

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

---



**ISO 9001:2008**

**VŨ HỒNG HÀ**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ  
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Hải Phòng - 2017**

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

**VŨ HỒNG HÀ**

**MỘT SỐ BIỆN PHÁP HOÀN THIỆN**  
**CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ**  
**TẠI NHÀ MÁY X70 CỤC KỸ THUẬT QUÂN CHỨNG HẢI QUÂN**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ**  
**NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
**MÃ SỐ: 60 34 01 02**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:**  
**TS. Đinh Hữu Quý**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực. Các tài liệu tham khảo có nguồn trích dẫn rõ ràng. Nội dung của luận văn chưa từng được ai công bố trong bất kì công trình nghiên cứu khoa học nào.

*Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm 2017*

**Tác giả luận văn**

**Vũ Hồng Hà**

## LỜI CẢM ƠN

Sau một thời gian tìm tòi, nghiên cứu với sự nỗ lực làm việc một cách nghiêm túc, tôi đã hoàn thành công trình nghiên cứu với đề tài: ***“Một số biện pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Nhà máy X70 - Cục Kỹ thuật - Quân chủng Hải quân”***.

Tôi xin chân thành cảm ơn Quý thầy, cô của trường Đại học Dân lập Hải Phòng đã tận tình giảng dạy và hướng dẫn tôi nhiều kiến thức quý báu trong suốt thời gian theo học tại Trường.

Tôi xin chân thành cảm ơn các cán bộ, nhân viên ở Nhà máy X70 – CKT Quân chủng Hải quân và các bạn đồng nghiệp đã hỗ trợ cho tôi nhiều thông tin và ý kiến thiết thực trong quá trình thu thập thông tin để hoàn thành luận văn này.

Đặc biệt, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới **TS. Đinh Hữu Quý** - Người đã tận tình hướng dẫn, đánh giá, phê bình và góp ý kiến để tôi hoàn thành luận văn này.

Xin chân thành cảm ơn!

*Hải Phòng, ngày      tháng      năm 2017*

**Tác giả luận văn**

**Vũ Hồng Hà**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	1
LỜI CẢM ƠN .....	iii
MỤC LỤC.....	iv
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT .....	vii
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	viii
DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ.....	viii
PHẦN MỞ ĐẦU.....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài .....	1
2. Tổng quan nghiên cứu.....	2
3. Mục đích nghiên cứu.....	3
6. Phương pháp nghiên cứu.....	4
7. Kết cấu của Luận văn.....	4
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP .....	5
1.1. Nhân lực và quản trị nhân lực trong Doanh nghiệp .....	5
1.1.1. Khái niệm nhân lực .....	5
1.1.2. Khái niệm quản trị nhân lực .....	5
1.1.3. Vai trò của quản trị nhân lực .....	6
1.1.4. Ý nghĩa của quản trị nhân lực .....	7
1.1.5. Tầm quan trọng của quản trị nhân lực .....	8
1.2. Các chức năng cơ bản của quản trị nhân lực.....	9
1.2.1. Hoạch định nguồn nhân lực .....	9
1.2.2. Tuyển dụng nhân lực.....	12
1.2.3. Bố trí và sử dụng nhân lực .....	16
1.2.4. Đào tạo và phát triển nhân lực .....	16
1.2.5. Đánh giá và đãi ngộ nhân lực.....	20
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới quản trị nhân lực trong Doanh nghiệp.....	26

1.3.1. Môi trường kinh doanh .....	26
1.3.2. Nhân tố con người.....	29
1.3.3. Nhân tố nhà quản trị.....	30
<b>CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI</b>	
<b>NHÀ MÁY X70 – CỤC KỸ THUẬT QUÂN CHUNG HẢI QUÂN .....</b>	
2.1. Tổng quan Nhà máy X70 – CKT QCHQ.....	32
2.1.1. Khái quát chung về Nhà máy X70 .....	32
2.1.2. Các đặc điểm chủ yếu .....	33
2.1.3. Cơ cấu tổ chức quản lý.....	33
2.2. Thực trạng công tác quản trị nhân lực của Nhà máy X70 - CKT QCHQ.....	40
2.2.1. Khái quát tình hình nhân lực tại Nhà máy X70 .....	40
2.2.2. Công tác hoạch định nhân lực:.....	47
2.2.3. Công tác tuyển dụng nhân lực.....	48
2.2.4. Công tác bố trí và sử dụng nhân lực .....	52
2.2.5. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực .....	52
2.2.5.1. Cơ chế quản lý và hình thức đào tạo .....	52
2.2.6. Công tác đánh giá và đãi ngộ nhân lực .....	56
2.2.6.1. Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc chuyên môn.....	56
2.2.6.2. Đãi ngộ nhân lực .....	58
2.3. Đánh giá chung về công tác quản trị nhân lực tại Nhà máy X70 .....	65
2.3.1. Ưu điểm.....	65
2.3.1.1. Công tác hoạch định:.....	65
2.3.1.2. Công tác tuyển dụng: .....	66
2.3.1.3. Công tác bố trí và sử dụng nhân lực: .....	66
2.3.1.4. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực:.....	67
2.3.1.5. Công tác đánh giá và đãi ngộ nhân lực: .....	67
2.3.2. Tồn tại .....	67
2.3.2.1. Công tác tuyển dụng nhân lực:.....	67
2.3.2.3. Công tác đánh giá và đãi ngộ nhân lực: .....	69

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI NHÀ MÁY X70 CKT QCHQ .....	70
3.1. Những thách thức, yêu cầu mới đối với công tác quản trị nhân lực trong thời gian tới.....	70
3.1.1. Những thách thức đối với sự phát triển của Nhà máy X70.....	70
3.1.2. Những yêu cầu đối với công tác quản lý nhân lực trong thời gian tới.....	70
3.1.2.1. Mục tiêu .....	70
3.1.2.2. Quan điểm: .....	71
3.1.2.3. Yêu cầu: .....	71
3.2. Một số biện pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực của Nhà máy X70 .....	71
3.2.1. Biện pháp hoàn thiện công tác hoạch định nhân lực.....	71
3.2.2. Biện pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực .....	73
3.2.3. Biện pháp hoàn thiện công tác bố trí và sử dụng nhân lực .....	81
3.2.4. Biện pháp hoàn thiện đào tạo và phát triển nhân lực .....	82
3.2.4.1. Vai trò của công tác đào tạo và phát triển nhân lực đối với Nhà máy: .....	82
3.2.5. Biện pháp hoàn thiện công tác đánh giá và đãi ngộ nhân lực.....	86
3.2.5.1. Công tác đánh giá.....	86
3.2.5.2. Công tác đãi ngộ: .....	87
3.3. Một số kiến nghị.....	88
KẾT LUẬN .....	90
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	107

## DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

<b>Chữ viết tắt</b>	<b>Giải thích</b>
CB-CNV	Cán bộ - Công nhân viên
CKT - QCHQ	Cục Kỹ thuật – Quân chủng Hải quân
DN	Doanh nghiệp
NSLĐ	Năng suất lao động
QTNL	Quản trị nhân lực
SP	Sản phẩm
SX	Sản xuất
SXKD	Sản xuất kinh doanh



## DANH MỤC CÁC BẢNG

<b>Số hiệu</b>	<b>Tên bảng</b>	<b>Trang</b>
Bảng 2.1	Kết quả thực hiện nhiệm vụ năm 2012 – 2016	38
Bảng 2.2	Số lượng lao động	40
Bảng 2.3	Kết cấu lao động	41
Bảng 2.4	Độ tuổi lao động	42
Bảng 2.5	Tổng hợp tình hình nhân sự qua các năm	43
Bảng 2.6	Cơ cấu lao động theo giới tính	44
Bảng 2.7	Cơ cấu lao động theo trình độ	45
Bảng 2.8	Tổng hợp chi kinh phí đào tạo qua các năm 2012 - 2016	46
Bảng 2.9	Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc	55
Bảng 2.10	Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc	56
Bảng 2.11	Bảng tổng hợp chi khen thưởng, chính sách xã hội từ năm 2012 – 2016	64
Bảng 3.1	Mẫu bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc	74

## DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ

<b>Số hiệu</b>	<b>Tên biểu đồ</b>	<b>Trang</b>
Biểu đồ 2.1	Kết quả thực hiện nhiệm vụ năm 2012 – 2016	39
Biểu đồ 2.2	Số lượng lao động	41
Biểu đồ 2.3	Kết cấu lao động	41
Biểu đồ 2.4	Bậc thợ lao động	43
Biểu đồ 2.5	Độ tuổi lao động	44
Biểu đồ 2.6	Tình hình nhân sự qua các năm	45
Biểu đồ 2.7	Cơ cấu lao động theo giới tính	46

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Trên thị trường ngày nay, áp lực cạnh tranh ngày càng cao, các Doanh nghiệp phải không ngừng nâng cao lợi thế cạnh tranh và tăng cường tối đa hiệu quả cung cấp các sản phẩm dịch vụ của mình. Vấn đề cạnh tranh giữa các DN ngày càng lớn. Để tạo được ưu thế trong cạnh tranh đòi hỏi các DN phải nâng cao hiệu quả các vấn đề như Marketing, tài chính, sản xuất, ... Muốn nâng cao hiệu quả các vấn đề trên một trong những yếu tố không thể thiếu được của DN đó là “ nhân lực”.

Nhân lực là một bộ phận không thể thiếu trong mỗi DN vì nó là một trong những nguồn đầu vào quan trọng. Quản trị nhân lực là khoa học về quản lý con người dựa trên nền tảng niềm tin cho rằng nhân lực đóng vai trò quan trọng bậc nhất tới sự thành công lâu dài của tổ chức hay DN. Một tổ chức hay DN có thể tăng lợi thế cạnh tranh của mình bằng cách sử dụng người lao động một cách hiệu quả, tận dụng kinh nghiệm và sự khéo léo của họ nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra. Quản trị nhân lực nhằm mục đích tuyển chọn được những người có năng lực, nhanh nhạy và cống hiến trong công việc, quản lý hoạt động và khen thưởng kết quả hoạt động cũng như phát triển năng lực của họ. Đây luôn là vấn đề mà bất cứ một nhà lãnh đạo, quản lý nào cũng phải quan tâm đặt lên hàng đầu.

Nhà máy X70 là một đơn vị dự toán trực thuộc Cục Kỹ thuật – Quân chủng Hải quân. Được thành lập ngày 30/12/1976 với nhiệm vụ chủ yếu là sửa chữa xe ô tô, sửa chữa và đóng mới xuồng, phao bằng vật liệu composite, sản xuất gia công các mặt hàng cơ khí... Trải qua 40 năm xây dựng và trưởng thành, Nhà máy đã được Nhà nước, Bộ Quốc phòng, Quân chủng Hải quân, Cục Kỹ thuật Hải quân tặng nhiều phần thưởng cao quý: Huân chương chiến công hạng ba, Huân chương Bảo vệ Tổ quốc hạng nhì, Huân chương Bảo vệ Tổ quốc hạng nhất.

Để đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ bảo đảm kỹ thuật trong tình hình mới, góp phần xây dựng Cục Kỹ thuật ngày càng vững mạnh, xây dựng Hải quân nhân dân Việt Nam tiến lên chính quy, tinh nhuệ, hiện đại, trong những năm tới, Nhà máy X70 cần phải làm tốt công tác quản trị nhân lực. Trình độ, năng lực của cán bộ,

công nhân viên Nhà máy X70 là yếu tố quan trọng trong quyết định khả năng hoàn thành tốt nhiệm vụ. Tuy đã được quan tâm đào tạo trong và ngoài Quân đội nhưng đứng trước yêu cầu nhiệm vụ ngày càng cao, trình độ quản lý, năng lực của cán bộ, công nhân viên vẫn còn nhiều bất cập: trình độ không đồng đều, chưa có tính chủ động học tập nghiên cứu, bố trí làm việc trái ngành trái nghề, .... Nếu phân tích được rõ thực trạng của những bất cập trên thì có thể sẽ đưa ra được biện pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ của Nhà máy. Vậy làm thế nào có thể khai thác thật hiệu quả, triệt để nguồn lực Nhà máy hiện có để đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ ngày càng cao của Quân đội? Vì vậy, tôi quyết định chọn đề tài: ***“Một số biện pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Nhà máy X70 Cục Kỹ thuật – Quân chủng Hải quân”*** làm luận văn thạc sỹ của mình.

## **2. Tổng quan nghiên cứu**

Trong quá trình nghiên cứu, tìm hiểu tài liệu thực tiễn liên quan đến đề tài nhân lực, nhất là trong Quân đội, hiện nay có rất nhiều bài viết đi sâu vào lĩnh vực này, cụ thể như: Tạp chí Cộng sản số ra ngày 29/11/2012 đã đăng bài viết của Đại tá, PGS, TS Trần Nam Chuân - Viện Chiến lược quốc phòng, Bộ Quốc phòng với tiêu đề ***“Quy hoạch và đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực trình độ cao cho quân đội đáp ứng yêu cầu bảo vệ Tổ quốc trong giai đoạn hiện nay”***. Bài viết đã khẳng định: ngày nay, nhiệm vụ bảo vệ Tổ quốc Việt Nam xã hội chủ nghĩa đòi hỏi phải có đội ngũ cán bộ, nhân viên chuyên môn kỹ thuật có trình độ cao, đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng tổng hợp, sức mạnh chiến đấu của quân đội và cũng đã chỉ ra thực tiễn xây dựng đội ngũ cán bộ trong quân đội những năm qua cho thấy, nhiều cơ quan, đơn vị chưa xây dựng được quy hoạch cán bộ dài hạn, mà mới dừng lại ở việc sắp xếp, bố trí cán bộ đương chức trong thời gian ngắn; quy hoạch chưa trở thành căn cứ để đào tạo, bồi dưỡng, bố trí, sử dụng và luân chuyển cán bộ, chưa có tính khoa học và thực tiễn, nhiều khi mang tính hình thức, chủ quan, duy ý chí. Ngày 15/10/2013, Tạp chí Quốc phòng toàn dân đăng bài ***“Xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao trong Quân đội – mấy vấn đề đặt ra”*** của Thiếu tướng, TS. Đặng Nam Điền - Phó Chính ủy Học viện Hậu cần. Tác giả đã đưa ra một số vấn đề

cần giải quyết để xây dựng nguồn nhân lực có chất lượng đáp ứng yêu cầu xây dựng Quân đội, đó là: có quy hoạch, kế hoạch xây dựng nguồn nhân lực bảo đảm đáp ứng nhu cầu trước mắt và sử dụng lâu dài; tiếp tục đổi mới, nâng cao chất lượng toàn diện công tác giáo dục - đào tạo, huấn luyện bộ đội; quan tâm, chăm lo thực hiện các chế độ, chính sách nhằm thu hút, trọng dụng nhân tài. Báo Quân đội nhân dân, số ra ngày 08/05/2016 có bài “*Phát triển nguồn nhân lực trong quân đội theo Nghị quyết Đại hội XII của Đảng*” của Đại tá, TS Nguyễn Văn Bạo - Viện trưởng Viện Lịch sử Quân sự Việt Nam. Bài viết nhận định để thực hiện có hiệu quả nhiệm vụ xây dựng, phát huy nguồn nhân lực trong quân đội, các cơ quan, đơn vị cần rà soát, đánh giá lại chất lượng nhân lực, xác định nhu cầu, quy mô nguồn nhân lực, có kế hoạch đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, nhân viên chuyên môn kỹ thuật bổ sung cho các ngành nghề còn thiếu... Tác giả các bài báo trên sau khi đưa ra các vấn đề còn hạn chế cũng đã nêu một vài biện pháp giải quyết. Nhưng tất cả các biện pháp đầy đều mang tính phương hướng, chưa cụ thể.

Trên cơ sở kế thừa những công trình nghiên cứu của các tác giả trên, trong luận văn này, tôi hệ thống hóa cơ sở lý luận quản trị nhân lực trong phần nghiên cứu của mình, đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Nhà máy X70. Từ đó, đưa ra những biện pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực phù hợp và mang tính ứng dụng cao nhằm phát huy hiệu quả, góp phần hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Nhà máy X70 trong thời gian tới. Hiện nay, tại Nhà máy X70 chưa có công trình nghiên cứu nào về quản trị nhân lực. Vì vậy, với mục tiêu hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Nhà máy X70, tôi chọn đề tài: “***Một số biện pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Nhà máy X70 Cục Kỹ thuật – Quân chủng Hải quân***” để nghiên cứu và viết luận văn tốt nghiệp cao học của mình.

### **3. Mục đích nghiên cứu**

Trên cơ sở lý luận về quản trị nhân lực trong Doanh nghiệp, luận văn tập trung làm rõ công tác quản trị nhân lực tại Nhà máy X70 Cục Kỹ thuật Hải quân, từ đó đề xuất biện pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Nhà máy.

#### **4. Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận cơ bản về quản trị nhân lực trong Doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Nhà máy X70.
- Đề xuất một số biện pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Nhà máy.

#### **5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

- Đối tượng nghiên cứu: hoạt động quản trị nhân lực tại Nhà máy X70 CKT – QCHQ.

- Phạm vi nghiên cứu :

+ Về nội dung: Luận văn tập trung nghiên cứu, phân tích công tác quản trị nhân lực nhằm đề ra biện pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực của Nhà máy X70.

+ Về địa bàn nghiên cứu: Do thời gian và điều kiện, năng lực nghiên cứu của bản thân còn nhiều hạn chế nên tôi chỉ xin nghiên cứu trong địa bàn Nhà máy X70 – CKT QCHQ.

+ Thời gian nghiên cứu: Phân tích thực trạng và đánh giá công tác quản trị nhân lực từ năm 2012 đến năm 2016.

#### **6. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn sử dụng tổng hợp các phương pháp tổng hợp và phân tích tài liệu, kết hợp phương pháp thống kê, mô tả, so sánh, suy luận để làm sáng tỏ các quan điểm và đánh giá được thực trạng công tác quản lý nhân lực, từ đó đề xuất biện pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý nhân lực của Nhà máy.

#### **7. Kết cấu của Luận văn**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, nội dung cơ bản luận văn bao gồm 3 chương:

Chương 1: Tổng quan về nhân lực và quản trị nhân lực trong Doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Nhà máy X70

Chương 3: Một số biện pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Nhà máy X70.

# CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

## 1.1. Nhân lực và quản trị nhân lực trong Doanh nghiệp

### 1.1.1. Khái niệm nhân lực

Nhân lực là một trong các nguồn lực quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của bất kỳ một Doanh nghiệp nào. Vì vậy vấn đề nhân lực luôn được quan tâm hàng đầu.

Bất cứ tổ chức nào cũng được tạo thành bởi các thành viên là con người hay nguồn nhân lực của nó. Do đó, có thể nói nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực [1, trang 7].

Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể, nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Ngoài ra, thể lực của con người cũng phụ thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác và giới tính.

Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách... của từng con người. Trí lực phụ thuộc vào môi trường làm việc, phong cách quản lý của lãnh đạo, chế độ đãi ngộ của tổ chức...

Trong giai đoạn hiện nay, việc tận dụng các tiềm năng về thể lực của con người là không bao giờ thiếu hoặc lãng quên vì nó đã được khai thác gần như cạn kiệt. Các doanh nghiệp đều tập trung vào việc khai thác các tiềm năng về trí lực của con người vì đây là một kho tàng còn nhiều bí ẩn trong mỗi con người và cũng có thể nói nó là một lợi thế cạnh tranh quan trọng nếu các doanh nghiệp biết khai thác tối đa nguồn lực này.

### 1.1.2. Khái niệm quản trị nhân lực

Quản trị nhân lực là tổng thể chính sách, mục tiêu quản lý cấu thành nên mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên của doanh nghiệp đó. Đây chính là nền

tảng để các nhà quản trị và nhân viên trong doanh nghiệp vận hành và phát triển bộ máy của DN nhằm giảm tối đa tính lãng phí nguồn nhân lực, qua đó phát huy hết khả năng tiềm ẩn của mỗi con người trong tổ chức.

Có nhiều cách hiểu về Quản trị nhân lực (còn gọi là quản trị nhân sự, quản lý nhân sự, quản lý nguồn nhân lực). Khái niệm quản trị nhân lực có thể được trình bày ở nhiều góc độ khác nhau:

- Với tư cách là một trong những chức năng cơ bản của quản trị tổ chức thì QTNL bao gồm việc hoạch định (kế hoạch hóa), tổ chức, chỉ huy và kiểm soát các hoạt động nhằm thu hút, sử dụng, và phát triển con người để có thể đạt được các mục tiêu của tổ chức.

- Đi sâu vào việc làm của QTNL, người ta còn có thể hiểu QTNL là việc tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, sử dụng, động viên và cung cấp tiện nghi cho nhân lực thông qua tổ chức của nó.

Song dù ở giác độ nào thì QTNL vẫn là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng [1, trang 8].

Trong bối cảnh nền kinh tế đang phát triển và hội nhập với thế giới đã mở ra nhiều cơ hội việc làm ở các lĩnh vực khác nhau trong doanh nghiệp. Việc tuyển dụng nhân viên liên quan đến quản trị nhân sự tài năng chính là then chốt đón đầu tương lai thành công của các công ty, doanh nghiệp.

### ***1.1.3. Vai trò của quản trị nhân lực***

Dù một người đứng đầu DN có năng động, nhiệt tình, tự tin đến đâu đi chăng nữa, nhà quản trị, người lãnh đạo vẫn không làm được gì nếu không nhận được sự ủng hộ hết lòng của những người dưới quyền và của tất cả những ai có quan hệ làm ăn với doanh nghiệp. Sản phẩm của DN dù có chất lượng tốt nhất thế giới cũng không thể chiếm lĩnh được thị trường nếu không dựa vào đội ngũ nhân viên bán hàng khéo léo và nhiệt tình. Thiết bị máy móc hoàn hảo nhất cũng sẽ chỉ làm ra được những hàng hóa xoàng xĩnh nếu thiếu những bàn tay thợ khéo léo và lành

nghề. Thành công của doanh nghiệp không thể tách rời với yếu tố con người. Do vậy mà quản trị nhân lực có những vai trò đặc biệt, biểu hiện như sau:

+ Quản trị nhân lực góp phần nhằm phát huy năng lực làm việc của con người ở mức độ triệt để và hiệu quả nhất.

+ Quản trị nhân lực có vai trò quyết định trong việc thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Ngày nay, trong kinh tế tri thức, khi mà trong giá trị sản phẩm có đến hơn 80% là hàm lượng chất xám thì yếu tố con người ngày càng được đặt vào một vị trí quan trọng. Con người – với kỹ năng, trình độ của mình, tác động vào công cụ lao động, tác động vào đối tượng lao động để tạo ra sản phẩm hàng hóa cho xã hội. Quá trình này cũng được tổ chức, điều khiển bởi con người. Con người thiết kế và sản xuất ra hàng hóa dịch vụ, kiểm tra chất lượng, đưa sản phẩm ra bán thị trường, phân bổ nguồn tài chính, xác định các chiến lược quan trọng và mục tiêu cho tổ chức. Không có những con người làm việc có hiệu quả thì mọi tổ chức đều không thể nào đạt tới mục tiêu của mình.

+ Quản trị nhân lực là hoạt động nền tảng, đóng vai trò trung tâm trong quá trình điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung của doanh nghiệp, để trên cơ sở đó triển khai các hoạt động quản trị khác, từ đó giúp doanh nghiệp có thể tồn tại, phát triển và đi lên trong cạnh tranh. “Tầm quan trọng của QTNL trong tổ chức xuất phát từ vai trò quan trọng của con người. Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành bại của tổ chức” [1, trang 9].

#### ***1.1.4. Ý nghĩa của quản trị nhân lực***

Quản trị nhân lực có ý nghĩa quan trọng trong việc quản lý chung các hoạt động của một doanh nghiệp:

- Giúp nhà quản lý nhận thức được tầm quan trọng của yếu tố con người trong hoạt động của doanh nghiệp.
- Nhà quản lý tìm được cách đối xử của tổ chức với người lao động.
- Giúp nhà quản lý đánh giá được sự thực hiện công việc của nhân viên.
- Xây dựng và quản lý hệ thống thù lao lao động.
- Thiết lập và áp dụng các chính sách, phúc lợi, phụ cấp, bảo hiểm xã hội.



### ***1.1.5. Tầm quan trọng của quản trị nhân lực***

Sự tồn tại và phát triển của một DN phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực: vốn, cơ sở vật chất, tiến bộ khoa học kỹ thuật, người lao động, các yếu tố này có mối quan hệ mật thiết với nhau và tác động lại với nhau. Những yếu tố như: máy móc thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được, nhưng con người thì không thể. Vì vậy có thể khẳng định rằng quản trị nhân sự có vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

- Yếu tố giúp ta nhận biết được một tổ chức hoạt động tốt hay không hoạt động tốt, thành công hay không thành công chính là lực lượng nhân sự của nó, những con người cụ thể với tấm lòng nhiệt tình và óc sáng tạo. Mọi thứ còn lại như: Máy móc thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được, nhưng con người thì không thể. Vì vậy có thể khẳng định rằng quản trị nhân lực có vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức.

- Quản trị nhân lực là chức năng cơ bản và năng lực cần có của người lãnh đạo, là tiêu chí quan trọng đánh giá độ chín chắn và trưởng thành của người lãnh đạo. Bởi vậy, người lãnh đạo cần phải coi trọng công tác quản lý nhân sự, phải giỏi dùng người mới thật sự lãnh đạo được đúng đắn, mới là người biết nắm cốt lõi của công tác lãnh đạo.

- Quản trị nhân lực là điều kiện quan trọng để lãnh đạo có hiệu quả

Có thể liệt kê khá nhiều việc thuộc chức trách của người lãnh đạo, nhưng điều quan trọng nhất vẫn là quyết định và dùng người. Quyết sách là tiền đề của quản trị nhân lực, còn quản trị nhân lực là bảo đảm cho việc thực hiện quyết sách. Cán bộ như trưởng phòng, tổ trưởng,.. là người dẫn đầu thực hiện các quyết sách của người lãnh đạo, là người triển khai cụ thể việc thực hiện các quyết định của người lãnh đạo, là người xử lý các vấn đề nảy sinh trong khi thực hiện các quyết định. Các quyết định của người lãnh đạo được quán triệt, thi hành chủ yếu thông qua đội ngũ cán bộ các cấp; bởi vậy, nếu thiếu vai trò của tổ chức, cán bộ thì không thể thực hiện được quyết định của người lãnh đạo.

- Quản trị nhân lực là nhân tố then chốt thành bại của người lãnh đạo.
- Sau khi có quyết định đúng, thì cán bộ là nhân tố quyết định. Điều đó vạch rõ vị trí, vai trò của công tác nhân sự, nói rõ sự nghiệp của người lãnh đạo thành, bại liên quan đến việc dùng người. Ngay từ thời cổ, việc dùng người đã là nhân tố quyết định sự hưng vong của quốc gia, sự thành bại của các nhà quân sự.

## **1.2. Các chức năng cơ bản của quản trị nhân lực**

Hoạt động của QTNL liên quan đến tất cả các vấn đề thuộc về quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên nhằm đạt được hiệu quả cao cho cả DN lẫn nhân viên. Trong thực tế, những hoạt động QTNL rất đa dạng và phong phú, rất khác biệt tùy vào đặc điểm về cơ cấu tổ chức, công nghệ, tài chính, kỹ thuật, nhân lực và trình độ phát triển ở các DN. Hầu như tất cả các DN đều phải thực hiện các hoạt động cơ bản: đó là xác định nhu cầu về nhân viên, lập kế hoạch tuyển dụng, sử dụng và bố trí nhân viên, đào tạo, trả công, khen thưởng, phạt nhân viên... Tuy nhiên có thể phân chia các hoạt động chủ yếu của quản trị nhân lực theo các chức năng chủ yếu sau đây:

### **1.2.1. Hoạch định nguồn nhân lực**

Hoạch định nguồn nhân lực 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 nhằm bảo đảm cho DN 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.[2, trang 43].

Hoạch định nguồn nhân lực giúp cho DN xác định rõ khoảng cách giữa hiện tại và định hướng tương lai về nhu cầu nhân lực của DN; chủ động thấy trước được các khó khăn và tìm các biện pháp nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực. Đồng thời, hoạch định nguồn nhân lực giúp cho DN thấy rõ hơn những hạn chế và cơ hội của nguồn tài sản nhân lực mà DN hiện có.

Các bước hoạch định nhân lực:

*\* Bước 1: Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực*

Để dự báo được nhu cầu nhân lực, DN cần tiến hành phân tích môi trường và các nhân tố ảnh hưởng.

– Các yếu tố bên ngoài môi trường

Môi trường bên ngoài bao gồm các yếu tố như khung cảnh kinh tế, dân số và lực lượng lao động trong xã hội, luật lệ của nhà nước, văn hóa và xã hội, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật, khách hàng, và chính quyền/đoàn thể. Sau khi phân tích kỹ môi trường bên ngoài, DN sẽ đề ra sứ mạng và mục tiêu của mình. Từ mục tiêu này, DN sẽ đề ra chiến lược và chính sách nhân lực cho toàn DN.

– Môi trường bên trong

Môi trường bên trong bao gồm sứ mạng và mục đích của công ty, chính sách và chiến lược của DN, bầu không khí văn hóa của DN, các cổ đông, và sau cùng là công đoàn. Mỗi loại sản phẩm và dịch vụ mà tổ chức sẽ sản xuất kinh doanh và đưa ra thị trường sẽ yêu cầu số lượng, chất lượng, trình độ lao động, kết cấu nghề nghiệp và trình độ lành nghề, kỹ năng lao động của nguồn nhân lực rất khác nhau. Do đó, công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực cần xem xét thật kỹ mức độ phức tạp của sản phẩm để xác định loại lao động với cơ cấu trình độ lành nghề phù hợp.

Các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp việc dự báo về bán hàng và sản xuất sản phẩm... sẽ ảnh hưởng tới nhu cầu tương lai của nó. Khi dự báo có sự tăng trưởng, có sự đầu tư mới mở rộng sản xuất hoặc tiến hành một công việc mới, một sản phẩm mới... thì nhu cầu về nhân lực sẽ tăng lên và ngược lại, khi có suy giảm, hay thu hẹp sản xuất – kinh doanh thì tất yếu dẫn đến nhu cầu về nhân lực sẽ giảm đi.

*\* Bước 2: Phân tích thực trạng nguồn nhân lực*

Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực nhằm xác định được các điểm mạnh, điểm yếu, những khó khăn, thuận lợi của doanh nghiệp. Quản trị nguồn nhân lực nhằm xác định được các điểm mạnh, điểm yếu, những khó khăn, thuận lợi của DN. Quản trị nguồn nhân lực trong DN vừa có tính chất hệ thống, vừa có tính chất quá trình.

a. Phân tích mức cung nội bộ

Việc phân tích mức cung nội bộ được xây dựng trên cơ sở những nguyên tắc đơn giản:

– Đầu tiên xác định xem hiện nay có bao nhiêu người trong mỗi công việc.

– Tiếp đến, mỗi công việc ước tính sẽ có bao nhiêu người sẽ ở lại chỗ cũ, bao nhiêu người sẽ chuyển sang công việc khác và bao nhiêu người sẽ rời bỏ công việc của mình và tổ chức đó.

b. Xác định những quá trình phát triển dự kiến

Xác định những quá trình phát triển dự kiến là giai đoạn thứ ba trong quản lý công việc, năng lực và nguồn nhân lực. Đây là công việc rất quan trọng bởi nó quyết định tính thích đáng của hoạt động quản lý dự báo sau đó nếu các yếu tố vận động mang tính quyết định không được xem xét kỹ càng, sự nhìn nhận về tương lai và nhu cầu tương lai có nguy cơ sẽ bị lệch lạc.

c. Xác định nhu cầu tương lai về công việc, năng lực và nguồn nhân lực

Đây là giai đoạn phân tích các yếu tố và kế hoạch phát triển đã được xác định để nghiên cứu tác động của chúng đối với công việc và nhu cầu biên chế, từ đó cho phép chỉ rõ nội dung của các công việc trong tương lai, với những năng lực mà những công việc này đòi hỏi cũng như số lượng biên chế cần thiết cho mỗi công việc.

Đây là giai đoạn phức tạp nhất trong các giai đoạn tạo nên kết cấu của hoạt động quản lý dự báo công việc, năng lực và nguồn nhân lực. Việc thể hiện một yếu tố phát triển thành nhu cầu tương lai về biên chế, về năng lực không phải là điều đơn giản. Công việc này càng phức tạp hơn khi cần phải xem xét, phối kết hợp một số yếu tố tác động qua lại, thậm chí triệt tiêu nhau.

d. Phân tích sự chênh lệch giữa nhu cầu và nguồn lực tương lai.

Việc phân tích sự chênh lệch giữa nhu cầu và nguồn lực tương lai là giai đoạn dễ thực hiện nhất trong quản lý dự báo công việc, năng lực và nguồn nhân lực. Giai đoạn này chỉ bao hàm việc đánh giá sự khác biệt về lượng và về chất giữa kết quả dự báo về nguồn nhân lực và việc xác định nhu cầu tương lai đã thực hiện trước đó. Về một phương diện nào đó, đây là giai đoạn tính toán đơn thuần, phân tích phần tồn dư giữa nhu cầu và nguồn lực.

*\* Bước 3: Đưa ra quyết định tăng hoặc giảm nguồn nhân lực*

Trên cơ sở phân tích nhu cầu nguồn nhân lực trong các kế hoạch dài hạn và nguồn nhân lực sẵn có, doanh nghiệp sẽ đưa ra các chính sách và một số chương

trình, kế hoạch nguồn nhân lực nhằm giúp doanh nghiệp điều chỉnh, thích nghi với các yêu cầu mới.

*\* Bước 4: Lập kế hoạch thực hiện*

Kế tiếp kế hoạch nhân lực là một phương tiện đơn giản để dự báo diễn biến nhân lực của doanh nghiệp, mà trong đó các nhà quản lý nhân lực ước tính số lượng nhân công sẽ làm việc trong kế hoạch tương lai có tính đến sự thay đổi (thăng tiến, chuyển chuyển hay về nghỉ hưu...); kể cả khi có những công việc mới, công việc có khả năng thay đổi...

*\* Bước 5: Đánh giá việc thực hiện kế hoạch*

Mục đích của kiểm tra, đánh giá là hướng dẫn các hoạt động hoặc định nguồn nhân lực, xác định các sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện, các nguyên nhân dẫn đến các sai lệch đó và đề ra các biện pháp hoàn thiện.

Các đánh giá bằng định lượng thường có tính khách quan hơn và giúp cho doanh nghiệp thấy được các sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện một cách rõ ràng hơn trong các lĩnh vực sau: số lượng và chất lượng nhân viên; năng suất lao động; tỷ lệ chuyển chuyển nhân viên, đặc biệt là những nhân viên mới tuyển; chi tuyển dụng đối với một số nhân viên; sự hài lòng của nhân viên đối với công việc v.v...

### **1.2.2. Tuyển dụng nhân lực**

- Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm, thu hút và tuyển chọn từ nhiều nguồn khác nhau những nhân viên đủ khả năng đảm nhiệm những vị trí mà DN cần.

- Mục tiêu của tuyển dụng:

Tuyển dụng là một trong những nhiệm vụ hàng đầu và liên tục nhằm đảm bảo có đủ nhân sự cho hoạt động của DN.

Vậy làm thế nào để tuyển được đúng và đủ nhân sự luôn là một bài toán khó đối với nhiều DN. Nếu tuyển dụng được nhân sự tốt sẽ là bước khởi đầu và là nền tảng cho sự thành công và phát triển của DN trong tương lai. Tuy nhiên, thật khó có thể tuyển được đúng người nếu chỉ hoàn toàn dựa vào trực giác. Để tuyển được đúng người cho một vị trí công việc, nhà quản trị cần xác định rõ mục đích của công việc, nó có vị trí như thế nào trong DN, và những người như thế nào thì sẽ làm

việc đó tốt nhất, nghĩa là cần phải biết phân tích công việc, vì đây là công việc đầu tiên cần phải biết của một nhà quản trị nhân sự. Phân tích công việc mở đầu cho vấn đề tuyển dụng nhân viên, là cơ sở cho việc xây dựng bảng mô tả công việc, hỗ trợ bố trí nhân viên phù hợp.

Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc [1, trang 48].

Khi phân tích công việc cần xây dựng hai tài liệu cơ bản, đó là bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc. Bảng mô tả công việc là văn bản liệt kê các quyền hạn trách nhiệm khi thực hiện công việc, các mối quan hệ trong báo cáo thực hiện công việc, các điều kiện làm việc, trách nhiệm thanh tra, giám sát các tiêu chuẩn cần đạt được trong quá trình thực hiện công việc. Bảng tiêu chuẩn công việc là văn bản tóm tắt những yêu cầu về phẩm chất cá nhân, những nét tiêu biểu và đặc điểm về trình độ học vấn, năng lực, nguyện vọng, sở thích... của người thực hiện công việc.

- Trình tự thực hiện phân tích công việc gồm các bước sau:

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

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

*Bước 3:* Chọn lựa các vị trí đặc trưng và những điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm thời gian và tiết kiệm hơn trong phân tích công việc, nhất là khi cần phân tích các công việc tương tự như nhau.

*Bước 4:* Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập. Tùy theo dạng hoạt động và khả năng tài chính, có thể sử dụng một hoặc kết hợp nhiều phương pháp thu nhập thông tin sau đây: Quan sát, bấm giờ, chụp ảnh, phỏng vấn, bảng câu hỏi.

*Bước 5:* Kiểm tra, xác minh lại tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu thập để phân tích công việc trong bước 4 cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác, đầy đủ bằng chính các nhân viên, công nhân thực hiện công việc và các giám thị, giám sát tình hình thực hiện công việc đó.

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

Sau đó người sử dụng lao động cần tìm kiếm, đánh giá và lựa chọn để tuyển dụng người phù hợp. Quy trình tuyển dụng chỉ kết thúc khi người mới được tuyển sẵn sàng để bắt đầu công việc. Việc tuyển dụng được coi là thành công nếu người được tuyển yêu thích công việc và trở thành một thành viên tích cực và hiệu quả của doanh nghiệp.

Như vậy, dưới góc độ của nhà quản lý, quá trình tuyển dụng nhân lực bao gồm: Xây dựng kế hoạch tuyển dụng, tổ chức thực hiện tuyển dụng và kiểm tra, đánh giá công tác tuyển dụng.

- Trình tự của quá trình tuyển dụng trong các DN thường được tiến hành theo 10 bước:

- + Chuẩn bị tuyển dụng
- + Thông báo tuyển dụng
- + Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ
- + Phỏng vấn sơ bộ
- + Kiểm tra, trắc nghiệm
- + Phỏng vấn lần hai
- + Xác minh, điều tra
- + Khám sức khỏe
- + Ra quyết định tuyển dụng
- + Bố trí công việc

- Phương pháp tuyển dụng:

Có nhiều phương pháp tuyển dụng khác nhau, nhưng không có cách nào cho kết quả tuyệt đối chính xác. Vì vậy, người ta thường kết hợp nhiều phương pháp để có được kết quả đáng tin cậy hơn. Dưới đây là một số phương pháp tuyển dụng cơ bản:

*Sàng lọc hồ sơ:* Hồ sơ dự tuyển của ứng viên thường cung cấp các thông tin cơ bản về trình độ học vấn và trình độ chuyên môn, kinh nghiệm làm việc, và các thông tin cá nhân (tuổi, giới tính,...). Thông tin rút ra từ hồ sơ dự tuyển sẽ không đủ để đánh giá toàn diện về ứng viên nhưng có thể sử dụng để loại bớt những ứng viên không đáp ứng được các yêu cầu tối thiểu.

*Kiểm tra, trắc nghiệm:* Kỹ thuật kiểm tra hoặc trắc nghiệm thường được sử dụng để đánh giá những tiêu chí mà nghiên cứu hồ sơ hay phỏng vấn không làm được hoặc không hiệu quả, chẳng hạn như kiểm tra trình độ chuyên môn, trắc nghiệm tâm lý. Phương pháp tuyển dụng này cũng được sử dụng trong những trường hợp cần loại bớt các ứng viên không phù hợp một cách nhanh chóng.

*Phỏng vấn tuyển dụng:* là một hoạt động trao đổi thông tin trực tiếp được thiết kế để khám phá những sự thật về kiến thức, kinh nghiệm, thành công và thất bại trong quá khứ cũng như động cơ làm việc của ứng viên nhằm xác định xem liệu họ có thể làm tốt công việc không.

Phỏng vấn là cơ hội để tìm hiểu sâu hơn các thông tin mà ứng viên đã cung cấp trong hồ sơ tuyển dụng và thu thập thêm các thông tin cần thiết khác. Quan sát phản ứng của ứng viên với các câu hỏi còn giúp đánh giá được khả năng giao tiếp và khả năng diễn đạt của họ.

*Điều tra xác minh:* Phương pháp này thường được thực hiện khi nhà tuyển dụng đã có quyết định lựa chọn. Mục đích của việc này là để củng cố cho quyết định lựa chọn. Có thể yêu cầu các ứng viên cung cấp tên của một số người giới thiệu, những người có thể cung cấp thông tin về phẩm chất, năng lực, kinh nghiệm và hiệu quả làm việc của ứng viên. Một trong những người giới thiệu này nên là cấp trên hiện tại hoặc trước đây của ứng viên. Điều tra xác minh phải được thực hiện ngay khi có quyết định lựa chọn và trước khi mời ứng viên nhận việc.

Các phương pháp trên thường được áp dụng chung cho cả nguồn ứng viên nội bộ và nguồn ứng viên bên ngoài.



### **1.2.3. Bố trí và sử dụng nhân lực**

Bố trí và sử dụng nhân lực là quá trình sắp đặt nhân sự vào các vị trí công việc của DN, khai thác và phát huy tối đa năng lực làm việc của nhân sự nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc.

#### **1.2.3.1 Mục tiêu:**

Nhằm đảm bảo đủ số lượng, chất lượng, đúng người, đúng việc, đáp ứng yêu cầu hoạt động sản xuất, kinh doanh của DN. Đảm bảo đúng thời hạn, tính mềm dẻo, linh hoạt trong sử dụng lao động.

#### **1.2.3.2. Nguyên tắc bố trí và sử dụng nhân lực:**

- Bố trí và sử dụng nhân lực phải theo quy hoạch
- Bố trí và sử dụng nhân lực theo logic hiệu suất hay phải đảm bảo tính khoa học của tổ chức lao động.
- Bố trí và sử dụng nhân lực theo logic tâm lý xã hội hay tạo nhóm làm việc hiệu quả.
- Bố trí nhân lực phải đảm bảo phát triển cho từng cá nhân và làm giàu công việc

#### **1.2.3.3. Quy trình bố trí và sử dụng nhân lực:**

- Dự báo nhu cầu về nhân lực của DN trong tương lai
- Đánh giá thực trạng và khả năng đáp ứng của đội ngũ nhân lực DN đang có.
- So sánh giữa nhu cầu nhân lực sắp tới và khả năng đáp ứng hiện nay
- Tiến hành các hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực
- Kiểm soát nhân lực.

### **1.2.4. Đào tạo và phát triển nhân lực**

Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Do đó, trong các tổ chức, công tác đào tạo và phát triển cần phải được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch.[1, trang 153].

#### *1.2.4.1. Mục đích của đào tạo và phát triển:*

- Giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn (nâng cao chất lượng và năng suất). Đáp ứng các nhu cầu của DN bằng cải tiến năng lực của đội ngũ nhân viên.

- Cập nhật các kỹ năng và kiến thức mới cho nhân viên. Huấn luyện cho nhân viên đưa vào những phương pháp làm việc mới. Cải thiện kiến thức kỹ thuật về công nghệ mới cho nhân viên. Về dài hạn, đào tạo tạo điều kiện cho nhân viên thích nghi sâu sắc với một công nghệ mới.

- Tạo nên thái độ làm việc đúng đắn, trung thành với tổ chức.

- Phát huy tính chủ động và tinh thần trách nhiệm của nhân viên.

- Tránh tình trạng quản lý lỗi thời. Đào tạo còn có thể giúp tổ chức thấy trước những thay đổi.

- Giải quyết các vấn đề về tổ chức (giải quyết các xung đột).

- Xây dựng và củng cố nền văn hóa DN.

- Định hướng công việc mới cho nhân viên.

- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý chuyên môn kế cận (giúp cho nhân viên có cơ hội thăng tiến).

- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

#### *1.2.4.2. Vai trò:*

- Đào tạo và phát triển nhân sự là một trong những biện pháp tích cực tăng khả năng thích ứng của DN trước sự thay đổi của môi trường.

- Đào tạo và phát triển cung cấp cho DN nguồn vốn nhân sự chất lượng cao góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh. Đào tạo được coi là một vũ khí chiến lược của DN nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh trước các đối thủ.

- Góp phần thực hiện tốt chiến lược chung về nhân sự của một DN và cao hơn là chiến lược chung về nhân sự của quốc gia.

#### *1.2.4.3. Các phương pháp đào tạo và phát triển:*

a. Đào tạo trong công việc: đây là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc. Dưới sự hướng dẫn của những nhân viên lành nghề hơn, người học sẽ được

học kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc.

- Phương pháp: + Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc.

+ Đào tạo theo kiểu học nghề.

+ Kèm cặp và chỉ bảo

+ Luân chuyển và thuyên chuyển công việc.

b. Đào tạo ngoài công việc: là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế.[1, trang 157].

Phương pháp: + Tổ chức các lớp học cạnh DN

+ Cử đi học ở các trường chính quy

+ Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo

+ Đào tạo theo kiểu chương trình hóa

+ Đào tạo từ xa

+ Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm

+ Mô hình hóa hành vi

+ Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ

c. Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo và phát triển:

c1. Xác định nhu cầu đào tạo: là quá trình thu thập và phân tích thông tin nhằm làm rõ nhu cầu cần cải thiện kết quả thực hiện công việc và xác định đào tạo hiện có phải là giải pháp nâng cao hiệu quả làm việc, khả năng phát triển với từng cán bộ, nhân viên cụ thể.

c2. Xác định mục tiêu đào tạo: là xác định các kết quả cần đạt được của hoạt động đào tạo.

Việc xác định mục tiêu đào tạo sẽ góp phần nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực và là cơ sở để đánh giá trình độ chuyên môn của người lao động trong mỗi công ty, tổ chức. Các mục tiêu đào tạo phải rõ ràng, cụ thể và có thể đánh giá được.

c3. Lựa chọn đối tượng đào tạo: là lựa chọn người cụ thể để đào tạo, dựa trên những nghiên cứu nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động, tác dụng của đào tạo đối với người lao động và triển vọng nghề nghiệp của từng người.

Việc lựa chọn người để đào tạo đảm bảo phải đào tạo đúng người cần đào tạo, tức là phải lựa chọn người đúng khả năng, nguyện vọng học tập...để tránh tình trạng đào tạo nhầm đối tượng, làm tổn thất về thời gian và chi phí không cần thiết.

c4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo.

Chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và các bài học cần được dạy, cho thấy những kiến thức, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó lựa chọn các phương pháp đào tạo phù hợp.

Chương trình đào tạo phải được xây dựng thật cụ thể về: số môn học, các môn học sẽ cung cấp trong chương trình, số giờ học, tiết học của từng môn, chi phí cho mỗi môn, mỗi tiết, các phương tiện cần thiết cho chương trình như: giáo trình, tài liệu, trang thiết bị,...

Chương trình đào tạo được xây dựng trên cơ sở nhu cầu đào tạo và mục tiêu đào tạo đã xác định. Sau đó doanh nghiệp sẽ căn cứ vào tình hình cụ thể về năng lực tài chính, cơ sở vật chất...để chọn phương pháp đào tạo cho phù hợp.

c5. Xác định chi phí đào tạo

Chi phí đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương án đào tạo, bao gồm các chi phí cho việc học, chi phí cho việc đào tạo.

Những chi phí về học tập: là những chi phí phải trả trong quá trình người lao động học việc, bao gồm: Những khoản tiền cho người lao động trong khi học việc, chi phí nguyên vật liệu dùng cho học tập, giá trị hàng hoá bán do gia công không đúng khi thực tập, giá trị sản lượng bị giảm xuống do hiệu quả làm việc thấp của học sinh học nghề...

Những chi phí về đào tạo: Bao gồm: Tiền lương của những người quản lý trong thời gian họ quản lý bộ phận học việc; tiền thù lao cho giáo viên hay những nhân viên đào tạo và bộ phận giúp việc của họ; những dụng cụ giảng dạy như: Máy chiếu phim, tài liệu, sách báo, bài kiểm tra, chương trình học tập,...

DN phải tính toán để xác định chi phí đào tạo cho hợp lý và có hiệu quả.

#### c6. Lựa chọn giáo viên

DN có thể lựa chọn giáo viên theo 2 phương án sau:

Lựa chọn những công nhân lành nghề, những người quản lý có kinh nghiệm trong doanh nghiệp tham gia giảng dạy. Phương án này vừa tiết kiệm chi phí vừa cung cấp cho học viên những kỹ năng thực hiện công việc có tính sát với thực tế của DN. Tuy nhiên cũng còn những hạn chế như: khó cập nhật những thông tin, kiến thức mới đồng thời có thể ảnh hưởng đến công việc mà người được chọn làm giáo viên đảm nhiệm.

Lựa chọn giáo viên từ cơ sở đào tạo bên ngoài ( giảng viên của các trường đại học, trung tâm đào tạo...). Theo phương án này có thể cung cấp những kiến thức, những thông tin cập nhật theo kịp được sự tiến bộ của ngành nghề. Tuy nhiên phương án này có nhược điểm là khả năng thực hiện thấp, không sát thực với doanh nghiệp, chi phí thường cao.

#### c7. Đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo

Đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo đó là việc kiểm tra xem sau khi đào tạo các học viên đã áp dụng các kiến thức đã học được vào trong thực tế để thực hiện công việc như thế nào? Hoặc có thể thống kê năng suất lao động, sự chuyển chuyên trong công việc...

### **1.2.5. Đánh giá và đãi ngộ nhân lực**

#### **1.2.5.1. Đánh giá nhân lực**

Đánh giá nhân lực là một trong những vấn đề quan trọng hàng đầu của quản trị nhân sự. Nó là chìa khoá cho DN hoạch định, tuyển mộ cũng như phát triển nhân sự và đãi ngộ nhân sự. Đánh giá là một thủ tục đã được tiêu chuẩn hoá, được tiến hành thường xuyên nhằm thu thập thông tin về khả năng nghề nghiệp, kết quả công tác, nguyện vọng cá nhân và phát triển của mỗi người.

Đánh giá kết quả thực hiện công việc là một việc làm rất khó khăn, nó đòi hỏi sự chính xác và công bằng. Qua đánh giá biết rõ được năng lực và triển vọng của mỗi người, từ đó có thể đưa ra các quyết định đúng đắn liên quan đến người đó.

Đánh giá kết quả thực hiện công việc nâng cao trách nhiệm của cả hai bên: người bị đánh giá và hội đồng đánh giá. Không những người bị đánh giá có ý thức hơn về hành vi, lời nói, việc làm của mình mà những người trong hội đồng đánh giá cũng phải nâng cao tinh thần trách nhiệm trong việc thu thập thông tin đánh giá về người khác. Ngược lại những đánh giá hời hợt chủ quan có thể tạo nên tâm trạng bất bình, lo lắng ám ức nơi người bị đánh giá. Sự không thoả mãn hay hài lòng này có thể làm cho họ không tập trung tư tưởng vào công việc, làm việc kém năng suất và hiệu quả, có khi tạo nên sự chống đối ngầm ngấm, mâu thuẫn nội bộ và làm vẩn đục không khí tập thể.

a. Nội dung của công tác đánh giá nhân viên:

Việc đánh giá trải qua các giai đoạn sau:

- Xác định mục đích và mục tiêu cần đánh giá.
- Đưa ra các tiêu chuẩn để đánh giá.
- Đánh giá nhân viên thông qua việc so sánh các thông tin thu thập được về các tiêu chuẩn đã được đề ra.
- Đánh giá về năng lực, phẩm chất của các nhân viên.
- Đánh giá mức độ hoàn thiện công việc.

b. Một số phương pháp đánh giá :

- Phương pháp xếp hạng luân phiên: đưa ra một số khía cạnh chính, liệt kê danh sách những người cần được đánh giá sau đó lần lượt những người giỏi nhất đến những người kém nhất theo từng khía cạnh đó. Phương pháp này đơn giản, nhưng có vẻ ách chùng, không được chính xác và mang nặng cảm tính.

- Phương pháp so sánh cặp: các nhân viên được so sánh với nhau từng đôi một về: thái độ nghiêm túc trong công việc, khối lượng công việc hoàn thành, về chất lượng công việc... Mức độ xếp hạng hay phân loại sẽ chính xác hơn so với phương pháp xếp hạng luân phiên.

- Phương pháp bảng điểm: Đây là phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên về khối lượng, chất lượng, hành vi, tác phong... theo nhiều tiêu chuẩn khác nhau. Phương pháp này rất phổ biến vì nó đơn giản và thuận tiện.

- Phương pháp lưu giữ: Phương pháp này giúp cho lãnh đạo nhớ về những điểm yếu, những sai sót của nhân viên bằng cách lãnh đạo ghi lại những sai lầm hay những kết quả tốt trong thực hiện công việc của nhân viên và có biện pháp giúp đỡ họ làm việc tốt hơn, hạn chế những sai lầm trong thực hiện công việc của mình.

- Phương pháp quan sát hành vi: được thực hiện trên cơ sở quan sát các hành vi trong thực hiện công việc của nhân viên. Căn cứ vào số lần quan sát và tần suất lặp lại các hành vi, người lãnh đạo sẽ đánh giá được tình hình thực hiện công việc chung của nhân viên.

- Phương pháp quản trị theo mục tiêu: Tập trung các vấn đề: sự phối hợp của lãnh đạo và nhân viên, định kỳ xem xét các tiến bộ đạt được, đánh giá mức độ hoàn thành các mục tiêu đã đề ra trong thực hiện công việc.

Các nhà lãnh đạo thường chú trọng đến các mục tiêu được lượng hóa, mặc dù trong thực tế sẽ có nhiều mục tiêu chỉ có thể đánh giá theo định tính hoặc chất lượng.

- Phương pháp phân tích định lượng: đây là phương pháp được phát triển tiếp theo, cụ thể hơn của phương pháp bảng điểm.

#### *1.2.5.2. Đãi ngộ nhân lực*

Công tác đãi ngộ nhân sự nhằm kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh và thực hiện mục tiêu của DN.

Mỗi một nhóm một cá nhân đều đến với DN với một mục tiêu và mong muốn riêng. Mỗi người đều có cái ưu tiên và ràng buộc riêng của mình. Là nhà quản trị nhân sự, với các cá nhân và nhóm cụ thể đã được xác định, ta cần xác định được mục tiêu thúc đẩy từng nhóm, từng cá nhân để có tác động phù hợp, đủ liều lượng, đúng lúc, đem lại kết quả như mong muốn.

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

##### *a. Đãi ngộ vật chất*

Đãi ngộ vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình với tinh thần trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả công việc được giao.

Tiền lương: Tiền lương là một vấn đề thiết thực và nhạy cảm trong những chính sách có liên quan tới con người tại xí nghiệp cũng như trong xã hội. Về phía những người ăn lương, tiền lương thể hiện tài năng và địa vị của họ, vừa thể hiện sự đánh giá của cơ quan và xã hội về công lao đóng góp cho tập thể của họ.

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

Hệ thống tiền lương là toàn bộ tiền lương DN trả cho nhân viên do công việc mà họ đã làm. Vì vậy khi xây dựng hệ thống tiền lương cần phải có các yêu cầu cơ bản sau:

- Cách tính tiền lương phải đơn giản, dễ hiểu, rõ ràng để mọi người có thể hiểu và kiểm tra được tiền lương của mình.
- Phải tuân theo những quy định chung của pháp luật như là mức lương tối thiểu, phụ cấp nguy hiểm, làm thêm giờ...
- Phải thể hiện tính cạnh tranh về giá cả trên thị trường.
- Tương xứng với năng lực và đóng góp của mỗi người, đảm bảo sự công bằng trong doanh nghiệp.
- Trong cơ cấu tiền lương phải có phần cứng (phần ổn định) và phần mềm (phần linh động) để có thể điều chỉnh lên xuống khi cần thiết.

Hai hình thức trả lương chủ yếu trong DN:

- Trả lương theo thời gian: Tiền lương sẽ trả căn cứ vào thời gian tham gia công việc của mỗi người. Có thể trả lương theo ngày, giờ, tháng, năm. Hình thức trả lương này thường áp dụng cho các cấp quản lý và các nhân viên làm việc ở các phòng ban hoặc các nhân viên làm việc trực tiếp ở những khâu đòi hỏi sự chính xác cao.

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



- Trả lương theo sản phẩm: Là việc trả lương không dựa vào thời gian làm việc mà dựa vào kết quả làm ra trong thời gian đó.

Hình thức này gắn thu nhập của người lao động với kết quả làm việc của họ. Vì vậy trả lương theo sản phẩm được gọi là hình thức đòn bẩy để kích thích mỗi người nâng cao năng suất lao động của mình.

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

Ngoài tiền lương người lao động còn nhận được các khoản tiền bổ sung như: phụ cấp, trợ cấp, tiền thưởng...

Phụ cấp: là những khoản thu nhập thêm nhằm mục đích đền bù cho các công việc chịu thiệt thòi hoặc ưu đãi cho một số công việc có tính chất đặc biệt.

Trợ cấp: cũng là những khoản tiền thu nhập thêm nhưng không mang tính chất thường xuyên như phụ cấp mà chỉ có khi xảy ra một sự kiện nào đó.

Các khoản thu nhập khác: nghỉ phép có lương, cấp nhà hoặc thuê nhà với giá tượng trưng, ăn trưa miễn phí, bồi dưỡng thêm...

Tiền thưởng: là những khoản tiền bổ sung nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động.

Đây là một công cụ mang tính chất khuyến khích vật chất mạnh mẽ đối với nhân viên, đồng thời cũng là công cụ khuyến khích tinh thần cho nhân viên. Tiền thưởng khẳng định tính vượt bậc về thành tích của nhân viên đồng thời cổ vũ cho toàn nhân viên trong DN phấn đấu đạt thành tích cao.

Các hình thức khen thưởng chủ yếu:

- Thưởng cho cán bộ, nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao.
- Thưởng cho các cá nhân có phát minh, sáng kiến nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.
- Thưởng cho những người trung thành và tận tụy với DN.
- Thưởng cho cán bộ nhân viên nhân dịp lễ tết, ngày thành lập DN ....

## b. Đãi ngộ tinh thần

Đãi ngộ tinh thần giữ vai trò quan trọng nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu đa dạng của người lao động. Mức sống càng cao thì nhu cầu về tinh thần ngày càng cao, khuyến khích tinh thần chính là biện pháp được áp dụng để thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của người lao động.

Các biện pháp khuyến khích tinh thần:

- Sử dụng đúng khả năng, bố trí công việc phù hợp với khả năng và nguyện vọng của mỗi người, tạo điều kiện để họ nâng cao trình độ.

- Tò thái độ quan tâm chân thành: nắm vững tên tuổi, hoàn cảnh gia đình, thường xuyên thăm hỏi động viên cấp dưới.

- Giảm bớt sự cách biệt giữa cấp trên với cấp dưới. Tạo điều kiện để cùng sinh hoạt, vui chơi, giải trí. Tránh sự phân biệt thái quá trong chính sách đãi ngộ. Định kỳ hàng năm tổ chức văn hóa văn nghệ nhân các dịp lễ tết.

- Trong nhiều trường hợp kích thích tinh thần có khi còn quan trọng hơn kích thích vật chất. Do đó các nhà quản lý cần dùng danh hiệu để phong tặng cho người lao động. Ngoài ra còn áp dụng một số hình thức khác như: gửi thư khen ngợi, đăng báo, dán hình tuyên dương...

- Đánh giá nhân viên thường xuyên, kịp thời, phát hiện ra tiềm năng để bồi dưỡng đồng thời phát hiện ra các sai sót và tạo cơ hội để nhân viên sửa chữa.

- Không ngừng cải thiện điều kiện làm việc để đảm bảo sức khoẻ và tâm trạng vui tươi thoải mái cho người lao động.

- Áp dụng thời gian làm việc linh động và chế độ nghỉ ngơi hợp lý. Áp dụng chế độ này người lao động sẽ cảm thấy thoải mái và hiệu suất công việc sẽ cao. Về khía cạnh tâm lý nhân viên sẽ cảm thấy tự có trách nhiệm hơn vì cảm thấy cấp trên tin tưởng và tạo điều kiện cho mình hoàn thành công việc ở bất cứ hoàn cảnh nào.

- Tổ chức và đẩy mạnh các phong trào thi đua trong doanh nghiệp. Thi đua là phương tiện để kích thích và phát huy tích cực tính chủ động và sáng tạo của người lao động.

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới quản trị nhân lực trong Doanh nghiệp**

#### **1.3.1. Môi trường kinh doanh**

Ngày nay, khi môi trường kinh doanh luôn luôn biến động và phát triển với một tốc độ rất nhanh thì các yếu tố cũng biến động phức tạp và có ảnh hưởng rất lớn đến các thành quả của mọi DN. Có thể nói, yếu tố môi trường rất quan trọng trong kinh doanh; nó làm ảnh hưởng, tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến các hoạt động của các DN. Là cơ sở để các nhà quản trị đưa ra kế sách mới điều hướng sự hoạt động của các DN.

Môi trường kinh doanh là yếu tố tác động đến tất cả các hoạt động kinh doanh. Là yếu tố ảnh hưởng sâu rộng đến toàn bộ các bước và quá trình của quản trị chiến lược.

Phải dự báo các điều kiện môi trường vì đó là cơ sở để hoạch định ra các chiến lược cho doanh nghiệp.

Chất lượng của quản trị chiến lược phụ thuộc rất lớn vào sự hiểu biết các điều kiện môi trường, mà trong đó DN đang phải chịu sự tác động.

Có ba mức độ của môi trường, đó là: môi trường vĩ mô, môi trường vi mô, môi trường nội bộ.

##### **1.3.1.1. Nhân tố thuộc môi trường vĩ mô**

- Môi trường vĩ mô gồm các yếu tố, lực lượng, thể chế... nằm bên ngoài DN mà nhà quản trị khó kiểm soát được, nhưng chúng có ảnh hưởng gián tiếp đến hoạt động và kết quả hoạt động của DN.

- Môi trường vĩ mô có ba đặc điểm sau:

+ Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô thường có tác động gián tiếp đến hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức.

+ Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô thường có mối quan hệ tương tác với nhau để cùng tác động đến tổ chức

+ Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô có ảnh hưởng đến tất cả các ngành khác nhau, các lĩnh vực khác nhau và tất cả mọi tổ chức.

- Các yếu tố cơ bản của môi trường vĩ mô:

*Yếu tố kinh tế:* Tình hình kinh tế và thời cơ kinh doanh ảnh hưởng lớn đến QTNS. Khi có biến động về kinh tế thì DN phải biết điều chỉnh các hoạt động để có thể thích nghi và phát triển tốt. Cần duy trì lực lượng lao động có kỹ năng cao để khi có cơ hội mới sẽ sẵn sàng tiếp tục mở rộng kinh doanh. Hoặc nếu chuyển hướng kinh doanh sang mặt hàng mới, cần đào tạo lại công nhân. DN một mặt phải duy trì các lao động có tay nghề, mặt khác để giảm chi phí lao động thì DN phải cân nhắc việc giảm giờ làm việc, cho nhân viên tạm nghỉ việc hoặc giảm phúc lợi.

*Yếu tố văn hóa - xã hội:* bao gồm dân số, lối sống, văn hóa, gia đình, tôn giáo. Tình hình phát triển dân số với lực lượng lao động tăng đòi hỏi phải tạo thêm nhiều việc làm mới; ngược lại sẽ làm lão hóa đội ngũ lao động trong DN và khan hiếm nguồn nhân lực. Văn hóa tác động và chi phối đến hành vi ứng xử của người tiêu dùng và người quản trị DN. Lối sống chi phối đến việc hình thành những nhu cầu về chủng loại chất lượng và kiểu dáng hàng hóa. Gia đình ảnh hưởng trực tiếp tới năng suất, chất lượng, hiệu quả người lao động. Tôn giáo ảnh hưởng tới văn hóa đạo đức, tư cách của mọi người trong việc chấp hành và thực thi các quyết định. Sự tác động của các yếu tố văn hóa trên có tính chất lâu dài, tinh tế và rất khó nhận biết.

*Yếu tố kỹ thuật - công nghệ:* Khoa học kỹ thuật công nghệ phát triển đặt ra nhiều thách thức về quản trị nhân sự; đòi hỏi tăng cường việc đào tạo, đào tạo lại nghề nghiệp, sắp xếp lại lực lượng lao động và thu hút nguồn nhân lực mới có kỹ năng cao. Bên cạnh đó, khoa học kỹ thuật hiện đại đã làm cho môi trường thông tin ngày càng phát triển và thông tin đã trở thành một nguồn lực mang tính chất sống còn đối với DN. Tác động của cuộc cách mạng công nghiệp mới đã tạo nên những công cụ và hệ thống hoạt động tiên tiến như máy vi tính, robot, tự động hóa...từ đó tạo được những mặt tích cực như giảm chi phí, tăng NSLĐ, tăng hiệu quả cho DN, nhưng cũng để lại những mặt trái của nó mà các DN và xã hội phải đương đầu giải quyết như nạn thất nghiệp gia tăng, chính sách đào tạo lại nguồn nhân lực ra sao .

*Yếu tố tự nhiên:* Từ xưa đến nay, các yếu tố thuộc về tự nhiên có tác động không nhỏ đến tổ chức, bao gồm các yếu tố: Thủy văn, điều kiện thời tiết, địa hình, địa chất, tài nguyên và ô nhiễm môi trường...Nó có thể tạo ra những thuận lợi hoặc

cũng có thể gây ra những hậu quả khôn lường đối với một DN. Mọi DN và quốc gia từ xưa đến nay đã có những biện pháp tận dụng hoặc đề phòng đối phó với các yếu tố tự nhiên.

*Yếu tố chính trị, chính phủ:* Luật pháp cũng ảnh hưởng đến quản lý nhân sự, ràng buộc các DN trong việc tuyển dụng, đãi ngộ người lao động: đòi hỏi giải quyết tốt mối quan hệ về lao động. Vì vậy, để tận dụng được cơ hội và giảm thiểu những nguy cơ, các DN phải nắm bắt được các quan điểm, những quy định, những ưu tiên, những chương trình chi tiêu của Chính phủ.

Các cơ quan chính quyền cùng các đoàn thể có ảnh hưởng đến quản lý nhân sự về những vấn đề liên quan đến chính sách, chế độ lao động và xã hội (quan hệ về lao động, giải quyết các khiếu nại và tranh chấp về lao động).

Chính sách của Nhà nước về nghiên cứu và phát triển, chuyển giao công nghệ, bảo vệ bằng phát minh, sáng chế... cũng cần được chú trọng.

#### *1.3.1.2. Nhân tố thuộc môi trường vi mô:*

- Môi trường vi mô gồm các yếu tố: đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung cấp.

Đối thủ cạnh tranh: Là những cá nhân hay tổ chức có khả năng thỏa mãn nhu cầu của khách hàng mục tiêu DN bằng: cùng loại sản phẩm, bằng sản phẩm có khả năng thay thế.

Trong nền kinh tế thị trường nhà quản trị không phải chỉ cạnh tranh về sản phẩm mà còn cạnh tranh về nhân sự. Nhân sự là cốt lõi của hoạt động quản trị. Để tồn tại và phát triển không có con đường nào bằng con đường quản trị nhân sự một cách có hiệu quả. Nhân sự là tài nguyên quý giá nhất vì vậy DN phải lo giữ gìn, duy trì và phát triển. Để thực hiện được điều này các DN phải có chính sách nhân sự hợp lý, phải biết lãnh đạo, động viên, khen thưởng hợp lý tạo ra một bầu không khí gắn bó trong DN. Ngoài ra DN còn phải có một chế độ lương bổng đủ để giữ nhân viên làm việc với mình, cải thiện môi trường làm việc và cải thiện phúc lợi. Nếu DN không thực hiện tốt chính sách nhân sự thì đối thủ cạnh tranh sẽ lợi dụng để lôi

kéo những người có trình độ, DN sẽ mất dần nhân tài. Sự ra đi của nhân viên không thuần túy chỉ vấn đề lương bổng mà là sự tổng hợp của nhiều vấn đề.

*Khách hàng:* Là mục tiêu của mọi DN. Khách hàng mua sản phẩm, dịch vụ của DN là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là một yếu tố tối quan trọng đối với sự sống còn của một DN. Do vậy các nhà quản trị phải đảm bảo được rằng nhân viên của mình sẽ sản xuất ra các sản phẩm phù hợp với thị hiếu của khách hàng. Nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu là không có khách hàng thì không có DN và họ sẽ không có cơ hội làm việc nữa. Họ phải hiểu rằng doanh thu của DN ảnh hưởng đến tiền lương của họ. Nhiệm vụ của quản trị nhân sự là làm cho các nhân viên hiểu được điều này.

*Nhà cung cấp:* là những cá nhân hay tổ chức cung ứng các yếu tố đầu vào cho DN.

#### **1.3.1.3. Nhân tố thuộc môi trường nội bộ (bên trong):**

Mục tiêu của DN ảnh hưởng đến các hoạt động quản trị bao gồm quản trị nhân sự. Đây là một yếu tố thuộc môi trường bên trong của DN, ảnh hưởng tới các bộ phận chuyên môn khác nhau và cụ thể là bộ phận quản trị nhân sự.

Chiến lược phát triển kinh doanh định hướng cho chiến lược phát triển nhân sự, tạo ra đội ngũ quản lý, chuyên gia, công nhân lành nghề và phát huy tài năng của họ.

Bầu không khí - văn hoá của DN : Là một hệ thống các giá trị, niềm tin, các chuẩn mực được chia sẻ, nó thống nhất các thành viên trong một tổ chức. Các tổ chức thành công là các tổ chức nuôi dưỡng, khuyến khích sự thích ứng năng động, sáng tạo.

Công đoàn cũng là nhân tố ảnh hưởng đến các quyết định quản lý, kể cả quyết định về nhân sự (như: quản lý, giám sát và cùng chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động).

#### **1.3.2. Nhân tố con người**

Nhân tố con người ở đây chính là nhân viên làm việc trong DN. Trong DN mỗi người lao động là một thế giới riêng biệt, họ khác nhau về năng lực quản trị, về nguyện vọng, về sở thích... vì vậy họ có những nhu cầu ham muốn khác nhau. Quản

trị nhân sự phải nghiên cứu kỹ vấn đề này để đề ra các biện pháp quản trị phù hợp nhất.

Cùng với sự phát triển của khoa học - kỹ thuật thì trình độ của người lao động cũng được nâng cao, khả năng nhận thức cũng tốt hơn. Điều này ảnh hưởng tới cách nhìn nhận của họ với công việc, nó cũng làm thay đổi những đòi hỏi, thoả mãn, hài lòng với công việc và phần thưởng của họ.

Trải qua các thời kỳ khác nhau thì nhu cầu, thị hiếu, sở thích của mỗi cá nhân cũng khác đi, điều này tác động rất lớn đến quản trị nhân sự. Nhiệm vụ của công tác nhân sự là phải nắm được những thay đổi này để sao cho người lao động cảm thấy thoả mãn, hài lòng, gắn bó với DN bởi vì thành công của DN trên thương trường phụ thuộc rất lớn vào con người xét về nhiều khía cạnh khác nhau.

Tiền lương là thu nhập chính, có tác động trực tiếp đến người lao động. Một trong những mục tiêu chính của người lao động là làm việc để được đãi ngộ xứng đáng. Vì vậy vấn đề tiền lương thu hút được sự chú ý của tất cả mọi người, nó là công cụ để thu hút lao động. Muốn cho công tác quản trị nhân sự được thực hiện một cách có hiệu quả thì các vấn đề về tiền lương phải được quan tâm một cách thích đáng.

### ***1.3.3. Nhân tố nhà quản trị***

Nhà quản trị có nhiệm vụ đề ra các chính sách đường lối, phương hướng cho sự phát triển của DN. Điều này đòi hỏi các nhà quản trị ngoài trình độ chuyên môn phải có tầm nhìn xa, trông rộng để có thể đưa ra các định hướng phù hợp cho DN.

Thực tiễn trong cuộc sống luôn thay đổi, nhà quản trị phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo bầu không khí thân mật, cởi mở trong DN, phải làm cho nhân viên tự hào về DN, có tinh thần trách nhiệm với công việc của mình. Ngoài ra nhà quản trị phải biết khéo léo kết hợp hai mặt của DN, một mặt nó là một tổ chức tạo ra lợi nhuận mặt khác nó là một cộng đồng đảm bảo đời sống cho các cán bộ công nhân viên trong DN, tạo ra các cơ hội cần thiết để mỗi người nếu tích cực làm việc thì đều có cơ hội tiến thân và thành công.

Nhà quản trị phải thu thập xử lý thông tin một cách khách quan, tránh tình trạng bất công vô lý gây nên sự hoang mang và thù ghét trong nội bộ DN. Nhà quản trị đóng vai trò là phương tiện thoả mãn nhu cầu và mong muốn của nhân viên. Để làm được điều này phải nghiên cứu nắm vững quản trị nhân sự vì quản trị nhân sự giúp nhà quản trị học được cách tiếp cận nhân viên, biết lắng nghe ý kiến của họ, tìm ra được tiếng nói chung với họ.

Quản trị nhân sự trong DN có đem lại kết quả như mong muốn hay không phụ thuộc rất nhiều vào thái độ của nhà quản trị với lợi ích chính đáng của người lao động.



## **CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI NHÀ MÁY X70 – CỤC KỸ THUẬT QUÂN CHỦNG HẢI QUÂN**

### **2.1. Tổng quan Nhà máy X70 – CKT QCHQ**

#### **2.1.1. Khái quát chung về Nhà máy X70**

Ngày 30/12/1976, Bộ Tư lệnh Hải quân ra Quyết định nâng cấp Trạm sửa chữa xe máy thành Xưởng trùng tu, đại tu bộ phận xe và Trạm nguồn điện của Quân chủng, lấy phiên hiệu là Xưởng X70.

Năm 1995, Bộ Quốc phòng ra Quyết định đổi tên Xưởng X70 thành Nhà máy X70 trực thuộc Cục Kỹ thuật – Quân chủng Hải quân.

Tên đầy đủ: **Nhà máy X70 - Cục Kỹ thuật – Quân chủng Hải quân**

Địa chỉ: 356A Đà Nẵng, phường Đông Hải 1, quận Hải An, thành phố Hải Phòng.

Điện thoại: 02253.766669

Fax: 02253.826760

Mã số thuế: 0200109685.

Nhà máy X70 là một đơn vị dự toán có thu, chức năng nhiệm vụ của Nhà máy là thực hiện nhiệm vụ bảo đảm kỹ thuật thường xuyên và đột xuất theo mệnh lệnh của Quân chủng.

Trải qua 40 năm xây dựng và trưởng thành, Nhà máy đã không ngừng phấn đấu, xây dựng, phát triển, luôn hoàn thành thắng lợi mọi nhiệm vụ được giao, đạt nhiều thành tích cao trong học tập, công tác, lao động sản xuất đồng thời xây dựng nên truyền thống vẻ vang “*Đoàn kết, kỷ luật, chủ động, tích cực; khắc phục khó khăn; hoàn thành tốt nhiệm vụ*”. Nhà máy đã được Nhà nước, Bộ Quốc phòng, Quân chủng Hải quân, Cục Kỹ thuật Hải quân tặng nhiều phần thưởng cao quý:

- Năm 1996, Nhà máy được Chủ tịch nước tặng thưởng Huân chương chiến công hạng Ba vì đã có thành tích xuất sắc trong công tác.

- Năm 2011, Nhà máy được Chủ tịch nước tặng thưởng Huân chương Bảo vệ Tổ quốc hạng Nhì vì đã có thành tích xuất sắc trong huấn luyện, phục vụ chiến đấu, xây dựng lực lượng Quân đội, củng cố Quốc phòng.

- Năm 2016, Nhà máy được Chủ tịch nước tặng thưởng Huân chương Bảo vệ Tổ quốc hạng Nhất vì đã có thành tích liên tục xuất sắc từ năm 2011 đến năm 2016.

- Nhà máy được Bộ Tư lệnh Quân chủng tặng thưởng danh hiệu “Đơn vị Quyết thắng” trong nhiều năm liền từ năm 1991 – 2015 và được tặng Bằng khen các loại.

### **2.1.2. Các đặc điểm chủ yếu**

#### **2.1.2.1. Chức năng của Nhà máy:**

Đảm bảo kỹ thuật cho các nhiệm vụ thường xuyên và đột xuất của Quân chủng Hải quân.

#### **2.1.2.2. Nhiệm vụ của Nhà máy:**

- Sửa chữa xe ô tô;
- Sửa chữa xuống công tác các loại;
- Sản xuất vật tư, phụ tùng cơ khí, xích neo.

Ngoài ra, Nhà máy được phép tận dụng năng lực dôi dư, khai thác cơ sở vật chất hiện có để lao động sản xuất, làm dịch vụ kinh tế theo quy chế hiện hành của Bộ Quốc phòng, quy định của Quân chủng đối với đơn vị dự toán hoạt động có thu nhằm bù đắp và nâng cao năng lực phục vụ Quân chủng, Quân đội và tạo nguồn thu tăng thu nhập, cải thiện, đời sống vật chất cho CB – CNV.

### **2.1.3. Cơ cấu tổ chức quản lý**

Căn cứ quy hoạch nhiệm vụ nhà máy và yêu cầu, nhiệm vụ thực tế, cấp trên đã ban hành tổ chức biên chế nhà máy, cụ thể như sau:

**2.1.3.1. Ban Giám đốc:** Được đào tạo từ các trường Học viện kỹ thuật Quân sự, Học viện Chính trị, gồm 03 đồng chí:

- Giám đốc
- Phó Giám đốc Chính trị
- Phó Giám đốc Kỹ thuật

**2.1.3.2. Khối cơ quan:** Được đào tạo theo chuyên ngành từ các trường trong và ngoài Quân đội, gồm 53 đồng chí.

a. Phòng Kế hoạch – Lao động: Số lượng : 08 đồng chí

- Chức năng: là cơ quan tham mưu giúp Giám đốc xây dựng và tổ chức điều hành thực hiện kế hoạch sản xuất của nhà máy, theo dõi tổng hợp, phân tích và đánh giá tình hình thực hiện trong từng kế hoạch. Tiến hành công tác điều độ SX.

Giúp Giám đốc quản lý mọi lĩnh vực thuộc công tác tổ chức, lao động, tiền lương và thực hiện các chế độ chính sách đối với người lao động trong Nhà máy. Quản lý an toàn, bảo hộ lao động, huấn luyện.

- Nhiệm vụ:

+ Xây dựng Kế hoạch sửa chữa, SX hàng năm. Theo dõi thực hiện kế hoạch, điều chỉnh bổ sung kế hoạch. Lập báo cáo tuần, tháng, quý, năm. Lập tiến độ SX.

+ Khai thác sản phẩm, tìm kiếm khách hàng, lập Hợp đồng kinh tế, xây dựng giá thành.

+ Cân đối lao động, tổng hợp lao động, kiểm tra việc chấp hành kỷ luật lao động.

+ Thực hiện chế độ chính sách đối với người lao động trong Nhà máy.

+ Lập kế hoạch công tác đào tạo huấn luyện kỹ thuật, tổ chức thi nâng bậc thợ, nâng lương.

+ Hướng dẫn tổ chức thực hiện chấp hành nề nếp chế độ, quy định bảo đảm an toàn lao động. Tổng hợp báo cáo chỉ huy nhà máy và cấp trên.

b. Phòng Kỹ thuật : Số lượng : 06 đồng chí

- Chức năng: Tham mưu cho Giám đốc về công tác kỹ thuật, xây dựng các quy trình công nghệ; xây dựng định mức, lập dự trù vật tư sửa chữa, sản xuất.

- Nhiệm vụ:

+ Quản lý các trang thiết bị, dụng cụ phục vụ sửa chữa, SX.

+ Xây dựng các định mức, dự trù vật tư phục vụ sửa chữa, sản xuất.

+ Theo dõi công tác sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, huấn luyện kỹ thuật.

c. Phòng Vật tư: Số lượng : 05 đồng chí

- Chức năng: Tham mưu cho Giám đốc về công tác xây dựng, lập kế hoạch về các chủng loại vật tư, hàng hóa; Tổ chức quản lý kho vật tư, hàng hóa phục vụ nhiệm vụ sửa chữa, sản xuất.

- Nhiệm vụ:

+ Tổ chức mua sắm, quản lý, cung ứng vật tư, hàng hóa phục vụ sửa chữa, SX.

+ Tổ chức quản lý kho vật tư, hàng hóa.

+ Tạo nguồn, bảo quản vật tư, hàng hóa.

d. Phòng Hành chính tổng hợp: Số lượng : 23 đồng chí

- Chức năng: Tham mưu cho Giám đốc về công tác hành chính, khai thác và bảo đảm hậu cần.

- Nhiệm vụ:

+ Quản lý công văn tài liệu theo đúng quy định, quản lý và sử dụng con dấu đúng chức năng.

+ Quản lý phòng khách, phục vụ khách đến công tác.

+ Quản lý phương tiện vận tải và xăng dầu.

+ Lập kế hoạch tổ chức thực hiện công tác quân nhu, bảo đảm quân trang theo tiêu chuẩn chế độ.

+ Tổ chức và quản lý lực lượng bảo vệ.

+ Tổ chức công tác khám chữa bệnh.

e. Ban kiểm tra chất lượng: Số lượng : 03 đồng chí

- Chức năng: Tổ chức kiểm tra, xác nhận chất lượng vật tư, hàng hóa, SP, kiểm tra giám sát việc chấp hành các quy định kỹ thuật của nhà máy.

- Nhiệm vụ:

+ Tổ chức kiểm tra trong quá trình SX, kiểm nhận chất lượng SP. Kiểm nhận vật tư nhập kho Nhà máy.

+ Kiểm tra giám sát việc thực hiện đúng quy trình công nghệ.

+ Tham gia phân tích hoạt động kinh tế về chỉ tiêu chất lượng SP.

f. Phòng Tài chính: Số lượng : 04 đồng chí

- Chức năng: Giúp Giám đốc quản lý các hoạt động kinh tế, tài chính; phát hiện kịp thời và ngăn ngừa tham ô, lãng phí trong mọi hoạt động của Nhà máy.

- Nhiệm vụ:

+ Lập Kế hoạch tài chính hàng năm, khai thác, sử dụng vốn, ngân sách hợp lý, tiết kiệm, đúng nguyên tắc và đúng chế độ quy định.

+ Ghi chép, phản ánh kịp thời các nghiệp vụ kinh tế, tình hình luân chuyển và sử dụng tiền vốn, tài sản, kết quả hoạt động SXKD và sử dụng ngân sách của Nhà máy.

+ Thanh toán tiền lương, thưởng cho CB – CNV Nhà máy.

+ Theo dõi thực hiện và thanh lý Hợp đồng.

+ Lập báo cáo tài chính, lưu trữ chứng từ, sổ sách kế toán theo quy định.

g. Phòng Chính trị: Số lượng : 04 đồng chí

- Chức năng: Nghiên cứu đề xuất, trực tiếp thực hiện các nội dung công tác đảng – công tác chính trị.

- Nhiệm vụ:

+ Xây dựng kế hoạch và trực tiếp tiến hành nội dung công tác đảng – công tác chính trị.

+ Chỉ đạo, hướng dẫn công tác xây dựng Đảng trong Đảng bộ.

+ Hướng dẫn, kiểm tra về nghiệp vụ công tác cán bộ.

+ Chỉ đạo, hướng dẫn, kiểm tra việc thực hiện chấp hành công tác chính sách.

+ Chỉ đạo, hướng dẫn, kiểm tra các mặt về tổ chức hoạt động của các tổ chức quần chúng thực hiện quy chế dân chủ ở cơ sở.

2.1.3.3. Khối sản xuất: gồm 104 đồng chí.

a. Phân xưởng sửa chữa ô tô: Số lượng : 25 đồng chí

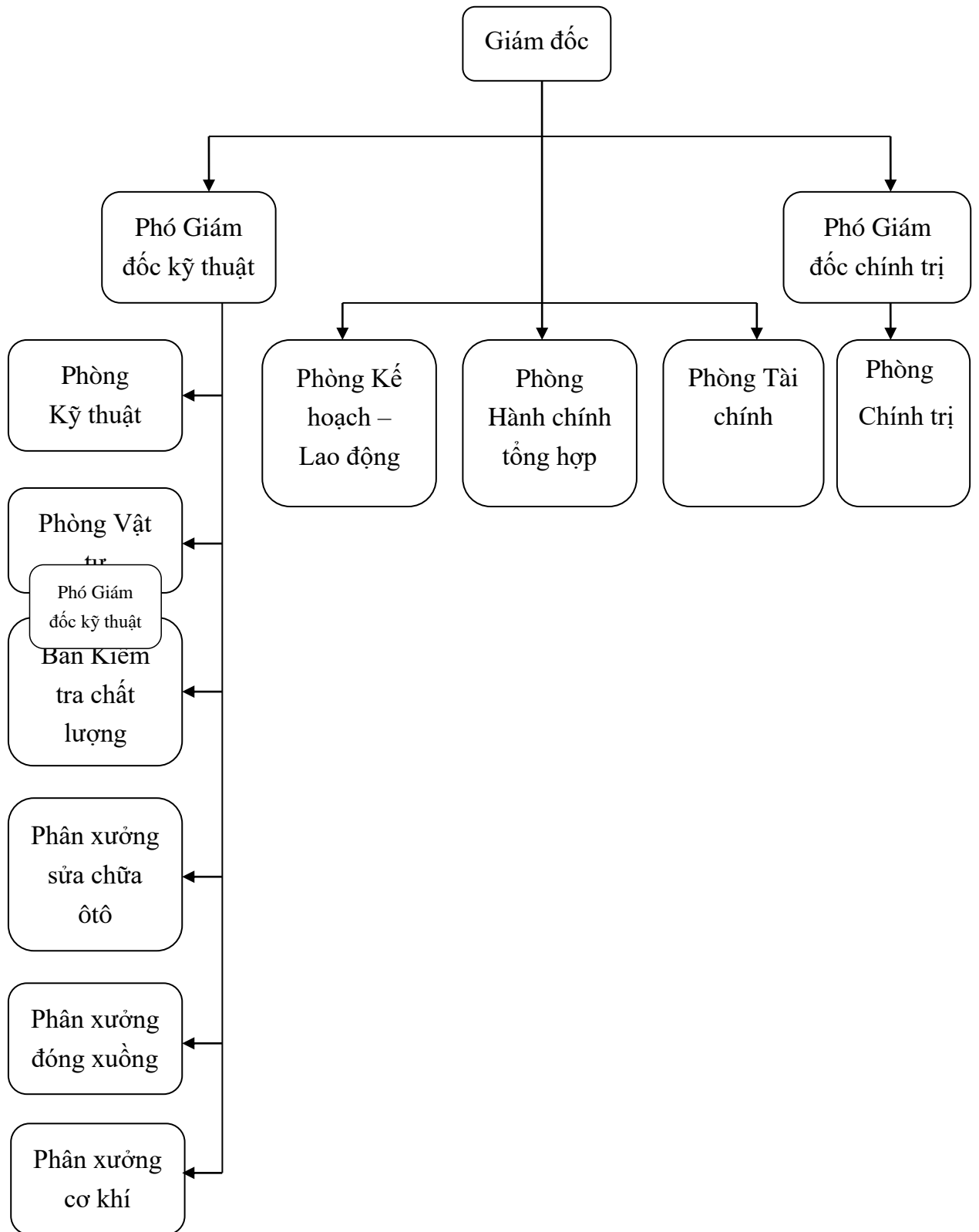
Chức năng, nhiệm vụ: Tổ chức sửa chữa xe ô tô các loại, SX vật tư ngành xe.

b. Phân xưởng đóng xuồng: Số lượng : 50 đồng chí

Chức năng, nhiệm vụ: Tổ chức SX đóng mới, sửa chữa xuồng các loại, phao cứu sinh,...

c. Phân xưởng cơ khí: Số lượng : 29 đồng chí

Chức năng, nhiệm vụ: Tổ chức sản xuất các sản phẩm cơ khí, xích neo các loại.



**Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý**

#### 2.1.4. Kết quả SXKD (2012 – 2016)

Kết quả thực hiện nhiệm vụ quốc phòng và hoạt động SXKD của Nhà máy trong 5 năm gần đây:

##### 2.1.4.1. Các sản phẩm sửa chữa thực hiện nhiệm vụ Quốc phòng:

- Sửa chữa xe ô tô
- Sửa chữa xuồng công tác
- Sản xuất xích neo tàu

Đây là các SP nhà máy thực hiện theo nhiệm vụ, chỉ tiêu Quân chủng giao hàng năm nhằm phục vụ công tác huấn luyện, sẵn sàng chiến đấu của Quân chủng.

##### 2.1.4.2. Các sản phẩm quốc phòng tự khai thác:

- Đóng mới xuồng compozite, xuồng công tác bằng hợp kim nhôm
- Sản xuất các sản phẩm cơ khí, xích neo tàu các loại
- Sản xuất phao cứu sinh, ....

**Bảng 2.1: Kết quả thực hiện nhiệm vụ năm 2012 – 2016**

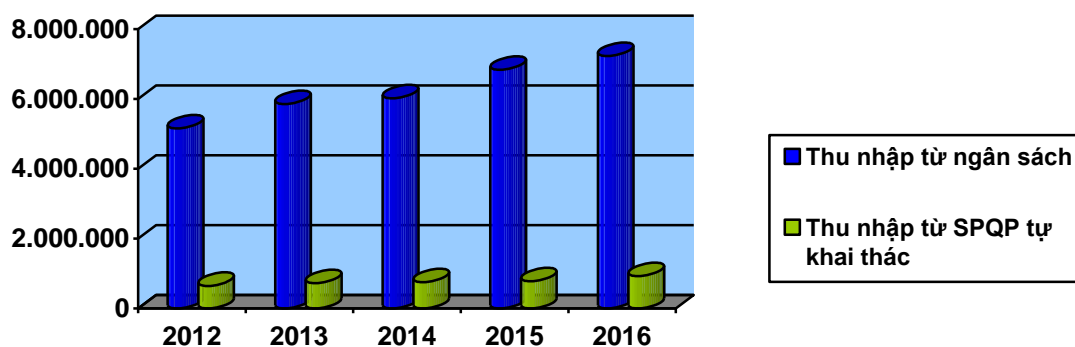
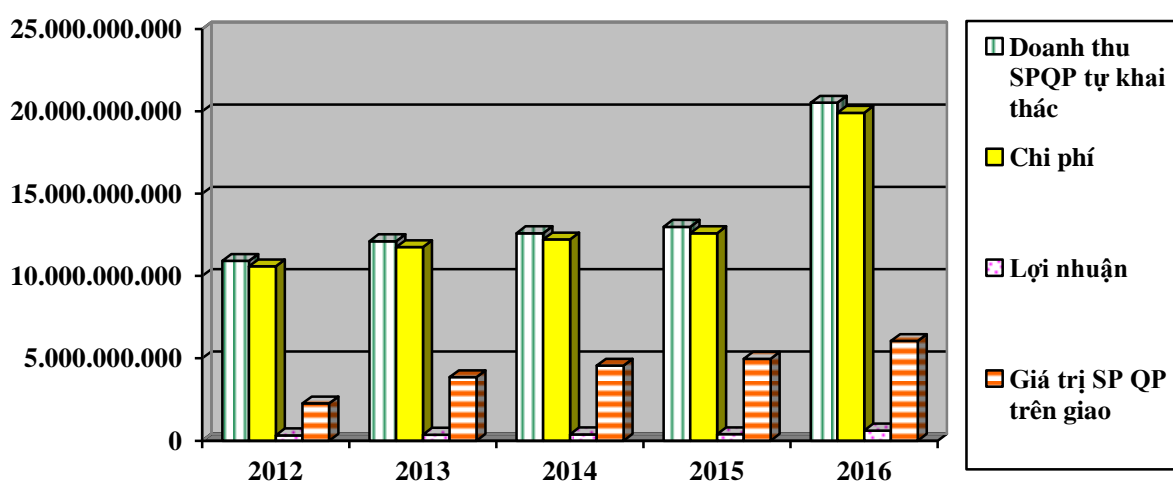
*ĐVT: triệu đồng*

Chỉ tiêu	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016
<b>Sản phẩm quốc phòng</b>					
+ Chỉ tiêu trên giao	2.260	3.860	4.560	4.980	6.050
+ Tình hình thực hiện	2.260	3.858	4.559	4978	6.050
<b>Sản phẩm quốc phòng tự khai thác</b>					
Doanh thu	10.915	12.113	12.600	12.990	20.522
Chi phí sản xuất	10.588	11.750	12.222	12.600	19.906
Lợi nhuận trước thuế	327	363	378	390	616
<b>Thu nhập bình quân/người/tháng</b>					
Từ ngân sách	5.152	5.850	6.015	6.835	7.230
Từ SP quốc phòng tự khai thác	650	726	756	779	930

*(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Lao động, phòng Tài chính)*

Những năm gần đây, tình hình Biển Đông có nhiều diễn biến phức tạp, khó lường, nhiệm vụ bảo vệ chủ quyền biển đảo của Quân chủng Hải quân rất nặng nề,

khó khăn, phức tạp. Trước yêu cầu nhiệm vụ Quân chủng, Cục Kỹ thuật giao cho Nhà máy, ngoài thực hiện nhiệm vụ sửa chữa định kỳ còn phải sẵn sàng thực hiện nhiệm vụ đột xuất theo mệnh lệnh. Để hoàn thành tốt nhiệm vụ trên giao, Nhà máy đã tập trung mọi nguồn lực, đề cao trách nhiệm, khắc phục khó khăn hoàn thành tốt nhiệm vụ theo kế hoạch. Bên cạnh đó, Nhà máy đã không ngừng khai thác thêm các nguồn hàng trong điều kiện cạnh tranh gay gắt của cơ chế thị trường. Sản phẩm quốc phòng tự khai thác tăng trưởng ổn định, năm sau cao hơn năm trước, đảm bảo tăng thu nhập cho CB – CNV. Trong đó, năm 2016 doanh thu SP quốc phòng tự khai thác đạt cao nhất.



**Biểu đồ 2.1: Kết quả thực hiện nhiệm vụ năm 2012 – 2016**



Nguyên nhân:

Năm 2016, Nhà máy tổ chức kỷ niệm 40 năm ngày thành lập Nhà máy (30/12/1976 – 30/12/2016). Đây là sự kiện chính trị có ý nghĩa rất quan trọng trong quá trình phân đấu, xây dựng, phát triển của Nhà máy gần nửa thế kỷ qua. Do đó, để đánh dấu mốc quan trọng này, Đảng ủy, Ban giám đốc đã xác định xây dựng cho mỗi CB – CNV niềm tin, lòng tự hào và nêu cao vai trò trách nhiệm trong công tác, lao động, SX. Khắc phục mọi khó khăn, chủ động, sáng tạo, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ quốc phòng trên giao. Đồng thời, Nhà máy đẩy mạnh tìm kiếm đối tác, mở rộng và đa dạng hóa sản phẩm tự khai thác. Ngoài những sản phẩm truyền thống, năm 2016 Nhà máy đã mạnh dạn ký kết Hợp đồng sửa chữa 20 xe đầu kéo containo, đây là SP mới đối với Nhà máy nhưng CB-CNV đã phát huy tinh thần tự tìm tòi, học hỏi và hoàn thành đúng tiến độ, SP đạt chất lượng được khách hàng tin tưởng, tạo tiền đề cho những sản phẩm mới tiếp theo.

## **2.2. Thực trạng công tác quản trị nhân lực của Nhà máy X70 - CKT QCHQ**

### **2.2.1. Khái quát tình hình nhân lực tại Nhà máy X70**

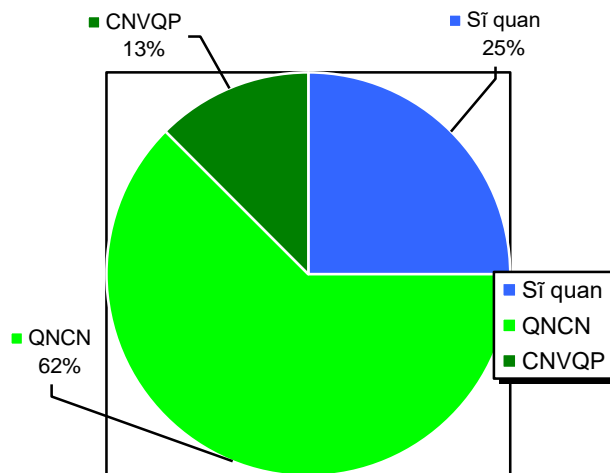
2.2.1.1. *Tổng số lao động:* Tính đến ngày 31/12/2016, Nhà máy X70 có 160 CB-CNV, bao gồm:

**Bảng 2.2 : Số lượng lao động**

*ĐVT: người*

<b>STT</b>	<b>Đối tượng</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ %</b>
1	Sỹ quan	40	25
2	Quân nhân chuyên nghiệp (QNCN)	100	62,5
3	Công nhân viên quốc phòng (CNVQP)	20	12,5
	<b>Cộng</b>	<b>160</b>	<b>100</b>

*(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Lao động)*



**Biểu đồ 2.2: Số lượng lao động**

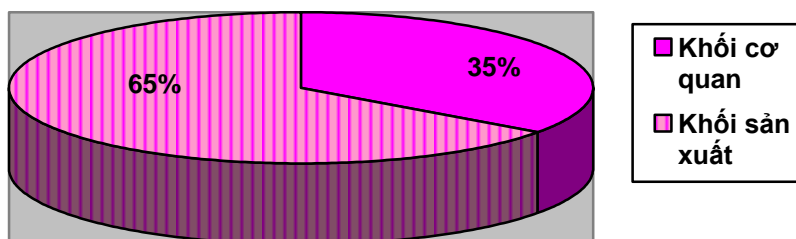
2.2.1.2. *Kết cấu lao động:*

**Bảng 2.3 : Kết cấu lao động**

*ĐVT: người*

STT	Nội dung	Số lượng	Tỷ lệ %
1	Khối cơ quan	56	35
2	Khối sản xuất	104	65
	<b>Cộng</b>	<b>160</b>	<b>100</b>

*(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Lao động)*



**Biểu đồ 2.3: Kết cấu lao động**

Lao động của Nhà máy X70 được phân chia thành 02 khối: Khối cơ quan và khối sản xuất.

+ Khối cơ quan:

Với 56 lao động gián tiếp, chiếm 35% tổng số lao động, bao gồm Ban Giám đốc, cán bộ và nhân viên các phòng nghiệp vụ.

+ Khối sản xuất: Là cán bộ, công nhân làm việc tại các phân xưởng, với 104 lao động chiếm 65%.

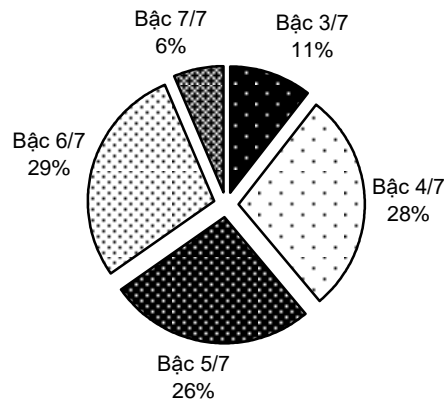
2.2.1.3. *Bậc thợ:*

**Bảng 2.4: Tổng hợp bậc thợ lao động**

*DVT: Người*

STT	Nghề	Bậc thợ					Tổng
		3/7	4/7	5/4	6/7	7/7	
1	Sửa chữa ô tô	3	6	7	4	2	<b>22</b>
2	Sửa chữa máy gôm		2	3	1	1	<b>7</b>
3	Sửa chữa máy tàu	1	1	2	1		<b>5</b>
4	Sửa chữa vỏ tàu		1	1	<b>1</b>		<b>3</b>
5	Cơ khí chế tạo máy		2	1	2		<b>5</b>
6	Thợ điện		2	2	1		<b>5</b>
7	Thợ gò	1	2	2	3		<b>8</b>
8	Thợ hàn	1	2	1	2		<b>6</b>
9	Thợ phay		1	2	2		<b>5</b>
10	Thợ nguội		1	2	3		<b>6</b>
11	Thợ tiện	1	2	1	2		<b>6</b>
12	Thợ rèn		1	1	3		<b>5</b>
13	Thợ mộc			1		2	<b>3</b>
14	Thợ may bạt			2	1	1	<b>4</b>
15	Thợ sơn			2	2	1	<b>5</b>
	<b>Cộng</b>	<b>7</b>	<b>23</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>7</b>	<b>95</b>

*(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Lao động)*



**Biểu đồ 2.4: Bậc thợ lao động**

Qua bảng tổng hợp bậc thợ, có thể nhận thấy ngay lao động có tay nghề cao (bậc 7/7) rất ít, chỉ có 6 lao động chiếm 6,3%. Tuy nhiên, thợ bậc 5/7 và thợ bậc 6/7 với tỷ lệ lần lượt là 26,3% và 28,5% sẽ là nguồn kế cận sẵn sàng thay thế khi thợ bậc cao đến tuổi nghỉ hưu. Thợ bậc thấp 3/7 có 10 lao động và bậc 4/7 có 27 lao động, Nhà máy cần thường xuyên có kế hoạch huấn luyện, đào tạo tại chỗ để nâng cao trình độ tay nghề đối với các lao động này.

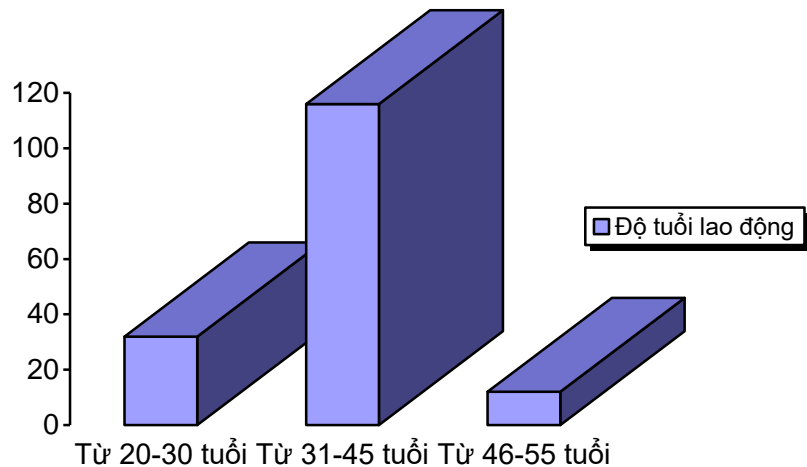
2.2.1.4. Độ tuổi lao động:

**Bảng 2.5: Độ tuổi lao động**

*DVT: Người*

STT	Độ tuổi	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Từ 20 – 30 tuổi	32	20
2	Từ 31 – 45 tuổi	116	72,5
3	Từ 46 – 55 tuổi	12	7,5
	<b>Cộng</b>	<b>160</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Lao động)



**Biểu đồ 2.5: Độ tuổi lao động**

Nhìn chung, độ tuổi người lao động của Nhà máy còn trẻ. Đây là một lợi thế trong quá trình phát triển của Nhà máy. Nhóm có độ tuổi từ 20 -30 là 32 lao động, chiếm 20%. Đây là những người còn trẻ, có thể lực tốt, tiếp thu nhanh chóng sự phát triển của khoa học kỹ thuật, có nhiều cơ hội học tập và nâng cao khả năng trình độ nghiệp vụ. Tuy nhiên, họ lại thiếu kinh nghiệm trong quá trình làm việc. Nhóm có tuổi từ 31 – 45 là 116 lao động, chiếm tỷ lệ 72,5%. Đây chính là lực lượng nòng cốt tạo điều kiện để phát triển Nhà máy. Với độ tuổi còn sung sức, có động lực cầu tiến cao, đang trên đà phát triển, có ít nhiều kinh nghiệm. Nhóm có độ tuổi từ 46 – 55 tuổi tuy không nhiều, chỉ có 12 lao động tương đương 7,5% nhưng đây là những lao động tích lũy được rất nhiều kinh nghiệm, tuy sức khỏe có phần hạn chế nhưng lại có tay nghề cao, Nhà máy cần có kế hoạch đào tạo lớp người kế cận khi những lao động này đến tuổi nghỉ hưu.

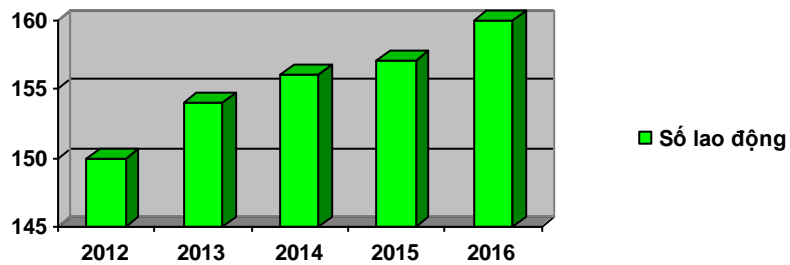
#### 2.2.1.5. Tình hình nhân sự từ năm 2012 – 2016

**Bảng 2.6: Tình hình nhân sự qua các năm**

*ĐVT: Người*

STT	Nội dung	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016
1	Số đầu kỳ	150	150	154	156	157
2	Số tăng trong kỳ		4	3	2	3
3	Số giảm trong kỳ			1	1	
4	Số cuối kỳ	150	154	156	157	160

(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Lao động)



**Biểu đồ 2.6: Tình hình nhân sự qua các năm**

Qua biểu đồ trên, nhìn tổng thể có thể thấy rằng số lượng lao động của Nhà máy qua các năm có sự tăng đều. Tuy nhiên, vẫn có sự biến động về lao động trong từng năm. Năm 2012, Nhà máy không có sự tăng giảm, ổn định với 150 lao động; năm 2013 tăng lên 154 lao động là do tăng thêm 04 đồng chí QNCN; năm 2014 là 156 do tăng 03 đồng chí sỹ quan nhưng lại giảm 01 đồng chí công nhân viên nghỉ hưu; năm 2015 là 157 do tăng 02 đồng chí công nhân viên và giảm 01 đồng chí quân nhân chuyên nghiệp chuyển sang đơn vị khác; năm 2016 là 160 lao động do tăng thêm 02 đồng chí công nhân viên và 01 đồng chí sỹ quan. Qua 5 năm số lượng lao động đều có sự tăng, giảm nhưng chủ yếu là tăng. Số lao động tăng là do cấp trên điều động sỹ quan, quân nhân, công nhân viên từ đơn vị khác về làm việc tại Nhà máy.

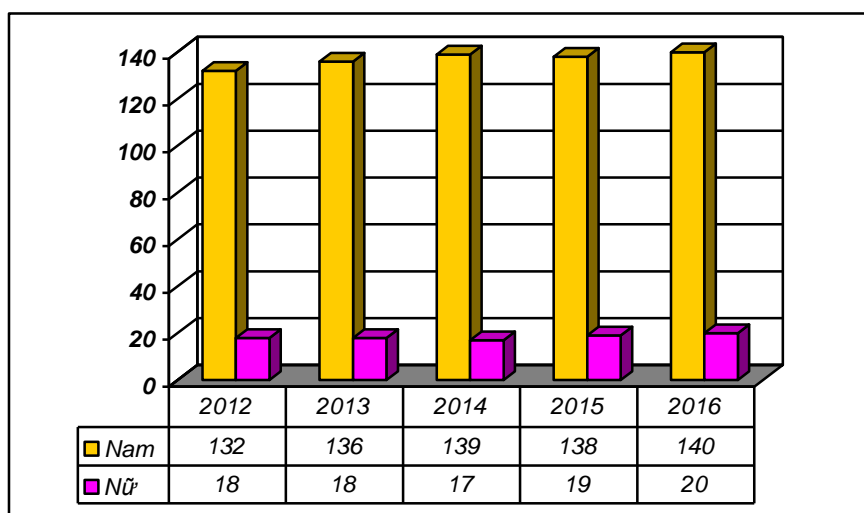
*2.2.1.6. Cơ cấu lao động theo giới tính:*

**Bảng 2.7: Cơ cấu lao động theo giới tính**

*DVT: Người*

Năm \ Giới tính	2012		2013		2014		2015		2016	
	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %
<b>Nam</b>	132	88	136	88,3	139	89,1	138	87,9	140	87,5
<b>Nữ</b>	18	12	18	11,7	17	10,9	19	12,1	20	12,5
<b>Cộng</b>	<b>150</b>	<b>100</b>	<b>154</b>	<b>100</b>	<b>156</b>	<b>100</b>	<b>157</b>	<b>100</b>	<b>160</b>	<b>100</b>

*(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Lao động)*



**Biểu đồ 2.7: Cơ cấu lao động theo giới tính**

Nhìn vào Bảng cơ cấu lao động theo giới tính trên, có thể nhận thấy rõ chủ yếu là lao động nam, chiếm trên 87%. Điều này cũng dễ hiểu vì đây là nhà máy đảm bảo công tác kỹ thuật, công việc mang tính chất nặng nhọc và nhiều yêu cầu về kỹ thuật nên phù hợp với lao động nam, còn lao động nữ tập trung ở khối cơ quan làm nhiệm vụ thống kê, kế toán, văn thư.

2.2.1.7. Cơ cấu lao động theo trình độ:

**Bảng 2.8: Cơ cấu lao động theo trình độ**

*DVT: Người*

Năm	2012		2013		2014		2015		2016	
	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %
Trên ĐH	03	2,0	03	1,9	03	1,9	05	3,2	07	4,4
Đại học	19	12,7	20	13,0	23	14,8	23	14,6	24	15,0
Cao đẳng	22	14,7	22	14,3	22	14,1	22	14,0	22	13,8
Trung cấp	66	44,0	69	44,8	68	43,6	67	42,7	67	41,8
Sơ cấp	40	26,7	40	26,0	40	25,6	40	25,5	40	25,0
<b>Cộng</b>	<b>150</b>	<b>100</b>	<b>154</b>	<b>100</b>	<b>156</b>	<b>100</b>	<b>157</b>	<b>100</b>	<b>160</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Lao động)

Qua bảng trên nhìn thấy ngay từ những năm 2014 trở về trước số lượng lao động có trình độ trên đại học tương đối ít, tuy nhiên sau đó đã có sự tăng lên rõ rệt, ba năm trước chỉ có 3 nhưng đến năm 2015 là 5 và năm 2016 là 7. Điều này cho thấy Nhà máy luôn coi trọng việc rà soát, đề nghị tuyển chọn bồi dưỡng cán bộ, đã lựa chọn nguồn đi học đúng quy hoạch, bảo đảm chất lượng. Số lao động có trình độ đại học có sự tăng đều, năm 2012 là 19 đồng chí, năm 2013 là 20 do tăng thêm 01 đồng chí quân nhân mới về nhà máy, năm 2014 tăng lên 23 do có sự điều động 03 sỹ quan mới về nhà máy, năm 2015 là 23 là do có 2 sỹ quan hoàn thành chương trình học cao học nhưng lại có 2 đồng chí công nhân viên mới chuyển về. Năm 2016 tiếp tục có 1 sỹ quan và 1 quân nhân học xong chương trình cao học và có 1 sỹ quan mới về, đồng thời có 2 nhân viên tự học thêm liên thông từ Trung cấp chuyển lên Đại học để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ. Số lao động có trình độ cao đẳng tương đối ổn định giữa các năm. Số lao động có trình độ trung cấp và sơ cấp luôn chiếm tỷ lệ cao trong cơ cấu lao động của Nhà máy. Do tính chất nhiệm vụ của Nhà máy là đảm bảo kỹ thuật sửa chữa nên lực lượng lao động trực tiếp là thợ được đào tạo tại các trường Trung cấp nghề và các lớp đào tạo ngắn hạn trong và ngoài Quân đội. Ngoài ra, lao động có trình độ sơ cấp còn bao gồm cả lái xe, nhân viên nấu ăn.

### **2.2.2. Công tác hoạch định nhân lực:**

Là một đơn vị Quân đội nên tổ chức, biên chế của Nhà máy bị khống chế theo tổ chức, biên chế của Quân đội; việc quản lý, sử dụng nguồn nhân lực trong Nhà máy được thực hiện theo Luật Sĩ quan, Luật Quân nhân chuyên nghiệp và Điều lệnh Quân đội. Tuy nhiên, do Nhà máy được phép tận dụng năng lực dôi dư làm kinh tế nên nguồn nhân lực theo biên chế không đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ; vì vậy, có thời điểm Nhà máy phải tuyển thêm lao động hợp đồng.

Đối với nhiệm vụ quốc phòng, căn cứ vào nhiệm vụ Quân chủng giao hàng năm và tình hình nhân lực hiện có, ngay từ đầu năm Đảng ủy Nhà máy đã tiến hành xây dựng kế hoạch công tác cán bộ, chủ động đề nghị cấp trên giảm số lượng cán bộ thừa, xin cán bộ thiếu với các biện pháp cụ thể như: xin cán bộ tốt nghiệp ở các



Học viện, nhà trường của Quân đội, luân chuyển từ vị trí thừa sang vị trí thiếu. Kịp thời kiện toàn bảo đảm số lượng đội ngũ cán bộ cho các nhiệm vụ. Rà soát lực lượng lao động, xác định bộ phận nào thừa hoặc thiếu nhân viên, thợ sửa chữa, có kế hoạch điều chỉnh nhân lực giữa các bộ phận nhằm bố trí hợp lý cho công việc....

Đối với nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, do đây không phải là nhiệm vụ thường xuyên nên khi có Hợp đồng kinh tế được ký kết, căn cứ vào tiến độ sản xuất và nhân lực hiện có, nhà máy sẽ cân đối lực lượng, xác định nguồn bổ sung nếu thiếu nhân lực.

### **2.2.3. Công tác tuyển dụng nhân lực**

#### **2.2.3.1. Nguồn tuyển dụng:**

Xác định nguồn tuyển dụng là một vấn đề cần phải cân nhắc, bàn bạc rất kỹ. Để tuyển được đủ số lượng đồng thời đảm bảo được chất lượng nhân lực, phải xác định vị trí việc làm còn thiếu, cân nhắc xem có thể điều chuyển công nhân giữa các phân xưởng hay cần phải tuyển dụng từ nguồn bên ngoài, và phải xây dựng phương pháp tuyển dụng cụ thể như thế nào...

##### **a. Nguồn tuyển nội bộ bên trong nhà máy:**

Nguồn nội bộ là những nhân viên đang làm việc tại nhà máy. Với hình thức là điều động, luân chuyển nhân sự giữa các phòng, ban và giữa các vị trí tương đồng về tính chuyên môn. Vì là quân nhân nên tất cả cán bộ, nhân viên luôn xác định tư tưởng, lòng trung thành, không ngại khó, ngại khổ. Họ đã có thời gian công tác nhà máy, nắm được nhiệm vụ và mục tiêu của nhà máy, nhiệm vụ của các phòng, ban, phân xưởng. Họ sẽ dễ dàng tiếp cận, nhanh chóng thích nghi với công việc mới, điều kiện làm việc mới và tự học hỏi, bổ sung cho mình thêm những kiến thức mới để hoàn thành nhiệm vụ một cách tốt nhất. Hình thức điều động, luân chuyển nội bộ này còn tạo ra không khí thi đua rộng rãi giữa các nhân viên, kích thích họ làm việc hăng say, chất lượng công việc đạt hiệu quả cao hơn.

##### **b. Nguồn tuyển bên ngoài nhà máy:**

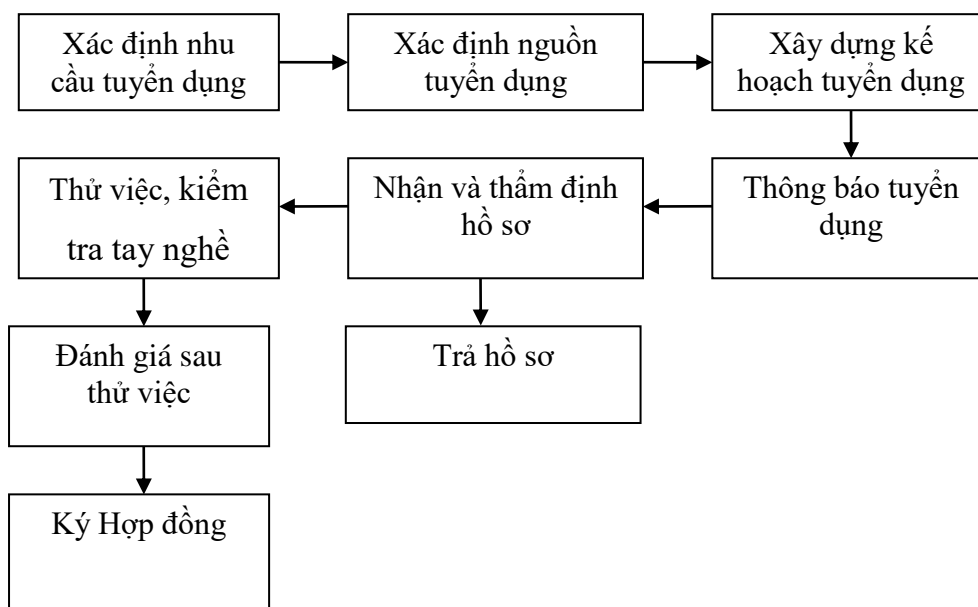
Khi nguồn bên trong không đáp ứng được nhu cầu thì Nhà máy tìm kiếm nguồn bên ngoài. Đối tượng tuyển bên ngoài nhà máy sẽ ưu tiên sự giới thiệu của

CB - CNV Nhà máy, đây là nguồn tuyển dụng Nhà máy rất quan tâm. Nguồn này có ưu điểm là người lao động có thể hoà nhập ngay vào công việc của Nhà máy, có ý thức tự vươn lên. Nhà máy thường tuyển dụng theo nguồn này vì vừa tiết kiệm được chi phí, rút ngắn được thời gian hội nhập với môi trường làm việc của Nhà máy qua người thân của họ. Ngoài ra, nguồn tuyển dụng bên ngoài cũng có thể là các ứng cử viên nộp đơn xin việc. Khi có nhu cầu, Nhà máy tiến hành công bố tuyển dụng như thông báo cho CB – CNV được biết, các Trung tâm giới thiệu việc làm. Chủ yếu là tuyển hợp đồng lao động thời vụ, làm các công việc liên quan đến tiện, hàn, phay các phụ kiện cơ khí.

#### 2.2.3.2. Phương pháp tuyển dụng:

Do tính chất công việc không thường xuyên, chỉ cần tuyển lao động làm việc trong thời gian ngắn nên Nhà máy sử dụng phương pháp tương đối đơn giản, dựa vào hồ sơ và kinh nghiệm là chính.

#### 2.2.3.3 Quy trình tuyển dụng của Nhà máy:



#### Sơ đồ quy trình tuyển dụng

a. Chuẩn bị tuyển dụng: Đây là giai đoạn đầu tiên trong quy trình tuyển dụng của nhà máy, gồm các bước:

- Xác định nhu cầu tuyển dụng
- Xác định nguồn tuyển dụng
- Xây dựng kế hoạch tuyển dụng.

Căn cứ vào khối lượng công việc, lực lượng lao động hiện có, Đảng ủy Nhà máy giao nhiệm vụ cho phòng Kế hoạch – Lao động xác định nhu cầu cần tuyển, nguồn tuyển dụng và xây dựng kế hoạch báo cáo Giám đốc phê duyệt.

b. Thông báo tuyển dụng:

Thông báo tuyển dụng đến toàn thể CB – CNV Nhà máy, đến Trung tâm giới thiệu việc làm Hải Phòng về nhu cầu tuyển dụng của Nhà máy.

c. Nhận và thẩm định hồ sơ:

Phòng Kế hoạch – Lao động là nơi tiếp nhận hồ sơ, chủ yếu kiểm tra tính đầy đủ, pháp lý hồ sơ. Các văn bản đều theo mẫu chung thống nhất của Nhà nước, Nhà máy không có bộ mẫu hồ sơ riêng cho từng loại vị trí, công việc khác nhau. Xác định đây là nhiệm vụ quan trọng nên tập thể Phòng Kế hoạch – Lao động thực hiện với tinh thần trách nhiệm cao, giúp cho Nhà máy giảm được chi phí trong quá trình tuyển dụng lao động ở các bước tiếp theo. Phòng sẽ chủ động hẹn ngày trả kết quả tiếp nhận, nếu không đạt yêu cầu trả lại hồ sơ; nếu đạt yêu cầu mời đến phỏng vấn.

Hồ sơ tuyển dụng bao gồm:

- Đơn xin việc (ảnh 4x6 mới nhất)
- Sơ yếu lý lịch
- Giấy khám sức khỏe
- Bản sao các văn bằng chứng chỉ liên quan.

Thông tin khác:

- Bằng cấp: Trung cấp
- Độ tuổi: Dưới 40 tuổi.
- Giới tính: Nam
- Kinh nghiệm: Trên 5 năm

d. Thử việc, kiểm tra tay nghề:

Giai đoạn thử việc, kiểm tra tay nghề của ứng viên do Quản đốc Phân xưởng SX Cơ khí đảm nhiệm. Trong thời gian 02 ngày, Quản đốc sẽ kiểm tra thái độ làm việc, trình độ tay nghề thông qua thực hành một sản phẩm phụ kiện cơ khí. Sau đó lập báo cáo đánh giá kết quả thử việc.

e. Đánh giá sau thử việc:

Đây là công việc cần thiết trong quy trình tuyển chọn lao động, nhằm bảo đảm tuyển được người đúng yêu cầu và ứng viên có thể làm việc ngay sau khi thử việc. Nếu ứng viên hoàn thành tốt quy trình thử việc thì sẽ được ký Hợp đồng thời vụ với Nhà máy.

f. Ký Hợp đồng:

Trong Hợp đồng thời vụ, xác định rõ:

- Thời hạn và công việc hợp đồng.
- Chế độ làm việc.
- Nghĩa vụ và quyền lợi của người lao động.
- Nghĩa vụ và quyền hạn của người sử dụng lao động.
- Điều khoản thi hành.

**Đánh giá :** Công tác tuyển dụng nhân lực đã được xác định dựa trên kế hoạch sản xuất của Nhà máy. Quy trình tuyển dụng tương đối bài bản. Tuy nhiên, do tổ chức biên chế của Nhà máy không có bộ phận chuyên trách về công tác tuyển dụng mà giao cho phòng Kế hoạch – Lao động thực hiện. Mặc dù phòng đã có nhiều cố gắng trong tiếp nhận, rà soát hồ sơ ứng tuyển nhưng phòng còn phải làm việc chuyên môn nên khi có nhu cầu tuyển dụng họ xây dựng kế hoạch tuyển dụng kết hợp với thực hiện nhiệm vụ, không hoàn toàn tập trung vào quá trình tuyển dụng. Bên cạnh đó, Nhà máy chưa tiến hành phân tích công việc cụ thể mà mới chỉ là hình thức thống kê các nhiệm vụ và công việc cần phải làm cho một chức danh. Chưa có bản mô tả công việc.

#### **2.2.4. Công tác bố trí và sử dụng nhân lực**

Như đã đề cập ở trên, do Nhà máy là một đơn vị dự toán Quân đội nên tổ chức, biên chế, hoạt động cũng như việc quản lý, bố trí và sử dụng nhân lực được thực hiện theo Luật sỹ quan, Luật Quân nhân chuyên nghiệp và Điều lệnh Quân đội. Ngoài việc hoàn thành tốt chức năng, nhiệm vụ chuyên môn, CB – CNV còn phải thực hiện các nhiệm vụ quân sự, quốc phòng: tham gia luyện tập bắn súng, luyện tập điều lệnh đội ngũ, học tập chính trị ... nên áp lực công việc rất cao; vừa phải dành thời gian thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, vừa hoàn thành tốt nhiệm vụ quân sự, quốc phòng, xây dựng đơn vị vững mạnh toàn diện theo các tiêu chuẩn của Quân đội. Nhà máy đã phải tổ chức, bố trí, sắp xếp công việc, quản lý nhân sự sao cho hợp lý để hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao. Hiện nay, Nhà máy đang áp dụng phương pháp quản lý về thời gian theo đúng Điều lệnh Quân đội quy định.

Thời gian làm việc được quản lý 100% số thời gian theo chế độ quy định. CB - CNV phải sử dụng đúng, đủ, có hiệu quả thời gian lao động. Mọi sự bớt xén đều là vi phạm thời gian lao động như sử dụng thời gian hành chính không đúng kế hoạch ( trừ trường hợp Chỉ huy Nhà máy yêu cầu), đi muộn về sớm, ra ngoài trong giờ làm việc, sử dụng thời gian hành chính để làm việc riêng, có mặt nhưng không làm việc...

Phương pháp này có ưu điểm là quản lý được nhân lực thường xuyên, hàng ngày, duy trì thời gian làm việc tại cơ quan, bắt buộc cán bộ, nhân viên phải đến cơ quan làm việc theo đúng chế độ, chấp hành nghiêm quy định về thời gian làm việc.

Hạn chế của phương pháp này là “cứng nhắc”, ít khơi dậy được cảm hứng sáng tạo cho cán bộ, nhân viên.

**Đánh giá:** Công tác bố trí và sử dụng nhân lực tại Nhà máy hiện nay được thực hiện bố trí đúng người, đúng việc, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao trong mọi hoạt động của Nhà máy.

#### **2.2.5. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực**

##### **2.2.5.1. Cơ chế quản lý và hình thức đào tạo**

Đảng ủy Nhà máy luôn coi trọng việc rà soát, đề nghị tuyển chọn bồi dưỡng, đào tạo và phát triển nhân lực.

a. Đối với cán bộ quản lý:

- Căn cứ kế hoạch đào tạo bồi dưỡng cán bộ theo nhiệm kỳ, hàng năm Nhà máy chủ động báo cáo nhu cầu, chỉ tiêu các loại hình đào tạo và khi được sự đồng ý của cấp trên đã kịp thời cử cán bộ đi đào tạo tại các Học viện, nhà trường trong và ngoài Quân đội. Về cơ bản đã gắn được việc đào tạo với bố trí sử dụng đúng chuyên ngành và năng khiếu, sở trường của từng cán bộ, tạo điều kiện môi trường thực tiễn thuận lợi cho cán bộ phát huy sở trường của mình. Trong 5 năm đã có 07 đồng chí được đào tạo cao học. Đến nay, 100% đội ngũ cán bộ của Nhà máy đều có trình độ Đại học và trên đại học.

- Có 02 hình thức đào tạo:

+ Trong Quân đội: Đào tạo bậc sau Đại học, Đại học tại các Học viện Kỹ thuật quân sự, Học viện tài chính đối với cán bộ chính trị, kỹ thuật, hậu cần, tài chính.

+ Ngoài Quân đội: Đào tạo bậc sau Đại học, Đại học, bồi dưỡng ngắn hạn khác tùy theo yêu cầu của từng ngành tại các trường Đại học trên địa bàn đối với cán bộ kỹ thuật (Đại học Hàng Hải).

b. Đối với nhân viên khối gián tiếp:

Đảng ủy, chỉ huy Nhà máy luôn quan tâm, động viên tinh thần tích cực, tự giác học tập. Lấy việc tự học tập rèn luyện là chính, khuyến khích tham gia các khóa học nâng cao nghiệp vụ, trình độ tại các trường Đại học Hải Phòng, Đại học Hàng Hải theo hình thức vừa học vừa làm. Ngoài ra, Đảng ủy sẽ giao nhiệm vụ cho những người có kinh nghiệm trực tiếp hướng dẫn, bồi dưỡng, huấn luyện nghiệp vụ cho nhân viên mới, có báo cáo kết quả về Ban giám đốc.

c. Đối với công nhân trực tiếp sản xuất:

Nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ thợ kỹ thuật về trình độ lý thuyết và năng lực thực hành, đáp ứng yêu cầu công tác quản lý, khai thác vũ khí trang bị kỹ thuật trong tình hình mới. Hàng năm, căn cứ vào nhiệm vụ, nhu cầu phát triển SXKD, Nhà máy giao cho phòng Kế hoạch – Lao động lập danh sách, kế hoạch công tác đào tạo huấn luyện kỹ thuật, tổ chức thi nâng bậc thợ, nâng lương. Phòng Kỹ thuật tổ chức huấn luyện cả về lý thuyết và thực hành, bồi dưỡng nhằm bổ sung kiến thức

ngành nghề, cập nhật kiến thức mới, nâng cao trình độ cho công nhân theo yêu cầu nhiệm vụ, kết thúc huấn luyện có kiểm tra, đánh giá, làm cơ sở để đề nghị cấp trên xét nâng lương, nâng bậc thợ.

Bên cạnh đó, Nhà máy rất quan tâm đến công tác an toàn – vệ sinh lao động, phòng cháy chữa cháy. Đặc biệt là công tác bảo đảm an toàn vệ sinh lao động luôn đặt lên hàng đầu. Nhà máy thành lập và liên tục kiện toàn Hội đồng Bảo hộ lao động các cấp, duy trì mạng lưới an toàn viên tại các phòng, phân xưởng. Tăng cường giáo dục, nâng cao nhận thức cho CB – CNV chấp hành nghiêm các quy trình, quy định, quy tắc an toàn. Hàng năm, Nhà máy đều dành 24 giờ để huấn luyện công tác an toàn, vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ. Bên cạnh đó còn phối hợp với các cơ quan chức năng thành phố Hải Phòng như Công an, Sở Lao động thương binh và xã hội lên lớp giảng bài, thực hành luyện tập các nội dung về an toàn, vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ cho toàn thể CB – CNV.

Ngoài ra, khi có thông báo mở lớp đào tạo từ cơ quan cấp trên, cơ quan nhà nước, Nhà máy đều cử cán bộ, nhân viên phụ trách đi học:

- Lớp nghiệp vụ đầu thầu: 03 lớp với 12 nhân viên phòng Kế hoạch - Lao động, phòng Tài chính, phòng Hành chính tổng hợp, phòng Vật tư.

- Tập huấn Bảo hiểm xã hội: 01 lớp với 02 nhân viên phòng Kế hoạch - Lao động, phòng Tài chính.

Trình độ, tay nghề của cán bộ, công nhân viên do đó thường xuyên được củng cố và nâng cao, thể hiện sự quan tâm đúng đắn của Đảng ủy, chỉ huy Nhà máy đối với đội ngũ công nhân lao động nói chung và công nhân kỹ thuật các ngành nghề nói riêng.

#### *2.2.5.2. Kinh phí đào tạo:*

Kinh phí đào tạo được trích từ các nguồn sau:

- Đào tạo trong Quân đội: Quân đội đảm bảo toàn bộ kinh phí.
- Đào tạo ngoài Quân đội: Ngân sách Nhà nước cấp và Nhà máy trích quỹ cơ quan hỗ trợ một phần cho người đi học nếu xem xét thấy việc học cần thiết cho việc nâng cao năng suất, chất lượng nhiệm vụ chuyên môn.

- Đào tạo tại Nhà máy: Ngân sách Nhà nước cấp.

**Bảng 2.9 : Tổng hợp chi kinh phí đào tạo qua các năm 2012 - 2016**

TT	Nội dung	ĐVT	2012	2013	2014	2015	2016
<b>I</b>	<b>Hình thức đào tạo</b>						
1	Trong Quân đội	Người				2	
	<i>Trên Đại học</i>	<i>Người</i>				2	
	<i>Đại học</i>	<i>Người</i>					
2	Ngoài Quân đội	Người	2	3	3	4	6
	<i>Trên Đại học</i>	<i>Người</i>					2
	<i>Đại học</i>	<i>Người</i>					2
	<i>Bồi dưỡng, tập huấn</i>	<i>Người</i>	2	3	3	4	2
3	Tại Nhà máy	Người	48	45	47	50	48
<b>II</b>	<b>Chi phí đào tạo</b>	Ngàn đồng	<b>11.800</b>	<b>13.000</b>	<b>15.500</b>	<b>18.200</b>	<b>34.000</b>
1	Trong Quân đội						
2	Ngoài Quân đội	Ngàn đồng	1.800	3.000	3.500	4.200	18.500
3	Tại Nhà máy	Ngàn đồng	10.000	10.000	12.000	14.000	15.500

(Nguồn Phòng Kỹ thuật )

**Đánh giá:** Qua phân tích công tác đào tạo và phát triển nhân lực của Nhà máy, cho thấy Đảng ủy, chỉ huy nhà máy luôn coi công tác đào tạo là nhiệm vụ quan trọng để phát triển chất lượng đội ngũ cán bộ, công nhân trong Nhà máy. Có thể khẳng định những thành công trong công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực là khâu then chốt góp phần không nhỏ cho sự phát triển của Nhà máy trong nhiều năm qua. Tuy nhiên, công tác đào tạo của Nhà máy chưa xây dựng kế hoạch đào tạo theo chức danh, vị trí việc làm. Trong đào tạo nội bộ của Nhà máy chưa xây dựng được các chương trình, giáo trình đào tạo cụ thể cho từng lĩnh vực chuyên môn. Việc đánh giá tiếp thu kiến thức, ứng dụng vào công việc của cán bộ, nhân viên sau khi được cử đi đào tạo chưa sâu, chưa thực chất, thậm chí chỉ mang tính hình thức; chưa quan tâm đúng mực việc đánh giá kết quả đào tạo.



## 2.2.6. Công tác đánh giá và đãi ngộ nhân lực

### 2.2.6.1. Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc chuyên môn

#### a. Tiêu chí đánh giá:

Hàng tháng, trưởng phòng và quản đốc phân xưởng tiến hành đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của cá nhân và nhân viên thuộc quyền. Qua việc đánh giá xác định phẩm chất chính trị, đạo đức, năng lực, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, kết quả thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao của từng người; làm cơ sở để bố trí, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng, kỷ luật đối với cán bộ và công nhân viên. Nội dung đánh giá được chấm điểm theo thang điểm 10 với các tiêu chí sau:

**Bảng 2.10: Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc**

Tiêu chí	Nội dung	Điểm	Điểm cộng, trừ
<b>1</b>	<b>Kết quả hoàn thành nhiệm vụ chính trị, ngày công tham gia lao động, học tập, công tác:</b>		
	+ Hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao, tham gia đủ ngày công lao động, học tập, công tác	05	
	+ Hoàn thành khá nhiệm vụ được giao	03	
	+ Hoàn thành nhiệm vụ được giao	02	
	+ Không hoàn thành nhiệm vụ được giao	01	
	+ Làm thêm ngoài giờ theo yêu cầu tiến độ của Giám đốc, chất lượng công việc tốt được phòng Kế hoạch – Lao động xác nhận		+ 0.5
<b>2</b>	<b>Kết quả tham gia học tập các Chỉ thị, Nghị quyết và các nội dung chương trình giáo dục chính trị, huấn luyện quân sự</b>		
	+ Nghỉ ốm 01 công		- 0.5
	+ Đi muộn, về sớm, rời vị trí làm việc không có lý do chính đáng từ 30 phút trở lên		- 01
	+ Tham gia đầy đủ nội dung học tập, kiểm tra đánh giá	03	

<p><b>3</b></p>	<p>kết quả đạt yêu cầu trở lên</p> <p>+ Vắng 01 nội dung</p> <p>+ Kiểm tra, viết thu hoạch kết quả không đạt yêu cầu</p> <p><b>Có ý thức chấp hành pháp luật, kỷ luật, các quy định của đơn vị, nề nếp chế độ trực, chấp hành quy định về vệ sinh, bảo đảm an toàn. Thực hiện tốt việc tiết kiệm vật tư, điện, nước, văn phòng phẩm</b></p> <p>+ Vi phạm thông thường, mỗi lỗi bị trừ</p> <p>+ Vi phạm để phải xét kỷ luật không chấm điểm.</p> <p><i>* Ngoài ra, còn các tiêu chí sau:</i></p> <p>- Đối với các lỗi vi phạm, bên cạnh việc trừ điểm cá nhân nhân viên thì sẽ trừ điểm cán bộ chủ trì các phòng, phân xưởng liên đới trách nhiệm khi cán bộ, nhân viên thuộc quyền vi phạm.</p> <p>- Các lỗi vi phạm phải ghi cụ thể, chi tiết, rõ ràng và tương ứng với số điểm trừ của các lỗi</p> <p>- Đối với các hoạt động phong trào do Nhà máy hoặc cấp trên tổ chức, như giao hữu, thi đấu, hội diễn, hội thi được tính vào điểm chung của cả năm:</p> <p>+ Cán bộ, nhân viên tích cực, nhiệt tình tham gia được cộng điểm trong tháng tham gia.</p> <p>+ Đạt Bằng khen</p> <p>+ Giải Nhất, Nhì, Ba, Giấy khen</p> <p>+ Giải Khuyến khích, biểu dương</p> <p>- Có sáng kiến, ý tưởng được Hội đồng sáng kiến nhà máy công nhận được cộng vào điểm chung của cả năm.</p>	<p>02</p>	<p>- 0.5</p> <p>- 01</p> <p>- 0.25</p> <p>- 0.25</p> <p>+ 0.5</p> <p>+ 01</p> <p>+ 0.75</p> <p>+ 0.5</p> <p>+ 01</p>
-----------------	---	-----------	--

(Nguồn phòng Chính trị)

b. Kết quả đánh giá cụ thể hàng tháng:

<b>TT</b>	<b>Kết quả</b>	<b>Mức</b>
1	Từ 9 điểm trở lên	Hoàn thành tốt nhiệm vụ mức 1
2	Từ 8,0 – dưới 9 điểm	Hoàn thành tốt nhiệm vụ mức 2
3	Từ 6,5 – dưới 8 điểm	Hoàn thành khá nhiệm vụ
4	Từ 5 – dưới 6,5 điểm	Hoàn thành nhiệm vụ
5	Dưới 5 điểm	Không hoàn thành nhiệm vụ

c. Kết quả đánh giá cuối năm: Căn cứ vào kết quả đánh giá cụ thể hàng tháng, Nhà máy tổng hợp điểm cả năm:

<b>TT</b>	<b>Kết quả</b>	<b>Mức</b>
1	Từ 108 điểm trở lên	Hoàn thành tốt nhiệm vụ mức 1
2	Từ 96 – dưới 108 điểm	Hoàn thành tốt nhiệm vụ mức 2
3	Từ 78 – dưới 96 điểm	Hoàn thành khá nhiệm vụ
4	Từ 60 – dưới 78 điểm	Hoàn thành nhiệm vụ
5	Dưới 60 điểm	Không hoàn thành nhiệm vụ

Ngoài ra, trong năm, nếu vi phạm các lỗi sau thì sẽ không hoàn thành nhiệm vụ

- Không hoàn thành nhiệm vụ được giao
- Để mất an toàn lao động làm cho người hoặc thiết bị phải nghỉ việc dưới 03 ngày
- Chất lượng sản phẩm kém
- Không có ý thức thực hành tiết kiệm, làm thất thoát, lãng phí vật tư, nhiên liệu.
- Vi phạm phải xử lý kỷ luật từ Khiển trách trở lên
- Phẩm chất, đạo đức, lối sống không lành mạnh, mất đoàn kết, đánh bạc, nghiện hút, mê tín dị đoan, sử dụng văn hóa phẩm xấu độc hại.

#### 2.2.6.2. Dãi ngộ nhân lực

a. Chính sách tiền lương

a1. Nguyên tắc xếp lương

- Vì là Nhà máy dự toán thuộc Quân đội nhân dân nên tất cả CB – CNV được hưởng lương từ nguồn ngân sách Nhà nước theo nguyên tắc: người đang làm việc thuộc đối tượng nào, đảm nhiệm công việc gì, thì hưởng lương theo quy định đối với đối tượng đó, công việc đó, cụ thể:

+ Sĩ quan: thực hiện xếp lương theo cấp bậc quân hàm

+ Quân nhân chuyên nghiệp: xếp lương theo trình độ đào tạo (đại học, trung cấp, sơ cấp) và làm công việc thuộc nhóm nào thì xếp lương theo trình độ đó, nhóm đó.

+ Công nhân quốc phòng: được hưởng lương theo thang lương, bảng lương và chế độ phụ cấp lương được quy định trong các DN Nhà nước.

- Cách tính:

*Mức lương = Mức lương cơ sở x hệ số lương hiện hưởng*

Hiện nay, mức lương cơ sở là 1.300.000 đồng/tháng.

a2. Các chế độ phụ cấp lương:

- Phụ cấp chức vụ lãnh đạo: áp dụng cho sỹ quan, quân nhân chuyên nghiệp được bổ nhiệm giữ chức vụ lãnh đạo, được trả cùng kỳ lương hàng tháng.

Cách tính:

$$\frac{\text{Mức phụ cấp}}{\text{chức vụ lãnh đạo}} = \frac{\text{Mức lương}}{\text{cơ sở}} \times \frac{\text{Hệ số phụ cấp}}{\text{được hưởng}}$$

- Phụ cấp thâm niên: áp dụng cho sỹ quan, quân nhân chuyên nghiệp.

Sau 5 năm (đủ 60 tháng) tại ngũ thì được hưởng mức phụ cấp bằng 5% mức lương hiện hưởng cộng phụ cấp chức vụ lãnh đạo và phụ cấp thâm niên vượt khung (nếu có); từ năm thứ 6 trở đi cứ thêm một thâm niên (đủ 12 tháng) được tính thêm 1%, không hạn chế mức tối đa, được trả cùng kỳ lương hàng tháng.

Cách tính:

$$\frac{\text{Mức phụ cấp}}{\text{thâm niên}} = \left\{ \frac{\text{Mức lương}}{\text{cơ sở}} + \frac{\text{Mức phụ cấp}}{\text{chức vụ lãnh đạo}} \right\} \times \frac{\text{Tỷ lệ \% phụ cấp được hưởng theo quy định}}$$

- Phụ cấp phục vụ quốc phòng an ninh (QPAN): áp dụng cho công nhân viên, được tính trên mức lương hiện hưởng, được trả cùng kỳ lương hàng tháng. Mức phụ cấp 50%.

Cách tính:

$$\text{Mức phụ cấp phục vụ QPAN} = \left\{ \begin{array}{l} \text{Mức lương} + \text{Mức phụ cấp chức vụ lãnh đạo} \end{array} \right\} \times 50 \%$$

- Ngoài các khoản phụ cấp trên, tùy từng đối tượng Nhà máy áp dụng các chế độ phụ cấp khác: phụ cấp kiêm nhiệm chức danh lãnh đạo (Đảng ủy viên, Chủ tịch Công đoàn, Bí thư Đoàn thanh niên, Chủ tịch Hội phụ nữ); phụ cấp độc hại, nguy hiểm; phụ cấp trách nhiệm theo nghề (thủ quỹ, văn thư, tổ trưởng) theo hướng dẫn chung của Nhà nước.

a3. Hình thức trả lương:

+ Nhà máy áp dụng hình thức trả lương thời gian, hàng tháng trả 1 lần vào đầu tháng từ ngày 1 – 3 của tháng.

+ Toàn bộ tiền lương, phụ cấp của CB – CNV được trả qua tài khoản ngân hàng TMCP Quân đội, với hình thức dùng thẻ ATM.

a4. Bồi dưỡng làm thêm giờ:

Khi Nhà máy có nhu cầu do thiếu lao động, khối lượng công việc lớn hoặc công việc đột xuất phải tổ chức làm thêm giờ và được theo dõi chặt chẽ trên cơ sở tính toán đầy đủ về lao động và các yếu tố đảm bảo.

Tiền làm thêm giờ, ngày nghỉ được tính trả bằng 50.000 đồng/giờ theo thời gian thực tế.

Các phòng, ban, phân xưởng hoàn tất bảng chấm công làm thêm giờ vào ngày mùng 1 của tháng sau, phòng Kế hoạch – Lao động có trách nhiệm tổng hợp, xác nhận và phòng Tài chính thanh toán cùng kỳ lương của tháng sau liền kề.

a5. Khoán công việc: Áp dụng đối với sản phẩm quốc phòng tự khai thác.

Căn cứ nội dung công việc, Nhà máy tổ chức giao khoán cho các phân xưởng. Trên cơ sở kết cấu giá thành sản phẩm, Phòng Kế hoạch – Lao động và phòng Tài

chính phối hợp với phân xưởng xác định đơn giá khoán cho từng công việc, từng sản phẩm.

a6. Chế độ nâng lương, thăng quân hàm

- Thời hạn xét: Thực hiện theo quy định của pháp luật hiện hành đối với lực lượng vũ trang.

- Tiêu chuẩn:

+ Có đủ thời gian giữ bậc trong nhóm

+ Chấp hành tốt các chế độ, quy định, không vi phạm kỷ luật Quân đội, pháp luật của Nhà nước.

+ Hoàn thành chức trách nhiệm vụ được giao.

+ Không có ngày nghỉ tự do, nghỉ ốm không quá 15 ngày/năm (đối với bộ phận gián tiếp), 20 ngày/năm (đối với công nhân trực tiếp SX).

+ Không để xảy ra mất an toàn lao động do thiếu tinh thần trách nhiệm hoặc không tuân thủ các nội quy, quy định của công tác An toàn bảo hộ lao động.

b. Chính sách khen thưởng

b1. Chế độ họp xét thi đua:

- Hàng tháng, trên cơ sở kết quả đánh giá thực hiện công việc, các phòng, phân xưởng tổ chức họp, xét thi đua cá nhân, báo cáo kết quả về phòng Chính trị để tổng hợp báo cáo Hội đồng thi đua họp xét thông qua. Thời gian báo cáo trước ngày mùng 5 của tháng sau.

Hội đồng thi đua Nhà máy bao gồm:

- |                                    |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| + Phó Giám đốc Chính trị           | - Chủ tịch Hội đồng      |
| + Trưởng phòng Chính trị           | - Thành viên kiêm thư ký |
| + Trưởng phòng Kế hoạch – Lao động | - Thành viên             |
| + Trưởng phòng Kỹ thuật            | - Thành viên             |
| + Trưởng phòng Hành chính tổng hợp | - Thành viên             |
| + Chủ tịch Công Đoàn               | - Thành viên             |
| + Chủ tịch Hội Phụ nữ              | - Thành viên             |
| + Bí thư Đoàn thanh niên           | - Thành viên             |



- Ngoài các chế độ chính sách của Nhà nước quy định cho CB – CNV, Nhà máy còn trích từ quỹ phúc lợi chi cho các nội dung sau:

+ Nhân dịp các ngày lễ, Tết trong năm, Nhà máy chi với mức từ 200.000 đ – 300.000/người.

+ CB – CNV khi tổ chức lễ cưới được tặng quà 500.000 đồng. Nhà máy hỗ trợ 01 chuyến xe đi lại trong khoảng cách 200km trở xuống.

+ Hàng năm, Nhà máy tổ chức cho tất cả CB – CNV đi tham quan, nghỉ mát ít nhất 2-3 ngày/năm (trừ những đối tượng có kết quả thi đua năm trước không hoàn thành nhiệm vụ, vi phạm kỷ luật từ khiển trách trở lên). Nhà máy đảm bảo phương tiện vận chuyển, chi tiền ăn, nghỉ với mức 1.000.000 đồng/người, xong tùy thuộc vào hiệu quả SXKD có thể hỗ trợ thêm.

- Đối với công tác thiếu niên nhi đồng:

+ Chi cho các cháu con CB – CNV trong ngày Tết thiếu nhi 1/6: 100.000 đồng/cháu.

+ Chi trong ngày Tết Trung thu : 150.000 đồng/cháu.

+ Chi thưởng các cháu học giỏi thi đạt giải các cấp: 300.000 đồng/cháu

+ Chi thưởng trong dịp tổng kết năm học:

Đạt danh hiệu học sinh giỏi: 200.000 đồng/cháu

Đạt danh hiệu học sinh tiên tiến: 100.000 đồng/cháu

+ Chi thưởng các cháu thi đỗ Đại học: 300.000 đồng/cháu

- Trợ cấp khó khăn:

+ CB, CNV bị ốm đau nặng hoặc mắc bệnh hiểm nghèo cần nghỉ việc dài ngày để chữa trị được trợ cấp 1.000.000 đồng/người không quá 2 lượt/năm.

+ CB, CNV khi ốm nằm viện được thăm hỏi 300.000 đồng/người/lượt.

+ Trường hợp cá nhân và gia đình gặp rủi ro, tùy theo mức độ sẽ trợ cấp với mức từ 500.000 đồng.

- Chi thăm viếng:



+ CB, CNV có bố mẹ đẻ, bố mẹ vợ (chồng), vợ (chồng), con từ trần : Nhà máy tổ chức thăm viếng gồm 1 vòng hoa và 500.000 đồng. Nhà máy hỗ trợ 01 chuyến xe đi lại trong khoảng cách 200km trở xuống.

+ CB, CNV khi nghỉ hưu được tặng 1 gói quà trị giá 500.000 đồng. Nhà máy hỗ trợ 150.000 đồng/người cho bộ phận có người nghỉ hưu tổ chức liên hoan chia tay.

- Trang bị quần áo bảo hộ lao động cho công nhân, cải tạo chống nóng nhà xưởng.

c2. Chăm sóc sức khỏe:

- Tất cả CB – CNV được khám sức khỏe định kỳ 1 lần/năm tại Viện Y học Hải quân.

- CB, CNV khi bị ốm đau đều được chăm sóc sức khỏe, quân y đơn vị khám điều trị hoặc gửi lên tuyến trên điều trị theo hệ thống bậc thang điều trị trong Quân đội.

**Bảng 2.11. Bảng tổng hợp chi khen thưởng, chính sách xã hội  
từ năm 2012 – 2016**

*ĐVT: nghìn đồng*

STT	Nội dung	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016
<b>I</b>	<b>Chi khen thưởng</b>	<b>160.000</b>	<b>160.000</b>	<b>172.000</b>	<b>194.000</b>	<b>514.000</b>
1	Nhiệm vụ quốc phòng	10.000	10.000	12.000	14.500	15.800
2	Hoạt động có thu	150.000	150.000	160.000	180.000	250.000
<b>II</b>	<b>Chi công tác chính sách</b>					
1	Tham quan, nghỉ mát	92.000	90.000	98.000	105.000	125.000
2	Công tác thiếu niên, nhi đồng	31.000	34.000	35.000	38.000	42.000
3	Chi hiếu, hỷ	8.000	8.500	9.200	9.500	9800
4	Trợ cấp khó khăn	2.000	2.500	3.000	5.000	8.000
5	Chăm sóc sức khỏe	3.000	5.000	5.000	5.000	6.000
	<b>Tổng cộng</b>					

**Đánh giá:** Ngay từ Hội nghị Quân nhân – Công nhân viên đầu năm, Nhà máy đã ban hành Hệ thống Quy chế quản lý, trong đó có Quy chế về tiền lương, đánh giá kết quả hoàn thành công việc, chính sách xã hội, chăm sóc sức khỏe... Quá trình thực hiện đảm bảo đúng nguyên tắc dân chủ, công khai, chính xác đã kịp thời động viên cán bộ, công nhân viên nâng cao tính tổ chức kỷ luật, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, giữ nghiêm kỷ luật của Nhà máy, tạo không khí đoàn kết, phấn khởi trong Nhà máy.

### **2.3. Đánh giá chung về công tác quản trị nhân lực tại Nhà máy X70**

Với quan điểm nguồn nhân lực là tài sản quan trọng nhất, yếu tố quyết định hoàn thành nhiệm vụ chính trị và sự phát triển của Nhà máy, Đảng ủy và Ban Giám đốc luôn xác định công tác quản lý nhân lực là trách nhiệm và là việc làm thường xuyên của cấp ủy Đảng và chỉ huy các cấp. Quản lý nhân lực phải toàn diện bao gồm cả về các mối quan hệ, liên hệ trong nội bộ, bên ngoài... trong công tác cũng như trong mọi sinh hoạt khác nhằm thực hiện và giúp người chỉ huy các cấp thực hiện tốt mọi nhiệm vụ của đơn vị. Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Nhà máy X70 cho thấy, Nhà máy đã thực hiện cơ bản có hiệu quả việc tạo nguồn, tuyển dụng, bố trí, sử dụng nhân lực hợp lý và giải quyết tốt chính sách cho CB – CNV.

#### **2.3.1. Ưu điểm**

Trên cơ sở quy định về tổ chức biên chế và tình hình nhiệm vụ từ năm 2012 – 2016, Đảng ủy Nhà máy thường xuyên quan tâm lãnh đạo việc xây dựng kế hoạch công tác quản lý nhân lực; kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng; kế hoạch sử dụng nhân lực đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ của Nhà máy.

##### **2.3.1.1. Công tác hoạch định:**

Hàng năm, Đảng ủy Nhà máy đã xây dựng, bổ sung hoàn chỉnh công tác hoạch định nhân lực. Đề xuất với cấp trên về quy hoạch cán bộ chỉ huy quản lý là chỉ huy Nhà máy, chỉ huy các phòng, phân xưởng. Trong công tác quy hoạch luôn coi trọng các tiêu chí về trình độ năng lực, phẩm chất chính trị, đạo đức, theo tiêu chuẩn chức vụ đã ban hành. Đã bố trí sắp xếp xen kẽ giữa cán bộ trẻ và cán bộ có nhiều kinh nghiệm thực tế bảo đảm sự ổn định và có sự kế thừa vững chắc, gắn

hoạch định với định hướng sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng nhân lực. Kịp thời đề nghị cấp trên xem xét điều động, bổ nhiệm những cán bộ trẻ, có năng lực, có triển vọng, đủ điều kiện làm nguồn phát triển lên chức vụ cao hơn vừa hoàn thành nhiệm vụ trước mắt, vừa xây dựng đội ngũ đáp ứng yêu cầu phát triển của Nhà máy.

#### *2.3.1.2. Công tác tuyển dụng:*

a. Nguồn tuyển nội bộ: Với hình thức là điều động, luân chuyển cán bộ, nhân viên giữa các phòng, ban và giữa các vị trí tương đồng về tính chuyên môn, nhà máy đã nhanh chóng tìm được người phù hợp, không bị phụ thuộc, trông chờ vào sự điều động của cấp trên.

b. Nguồn tuyển bên ngoài: Khi có nhu cầu cần tuyển dụng lao động bên ngoài, Nhà máy đã lựa chọn giải pháp thuê lao động thời vụ. Đây là giải pháp hàng đầu cho những giai đoạn thiếu nhân lực trong quy trình làm việc cho nhiệm vụ khai thác làm kinh tế. Việc nắm rõ những ưu điểm và hạn chế sẽ giúp nhà máy có được những bước đi hiệu quả với nguồn nhân lực này. Có thể xem các lao động thời vụ là lực lượng phản ứng nhanh, vì họ chuyên giải quyết các yêu cầu ngắn hạn, gấp rút của Nhà máy. Trong trường hợp lao động thời vụ được tuyển để thay thế tạm thời một vị trí, họ giúp duy trì quy trình làm việc bình thường của Nhà máy và tránh sự rối loạn xảy ra. Với sự trợ giúp của họ, Nhà máy đã thích ứng nhanh chóng với khối lượng công việc gia tăng đột biến, từ đó hoàn thành các hợp đồng đúng thời hạn và chất lượng đã ký kết.

Làm việc với người lao động thời vụ là một lựa chọn tiết kiệm, vì Nhà máy không phải trả chi phí để duy trì nhân lực trong những giai đoạn kinh doanh khó khăn hoặc hết mùa cao điểm.

#### *2.3.1.3. Công tác bố trí và sử dụng nhân lực:*

Việc bố trí và sử dụng nhân lực được thực hiện trên cơ sở giải quyết số lượng, nhu cầu hiện có. Kịp thời đề nghị cấp trên điều chuyển cán bộ, nhân viên ở các vị trí dư sang vị trí thiếu; cán bộ quá tuổi so với vị trí đảm nhiệm; cán bộ hết thời gian quy định đối với vị trí đang công tác sang các vị trí khác đúng quy định, hướng dẫn của trên. Nhìn chung, số cán bộ, nhân viên khi được điều động, bổ nhiệm đều hoàn

thành nhiệm vụ trên cương vị chức trách, bảo đảm cho Nhà máy hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

#### *2.3.1.4. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực:*

Đảng ủy Nhà máy luôn coi trọng công tác tuyển chọn bồi dưỡng, đã lựa chọn nguồn đi học đúng quy hoạch đảm bảo chất lượng. Về cơ bản đã gắn được việc đào tạo với bố trí sử dụng đúng chuyên ngành và năng khiếu, sở trường của từng cán bộ, nhân viên, tạo điều kiện môi trường thực tiễn thuận lợi cho cán bộ, nhân viên phát huy sở trường của mình.

Ngoài ra, theo yêu cầu công việc nhất là đối với sản phẩm quốc phòng mới, thiết bị công nghệ mới, Nhà máy đã cử cán bộ, công nhân kỹ thuật đi học ngắn ngày ở một số xí nghiệp đã có kinh nghiệm sản xuất SP và sử dụng thiết bị cùng loại.

Hàng năm, Nhà máy đã chủ động giao đề tài tự học tập, tự nghiên cứu cho cán bộ, nhân viên, trong đó có nhiều công trình, đề tài sáng kiến cải tiến kỹ thuật được ứng dụng có hiệu quả trong nhiệm vụ sản xuất, sửa chữa của Nhà máy.

#### *2.3.1.5. Công tác đánh giá và đãi ngộ nhân lực:*

- Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc được thực hiện nghiêm túc với thời gian hàng tháng, các tiêu chí đánh giá cụ thể, rõ ràng, đã động viên cán bộ, nhân viên phát huy mặt tốt, ngăn ngừa sai phạm.

- Chế độ tiền lương, phụ cấp được Nhà máy chi trả theo đúng đối tượng, đúng chế độ, quy định.

- Công tác chính sách xã hội – Chăm sóc sức khỏe CB, CNV được thực hiện rất tốt, góp phần tạo nên động lực cho cán bộ, công nhân viên hăng say lao động sản xuất, yên tâm gắn bó lâu dài với Nhà máy.

### **2.3.2. Tồn tại**

#### *2.3.2.1. Công tác tuyển dụng nhân lực:*

##### **a. Nguồn tuyển dụng:**

- Nguồn nội bộ: Không tạo được cái mới, suy nghĩ, cách thức vẫn như cũ. Có thể gây mất đoàn kết nội bộ, kéo theo việc chia bè, kết phái trong nhà máy.

- Nguồn tuyển bên ngoài: Công tác tuyển dụng nhân lực của Nhà máy được giao cho phòng Kế hoạch – Lao động tổ chức thực hiện. Sự phối hợp giữa các phòng, phân xưởng chưa được tốt nên khi các phân xưởng có nhu cầu cần bổ sung lao động, phòng Kế hoạch – Lao động có lúc còn bị động.

b. Quy trình tuyển dụng:

Còn đơn giản, các bước đánh giá kiến thức và năng lực có trường hợp chưa sát. Không có bản mô tả công việc. Tuy Nhà máy chọn giải pháp thuê lao động thời vụ có nhiều ưu điểm nhưng cũng có nhiều hạn chế, nếu nắm rõ những điểm này sẽ giúp cho Nhà máy có được những hiệu quả với nguồn nhân lực này. Vì chỉ có tính chất tạm thời, nên việc tuyển dụng lao động thời vụ cũng thể hiện nhiều mặt hạn chế.

Trước hết, khoảng thời gian gắn bó không đủ dài để nắm bắt quy trình làm việc sẽ có thể khiến năng suất không tốt như mong đợi. Ngoài ra, việc không quen thuộc với hệ thống kỹ thuật còn có thể gây những vấn đề về an toàn lao động.

Một trong những rủi ro của nhà máy bắt nguồn từ việc thiếu đầu tư cho quy trình hỗ trợ lao động thời vụ, thực hiện đánh giá trong giai đoạn tuyển dụng để kiểm tra xem họ có những kỹ năng gì và có phù hợp với công việc hay không, cũng như đào tạo tất cả những kỹ năng cần thiết. Nếu bỏ qua các khâu này, hậu quả để lại có thể sẽ rất nghiêm trọng.

Vì thế, Nhà máy cần phải phân tích công việc cụ thể, xây dựng quy trình tuyển dụng lao động thời vụ cũng phải chuẩn mực như quy trình tuyển dụng nhân viên chính thức và cũng phải bao gồm bước đánh giá kiến thức và năng lực để thực hiện tốt công việc.

*2.3.2.2. Công tác đào tạo và phát triển:*

Tuy đã được Nhà máy quan tâm nhưng số lượng cán bộ, nhân viên tự học thêm để nâng cao trình độ vẫn còn ít. Nhà máy cần xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển cụ thể, có chính sách tốt hơn nữa để khuyến khích cán bộ, nhân viên tự học thêm nghiệp vụ, nhất là tạo nguồn đào tạo bồi dưỡng cán bộ cần được quan tâm hơn nữa.

### 2.3.2.3. Công tác đánh giá và đãi ngộ nhân lực:

Chính sách khen thưởng còn hạn chế, mới chỉ tập trung trong nhiệm vụ làm kinh tế, tự khai thác. Đối với nhiệm vụ quốc phòng chỉ có hình thức khen thưởng về tinh thần, còn vật chất chưa được quan tâm nhiều nên có thời điểm một số bộ phận sản xuất chưa hăng hái, tích cực.

## **Kết luận Chương 2**

Chương 2 đã giới thiệu quá trình hình thành và phát triển Nhà máy X70, chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức quản lý, kết quả SXKD 5 năm gần đây (từ năm 2012 – 2016).

Phân tích, đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực của Nhà máy. Phân tích công tác hoạch định, công tác tuyển dụng, công tác đào tạo và phát triển, bố trí và sử dụng, chính sách và đãi ngộ nhân lực. Nêu ra những ưu điểm và tồn tại trong công tác quản trị nhân lực.

Để xác định tình hình nhân lực hiện nay, Nhà máy cần tìm ra những mặt mạnh để tiếp tục phát huy và khắc phục những tồn tại, làm cơ sở định hướng công tác quản trị nhân lực trong tương lai.

### **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI NHÀ MÁY X70 CKT QCHQ**

#### **3.1. Những thách thức, yêu cầu mới đối với công tác quản trị nhân lực trong thời gian tới**

##### ***3.1.1. Những thách thức đối với sự phát triển của Nhà máy X70***

- Những năm tới, nền kinh tế đất nước được dự báo đứng trước những cơ hội mới, nhưng cũng phải đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức do những tác động bất ổn từ chính trị đến biến động của kinh tế - tài chính trên thế giới cùng rủi ro tiềm ẩn từ thiên tai, dịch bệnh trong nước. Tình hình thế giới, khu vực và Biển Đông sẽ có những diễn biến phức tạp. Vì vậy, công tác bảo đảm kỹ thuật luôn là yêu cầu cao để đáp ứng cho nhiệm vụ của Quân chủng, Cục. Nhiệm vụ trên giao cho Nhà máy sẽ ngày càng nặng nề, phức tạp hơn. Do đó, công tác quản trị nhân sự của Nhà máy cũng cần phải hoàn thiện hơn.

- Số lượng cán bộ theo tổ chức biên chế còn thiếu, trình độ chuyên môn không đồng đều.

- Đội ngũ công nhân lành nghề, thợ bậc cao đến tuổi nghỉ hưu, trong khi nguồn thợ kế cận chưa đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ.

- Nhà xưởng, trang thiết bị công nghệ của Nhà máy phần lớn đã bị xuống cấp, lạc hậu.

Trước tình hình trên, yêu cầu đặt ra ngày càng cao đối với đội ngũ cán bộ, công nhân viên của Nhà máy, không chỉ đủ về số lượng, cơ cấu hợp lý, phẩm chất năng lực tốt mà còn phải có trình độ chuyên môn sâu để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ.

##### ***3.1.2. Những yêu cầu đối với công tác quản lý nhân lực trong thời gian tới.***

Từ đặc điểm tình hình trên, Nhà máy xác định mục tiêu, quan điểm, yêu cầu trong công tác quản lý nhân lực trong thời gian tới như sau:

###### ***3.1.2.1. Mục tiêu***

Tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ, nhân viên có bản lĩnh chính trị vững vàng, có phẩm chất đạo đức, ý thức kỷ luật nghiêm; có kiến thức năng lực toàn

diện, có trình độ chuyên môn cao, có khả năng khai thác làm chủ vũ khí trang bị kỹ thuật; có sức khỏe, độ tuổi phù hợp; có số lượng, cơ cấu hợp lý, bảo đảm sự chuyển đổi liên tiếp giữa các thế hệ đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ trong tình hình mới.

#### *3.1.2.2. Quan điểm:*

- Nhân lực là nhân tố quyết định đến việc hoàn thành nhiệm vụ chính trị của Nhà máy, là khâu then chốt trong xây dựng và phát triển của Nhà máy.

- Phải xuất phát từ yêu cầu nhiệm vụ của Quân đội, Quân chủng, Cục giao cho Nhà máy, xây dựng đội ngũ cán bộ, nhân viên đủ về số lượng, cơ cấu hợp lý, chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong tình hình mới.

#### *3.1.2.3. Yêu cầu:*

- Xây dựng đội ngũ cán bộ bảo đảm đủ số lượng so với biên chế, phấn đấu đến năm 2020 hạ thấp tỷ lệ thừa, thiếu xuống dưới 4%.

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực hiện có.

- Xây dựng đội ngũ cán bộ, nhân viên có chất lượng toàn diện, trình độ chuyên môn cao, có khả năng khai thác làm chủ vũ khí trang bị kỹ thuật, có phẩm chất đạo đức tốt, lối sống trong sạch lành mạnh, phong cách làm việc khoa học, chính quy, đoàn kết, yên tâm gắn bó xây dựng Nhà máy, hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ được giao.

### **3.2. Một số biện pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực của Nhà máy X70**

#### ***3.2.1. Biện pháp hoàn thiện công tác hoạch định nhân lực***

Vấn đề đặt ra hiện nay là phải đổi mới công tác quy hoạch và đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, nhân viên các cấp trong quân đội. Trong đổi mới công tác quy hoạch cán bộ, trước tiên cần đổi mới nhận thức về vai trò và tầm quan trọng của công tác này. Cần nhận thức sâu sắc rằng, quy hoạch cán bộ là quá trình thực hiện đồng bộ các chủ trương, biện pháp để tạo nguồn cán bộ; dự kiến bố trí, sắp xếp tổng thể đội ngũ cán bộ, trước hết là cán bộ lãnh đạo, chỉ huy, quản lý các cấp, đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ chính trị của Nhà máy trong từng giai đoạn nhất định. Mỗi giai



đoạn phát triển có yêu cầu, nhiệm vụ khác nhau, bởi vậy phải có đội ngũ cán bộ có năng lực, phẩm chất tương xứng.

Mục tiêu của quy hoạch cán bộ là lựa chọn người có đức, có tài để đưa vào nguồn kế cận, dự bị, từng bước thử thách, giao nhiệm vụ từ thấp đến cao cho họ và có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, rèn luyện họ qua trường lớp cũng như thực tiễn công tác; qua đó, tạo nguồn bổ sung cán bộ lãnh đạo, quản lý, có đủ năng lực, phẩm chất đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ của thời kỳ mới. Vấn đề quan trọng nhất trong quy hoạch đội ngũ cán bộ hiện nay là bảo đảm tính chủ động, tính nguyên tắc, có tầm nhìn xa, đáp ứng nhiệm vụ cả trước mắt và lâu dài. Trước mắt, cần xem xét, rà soát lại số cán bộ hiện có và số cán bộ mới đảm nhiệm vị trí mới. Về lâu dài, chuẩn bị xây dựng quy hoạch đội ngũ cán bộ cho 10 - 15 năm sau. Trên cơ sở đó, xây dựng tiêu chuẩn cụ thể cho mỗi chức danh, tiến hành phân loại để đào tạo, bồi dưỡng, thực hiện tinh giản biên chế đi đôi với bổ sung cán bộ dự bị, luân chuyển cán bộ qua thực tiễn công tác ở cơ sở.

Trong xây dựng quy hoạch cán bộ, khâu đánh giá cán bộ là rất quan trọng. Hiện nay, đánh giá cán bộ vẫn là khâu yếu nhất trong công tác cán bộ, vì vậy, cần nhanh chóng đổi mới khâu này. Trước hết, khi đánh giá phải căn cứ vào kết quả công việc của cán bộ; phải thật dân chủ, công tâm và khách quan khi đánh giá về năng lực, phẩm chất của họ. Xây dựng quy hoạch cán bộ, nhất là quy hoạch cán bộ lãnh đạo, chỉ huy, phải căn cứ vào thực trạng đội ngũ cán bộ hiện có, yêu cầu về số lượng, chất lượng, cơ cấu của đội ngũ cán bộ sắp tới và chức năng, nhiệm vụ của cơ quan, đơn vị. Từ đó, lập kế hoạch đào tạo và luân chuyển cán bộ cho phù hợp. Quan tâm tạo nguồn từ những cán bộ trẻ ở cơ sở, có triển vọng, có thành tích xuất sắc trong các hoạt động thực tiễn; có thành tích trong lao động và công tác.

Trong tình hình hiện nay, công tác quy hoạch cán bộ phải làm căn cứ để đào tạo, bồi dưỡng, luân chuyển và sử dụng cán bộ cho phù hợp, đáp ứng yêu cầu của từng cơ quan, đơn vị. Đổi mới công tác quy hoạch cán bộ là nhằm nâng cao tính khoa học và tính khả thi của công tác này, khắc phục tình trạng thiếu đồng bộ như

vừa thiếu, vừa thừa hoặc hẫng hụt và các nhược điểm khác trong xây dựng, đào tạo nhân lực trình độ cao cho Nhà máy hiện nay.

### **3.2.2. Biện pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực**

#### **3.2.2.1. Nguồn tuyển dụng:**

a. Nguồn nội bộ: Để khắc phục tồn tại gây mất đoàn kết nội bộ, kéo theo việc chia bè, kết phái thì nhà máy cần tổ chức các hoạt động giao lưu, liên kết để tạo sự gắn kết của mọi người.

b. Nguồn tuyển bên ngoài:

Do tính chất công việc không thường xuyên, nên khi có nhu cầu cần bổ sung lao động, Nhà máy tổ chức tuyển lao động thời vụ. Tuy nhiên, Nhà máy sử dụng phương pháp tuyển dụng tương đối đơn giản, dựa vào hồ sơ và kinh nghiệm là chính. Công tác tuyển dụng chỉ giao cho phòng Kế hoạch – Lao động thực hiện lập kế hoạch, xây dựng quy trình tuyển dụng nên có lúc hiệu quả công việc chưa cao. Vì vậy, để sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực thời vụ, cần nắm vững nguyên tắc:

Việc tuyển dụng lao động thời vụ nên được xem như một phần quan trọng của kế hoạch nguồn nhân lực để nắm rõ số lượng, yêu cầu và thời điểm cần những lao động này.

Tuân thủ các nguyên tắc và tiêu chí tuyển dụng, đồng thời thực hiện đầy đủ các thủ tục cần thiết liên quan đến giấy tờ, hợp đồng...

Xây dựng bản mô tả công việc, các yêu cầu, tiêu chí và những kết quả mong đợi luôn cần được tính toán và đưa ra một cách rõ ràng, đi đến thỏa thuận giữa người lao động và Nhà máy.

Để tuyển được đúng người cho một vị trí công việc, nhà máy cần xác định rõ mục đích, vị trí của công việc, và những người như thế nào thì sẽ làm việc đó tốt nhất, nghĩa là cần phải biết phân tích công việc, vì đây là công việc đầu tiên cần phải biết của một nhà quản trị nhân sự. Phân tích công việc mở đầu cho vấn đề tuyển dụng nhân viên, là cơ sở cho việc xây dựng bản mô tả công việc, hỗ trợ bố trí nhân viên phù hợp. Để phân tích công việc đạt kết quả cao, cần có sự phối hợp

giữa các phòng nghiệp vụ với nhau, không chỉ là nhiệm vụ của mỗi phòng Kế hoạch – Lao động.

Khi phân tích công việc cần xây dựng hai tài liệu cơ bản, đó là bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc. Bảng mô tả công việc là văn bản liệt kê các quyền hạn trách nhiệm khi thực hiện công việc, các mối quan hệ trong báo cáo thực hiện công việc, các điều kiện làm việc, trách nhiệm thanh tra, giám sát các tiêu chuẩn cần đạt được trong quá trình thực hiện công việc. Bảng tiêu chuẩn công việc là văn bản tóm tắt những yêu cầu về phẩm chất cá nhân, những nét tiêu biểu và đặc điểm về trình độ học vấn, năng lực, nguyện vọng, sở thích... của người thực hiện công việc.

Dưới đây là bản mẫu mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc cho thợ cơ khí được đề nghị

**Bảng 3.1. Mẫu bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc**

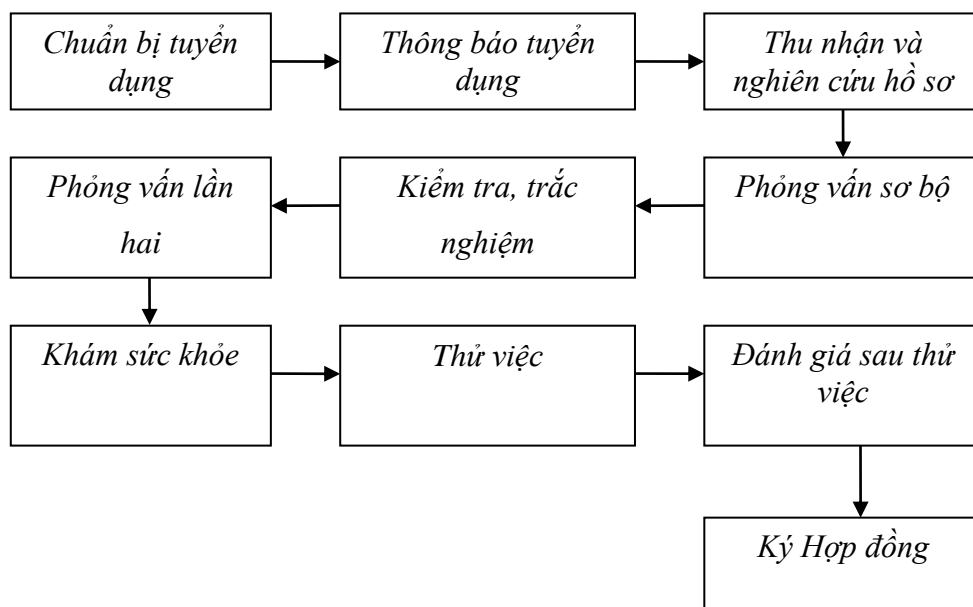
<b>BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC</b>	
Vị trí tuyển dụng	Công nhân cơ khí
Chức vụ	Công nhân
Ngành nghề	Cơ khí
Hình thức làm việc	Theo giờ hành chính
Địa điểm làm việc	Nhà máy X70 – CKT Hải quân 356A Đà Nẵng – Hải An – Hải Phòng
Mô tả công việc	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sử dụng thành thạo các máy móc và dụng cụ cơ khí</li> <li>- Biết hàn, cắt hơi</li> <li>- Đọc được bản vẽ kỹ thuật</li> <li>- Chăm chỉ, chịu khó, chịu được áp lực công việc</li> </ul>
Quyền lợi được hưởng	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thu nhập thỏa thuận</li> <li>- Môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện.</li> </ul>
Số lượng cần tuyển	02

## BẢN TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC

Yêu cầu bậc thợ	Có trình độ tay nghề tương đương bậc 4/7
Số năm kinh nghiệm	> 5 năm
Yêu cầu bằng cấp	Có bằng cấp liên quan
Yêu cầu khác	<ul style="list-style-type: none"><li>- Có khả năng thực hiện công việc theo quy trình, thông lệ được chuẩn hóa dưới sự giám sát về tiến độ và kết quả</li><li>- Làm việc khoa học có tinh thần trách nhiệm</li></ul>
Hồ sơ bao gồm	<ul style="list-style-type: none"><li>- 01 bộ sơ yếu lý lịch có xác nhận của địa phương</li><li>- 02 ảnh 3x4</li><li>- 01 bản sao giấy khai sinh</li><li>- Giấy khám sức khỏe</li><li>- 01 CMT có công chứng</li><li>- 01 bộ hộ khẩu có công chứng</li><li>- 01 bản CV mô tả công việc đã làm</li><li>- Các văn bằng chứng chỉ liên quan có công chứng</li><li>- Ứng viên phải nộp đầy đủ hồ sơ về Nhà máy khi được tiếp nhận vào vị trí đã ứng tuyển.</li></ul>
Hạn nộp hồ sơ	30/6/2016
Hình thức nộp hồ sơ	Qua Email: <a href="mailto:nhamayX70@gmail.com">nhamayX70@gmail.com</a> hoặc liên hệ theo số ĐT: 0904251592 gặp Mrs Hoa

### 3.2.2.2. Quy trình tuyển dụng:

Trình tự của quá trình tuyển dụng thường được tiến hành theo 10 bước:



#### Sơ đồ quy trình tuyển dụng

##### a. Chuẩn bị tuyển dụng:

Các tổ sản xuất căn cứ vào tình hình nhân sự đang sử dụng lập Báo cáo tình hình sử dụng nhân sự theo Mẫu 01a/LĐ (mẫu theo phụ lục 1).

Các Phân xưởng tập hợp nhu cầu nhân sự của các tổ sản xuất trực thuộc vào Phiếu đăng ký nhu cầu nhân sự và chuyển cho Phòng Kế hoạch – Lao động theo Mẫu 01b/LĐ (mẫu theo phụ lục 2). Phòng Kế hoạch – Lao động phải tiến hành các bước sau:

\* Xác định lại nhu cầu tuyển dụng: Nếu không đảm bảo các yêu cầu thì sẽ thống nhất lại với các Quản đốc liên quan, nếu xét thấy còn có một vài chi tiết chưa hợp lý thì trao đổi trực tiếp với Quản đốc để thống nhất việc tuyển dụng. Sau khi thống nhất nhu cầu cần tuyển dụng thì tiến hành tổng hợp theo từng đối tượng lao động, số lượng lao động cần tuyển.

→ Lập kế hoạch tuyển dụng báo cáo Giám đốc để xin ý kiến tuyển dụng lao động (có phân tích và thuyết minh cụ thể) theo Mẫu 02/LĐ bao gồm: Số lượng

và điều kiện tuyển dụng lao động cho từng công việc; Nơi cung cấp nguồn nhân lực (thông báo tuyển dụng tại chỗ, báo, đài, trung tâm giới thiệu việc làm); Thời gian tiếp nhận hồ sơ tuyển dụng; Xác định thời gian phỏng vấn, dự kiến thành phần tham dự phỏng vấn người lao động (tùy theo từng đối tượng để bố trí người có trình độ chuyên môn để phỏng vấn, khảo sát nghiệp vụ chuyên môn) (mẫu theo phụ lục 3).

→ Sau khi được Giám đốc phê duyệt tuyển dụng, Phòng Kế hoạch – Lao động tiến hành xây dựng Bản mô tả công việc và Bảng tiêu chuẩn công việc

Đây là giai đoạn đầu tiên của quy trình tuyển dụng, vì vậy, muốn tìm được ứng viên có chất lượng, phù hợp với vị trí công việc, nhà máy cần phải chuẩn bị thật kỹ từ những công việc sau:

\* Thành lập Hội đồng tuyển dụng: bao gồm số lượng, thành phần, quyền hạn, trách nhiệm hội đồng tuyển dụng (mẫu theo phụ lục 4)

\* Nghiên cứu các văn bản, quy định của Nhà nước liên quan đến tuyển dụng. Hiện nay ở Việt Nam, một số tài liệu quan trọng của Nhà nước liên quan đến tuyển dụng gồm có: Bộ Luật Lao Động số 10/2012/QH 13; Nghị định 05/2015/ NĐ –CP quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số nội dung của Bộ luật lao động; Thông tư 47/2015/TT-BLĐTBXH hướng dẫn thực hiện một số điều về hợp đồng lao động, kỷ luật lao động, trách nhiệm vật chất của Nghị định số 05/2015/NĐ-CP ngày 12/1/2015 của Chính phủ...

\* Xác định số lượng, tiêu chuẩn tuyển chọn: là những tiêu chuẩn liệt kê trong bản tiêu chuẩn công việc.

#### b. Thông báo tuyển dụng (mẫu theo phụ lục 5)

Sau khi kế hoạch tuyển dụng đã được duyệt, Phòng Kế hoạch – Lao động có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng: Quảng cáo trên báo, đài, tivi; Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động; Yết thị trước công cơ quan. Thông báo nên ngắn gọn nhưng rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng viên như yêu cầu về trình độ, kiến thức, kỹ năng, phẩm chất và đặc điểm cá nhân; các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với Nhà máy, v.v...

### c. Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ

Phòng Kế hoạch – Lao động tiếp nhận hồ sơ của ứng viên, hướng dẫn ứng viên về Quy trình tuyển dụng của Nhà máy. Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Người xin tuyển dụng phải nộp những giấy tờ được liệt kê trong bản tiêu chuẩn công việc theo mẫu thống nhất của nhà nước. Tuy nhiên trong đơn xin việc theo mẫu chung hiện nay của nhà nước thường chưa chú ý đến các thông tin quan trọng nhất của ứng viên về: các trách nhiệm cụ thể trong các chức vụ mà ứng viên đã đảm nhận, quá trình thăng tiến, các khóa đào tạo, huấn luyện tham gia và nội dung, kết quả đào tạo của ứng viên, v.v... Các mẫu hồ sơ này được sử dụng chung cho tất cả các ứng viên nên không thể hiện được những yêu cầu khác nhau đối với các nhóm chức danh, các đối tượng tuyển dụng khác nhau. Để có thể chuyên nghiệp hóa hoạt động tuyển dụng, Nhà máy nên có bộ mẫu hồ sơ riêng cho phù hợp với đặc điểm, tình hình nhà máy.

Nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu về ứng viên, bao gồm: học vấn, kinh nghiệm, các quá trình công tác; Khả năng tri thức; Sức khỏe; Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân; Tính tình, đạo đức, tình cảm, nguyện vọng,...

Nghiên cứu hồ sơ có thể loại bớt một số ứng viên hoàn toàn không đáp ứng công việc, không cần phải làm tiếp các thủ tục khác trong tuyển dụng, do đó, có thể tiết kiệm thời gian tuyển dụng cho Nhà máy.

### d. Phỏng vấn sơ bộ

Trong quy trình tuyển dụng của các tổ chức, phỏng vấn tuyển dụng được xem là khâu quan trọng nhất để đánh giá ứng viên có thật sự phù hợp với vị trí cần tuyển hay không. Một cuộc phỏng vấn được xem là thành công khi cả hai bên (nhà tuyển dụng và ứng viên) đều thu nhận được những thông tin mình cần ở cuối cuộc phỏng vấn. Sau khi đã nhận và lựa chọn hồ sơ ứng viên, bước tiếp theo của phòng Kế hoạch – Lao động là hẹn lịch phỏng vấn đối với những hồ sơ được lựa chọn. Vòng phỏng vấn này thường chỉ kéo dài 15 – 30 phút sẽ giúp xác định lại các thông tin trong hồ sơ của ứng viên, đồng thời cũng là cách để tiếp tục loại những ứng viên không đạt yêu cầu (mẫu theo phụ lục 6).

#### d. Kiểm tra, trắc nghiệm

Áp dụng các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm và phỏng vấn ứng viên nhằm chọn được những ứng viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra, sát hạch thường được sử dụng để đánh giá ứng viên về các kiến thức cơ bản, khả năng thực hành. Áp dụng các hình thức trắc nghiệm cũng có thể được sử dụng để đánh giá ứng viên về một số khả năng đặc biệt, như trí nhớ, mức độ khéo léo của bàn tay.

#### e. Phỏng vấn lần hai

Hội đồng tuyển dụng sẽ trực tiếp phỏng vấn lần hai. Buổi phỏng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá ứng viên về nhiều phương diện như khả năng xử lý công việc, kinh nghiệm, nhận thức về quy chế an toàn lao động, quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động, các đặc điểm cá nhân như tính cách, khí chất, khả năng hòa đồng và những phẩm chất cá nhân thích hợp cho nhà máy, v.v... Trong vòng phỏng vấn này, đối với những ứng viên được chọn thử việc Hội đồng tuyển dụng cũng cần đề cập đến vấn đề lương thưởng, chế độ để ứng viên được biết và quyết định có làm việc cùng nhà máy hay không (mẫu theo phụ lục 7).

#### f. Khám sức khỏe

Dù có đáp ứng đầy đủ các yếu tố về trình độ học vấn, hiểu biết, thông minh, tư cách tốt, nhưng nếu sức khỏe không đảm bảo cũng không nên tuyển dụng. Phụ trách quân y sẽ trực tiếp khám sức khỏe ứng viên.

#### g. Thử việc

Các ứng viên phải trải qua giai đoạn thử thách, đó là giai đoạn thử việc. Đây là khoảng thời gian mà ứng viên sẽ được tiếp xúc thực tế với công việc, là cơ hội để thể hiện khả năng, trình độ của mình có đáp ứng được nhu cầu công việc hay không. Từ đó nhà máy sẽ đưa ra quyết định cuối cùng.

#### h. Đánh giá sau thử việc

Đây là bước cần thiết để đánh giá quá trình làm việc của ứng viên sau một thời gian thử việc có mang lại hiệu quả công việc, thái độ làm việc, trách nhiệm với công việc như thế nào, từ đó đề xuất lên Ban Giám đốc có tiếp nhận nhân viên đó hay không (mẫu theo phụ lục 8).



#### i. Ký Hợp đồng

Công việc cuối cùng trong quy trình tuyển dụng đó là ký kết hợp đồng, giải thích và trả lời các câu hỏi của ứng viên về các chế độ của Nhà máy để ứng viên hiểu rõ.

#### 3.2.2.3. Phương pháp tuyển dụng

Có nhiều phương pháp tuyển dụng khác nhau, nhưng không có cách nào cho kết quả tuyệt đối chính xác. Vì vậy, người ta thường kết hợp nhiều phương pháp để có được kết quả đáng tin cậy hơn. Dưới đây là một số phương pháp tuyển dụng cơ bản nhà máy có thể áp dụng:

##### a. Sàng lọc hồ sơ:

Hồ sơ dự tuyển của ứng viên thường cung cấp các thông tin cơ bản về trình độ học vấn và trình độ chuyên môn, kinh nghiệm làm việc, và các thông tin cá nhân (tuổi, giới tính,...). Thông tin rút ra từ hồ sơ dự tuyển sẽ không đủ để đánh giá toàn diện về ứng viên nhưng có thể sử dụng để loại bớt những ứng viên không đáp ứng được các yêu cầu tối thiểu.

##### b. Kiểm tra, trắc nghiệm:

Kỹ thuật kiểm tra hoặc trắc nghiệm thường được sử dụng để đánh giá những tiêu chí mà nghiên cứu hồ sơ hay phỏng vấn không làm được hoặc không hiệu quả, chẳng hạn như kiểm tra trình độ chuyên môn, trắc nghiệm tâm lý. Phương pháp tuyển dụng này cũng được sử dụng trong những trường hợp cần loại bớt các ứng viên không phù hợp một cách nhanh chóng.

##### c. Phỏng vấn tuyển dụng:

Là một hoạt động trao đổi thông tin trực tiếp được thiết kế để khám phá những sự thật về kiến thức, kinh nghiệm, thành công và thất bại trong quá khứ cũng như động cơ làm việc của ứng viên nhằm xác định xem liệu họ có thể làm tốt công việc không.

##### d. Điều tra xác minh:

Phương pháp này thường được thực hiện khi nhà máy đã có quyết định lựa chọn. Mục đích của việc này là để củng cố cho quyết định lựa chọn. Có thể yêu cầu

các ứng viên cung cấp tên của một số người giới thiệu, những người có thể cung cấp thông tin về phẩm chất, năng lực, kinh nghiệm và hiệu quả làm việc của ứng viên. Một trong những người giới thiệu này nên là cấp trên hiện tại hoặc trước đây của ứng viên. Điều tra xác minh phải được thực hiện ngay khi có quyết định lựa chọn và trước khi mời ứng viên nhận việc.

Ngoài ra, Nhà máy có thể quay lại với những lao động thời vụ từng tuyển dụng trước đó để không phải định hướng một lần nữa.

Thông thường, nhân viên thời vụ không được hưởng đầy đủ các chế độ như những nhân viên dài hạn. Điều này phần nào ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của họ. Để khuyến khích họ, hãy dành cho họ sự bình đẳng và trân trọng như với những nhân viên khác. Bên cạnh đó, hãy xem xét về một khoản thưởng vào tháng lương cuối của hợp đồng dựa trên những thành tích mà họ đóng góp.

### ***3.2.3. Biện pháp hoàn thiện công tác bố trí và sử dụng nhân lực***

Công tác bố trí và sử dụng nhân lực là một tiến trình bao gồm triển khai và thực hiện các kế hoạch về nhân sự nhằm đảm bảo cho Nhà máy có đủ số lượng nhân sự, đáp ứng yêu cầu của công việc, bố trí đúng chỗ, đúng lúc và đúng nơi. Việc bố trí và sử dụng nhân lực được thực hiện trên cơ sở giải quyết số lượng, nhu cầu hiện có. Sử dụng tối đa lao động theo biên chế được duyệt. Kịp thời đề nghị cấp trên điều chuyển cán bộ, nhân viên ở các vị trí dư sang vị trí thiếu; cán bộ quá tuổi so với vị trí đảm nhiệm; cán bộ hết thời gian quy định đối với vị trí đang công tác sang các vị trí khác đúng quy định, hướng dẫn của trên. Khi sắp xếp nhân sự, Nhà máy nên chú ý thêm đến sở thích, tâm sinh lý, nguyện vọng để từ đó bố trí, sử dụng vào đúng khả năng, chuyên môn đã được đào tạo để phát huy hết năng lực làm việc của công nhân và cán bộ lãnh đạo, kết hợp với các bộ phận để làm tốt hơn nữa việc sử dụng sắp xếp, bố trí lao động đảm bảo kết quả công việc cao nhất.

Cần chú trọng phân công những lao động có trình độ, năng lực quản lý để đảm nhiệm những công việc quan trọng. Nhà máy cần quy định cụ thể hơn trách nhiệm cho từng cá nhân, phòng, ban đảm bảo công việc được thực hiện tốt nhất.

Công tác bố trí và sử dụng nhân lực hợp lý cũng là điều kiện để tăng năng suất lao động và hiệu quả sản xuất. Hiện tại Nhà máy đang áp dụng phương pháp quản lý nhân lực về thời gian theo đúng Điều lệnh Quân đội quy định, tuy nhiên phương pháp này cũng có nhiều hạn chế nên tôi đề xuất nên kết hợp với phương pháp quản lý về công việc theo chức năng nhiệm vụ được giao. Căn cứ vào lực lượng lao động, các điều kiện và các yếu tố đảm bảo sản xuất, phòng Kế hoạch - Lao động thực hiện việc giao nhiệm vụ và công việc cho các phân xưởng. Căn cứ vào thực lực của bộ phận mình, phân xưởng giao nhiệm vụ và công việc tới từng tổ, từng người.

Ưu điểm của phương pháp kết hợp này là vừa quản lý được nhân lực thường xuyên, hàng ngày, duy trì thời gian làm việc tại cơ quan, bắt buộc cán bộ, nhân viên phải đến cơ quan làm việc theo đúng chế độ, chấp hành nghiêm quy định về thời gian làm việc, vừa tạo điều kiện để phát huy tối đa sức sáng tạo của cán bộ, nhân viên.

### ***3.2.4. Biện pháp hoàn thiện đào tạo và phát triển nhân lực***

#### ***3.2.4.1. Vai trò của công tác đào tạo và phát triển nhân lực đối với Nhà máy:***

Nhà máy cần xác định rõ tầm quan trọng của công tác đào tạo và phát triển nhân lực, vì một chương trình đào tạo và phát triển cán bộ, công nhân viên được thực hiện đúng đắn, sẽ mang lại cho Nhà máy những hiệu quả sau:

- Tạo ra được lợi thế cạnh tranh của Nhà máy
- Trang bị tốt cho nhân viên các kỹ năng cần thiết theo kịp với sự thay đổi của tổ chức và bối cảnh kinh tế hiện nay.
- Nâng cao năng lực sử dụng các kỹ năng mềm trong làm việc như: tiếp thu và trau dồi kiến thức; khả năng thay đổi, thích nghi với môi trường làm việc; cách thức quản lý và sắp xếp công việc,... từ đó cải tiến năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc
- Tăng khả năng thích ứng của Nhà máy trước sự thay đổi của môi trường kinh tế, xã hội.
- Giảm thiểu tỷ lệ xuất hiện các trường hợp xấu như: tai nạn lao động do những hạn chế của trang thiết bị, hay những hạn chế về điều kiện làm việc....

- Sự ổn định năng động của tổ chức tăng lên, chúng đảm bảo vững hoạt động của doanh nghiệp ngay cả khi thiếu những người chủ chốt do có nguồn đào tạo dự trữ thay thế.

Công tác đào tạo nguồn nhân lực không chỉ mang lại nhiều lợi ích cho Nhà máy mà còn giúp cho cán bộ, công nhân viên cập nhật kiến thức, kỹ năng mới, áp dụng thành công các thay đổi về công nghệ, kỹ thuật. Điều này góp phần làm thỏa mãn nhu cầu phát triển của người lao động như:

- Thỏa mãn nhu cầu, nguyện vọng học tập và phát triển cá nhân.

- Là cơ sở để phát huy tính năng động, sáng tạo của người lao động trong công việc.

- Giúp cho nhân viên xây dựng được tính chuyên nghiệp khi làm việc, trau dồi những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết. Thậm chí tránh được sự đào thải trong quá trình phát triển của tổ chức, xã hội.

- Tạo sự thích ứng giữa người lao động với công việc hiện tại cũng như tương lai; từ đó gắn bó chặt chẽ với Nhà máy.

#### 3.2.4.2. Biện pháp:

Quá trình nghiên cứu thực trạng của công tác đào tạo và phát triển nhân lực của Nhà máy cho thấy bước đầu đã đạt kết quả khả quan, tuy nhiên vẫn còn tồn tại cần phải khắc phục, do đó tôi xin đề xuất biện pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực của Nhà máy: đó là cần xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển cụ thể. Bao gồm các bước sau:

##### a. Xác định nhu cầu đào tạo:

Đây là bước đầu tiên quan trọng trong xây dựng chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho Nhà máy.

Nhà máy nên căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm và lực lượng lao động hiện có. Việc xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực phải do cán bộ ở từng bộ phận đảm nhiệm sau khi đã thăm dò ý kiến của nhân viên. Nhà máy phải tiến hành in mẫu xác định nhu cầu đào tạo thống nhất trong toàn Nhà máy và

đưa cho từng cá nhân điền và nắm bắt thông tin. Cần quy định cụ thể và chặt chẽ nhu cầu đào tạo, phải căn cứ vào chiến lược sản xuất kinh doanh của Nhà máy, phù hợp với từng vị trí công việc và đảm bảo không làm gián đoạn, ảnh hưởng đến sản xuất.

b. Xác định mục tiêu đào tạo:

Khi các nhu cầu đào tạo đã được xác định, bước tiếp theo là phải chuyển các yêu cầu này thành các mục tiêu đào tạo hay các kết quả mong muốn của hoạt động đào tạo. Mục tiêu đào tạo và phát triển của Nhà máy phải bao gồm các vấn đề như: các kỹ năng cụ thể sẽ học, trình độ đạt được sau khi học, số người được đào tạo, cơ cấu học viên (họ ở bộ phận nào?), thời gian, địa điểm, kinh phí và hình thức đào tạo.

c. Xây dựng chương trình đào tạo và đa dạng hoá các chương trình đó.

Sau khi xác định nhu cầu và mục tiêu đào tạo, trưởng phòng Kế hoạch – Lao động cần lập kế hoạch đào tạo cụ thể báo cáo Giám đốc phê duyệt. Trong kế hoạch phân công cụ thể:

- Phòng Kế hoạch – Lao động lập danh sách tham gia đào tạo gồm: Đối tượng học, thời gian học, nội dung cần đào tạo, ...

- Phòng Kỹ thuật: có trách nhiệm xây dựng nội dung đào tạo, xác định hình thức đào tạo cho phù hợp với nhu cầu đào tạo để triển khai thực hiện. Hình thức đào tạo:

+ Đào tạo bên ngoài: Liên hệ với các Trung tâm đào tạo và các Trường đào tạo nghề để tiến hành hợp tác đào tạo.

+ Đào tạo nội bộ: huấn luyện tại chỗ

Nhà máy cần sớm có chương trình đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn để nâng cao nghiệp vụ cho cán bộ quản lý, nâng cao kỹ năng nghề nghiệp cho công nhân.

d. Xác định quỹ đào tạo và phát triển

- Nhà máy cần quan tâm đến kinh phí dành cho đào tạo, có biện pháp làm tăng kinh phí dành cho đào tạo. Cần có chính sách hợp lý đối với những người tham gia đào tạo.

- Tạo mọi điều kiện nâng cao hiệu quả đào tạo Nguồn nhân lực cho Nhà máy

- Lợi nhuận hàng năm thu được từ hoạt động có thu, Nhà máy nên trích một phần nhỏ lợi nhuận để lập Quỹ đầu tư phát triển nhân lực.

e. Đánh giá kết quả đào tạo

- Nhà máy cần xây dựng hệ thống đánh giá kết quả đào tạo một cách chi tiết. Cần có biện pháp đo lường kết quả đào tạo và phát triển nhân lực cả về định tính và định lượng.

- Đối với trường hợp đào tạo nội bộ: sau đào tạo sẽ đánh giá kết quả theo quy định sau:

STT	Hình thức, nội dung đào tạo	Người đào tạo	Hình thức đánh giá	Thực hiện
1	Đào tạo tại bộ phận (các hướng dẫn công việc mang tính kỹ thuật/cá nhân)	Phụ trách bộ phận	Hiệu quả công việc	Phụ trách bộ phận đánh giá thông qua hiệu quả công việc. Mức đánh giá Đạt/Không đạt
2	Đào tạo tập trung tại Nhà máy	Phòng Kỹ thuật	Thi viết/Trắc nghiệm	Phòng Kỹ thuật tổ chức kiểm tra và gửi kết quả về phòng Kế hoạch – Lao động tổng hợp, báo cáo Giám đốc

- Đối với trường hợp đào tạo bên ngoài:

Kết thúc khóa học, các đối tượng được cử đi đào tạo lập báo cáo kết quả đào tạo, kế hoạch ứng dụng sau đào tạo vào thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, có xác nhận của phụ trách bộ phận và gửi về phòng Kế hoạch – Lao động tổng hợp, theo dõi. Đồng thời nộp bản photo Giấy chứng nhận, Chứng chỉ về phòng Kế hoạch – Lao động lưu vào hồ sơ cá nhân.

- Khuyến khích và tạo điều kiện để người lao động nâng cao trình độ lành nghề của mình qua đào tạo, đào tạo lại.

- Trình độ chuyên môn kỹ thuật là chỉ tiêu đánh giá chất lượng lao động của Nhà máy. Nhà máy muốn phát triển tốt, cần thực hiện công tác đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Để làm được điều đó Nhà máy cần thực hiện tốt những việc sau:

+ Tạo điều kiện thuận lợi để cán bộ, công nhân viên được tham gia đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nâng cao nghiệp vụ kỹ thuật....

+ Đối với công nhân sản xuất không chỉ tăng về số lượng mà chất lượng cũng phải được tăng lên, đây là yếu tố quan trọng nhất.

+ Qua thực tế cho thấy nguồn nhân lực chất lượng cao đóng vai trò chủ yếu đối với sự phát triển của Nhà máy. Cần mở thêm các lớp đào tạo, hỗ trợ cho người lao động, tạo điều kiện cho người lao động có thêm cơ hội học tập.

Để có thể tồn tại và phát triển lâu dài, Nhà máy cần phải tối ưu hoá mọi quyết định đầu tư của mình, trong đó có cả đầu tư cho đào tạo nguồn nhân lực. Để đầu tư đào tạo nguồn nhân lực thành công, Nhà máy cần có những chiến lược, triết lý riêng, phù hợp với điều kiện của mình.

### **3.2.5. Biện pháp hoàn thiện công tác đánh giá và đãi ngộ nhân lực**

#### **3.2.5.1. Công tác đánh giá**

Chính sách khen thưởng của nhà máy mới chỉ tập trung vào khen thưởng trong làm nhiệm vụ kinh tế tự khai thác nên còn để ảnh hưởng đến tình hình tư tưởng của một số CB – CNV. Vì vậy, nhà máy cần tăng cường hơn nữa công tác giáo dục chính trị cho CB – CNV, nâng cao nhận thức trách nhiệm để mọi CB – CNV luôn có ý chí phấn đấu, khắc phục khó khăn hoàn thành tốt nhất nhiệm vụ được giao.

Nhà máy cần tiếp tục đẩy mạnh khai thác sản phẩm ngoài chỉ tiêu Quân đội giao, tạo nguồn thu để nâng cao đời sống cho CB – CNV. Căn cứ kết quả SXKD từ sản phẩm tự khai thác nên trích lập quỹ khen thưởng để tất cả CB – CNV ngoài tiền

lương cấp bậc được ngân sách chi trả, còn được một phần thu nhập trích từ quỹ khen thưởng.

Mỗi khi sơ kết các đợt phát động thi đua đợt kích chào mừng các ngày lễ lớn trong năm, bên cạnh khen thưởng về tinh thần, Hội đồng thi đua và Giám đốc nhà máy cần xem xét, khen thưởng đợt xuất bằng vật chất cho cá nhân và tập thể có thành tích xuất sắc trong cả thực hiện nhiệm vụ quốc phòng, nhằm kịp thời động viên, khích lệ tinh thần hăng say làm việc, tạo không khí thi đua sôi nổi trong toàn nhà máy. Ngoài ra, còn khen thưởng khi nâng cao chất lượng công việc, chẳng hạn như: tiết kiệm tiêu hao vật tư, có sáng kiến cải tiến kỹ thuật, ...

Bên cạnh đó, cũng có thể tổ chức cho cán bộ các bộ phận đánh giá lẫn nhau, tìm ra những cá nhân nổi bật để kịp thời biểu dương họ nhằm khuyến khích các nhân viên khác tập trung phấn đấu. Nhà máy thường xuyên tổ chức các phong trào thi đua sản xuất như thi thợ giỏi, thi bảo quản máy móc thiết bị...

#### *3.2.5.2. Công tác dãi ngộ:*

Đối với lao động trực tiếp làm việc trong môi trường độc hại, nguy hiểm, ngoài các khoản phụ cấp độc hại được hưởng, nhà máy cần tổ chức cho ăn uống thêm giữa giờ làm nhằm giúp cho người lao động giảm bớt mệt nhọc, độc hại bằng những thực phẩm có tác dụng thải độc, tăng cường sức đề kháng cho cơ thể. Nhà máy nên chú trọng áp dụng các biện pháp kỹ thuật, tăng cường các thiết bị an toàn và vệ sinh lao động để cải thiện điều kiện lao động nhằm khắc phục các yếu tố nguy hiểm, độc hại. Hàng năm, ngoài chính sách khám bệnh định kỳ nên tổ chức cho các người lao động đi khám bệnh tổng quát để phòng, chống các bệnh nghề nghiệp.

Cần làm tốt công tác nắm bắt tư tưởng cán bộ, nhân viên, nắm vững hoàn cảnh gia đình, thường xuyên quan tâm và động viên kịp thời để tạo bầu không khí thoải mái khi làm việc, tạo tư tưởng yên tâm công tác, gắn bó lâu dài với Quân đội, Quân chủng và Nhà máy.



### **3.3. Một số kiến nghị**

- Các cơ quan chức năng của Bộ Quốc phòng cần nghiên cứu, tham mưu cho Bộ Quốc phòng đề xuất với Đảng, Nhà nước ban hành chế độ, chính sách nhằm thu hút nhân tài vào phục vụ trong Quân đội, tạo nguồn phong phú, dồi dào để xây dựng nguồn nhân lực có chất lượng.

- Có quy hoạch, kế hoạch xây dựng nguồn nhân lực bảo đảm đáp ứng nhu cầu trước mắt và sử dụng lâu dài. Gợi nhập ngũ với tỷ lệ nhất định các sinh viên tốt nghiệp đại học có trình độ, năng lực tốt bổ sung cho các ngành, nghề còn thiếu, Quân đội, Quân chủng Hải quân chưa đào tạo được.

- Tăng ngân sách đào tạo, huấn luyện hàng năm thích đáng cho các nhà máy dự toán nói chung, nhà máy X70 nói riêng để nâng cao chất lượng đào tạo, huấn luyện, xây dựng đội ngũ cán bộ, công nhân viên có trình độ, năng lực, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ

### **KẾT LUẬN CHƯƠNG 3**

Trên cơ sở lý luận và thực tiễn đã nghiên cứu, phân tích, đánh giá ở chương 1 và chương 2, chương 3 của luận văn dựa trên những thách thức và yêu cầu trong thời gian tới đã đưa ra các biện pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Nhà máy X70.

Trước những thách thức và yêu cầu mới, Nhà máy xác định mục tiêu, quan điểm, yêu cầu trong công tác quản trị nhân lực trong thời gian tới, cụ thể: Tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ, nhân viên có bản lĩnh chính trị vững vàng, có phẩm chất đạo đức, ý thức kỷ luật nghiêm; có kiến thức năng lực toàn diện, có trình độ chuyên môn cao, có khả năng khai thác làm chủ vũ khí trang bị kỹ thuật; có sức khỏe, độ tuổi phù hợp; có số lượng, cơ cấu hợp lý, bảo đảm sự chuyển đổi liên tiếp giữa các thế hệ đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ trong tình hình mới, đoàn kết, yên tâm gắn bó xây dựng Nhà máy, hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ được giao.

Về biện pháp, luận văn đã đưa ra một số biện pháp hoàn thiện hoạch định nhân lực, tuyển dụng nhân lực, hoàn thiện sắp xếp và sử dụng, đào tạo và phát triển

nhân lực, nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ, nhân viên đủ về số lượng, cơ cấu hợp lý, chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong tình hình mới. hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại nhà máy

Đồng thời, luận văn cũng đưa ra các kiến nghị với Bộ Quốc phòng và Quân chủng Hải quân trong ban hành chế độ, chính sách nhằm thu hút nhân tài vào phục vụ trong Quân đội, Quân chủng Hải quân và tăng ngân sách đào tạo, huấn luyện cho các nhà máy dự toán nói chung, nhà máy X70 nói riêng để nâng cao chất lượng đào tạo, huấn luyện, xây dựng đội ngũ cán bộ, công nhân viên có trình độ, năng lực, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ.

## KẾT LUẬN

Sự tồn tại và phát triển bền vững của một doanh nghiệp đều đòi hỏi phải có đầy đủ các yếu tố: nhân lực, tài sản cố định, vốn, kỹ thuật công nghệ, ... Trong đó nhân lực đóng vai trò quan trọng nhất vì nó có tính quyết định tới kết quả hoạt động kinh doanh và tiến trình phát triển của doanh nghiệp. Chính vì vậy, Nhà máy X70 luôn xác định nhân lực là nhân tố quyết định đến việc hoàn thành nhiệm vụ chính trị của Nhà máy, là khâu then chốt trong xây dựng và phát triển của Nhà máy. Vấn đề tìm ra biện pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực có ý nghĩa quan trọng không những bảo đảm sự tồn tại, duy trì và nâng cao năng lực cho nhiệm vụ của Nhà máy, đồng thời góp phần nâng cao sức mạnh tổng hợp của Quân chủng, Quân đội, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ bảo vệ Tổ quốc trong tình hình mới.

Xuất phát từ ý nghĩa trên, Luận văn đã cố gắng nghiên cứu và trình bày những vấn đề cơ bản như sau:

Luận văn đã trình bày được những nét cơ bản về công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp, bao gồm các vấn đề cơ bản: khái niệm về nhân lực và quản trị nhân lực, chức năng, nhiệm vụ của quản trị nhân lực, hệ thống hóa việc đánh giá chất lượng quản trị nhân lực. Đây là những vấn đề cốt lõi của công tác quản trị nhân lực. Luận văn đã mô tả thực trạng công tác quản trị nhân lực của Nhà máy X70 Cục Kỹ thuật Hải quân. Từ đó rút ra những nhận xét về những thành tựu đã đạt được cũng như chỉ rõ những tồn tại trong công tác hoạch định nhân lực, công tác tuyển dụng, công tác bố trí và sử dụng nhân lực, công tác đào tạo và phát triển, công tác đánh giá và đãi ngộ nhân sự. Luận văn đã đề xuất được một số biện pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Nhà máy có tính khả thi và là nguồn tài liệu tham khảo tốt cho các nhà quản lý.

Tuy nhiên, do kiến thức còn hạn chế và thời gian hạn hẹp nên không tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các Thầy, cô giáo và các bạn đồng nghiệp để Luận văn được hoàn thiện hơn.

**Phụ lục 1**

Mẫu 01a/LĐ

PX ĐÓNG XUÔNG

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

TỔ GÒ HÀN

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Hải phòng, ngày 06 tháng 01 năm 2017

**BÁO CÁO TÌNH HÌNH SỬ DỤNG LAO ĐỘNG**

<b>STT</b>	<b>Họ và tên</b>	<b>Nghề, bậc thợ</b>	<b>Công việc đang thực hiện</b>	<b>Dự kiến thời gian kết thúc</b>
1	Trần Văn Long	Thợ hàn Bậc 3	Hàn liên kết vỏ xuồng nhôm	25/3/2017
2	Nguyễn Minh Tú	Thợ tiện Bậc 4	Tiện bulong xuồng câu	15/2/2017
3	Vũ Văn Thái	Thợ phay Bậc 4	Gia công chi tiết phụ kiện xuồng nhôm, xuồng câu	8/3/2017
4	Đỗ Tuấn Minh	Thợ gò Bậc 5	Gò hàn sửa chữa 03 xe đầu kéo containo	10/3/2017
5	Vũ Quang Hải	Thợ hàn bậc 5	Nghi óm điều trị dài ngày	

**TỔ TRƯỞNG**

*Phụ lục 2*

*Mẫu 01b/LĐ*

NHÀ MÁY X70  
**PHÂN XƯỞNG ĐÓNG XUÔNG**

**CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**

**Độc lập – Tự do – Hạnh phúc**

*Hải phòng, ngày 10 tháng 01 năm 2017*

**PHIẾU ĐĂNG KÝ NHU CẦU NHÂN SỰ**

**Kính gửi :** Trưởng phòng Kế hoạch – Lao động

- Căn cứ tiến độ, yêu cầu công việc đóng mới xuông vỏ thép;
- Căn cứ tình hình thực hiện nhiệm vụ hiện nay của phân xưởng;

Phân xưởng đóng xuông đề nghị phòng Kế hoạch – Lao động xem xét bổ sung nhân sự cho phân xưởng, cụ thể như sau :

1. Chức danh: Thợ hàn từ bậc 3 – 5.
2. Số lượng : 02
3. Thời gian: từ ngày 15/2 – 31/3/2017 .
4. Lý do bổ sung:

- Đồng chí Trần Văn Long đang thực hiện hàn liên kết vỏ xuông nhôm dự kiến đến 25/3/2017 kết thúc.

- Đồng chí Vũ Quang Hải nghỉ ốm dài ngày.

**QUẢN ĐỐC**

*Phụ lục 03*

*Mẫu 02/LĐ*

NHÀ MÁY X70  
**PHÒNG KẾ HOẠCH – LĐ**

**CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**

**Độc lập – Tự do – Hạnh phúc**

*Hải phòng, ngày 14 tháng 01 năm 2017*

**PHÊ DUYỆT**  
*Ngày      tháng      năm 2017*  
**GIÁM ĐỐC**

**KẾ HOẠCH**  
**TUYỂN DỤNG LAO ĐỘNG**

**Kính gửi :** Giám đốc Nhà máy

*Căn cứ tiến độ, yêu cầu công việc đóng mới xuống vỏ thép;*

*Căn cứ Phiếu đăng ký nhu cầu nhân sự của Phân xưởng đóng xuống;*

Sau khi rà soát lực lượng lao động và trao đổi, thống nhất với Quản đốc phân xưởng đóng xuống về nhu cầu cần bổ sung lao động, phòng Kế hoạch – Lao động đề nghị cho tuyển dụng lao động thời vụ, kế hoạch tuyển dụng như sau:

**I. Yêu cầu tuyển dụng:**

1. Đơn vị: Phân xưởng đóng xuống

2. Chức danh: Thợ hàn từ bậc 3 - 5

3. Mô tả công việc:

- Hàn kết cấu, hàn các chi tiết cơ khí

- Gia công và phụ việc sản xuất: cắt, hàn, mài...

- Hàn điện, hàn inox, gia công cơ khí chính xác

- Và các công việc khác liên quan...

4. Các yêu cầu:

- Bậc thợ từ bậc 3 trở lên

- Có kinh nghiệm trên 5 năm
- Có trách nhiệm trong công việc
- Có sức khỏe tốt, chăm chỉ, nhanh nhẹn, nhiệt tình.

5. Số lượng cần tuyển: 02

6. Nơi cung cấp: Trung tâm giới thiệu việc làm

## **II. Kế hoạch tuyển dụng:**

1. Thông báo tuyển dụng: Từ ngày 20/01/2017

2. Sơ tuyển hồ sơ từ ngày 01/02 đến 08/02/2017

3. Hội đồng tuyển dụng gồm: Phó Giám đốc kỹ thuật, Trưởng phòng Kế hoạch – Lao động, Trưởng phòng Hành chính tổng hợp, Trưởng phòng Tài chính, Trưởng phòng Chính trị, Quản đốc phân xưởng đóng xuồng.

4. Tuyển dụng vòng 1:

+ Thời gian: Ngày 10 tháng 02 năm 2017

+ Đơn vị thực hiện: Phòng Kế hoạch – Lao động

+ Hình thức: Phỏng vấn, trắc nghiệm

+ Nội dung : Kiểm tra học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác, tri thức, sức khỏe.

5. Tuyển dụng vòng 2:

+ Thời gian: Ngày 12 tháng 02 năm 2017

+ Đơn vị thực hiện: Hội đồng tuyển dụng

+ Hình thức: Phỏng vấn, thử việc

+ Nội dung: Kiểm tra trình độ tay nghề, khả năng hòa đồng, tính tình, đạo đức, tình cảm, nguyện vọng. Kiểm tra sức khỏe.

**TRƯỞNG PHÒNG**





## THÔNG BÁO TUYỂN DỤNG LAO ĐỘNG THỜI VỤ

Nhà máy X70 Hải quân là một đơn vị dự toán có thu thuộc Quân chủng Hải quân. Với gần 40 năm hình thành và phát triển, Nhà máy X70 luôn là đơn vị chủ lực trong Quân chủng về đóng mới các loại xuồng composite, xuồng công tác các loại.

Hiện nay, Nhà máy có nhu cầu tuyển dụng lao động thời vụ như sau:

**1. Vị trí tuyển dụng:** Thợ hàn.

**2. Số lượng:** 02 người

**3. Mô tả công việc:**

- Hàn kết cấu, hàn các chi tiết cơ khí
- Gia công và phụ việc sản xuất: cắt, hàn, mài...
- Hàn điện, hàn inox, gia công cơ khí chính xác
- Và các công việc khác liên quan...

**4. Các yêu cầu:**

- Bậc thợ từ bậc 3 trở lên
- Có kinh nghiệm trên 5 năm
- Có trách nhiệm trong công việc
- Có sức khỏe tốt, chăm chỉ, nhanh nhẹn, nhiệt tình.

**5. Quyền lợi:**

- Môi trường làm việc năng động, thân thiện, an toàn.
- Mức lương: theo thỏa thuận.
- Được nghỉ chiều thứ 7, CN và các ngày lễ theo quy định.

**6. Thời gian làm việc:** 8 tiếng/ngày.

**7. Hồ sơ:**

- 01 bộ sơ yếu lý lịch có xác nhận của địa phương
- 02 ảnh 3x4
- 01 bản sao giấy khai sinh
- Giấy khám sức khỏe

- 01 bản sao CMT có công chứng
- 01 bộ bản sao hộ khẩu có công chứng
- 01 bản công văn mô tả công việc đã làm
- Các văn bằng chứng chỉ liên quan có công chứng
- Ứng viên phải nộp đầy đủ hồ sơ về Nhà máy khi được tiếp nhận vào vị trí đã ứng tuyển.

**\* Hạn nộp hồ sơ: 08/02/2017**

**\* Hình thức nộp hồ sơ: Trực tiếp.**

**\* Thông tin liên hệ:**

Email: [nhamayX70@gmail.com](mailto:nhamayX70@gmail.com)

Địa chỉ: 356 đường Đà Nẵng – P. Đông Hải 1 – Q. Hải An – TP Hải Phòng

Điện thoại: 02253.766699

Di động: Mrs Hoa : 0904251592

*Phụ lục 6*

**BẢNG CÂU HỎI PHÒNG VẤN**

Người phỏng vấn:..... Thời gian: .....

Người được phỏng vấn:.....,..... Năm sinh:.....

Vị trí xin việc:.....

Câu hỏi:

1. Anh có nhận xét gì về Nhà máy chúng tôi?
2. Điều gì thích thú nhất trong công việc mà anh muốn xin làm?
3. Theo anh công việc này có yêu cầu đòi hỏi gì?
4. Hãy kể cho chúng tôi nghe về những nơi các anh đã làm việc, tên công việc, thời gian, nội dung, chức vụ.
5. Anh đã đạt được những giải thưởng nào liên quan đến công việc?
6. Anh có thường xuyên hoàn thành công việc với chất lượng và thời gian đúng hạn không?
7. Tiêu chuẩn cho công việc là gì? Tiêu chuẩn nào là quan trọng nhất.
8. Anh thấy rằng làm việc một mình hay theo nhóm sẽ thích hợp, hiệu quả hơn?
9. Anh giải quyết xung đột như thế nào?
10. Anh có thể cảm thấy khó khăn khi tiếp xúc với người mới quen không?
11. Anh vui lòng nhận xét về bản thân của anh chị?

**XIN CẢM ƠN ANH CHỊ!**

Phụ lục 7

**PHÒNG KẾ HOẠCH – LAO ĐỘNG**

**BẢNG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ PHỎNG VẤN**

<b>Họ &amp; tên Ứng viên:</b>	<i>Kết quả kiểm tra:</i> 1. Chuyên môn:..... điểm 2. Kinh nghiệm làm việc: .... điểm 3. Khác: ..... điểm <i>Ngày kiểm tra : ...../...../.....</i>
<b>Vị trí ứng tuyển:</b> _____	

**1- ĐÁNH GIÁ CỦA BỘ PHẬN PHỎNG VẤN**

Tiêu chuẩn	PHÒNG KẾ HOẠCH – LAO ĐỘNG				HỘI ĐỒNG TUYỂN DỤNG			
	Tạm được	Hài lòng	Tốt	Rất tốt	Tạm được	Hài lòng	Tốt	Rất tốt
	3-4	5-6	7-8	9-10	3-4	5-6	7- 8	9- 10
Kiến thức chuyên môn								
Kinh nghiệm làm việc								
Kỹ năng giao tiếp								
Sự tự tin								
Đạo đức nghề nghiệp								
Tính trách nhiệm								
Tính trung thực								
Tính phối hợp								
Nhận xét chung:								

Kết luận:	<input type="checkbox"/> Tuyển – chưa gọi <input type="checkbox"/> Chờ xét <input type="checkbox"/> Tuyển – gọi ngay <input type="checkbox"/> Loại	

## 2- PHÊ DUYỆT CỦA GIÁM ĐỐC

<input type="checkbox"/> Loại <input type="checkbox"/> Chờ xét <input type="checkbox"/> Tuyển – chưa gọi <input type="checkbox"/> Tuyển – gọi ngay	<b>Hợp đồng</b> <input type="checkbox"/> Thử việc <input type="checkbox"/> Chính thức	<b>Lương</b>	<b>Ngày gọi</b>	<b>Chữ ký</b>

**TRƯỞNG PHÒNG**

*Phụ lục 8*

**PHÂN XƯỞNG ĐÓNG XUÔNG**

**BÁO CÁO KẾT QUẢ THỬ VIỆC**

**Kính gửi:** Giám đốc

Họ và tên ứng viên :

Ngày tháng năm sinh :

Thời gian thử việc từ ngày...../...../.....đến ngày...../...../.....

Người theo dõi trực tiếp : .....

Chức vụ : .....

Công việc được giao trong quá trình thử việc :

.....  
.....

Kết quả:

1. Trình độ tay nghề

.....  
.....

2. Thái độ

.....  
.....

3. Khả năng phối hợp

.....  
.....

4. Tinh thần trách nhiệm, kỷ luật

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

*Hải Phòng, ngày      tháng      năm*

**QUẢN ĐỐC**

Phụ lục 9

**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**

**Độc lập – Tự do – Hạnh phúc**

*Hải phòng, ngày ..... tháng ..... năm 20....*

**HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG THỜI VỤ**

Số: ...../HĐLĐTV/2017

Căn cứ Bộ Luật lao động 10/2012/QH 13 năm 2012; Nghị định 05/2015/NĐ –CP quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số nội dung của Bộ luật lao động;

Căn cứ

Hôm nay, ngày      tháng      năm 2017, tại Nhà máy X70, chúng tôi gồm:

**Bên A: Nhà máy X70 Hải quân**

Địa chỉ : 356A Đà Nẵng – P. Đông Hải 1 – Q. Hải An – TP Hải Phòng

Do Ông **Bùi Xuân Hảo**

Chức vụ:      Giám đốc

Làm đại diện.

**Bên B: Ông** ..... Sinh ngày ..... tháng ..... năm.....

Địa chỉ thường trú: .....

Số CMTND: ..... cấp ngày ...../..... /..... tại .....

Thoả thuận ký kết hợp đồng lao động thời vụ và cam kết làm đúng những điều khoản sau đây:

**Điều 1: Thời hạn và công việc hợp đồng:**

- Loại hợp đồng lao động: Thời vụ dưới 03 tháng.
- Thời gian: Từ ngày 15 tháng 02 năm 2017 đến ngày 30 tháng 3 năm 2017.
- Địa điểm làm việc : Tại Phân xưởng đóng xuống.
- Chức danh chuyên môn: Thợ hàn

- Công việc phải làm : Hàn kết cấu, hàn các chi tiết cơ khí; Gia công và phụ việc sản xuất: cắt, hàn, mài... và các công việc khác liên quan.

**Điều 2: Chế độ làm việc:**

- Thời giờ làm việc: 8h/ngày
- Được cấp phát những dụng cụ làm việc gồm: Căn cứ theo công việc thực tế.

**Điều 3: Nghĩa vụ và quyền lợi của người lao động:**

**1. Quyền lợi:**

- Phương tiện đi lại làm việc: Tự túc.
- Tiền công : ..... đ/tháng (đã bao gồm 6%BHXH, 1,5%BHYT).
- Hình thức trả lương: Bằng tiền mặt.
- Phụ cấp gồm: Không
- Được trả lương: vào các ngày 3 - 5 hàng tháng.
- Tiền thưởng : Không.
- Chế độ nâng lương: Không
- Chế độ nghỉ ngơi (nghỉ phép năm, ...): Không.
- Bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế : Người lao động tự đóng.
- Chế độ đào tạo: Không
- Những thoả thuận khác: Không

**2. Nghĩa vụ:**

- Hoàn thành những công việc đã cam kết trong hợp đồng lao động.
- Chấp hành lệnh điều hành sản xuất - kinh doanh, nội quy kỷ luật lao động, an toàn lao động.
- Bồi thường vi phạm và vật chất: .....

**Điều 4. Nghĩa vụ và quyền hạn của người sử dụng lao động**

**1. Nghĩa vụ:**

- Bảo đảm việc làm và thực hiện đầy đủ những điều đã cam kết trong hợp đồng lao động.
- Thanh toán đầy đủ, đúng thời hạn các chế độ và quyền lợi cho người lao động theo hợp đồng lao động.



## **2. Quyền hạn:**

- Điều hành người lao động hoàn thành công việc theo hợp đồng (bố trí, điều chuyển, tạm ngừng việc...).

- Tạm hoãn, chấm dứt hợp đồng lao động, kỷ luật người lao động theo quy định của pháp luật) và nội quy lao động của Nhà máy.

### **Điều 5. Điều khoản thi hành**

- Những vấn đề về lao động không ghi trong hợp đồng lao động này thì áp dụng theo quy định của pháp luật.

Hợp đồng lao động được làm thành 02 bản có giá trị như nhau, mỗi bên giữ một bản và có hiệu lực từ ngày ký. Khi hai bên ký kết phụ lục hợp đồng lao động thì nội dung của phụ lục hợp đồng lao động cũng có giá trị như các nội dung của bản hợp đồng lao động này.

**ĐẠI DIỆN BÊN B**

*(Ký, ghi rõ họ tên)*

**ĐẠI DIỆN BÊN A**

*(Đóng dấu, ký, ghi rõ họ tên)*

*Phụ lục 11*

**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**

**Độc lập – Tự do – Hạnh phúc**

*Hải phòng, ngày ..... tháng ..... năm 20....*

**THANH LÝ HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG THỜI VỤ**

Số: ...../TLHĐLĐTV/2017

Căn cứ Hợp đồng lao động thời vụ số ..... /HĐLĐTV /2017 ngày ..... tháng ..... năm 2017;

Căn cứ vào Biên bản bàn giao công việc giữa ..... và.....,

Hôm nay, ngày ..... tháng ..... năm ..... , tại Nhà máy X70, chúng tôi gồm:

**Bên A: Nhà máy X70 Hải quân**

Địa chỉ : 356A Đà Nẵng – P. Đông Hải 1 – Q. Hải An – TP Hải Phòng

Do Ông **Bùi Xuân Hảo** Chức vụ: Giám đốc

Làm đại diện.

**Bên B: Ông** ..... Sinh ngày ..... tháng ..... năm .....

Địa chỉ thường trú: .....

Số CMTND: ..... cấp ngày ...../..... /..... tại .....

Thoả thuận ký kết thanh lý hợp đồng lao động thời vụ với những điều khoản sau đây:

**Điều 1: Quyền và nghĩa vụ của người lao động**

- Cam kết đã bàn giao hoàn toàn đầy đủ và đúng về nội dung tại biên bản giao nhận đã ký.
- Cam kết chấp hành và tuân thủ đúng các điều kiện có liên quan.
- Chịu trách nhiệm cá nhân các vấn đề ngoài phần bàn giao đối với các cơ quan chức năng.

- Được hưởng các chế độ theo hợp đồng đã ký.

**Điều 2: Quyền và nghĩa vụ của người sử dụng lao động**

- Chịu trách nhiệm giải quyết các chế độ cho người lao động theo hợp đồng đã ký.

- Thanh toán lương cho người lao động đến thời điểm nghỉ việc.

- Có quyền yêu cầu người lao động phải thi hành đúng và đầy đủ các biên bản đã ký kết, các cam kết của người lao động đối với Nhà máy và thực hiện đúng điều khoản đã ghi trong hợp đồng.

**Điều 3: Điều khoản chung**

- Hai bên cam kết thực hiện đúng và đầy đủ các nội dung thuộc trách nhiệm của mình đối với bản thanh lý này.

- Trong thời gian 30 ngày làm việc, kể từ khi ký biên bản này. Bên B (Người lao động) có trách nhiệm tiếp tục giải trình và tham gia giải quyết các vấn đề phát sinh về các nội dung đã bàn giao khi phát hiện còn thiếu sót hoặc chưa đúng.

- Sau khi thực hiện xong nội dung của biên bản thanh lý này, các vấn đề trách nhiệm của 02 bên với Hợp đồng lao động thời vụ sẽ kết thúc.

Biên bản này làm thành 02 bản. Mỗi bên giữ 01 bản có giá trị pháp lý như nhau.

Biên bản thanh lý này có hiệu lực kể từ ngày ký.

**ĐẠI DIỆN BÊN B**

*(Ký, ghi rõ họ tên)*

**ĐẠI DIỆN BÊN A**

*(Đóng dấu, ký, ghi rõ họ tên)*

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân, TS. Nguyễn Văn Điềm (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
2. PGS.TS. Trần Thị Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp TP Hồ Chí Minh.
3. TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan, *Đại cương Quản trị nguồn nhân lực*, Tài liệu bài giảng.
4. Tạp chí Cộng sản ( 29/11/2012).
5. Tạp chí Quốc phòng toàn dân (15/10/2013)
6. Báo Quân đội nhân dân (08/05/2016)
7. Nhà máy X70 - CKT QCHQ ( 2016), *Đề cương lịch sử Nhà máy X70 Hải quân (30/12/1976 – 30/12/2016)*, Hải Phòng.
8. Nhà máy X70 - CKT QCHQ (2012, 2013, 2014, 2015, 2016), *Kết quả thực hiện nhiệm vụ, Tổng hợp tình hình quản lý lao động, Tổng hợp chi kinh phí đào tạo*. Hải Phòng.
9. Nhà máy X70 - CKT QCHQ (2012, 2013, 2014, 2015, 2016), *Hệ thống quy chế quản lý*, Hải Phòng.