệ phần trăm hoàn thành

Với hình thức trả lương này, công ty trực tiếp khuyến khích người lao động nâng cao ý thức trách nhiệm khi làm việc, vì khi đó tiền lương của họ phụ thuộc vào kết quả và chất lượng lao động. Công nhân muốn nhận được lương cao thì phải đạt được chất lượng công trình đã được giao trước đó, mặt khác sử dụng các chi phí khoán một cách hợp lý.

-Công ty chỉ áp dụng chế độ thưởng 1 năm 1 lần vào cuối năm, việc áp dụng chế độ này vẫn chưa khuyến khích được cán bộ công nhân viên và thu hút được sự chú ý của những người ứng tuyển vào công ty. Do vậy để nâng cao tinh thần làm việc của tất cả mọi người công ty nên có những chế độ thưởng đột xuất nhằm kích thích sự phấn đấu, phát huy hết năng lực làm việc, tạo sự cạnh tranh lành mạnh trong nội bộ công ty. Ngoài ra cuối năm tùy vào tình hình hoạt động của công ty, nếu công ty kinh doanh có lợi nhuận thì sẽ xem xét lại và trích một phần lợi nhuận để chia cho cán bộ công nhân viên theo hệ số chức danh (theo quy định của công ty).

### **3.4. Xây dựng văn hóa nơi công sở**

Trong môi trường làm việc năng động và chuyên nghiệp như hiện nay, bên cạnh việc sáng tạo để tìm ra những cách riêng giúp làm việc nhanh hơn và đạt hiệu quả cao hơn thì có một cách khá tốt để xây dựng giá trị bản thân đó là hình thành những thói quen, lề lối làm việc, phương cách ứng xử cùng hành vi văn minh, lịch sự chốn công sở.

Mặc dù văn hóa công sở hiện nay đã được hình thành về cơ bản nhưng thực hiện hay không còn tùy thuộc vào ý thức của mỗi người cũng như

phụ thuộc vào nhận thức đúng đắn về phương thức để có ứng xử văn minh tại công sở.

Hiện nay vẫn tồn tại khá nhiều hạn chế trong văn hóa công sở như: đi làm muộn, đi họp muộn, nói chuyện riêng trong giờ họp, trang phục không phù hợp khi đến công sở, tác phong làm việc không chuyên nghiệp, chưa giữ vệ sinh chung, hút thuốc lá, thiếu ý thức trách nhiệm với công việc được giao... đã làm ảnh hưởng đến hiệu quả công việc, đến đồng nghiệp, đến bộ mặt của cả cơ quan đơn vị và nguy hại hơn hết là làm giảm giá trị của bản thân.

Một vài ý kiến nhỏ được rút ra từ thực tế nơi công sở phân nào hạn chế bớt những mặt chưa được trong thực hiện văn hóa công sở tại cơ quan đơn vị như sau:

- Đến công sở làm việc ăn mặc phải gọn gàng, phù hợp, đi đứng nhẹ nhàng
- Luôn ý thức giữ gìn vệ sinh sạch sẽ, sắp xếp gọn gàng, ngăn nắp bàn làm việc, phòng làm việc, giữ vệ sinh công sở sạch như giữ vệ sinh ở chính nhà mình.
- Không lạm dụng máy tính cơ quan vào những trò tiêu khiển trong giờ làm việc, vừa ảnh hưởng đến năng suất công việc, vừa tạo thói quen xấu cho bản thân.
- Điện thoại nên để ở chế độ rung hoặc im lặng, tránh gây tiếng ồn ảnh hưởng đến đồng nghiệp và ảnh hưởng đến không khí làm việc yên tĩnh tại cơ quan.
- Trong công việc, khi trả lời điện thoại cần nói năng mạch lạc, rõ ràng. Tuyệt đối tránh dùng ngôn từ tục tĩu tại nơi làm việc trong quá trình giao tiếp, không nói quá nhanh, quá chậm, quá nhỏ hoặc quá lớn, không xen vào chuyện người khác, không cướp lời người khác khi nói.
- Cần thực hành đúng văn hóa bắt tay tại công sở.
- Không buôn chuyện; không tạo bè kéo cánh để tranh chức, tranh quyền; tránh thái độ xun xoe với người trên, hách dịch với người dưới; tránh lấy cớ vì hiệu quả công việc mà cố tình không thừa nhận năng lực gây khó dễ cho những thành viên khác, đặc biệt là người mới đến làm việc tại cơ quan.

***Các giải pháp cụ thể để thực hiện văn hóa công sở thường xuyên và có hiệu quả:***

- Tuyên truyền nâng cao nhận thức của đội ngũ CBCC về văn hóa công sở và tầm quan trọng của văn hóa công sở trong môi trường làm việc hiện nay.
- Có chính sách và cơ chế quan tâm đến đời sống CBCC.



- Nên mời báo cáo viên về tập huấn cho toàn thể cán bộ công nhân viên trong cơ quan về đề tài văn hóa công sở. Sau khóa học cần xây dựng một bảng nội quy với những quy định buộc mọi người phải thực hiện, có kiểm tra, có đánh giá chấm điểm và phải làm thường xuyên liên tục, không làm kiểu phong trào, tránh hô khẩu hiệu to còn làm thì nhỏ giọt.

- Lãnh đạo bên cạnh việc tuyển chọn, sắp xếp công việc phù hợp còn phải tạo ra môi trường làm việc thân thiện, kịp thời biểu dương khen thưởng những cá nhân xuất sắc, quan tâm đến đời sống của CBCNV khi ốm đau, hiếu, hỷ.

Tóm lại, tuyển dụng và đãi ngộ là những vấn đề mà không phải bất kỳ một tổ chức nào cũng thực hiện thành công. Để tuyển được những người giỏi đã khó nhưng việc làm sao để họ gắn bó lâu dài với công ty lại càng khó hơn. Vì thế việc xây dựng chế độ lương thưởng sao cho phù hợp là yếu tố quyết định sự thành bại của mỗi công ty. Công ty Cổ phần xây dựng và dịch vụ thương mại Ngô Quyền cũng vậy. Vì thời gian thực tập và nghiên cứu có giới hạn, nên những giải pháp mà em đưa ra có thể chưa được hoàn hảo, rất mong sự chỉ dẫn và góp ý của Quý thầy cô để khóa luận được hoàn thiện hơn.

**KẾT LUẬN**

Trong bối cảnh toàn cầu hóa ngày nay, Việt Nam đang nỗ lực hội nhập kinh tế thế giới. Hơn bao giờ hết, nguồn nhân lực là một yếu tố đặc biệt quan trọng trong hoạt động kinh doanh và quản lý của doanh nghiệp. Sử dụng hợp lý và tiết kiệm nhân lực không chỉ có tác dụng giảm chi phí trực tiếp về lao động mà còn thúc đẩy sử dụng hợp lý mọi yếu tố khác, giúp doanh nghiệp có thể hoàn thành tốt kế hoạch sản xuất- tiêu thụ và các kế hoạch khác, mà còn hạ giá thành, đem lại hiệu quả to lớn cho doanh nghiệp. Vì vậy việc đầu tư cho công tác tuyển dụng với mong muốn xây dựng được đội ngũ nhân sự có trình độ cao, sẵn sàng đáp ứng các yêu cầu trong công việc, là chìa khóa để rút ngắn khoảng cách giữa cung-cầu nhân lực, chuẩn bị cho những đòi hỏi của thị trường nhân lực trong tương lai.

Đãi ngộ là một trong những động lực kích thích con người làm việc hăng hái nhưng đồng thời cũng là một trong những nguyên nhân gây trì trệ, bất mãn, hoặc từ bỏ công ty à đi. tất cả tùy thuộc vào trình độ và năng lực của cấp quản trị. Nếu tiền lương không còn là vấn đề quan trọng đối với người lao động, thì họ sẽ cống hiến hết mình cho công ty, vì nội bộ có ổn thì công ty mới phát triển được. Nhưng làm thế nào để đạt được điều đó mới là vấn đề mà các nhà quản trị cần phải quan tâm.

Cùng với việc phân tích thực trạng tuyển dụng và chế độ đãi ngộ tại công ty, với vốn kiến thức còn hạn chế, em đã đưa ra một số nhận xét và trên cơ sở đó đề xuất một số giải pháp đối với công ty. Rất mong những đề xuất này sẽ góp phần nâng cao hơn nữa chất lượng quản trị nhân sự nói chung cũng như hoạt động tuyển dụng và chế độ đãi ngộ nói riêng cho công ty nhằm giúp công ty phát triển hơn.