

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



ISO 9001:2008

LÊ THỊ NHẬT

**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

LÊ THỊ NHẬT

THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN
TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY QUANG HẠNH - TKV

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. Nguyễn Ngọc Điện

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan: Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết, nghiên cứu khảo sát tình hình thực tiễn và dưới sự hướng dẫn khoa học của T.S Nguyễn Ngọc Điện.

Các số liệu, bảng biểu và những kết quả trong luận văn là trung thực, các đóng góp đưa ra xuất phát từ thực tiễn và kinh nghiệm, kết quả nghiên cứu trong luận văn là trung thực và chưa được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác.

Một lần nữa tôi xin khẳng định về sự trung thực của lời cam kết trên.

Hải Phòng, ngày tháng năm 2017

Học viên

Lê Thị Nhật

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành Luận văn tốt nghiệp này, trong thời gian qua, tôi đã nhận được rất nhiều sự quan tâm, giúp đỡ của quý thầy cô, công ty, gia đình và bạn bè.

Lời đầu tiên Tôi xin chân thành bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến T.S Nguyễn Ngọc Điện, người thầy giáo đã luôn tận tình quan tâm giúp đỡ, hướng dẫn tôi. Những đóng góp, phản biện, lý giải của Thầy là định hướng nghiên cứu quý báu để tôi tìm tòi, bổ sung những điểm còn thiếu sót trong quá trình hoàn thành luận văn.

Tôi xin chân thành cảm ơn Quý thầy cô giáo trường Đại học Dân lập Hải Phòng, đặc biệt là Quý thầy cô Khoa Quản trị kinh doanh Hệ sau đại học đã hết lòng giảng dạy, truyền đạt những kiến thức cần thiết và bổ ích cho tôi trong suốt thời gian học tập tại trường vừa qua. Đó là nền tảng cho quá trình nghiên cứu và thực hiện Luận văn cũng như cho công việc của tôi sau này.

Đồng thời tôi xin chân thành cảm ơn tập thể lãnh đạo, công nhân viên của công ty than Quang Hanh - TKV đã tạo điều kiện thuận lợi và luôn tận tình cung cấp những tài liệu cũng như giúp tôi thu thập thông tin cần thiết cho Luận văn.

Tôi xin chân thành cảm ơn gia đình, bạn bè, tập thể lớp cao học MB02 đã luôn sát cánh bên Tôi, giúp đỡ, động viên và tạo điều kiện cho tôi học tập và nghiên cứu hoàn thành Luận văn này.

Một lần nữa xin trân trọng cảm ơn và kính chúc quý Thầy cô, quý Anh chị và các bạn luôn mạnh khỏe và tràn đầy hạnh phúc!

Hải Phòng, ngày tháng năm 2017

Học viên

Lê Thị Nhật

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	1
LỜI CẢM ƠN.....	ii
MỤC LỤC.....	iii
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT.....	vi
DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ	vii
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	viii
PHẦN MỞ ĐẦU.....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	1
2. Mục đích, ý nghĩa của đề tài	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	3
4. Phương pháp nghiên cứu	3
5. Nội dung của Luận văn	3
CHƯƠNG 1. NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP	5
1.1. Các khái niệm cơ bản về nhân lực trong doanh nghiệp.....	5
1.1.1. Khái niệm cơ bản về nhân lực	5
1.1.2. Vai trò của nhân lực trong doanh nghiệp:	5
1.2. Các vấn đề cơ bản về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp	7
1.2.1. Khái niệm quản trị nhân lực	7
1.2.2. Vai trò của quản trị nhân lực	8
1.2.3. Chức năng của quản trị nhân lực	9
1.3. Các nội dung cơ bản của công tác quản trị nhân lực.....	10
1.3.1. Phân tích công việc	10
1.3.2. Hoạch định nguồn nhân lực	14
1.3.3. Tuyển dụng nhân lực	16
1.3.4. Công tác sử dụng nhân lực	21
1.3.5. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	23
1.3.6. Đánh giá thực hiện công việc.....	27

1.3.7. Đãi ngộ nhân lực	28
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp	31
1.4.1. Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp	31
1.4.2. Yếu tố bên trong của doanh nghiệp.....	33
1.5. Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại các doanh nghiệp	34
TÓM TẮT CHƯƠNG 1.....	35
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY THAN QUANG HANH – TKV	36
2.1. Giới thiệu khái quát về công ty than Quang Hanh – TKV.....	36
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.....	36
2.1.2. Ngành nghề kinh doanh.....	37
2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ của công ty	38
2.1.4. Sơ đồ tổ chức và chức năng nhiệm vụ của các phòng ban trong công ty.....	38
2.1.5. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty than Quang Hanh – TKV giai đoạn 2014-2016	41
2.2. Đánh giá chung về đội ngũ nhân lực tại công ty than Quang Hanh – TKV	43
2.2.1. Tình hình nhân sự tại công ty.....	43
2.2.2. Cơ cấu lao động theo giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn	47
2.2.3. Thu nhập bình quân đầu người của người lao động	50
2.3. Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại công ty	51
2.3.1. Thực trạng công tác phân tích công việc tại công ty Than Quang Hanh – TKV	51
2.3.2. Thực trạng công tác hoạch định nhân lực của công ty	57
2.3.3. Thực trạng công tác tuyển dụng của công ty.....	58
2.3.4. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty	60
2.3.5. Đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động	64
2.3.6. Thực trạng công tác trả lương, trả thưởng tại công ty.....	67
2.3.7. Thực trạng tạo điều kiện và môi trường làm việc tại công ty	73
2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh – TKV	75

2.4.1. Ảnh hưởng của các yếu tố bên trong.....	75
2.4.2. Ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài	76
2.5. Đánh giá công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh – TKV.....	78
2.5.1. Thành công đạt được.....	78
2.5.2. Hạn chế còn tồn tại và nguyên nhân.....	79
TÓM TẮT CHƯƠNG 2.....	81
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY THAN QUANG HANH – TKV	82
3.1. Phương hướng hoạt động của công ty than Quang Hanh – TKV trong thời gian tới.	82
3.1.1. Quan điểm về chiến lược phát triển của công ty	82
3.1.2. Các chỉ tiêu chủ yếu	82
3.1.3. Quan điểm về phát triển nguồn nhân lực	82
3.1.4. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực.....	83
3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh - TKV.....	84
3.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc	84
3.2.2. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch xác định nhu cầu nhân lực:.....	90
3.3.3. Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực.....	94
3.3.4. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực	98
3.3.5. Hoàn thiện công tác tạo động lực, duy trì, sử dụng lao động.....	105
TÓM TẮT CHƯƠNG 3.....	109
KẾT LUẬN.....	110
TÀI LIỆU THAM KHẢO	111
PHỤ LỤC.....	113

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Nguyên nghĩa
1	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
2	ĐT	Đào tạo
3	PT	Phát triển
4	ĐGKQTHCV	Đánh giá kết quả thực hiện công việc
5	NNL	Nguồn nhân lực
6	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

STT	Sơ đồ	Trang
Sơ đồ 1.1	Tiến trình phân tích công việc	13
Sơ đồ 1.2	Quy trình hoạch định nhân lực	15
Sơ đồ 1.3.	Quy trình tuyển mộ nhân lực	18
Sơ đồ 1.4.	Quy trình đào tạo và phát triển nhân lực	24
Sơ đồ 1.5	Quy trình đánh giá thực hiện công việc	28
Sơ đồ 2.1	Bộ máy tổ chức của công ty than Quang Hanh – TKV	39
Sơ đồ 2.2	Quy trình tuyển dụng nhân lực của công ty than Quang Hanh – TKV giai đoạn 2014 – 2016	59
Sơ đồ 2.3	Quy trình đào tạo của công ty than Quang Hanh - TKV	60
Sơ đồ 3.1	Quy trình đào tạo nhân viên	100
Hình 2.1	Số lượng nhân viên trong công ty Than Quang Hanh – TKV giai đoạn 2014 - 2016	43
Hình 2.2	Cơ cấu lao động theo giới tính tính đến thời điểm 31/12/2016 tại công ty Than Quang Hanh - TKV	47
Hình 2.3	Cơ cấu lao động theo độ tuổi tính đến thời điểm 31/12/2016 tại công ty Than Quang Hanh – TKV	47
Hình 2.4	Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn tính đến thời điểm 31/12/2016 tại công ty Than Quang Hanh - TKV	48
Hình 2.5	Cơ cấu lao động theo chức năng tính đến thời điểm 31/12/2016 tại công ty Than Quang Hanh - TKV	49
Hình 2.6	Cơ cấu lao động theo bậc thợ tính đến thời điểm 31/12/2016 tại công ty Than Quang Hanh - TKV	49

DANH MỤC CÁC BẢNG

STT	Bảng biểu	Trang
Bảng 2.1	Kết quả hoạt động SXKD của công ty than Quang Hanh – TKV giai đoạn 2014 -2016	41
Bảng 2.2	Số lượng nhân viên trong công ty giai đoạn 2014 -2016	43
Bảng 2.3	Cơ cấu lao động tại Công ty Than Quang Hanh – TKV giai đoạn 2014 - 2016	45
Bảng 2.4	Biến động nhân lực công ty Quang Hanh – TKV giai đoạn 2014 – 2016	46
Bảng 2.5	Thu nhập bình quân đầu người trong công ty giai đoạn 2014 - 2016	50
Bảng 2.6	Bản mô tả công việc	53
Bảng 2.7	Bảng yêu cầu công việc	54
Bảng 2.8	Bảng tiêu chuẩn công việc	55
Bảng 2.9	Kết quả tổng hợp phiếu công tác đánh giá phân tích CV	56
Bảng 2.10	Chi phí đào tạo nhân lực của công ty than Quang Hanh – TKV giai đoạn 2014 -2016	61
Bảng 2.11	Kết quả tổng hợp phiếu đánh giá chất lượng công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty Than Quang Hanh - TKV	63
Bảng 2.12	Biên bản họp bình xét thi đua	65
Bảng 2.13	Kết quả tổng hợp phiếu đánh giá công tác ĐGKQTHCV của nhân viên của công ty Than Quang Hanh giai đoạn 2014 2016	67
Bảng 2.14	Kết quả điều tra về công tác tạo điều kiện và môi trường làm việc cho nhân viên của công ty Than Quang Hanh - TKV	74

Bảng 3.1	Các chỉ tiêu chủ yếu của công ty than Quang Hanh trong giai đoạn 2017 -2020	82
Bảng 3.2	Biểu mẫu cho phân tích công việc	87
Bảng 3.3	Hệ số lương gián cách khối gián tiếp	107

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong xã hội nói chung và trong doanh nghiệp nói riêng, con người luôn giữ vị trí số một. Con người luôn là yếu tố trung tâm quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Cùng với nhiều nguồn lực như tài lực, vật lực, con người là yếu tố quan trọng nhất cho mỗi doanh nghiệp. Các yếu tố vật chất khác như máy móc, thiết bị, nguyên vật liệu, tài chính sẽ trở nên vô dụng nếu không có bàn tay và trí tuệ con người tác động vào. Không một hoạt động nào của doanh nghiệp có thể thành công nếu thiếu con người.

Việt Nam chúng ta trong thời gian vừa qua đã có những sự thay đổi đáng kể trong công cuộc xây dựng đất nước. Trong đó sự phát triển về mặt kinh tế đóng vai trò quan trọng trong việc giúp đất nước chúng ta có được những thắng lợi như ngày hôm nay. Và điều đó có được chính là do sự đóng góp không ít của các doanh nghiệp Việt Nam. Sâu xa hơn nữa, đó chính là sự đóng góp của đội ngũ những người lao động đang ngày đêm làm việc miệt mài trong các doanh nghiệp. Tuy nhiên hiệu quả làm việc của đội ngũ người lao động ở các doanh nghiệp là rất khác nhau. Có nhiều nguyên nhân chủ quan và khách quan, tuy nhiên công tác quản trị nhân lực ở các doanh nghiệp là một trong những lý do chính tạo nên sự khác biệt đó.

Quản trị nhân lực đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các doanh nghiệp và giúp các doanh nghiệp tồn tại và phát triển trên thị trường. Quản trị nhân lực giúp cho doanh nghiệp có thể củng cố và duy trì số lượng và chất lượng lao động cần thiết để đạt những mục tiêu chiến lược mà doanh nghiệp đã đặt ra. Nhờ có quản trị nhân lực giúp tìm kiếm những phương pháp, những cách thức tốt nhất nhằm tác động đến người lao động để họ cố gắng hơn nữa, đóng góp nhiều sức lực hơn nữa, phấn đấu hết mình vì mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Quản trị nhân lực quan trọng là vậy nhưng thực tế ở Việt Nam không phải doanh nghiệp nào cũng nhận thức rõ được vấn đề này. Có những doanh nghiệp chưa coi trọng vấn đề quản trị nhân lực nên chưa có chính sách, chưa có kế hoạch trong sản xuất kinh doanh. Cũng có một số ít các doanh nghiệp có sự quan tâm đến công

tác quản trị nhân lực, chú trọng thực hiện, nhưng hiệu quả không cao do thiếu cơ sở lý luận cũng như thực tiễn, về khả năng nguồn lực của doanh nghiệp cũng như năng lực, trình độ của nhà quản trị. Mặt khác, trong quá trình tìm hiểu về hoạt động của Công ty Quang Hanh - TKV, tôi nhận thấy công tác quản trị nhân lực ở công ty đã được thực hiện, lãnh đạo công ty đã có sự quan tâm, có tổ chức, có kế hoạch. Tuy có đạt một số thành tích trong một số lĩnh vực nhưng vẫn còn tồn tại một số hạn chế, giải quyết còn rời rạc, chưa đạt hiệu quả cao, còn quản trị theo lối hành chính, cứng nhắc, chưa có căn cứ khoa học và chưa xuất phát từ thực tiễn. Xuất phát từ các lý do trên, nên tôi mạnh dạn lựa chọn đề tài: “ ***Thực trạng và giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh - TKV***” làm đề tài luận văn của mình.

2. Mục đích, ý nghĩa của đề tài

Mục đích tổng quát:

Dựa trên cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp và cơ sở thực tiễn khi phân tích thực trạng hoạt động quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh – TKV, đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty.

Mục tiêu cụ thể:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về công tác quản trị nhân lực trong DN.
- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh - TKV
- Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh – TKV.

Ý nghĩa khoa học và thực tiễn:

Đánh giá và phân tích về thực trạng công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh – TKV, từ đó tác giả đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của công ty và đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh – TKV.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh – TKV.

- Phạm vi nghiên cứu: Luận văn tập trung nghiên cứu, đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh – TKV thời gian từ năm 2014 -2016, từ đó đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty.

4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu và thực hiện đề tài dựa theo các phương pháp sau:

a. Phương pháp thu thập dữ liệu:

Dữ liệu thứ cấp được thu thập bằng hình thức thống kê, ghi chép, đối chiếu, tổng hợp. Các dữ liệu được thu từ báo cáo nhân sự, đào tạo, báo cáo tài chính của công ty. Ngoài ra dữ liệu còn được điều tra bằng bảng hỏi: Sử dụng phiếu trưng cầu ý kiến để thu thập thông tin cần thiết về thực trạng công tác quản trị nhân lực hiện nay tại công ty.

b. Phương pháp phân tích:

Tác giả dùng phương pháp tổng hợp phân tích thông tin từ các nguồn như: Bằng cách xử lý các dữ liệu về thực trạng quản trị nhân lực trong công ty than Quang Hanh – TKV để phân tích, so sánh các báo cáo, đánh giá các hạn chế, nguyên nhân của nó, đưa ra giải pháp khắc phục, đề xuất những kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh – TKV.

5. Nội dung của Luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, nội dung của luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Những vấn đề lý luận cơ bản về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh – TKV

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty Than Quang Hanh – TKV

Phân tích công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh – TKV được tiến hành nghiên cứu với sự giới hạn của thời gian, nên đề tài chỉ giải quyết những vấn đề hết sức cơ bản, trong quá trình thực hiện đề tài không tránh khỏi những sai sót, không đầy đủ ý nghĩa, kết cấu vấn đề không chặt chẽ. Tôi rất mong nhận được sự góp ý của thầy cô để luận văn được hoàn thiện hơn.

Tôi xin chân thành cảm ơn T.S. Nguyễn Ngọc Điện và các bác, cô, chú, anh chị trong công ty than Quang Hanh – TKV đã giúp tôi hoàn thành luận văn tốt nghiệp này.

CHƯƠNG 1. NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm cơ bản về nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm cơ bản về nhân lực

– Nhân lực : Bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội (kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo doanh nghiệp) tức là tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển doanh nghiệp.

Theo cách tiếp cận của tổ chức Liên hợp quốc thì Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng và tiềm năng của con người liên quan tới sự phát triển của mỗi cá nhân, mỗi tổ chức và của đất nước.

Nguồn nhân lực của mỗi con người, gồm có thể lực và trí lực. Thể lực phụ thuộc vào tình trạng sức khỏe của con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc, nghỉ ngơi v.v.. Trí lực là nguồn tiềm tàng to lớn của con người, đó là tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách v.v..

Nguồn nhân lực của doanh nghiệp được hình thành trên cơ sở các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định.

1.1.2. Vai trò của nhân lực trong doanh nghiệp:

Nguồn nhân lực là nhân tố chủ yếu tạo lợi nhuận cho doanh nghiệp: Nguồn nhân lực đảm bảo mọi nguồn sáng tạo trong tổ chức. Chỉ có con người mới sáng tạo ra các hàng hoá, dịch vụ và kiểm tra được quá trình sản xuất kinh doanh đó.. Mặc dù trang thiết bị, tài sản, nguồn tài chính là những nguồn tài nguyên mà các tổ chức đều cần phải có, nhưng trong đó tài nguyên nhân văn - con người lại đặc biệt quan trọng. Không có những con người làm việc hiệu quả thì tổ chức đó không thể nào đạt tới mục tiêu.

- Nguồn nhân lực là nguồn lực mang tính chiến lược: Trong điều kiện xã hội đang chuyển sang nền kinh tế tri thức, thì các nhân tố công nghệ, vốn, nguyên vật liệu đang giảm dần vai trò của nó. Bên cạnh đó, nhân tố tri thức của con người ngày

càng chiếm vị trí quan trọng: Nguồn nhân lực có tính năng động, sáng tạo và hoạt động trí óc của con người ngày càng trở nên quan trọng.

- Nguồn nhân lực là nguồn lực vô tận: Xã hội không ngừng tiến lên, doanh nghiệp ngày càng phát triển và nguồn lực con người là vô tận. Nếu biết khai thác nguồn lực này đúng cách sẽ tạo ra nhiều của cải vật chất cho xã hội, thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của con người.

Nghiên cứu về nguồn nhân lực, thực chất là đề cập về mặt số lượng và chất lượng của nguồn nhân lực.

Số lượng nguồn nhân lực được xác định dựa trên quy mô dân số, cơ cấu tuổi, giới tính, sự phân bố theo khu vực và vùng lãnh thổ của dân số.

Nguồn nhân lực không chỉ được xem xét dưới góc độ số lượng mà còn ở khía cạnh chất lượng. Chất lượng nguồn nhân lực là một khía cạnh tổng hợp, bao gồm cả trí lực, thể lực, đạo đức và phẩm chất.

Trí lực là năng lực của trí tuệ, quyết định phần lớn khả năng lao động sáng tạo của con người. Trí tuệ được xem là yếu tố quan trọng hàng đầu của nguồn lực con người bởi tất cả những gì thúc đẩy con người hành động tất nhiên phải thông qua đầu óc của họ. Khai thác và phát huy tiềm năng trí tuệ trở thành yêu cầu quan trọng nhất của việc phát huy nguồn lực con người. Gồm trình độ tổng hợp từ văn hoá, chuyên môn, kỹ thuật, kỹ năng lao động. Trình độ văn hoá, với một nền tảng học vấn nhất định là cơ sở cho phát triển trình độ chuyên môn kỹ thuật. Trình độ chuyên môn kỹ thuật là điều kiện đảm bảo cho nguồn nhân lực hoạt động mang tính chuyên môn hoá và chuyên nghiệp hoá. Kỹ năng lao động theo từng ngành nghề, lĩnh vực là một yêu cầu đặc biệt quan trọng trong phát triển nguồn nhân lực ở xã hội công nghiệp.

Thể lực là trạng thái sức khoẻ của con người, là điều kiện đảm bảo cho con người phát triển, trưởng thành một cách bình thường, hoặc có thể đáp ứng được những đòi hỏi về sự hao phí sức lực, thần kinh, cơ bắp trong lao động. Trí lực ngày càng đóng vai trò quyết định trong sự phát triển nguồn nhân lực, song, sức mạnh trí tuệ của con người chỉ có thể phát huy được lợi thế trên nền thể lực khoẻ mạnh.

Tâm lực: còn được gọi là phẩm chất tâm lý- xã hội, chính là tác phong, tinh thần- ý thức trong lao động như: tác phong công nghiệp (khẩn trương, đúng giờ...), có ý thức tự giác cao, có niềm say mê nghề nghiệp chuyên môn, sáng tạo, năng động trong công việc; có khả năng chuyển đổi công việc cao thích ứng với những thay đổi trong lĩnh vực công nghệ và quản lý.

Con người với tư cách là yếu tố cấu thành lực lượng sản xuất giữ vị trí hàng đầu, là nguồn lực cơ bản và nguồn lực vô tận của sự phát triển không thể chỉ được xem xét đơn thuần ở góc độ số lượng hay chất lượng mà là sự tổng hợp của cả số lượng và chất lượng; không chỉ là bộ phận dân số trong độ tuổi lao động mà là các thể hệ con người với những tiềm năng, sức mạnh trong cải tạo tự nhiên, cải tạo xã hội.

1.2. Các vấn đề cơ bản về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Khái niệm quản trị nhân lực

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 được trình bày theo nhiều góc độ khác nhau:

Ở góc độ tổ chức quá trình lao động: “Quản lý nhân lực là lĩnh vực theo dõi, hướng dẫn, điều chỉnh, kiểm tra sự trao đổi chất (năng lượng, thần kinh, bắp thịt) giữa con người với các yếu tố vật chất của tự nhiên (công cụ lao động, đối tượng lao động, năng lượng...) trong quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần để thỏa mãn nhu cầu của con người và xã hội nhằm duy trì, bảo vệ và phát triển tiềm năng của con người”.

Với tư cách là một trong những chức năng cơ bản của quản trị tổ chức thì Quản trị nhân lực 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 Quản trị nhân lực, người ta còn có thể hiểu Quản trị nhân lực 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.

Như vậy có thể hiểu, quản trị nhân lực là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển dụng, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nhân sự thông qua tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức”.

1.2.2. Vai trò của quản trị nhân lực

Do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường nên các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tiến tổ chức của mình theo hướng tinh giảm nhẹ, năng động, trong đó yếu tố con người mang tính quyết định. Con người - với kỹ năng, trình độ của mình, sử dụng công cụ lao động tác động vào đối tượng lao động để tạo ra sản phẩm hàng hoá cho xã hội. Quá trình này cũng được tổ chức và điều khiển bởi con người. Con người thiết kế và sản xuất ra hàng hoá và dịch vụ, kiểm tra chất lượng, đưa sản phẩm ra bán trên thị trường, phân bổ nguồn tài chính, xác định các chiến lược chung và các mục tiêu cho tổ chức. Không có những con người làm việc có hiệu quả thì mọi tổ chức đều không thể nào đạt đến các mục tiêu của mình.

Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật cùng với sự phát triển kinh tế buộc các nhà quản trị phải biết làm cho tổ chức của mình thích ứng. Do đó, việc thực hiện các nội dung hoạch định, tuyển dụng, duy trì, phát triển, đào tạo, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho con người thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu đã định trước là vấn đề quan tâm hàng đầu.

Nghiên cứu quản trị nhân lực giúp cho nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác. Một quản trị gia có thể lập kế hoạch hoàn chỉnh, xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống kiểm tra hiện đại chính xác, v.v...nhưng nhà quản trị đó vẫn có thể thất bại nếu không biết tuyển đúng người cho đúng việc, hoặc không biết cách khuyến khích nhân viên làm việc. Để quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần biết cách làm việc và hòa hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm cho mình.

Quản trị nguồn nhân lực giúp cho các nhà quản trị học được cách giao dịch với người khác, biết tìm ra ngôn ngữ chung và biết nhạy cảm với nhu cầu của nhân

viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết lôi kéo nhân viên say mê với công việc, tránh được các sai lầm trong tuyển chọn, sử dụng nhân viên, biết cách phối hợp thực hiện mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của các cá nhân, nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác của tổ chức.

Tóm lại, quản trị nhân lực đóng vai trò trung tâm trong quá trình điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung của các doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có thể tồn tại, phát triển và đi lên trong cạnh tranh. Vai trò trọng tâm này xuất phát từ vai trò của con người: con người là yếu tố cấu thành doanh nghiệp; bản thân con người vận hành doanh nghiệp và con người quyết định sự thắng bại của doanh nghiệp. Chính vì vai trò quan trọng của nhân lực nên quản trị nhân lực là một lĩnh vực quản trị quan trọng trong mọi doanh nghiệp.

1.2.3. Chức năng của quản trị nhân lực

Các hoạt động chính của Quản trị nguồn nhân lực tập trung vào 4 lĩnh vực sau đây:

1.2.3.1. Chức năng thu hút, tuyển chọn và bố trí nhân sự

Chức năng này nhằm đảm bảo đủ số lượng nhân viên với trình độ, kỹ năng, phẩm chất phù hợp với công việc và bố trí họ vào đúng công việc để đạt được hiệu quả cao nhất.

1.2.3.2. Chức năng đào tạo và phát triển

Nhóm chức năng này nhằm nâng cao trình độ lành nghề, các kỹ năng và các nhận thức mới cho nhân viên. Đào tạo, phát triển hướng đến nâng cao các giá trị của tài sản nhân lực cho doanh nghiệp nhằm tăng khả năng cạnh tranh cũng như tăng khả năng thích ứng với môi trường đầy thay đổi.

1.2.3.3. Chức năng duy trì và sử dụng nguồn nhân lực

Chức năng này nhằm vào việc sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực. Chức năng này hướng đến sự phát huy tối đa khả năng làm việc của nhân viên đồng thời tạo ra sự gắn bó trung thành với tổ chức. Các chính sách liên quan đến động viên đúng đắn sẽ góp phần nâng cao tinh thần và nhiệt tình cho nhân viên.

1.2.3.4. Chức năng thông tin và dịch vụ về nhân lực (Quan hệ lao động)

Chức năng này nhằm cung cấp các thông tin có liên quan đến người lao động và thực hiện các dịch vụ mang tính phúc lợi cho nhân viên. Các thông tin về lao động bao gồm các vấn đề như: chính sách tiền lương, tiền công, thông tin về tuyển dụng, đề bạt, đào tạo, đánh giá kết quả công việc, các thông tin liên quan đến quan hệ lao động hay các thông tin về an toàn và bảo hộ lao động... Thực hiện tốt chức năng này nhằm thỏa mãn sự hài lòng cho nhân viên. Họ cảm thấy được tôn trọng khi mà không có gì là bí mật đối với họ.

Chức năng này còn bao gồm các dịch vụ có tính phúc lợi cho nhân viên như: chương trình chăm sóc y tế, bảo hiểm, phân chia phúc lợi, cổ phiếu. Các chương trình như vậy là động lực cho nhân viên gắn bó lâu dài với tổ chức.

Quản trị nguồn nhân lực ngày nay gắn liền với mọi tổ chức bất kể cơ quan tổ chức đó có bộ phận Quản trị nguồn nhân lực hay không. Quản trị nguồn nhân lực là khó khăn phức tạp hơn quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất vì mỗi con người là một thế giới rất riêng biệt họ khác nhau về năng lực làm việc, về hoàn cảnh gia đình, tình cảm, tham vọng... và luôn vận động thay đổi. Điều này đòi hỏi quản trị con người phải là một khoa học và nghệ thuật. Nghĩa là phải sử dụng khoa học quản trị về con người một cách uyển chuyển phù hợp cho những tình huống cụ thể trong môi trường cụ thể.

1.3. Các nội dung cơ bản của công tác quản trị nhân lực

1.3.1. Phân tích công việc

1.3.1.1. Khái niệm phân tích công việc

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 các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc.

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

Nói một cách cụ thể hơn, phân tích công việc là một tiến trình mô tả và ghi lại mục tiêu của công việc, các nhiệm vụ và hoạt động của nó, các điều kiện hoàn thành công việc, các kỹ năng, kiến thức và thái độ cần thiết để hoàn thành công việc

1.3.1.2. Mục đích của phân tích công việc

Mục đích của phân tích công việc để trả lời các câu hỏi sau:

- Nhân viên thực hiện những công việc gì?
- Khi nào công việc hoàn tất?
- Công việc thực hiện ở đâu?
- Công nhân viên làm công việc đó như thế nào?
- Tại sao phải thực hiện công việc đó?
- Để thực hiện công việc đó cần phải hội đủ những tiêu chuẩn, trình độ nào?

Phân tích công việc cung cấp cho nhà quản trị một bản tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm của một công việc nào đó; mối tương quan của công việc đó với các công việc khác; kiến thức và kỹ năng cần thiết; và các điều kiện làm việc.

Các yếu tố liên quan đến công việc đều được thu thập, phân tích và được ghi chép lại như nó đang hiện hữu trong thực tế, chứ không phải là công việc đó nên như thế nào.

1.3.1.3. Vai trò của phân tích công việc

Phân tích công việc là tiến trình xác định đặc tính của công việc và những điều kiện mà công việc được hoàn thành. Phân tích công việc có thể là chính quy hoặc không chính quy. Theo kiểu không chính quy, nhà quản trị chỉ cần kiến thức đó và quyết định xem làm thế nào và loại công nhân nào có thể điều hành công việc. Theo kiểu chính quy, cần phải có một ủy ban gồm từ giám đốc trở xuống và các chuyên gia phân tích.

Nói một cách tổng quát, phân tích công việc có những vai trò sau đây:

- Bảo đảm thành công hơn trong việc sắp xếp, thuyên chuyển và thăng thưởng cho nhân viên.

- Loại bỏ bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.

- Tạo kích thích lao động nhiều hơn qua việc sắp xếp các mức thăng thưởng.
- Tiết kiệm thời gian và sức lực qua việc tiêu chuẩn hóa công việc từ đó giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời gian công tác.
- Giảm bớt số người cần phải thay thế do thiếu hiểu biết hoặc trình độ của họ.
- Tạo cơ sở để cấp quản trị và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn.

1.3.1.4. Các phương pháp phân tích công việc

Có nhiều phương pháp phân tích công việc, nó tùy thuộc vào từng loại thông tin thu thập và tùy theo từng tổ chức. Có một số phương pháp phổ biến:

- Bảng câu hỏi:

Theo phương pháp bảng câu hỏi, nhà quản trị gửi cho tất cả nhân viên những bảng câu hỏi, trừ cấp điều hành. Trong bản câu hỏi này, ngoài những chi tiết cơ bản như tên, tuổi, phòng ban, chức vụ, người nhân viên phải mô tả toàn bộ các nhiệm vụ và mục đích của công việc, khối lượng công việc hoặc số sản phẩm...

- Quan sát:

Các nhà quản trị còn áp dụng phương pháp quan sát. Phương pháp này được sử dụng chủ yếu đối với công việc đòi hỏi kỹ năng bằng tay chân, như các công nhân trực tiếp sản xuất. Đối với công việc bằng trí óc thì phương pháp này không đủ.

- Phỏng vấn:

Có thể dùng phương pháp phỏng vấn cá nhân để lấy thông tin về công việc. Nhà phân tích sẽ phỏng vấn cả công nhân và quản đốc. Thông thường họ sẽ phỏng vấn công nhân trước, giúp công nhân mô tả các nhiệm vụ mà họ phải hoàn thành. Sau đó nhà phân tích sẽ phỏng vấn quản đốc để thêm thông tin, đồng thời kiểm tra lại xem thông tin do công nhân cung cấp có chính xác không và làm sáng tỏ một điểm nào đó.

- Ghi chép lại trong nhật ký:

Nhà phân tích thu thập thông tin bằng cách yêu cầu công nhân ghi lại, mô tả lại các hoạt động hằng ngày trong một cuốn sổ.

1.3.1.5. Tiến trình phân tích công việc:

Tiến trình phân tích công việc thường được tiến hành theo các bước sau:

Bước 1: Xác định mục đích sử dụng thông tin phân tích công việc

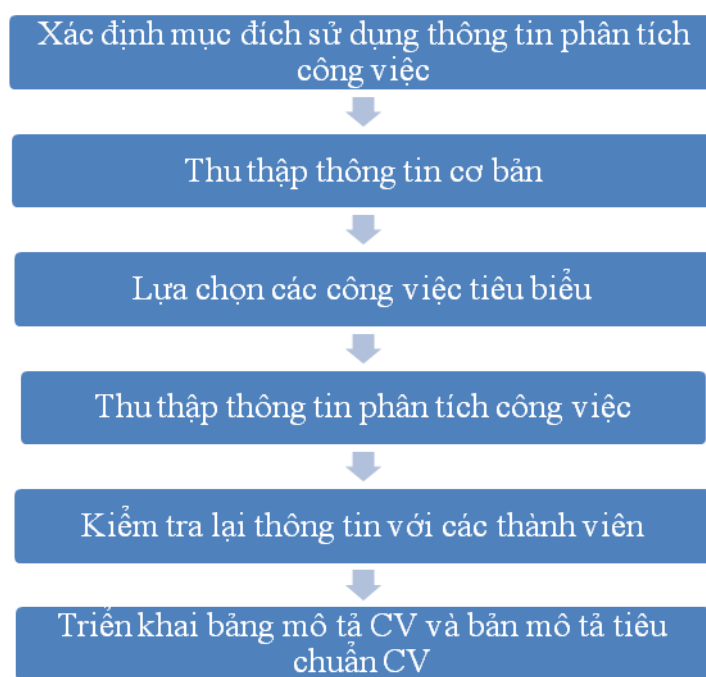
Cần xác định mục đích sử dụng thông tin chúng ta mới ấn định các phương pháp thu thập thông tin.

Bước 2: Thu thập thông tin cơ bản

Nhà phân tích xem xét lại thông tin cơ bản như sơ đồ tổ chức, sơ đồ tiến trình công việc và bản mô tả công việc hiện có, nếu có.

Bước 3: Lựa chọn các công việc tiêu biểu

Đây là việc cần thiết khi có nhiều công việc tương tự nhau. Điều này giúp tiết kiệm thời gian phân tích công việc trong dây chuyền sản xuất chẳng hạn.



Sơ đồ 1.1. Tiến trình phân tích công việc

(*Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự, 2008*)

Bước 4: Thu thập thông tin phân tích công việc

Dùng các phương pháp trên để thu thập thông tin liên quan đến các hoạt động, thái độ ứng xử, điều kiện làm việc, cá tính và khả năng..

Bước 5: Kiểm tra lại thông tin với các thành viên

Cần kiểm tra lại các thông tin đã thu thập được với các công nhân đảm nhận công việc đó và cấp quản trị trực tiếp.

Bước 6: Triển khai bảng mô tả CV và bản mô tả tiêu chuẩn CV

Sau khi hoàn thành bản phân tích công việc, nhà quản trị phải soạn thảo hai tài liệu cơ bản là bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn công việc.

Trong đó bản mô tả công việc là bản liệt kê về các nhiệm vụ, chức năng, quyền hạn, các hoạt động thường xuyên và đột xuất, các phương tiện và điều kiện làm việc, các quan hệ trong công việc...

Bản mô tả tiêu chuẩn công việc là bảng trình bày các điều kiện, tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần hải có để hoàn thành một công việc nhất định nào đó.

1.3.2. Hoạch định nguồn nhân lực

1.3.2.1. Khái niệm hoạch định nhân lực

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

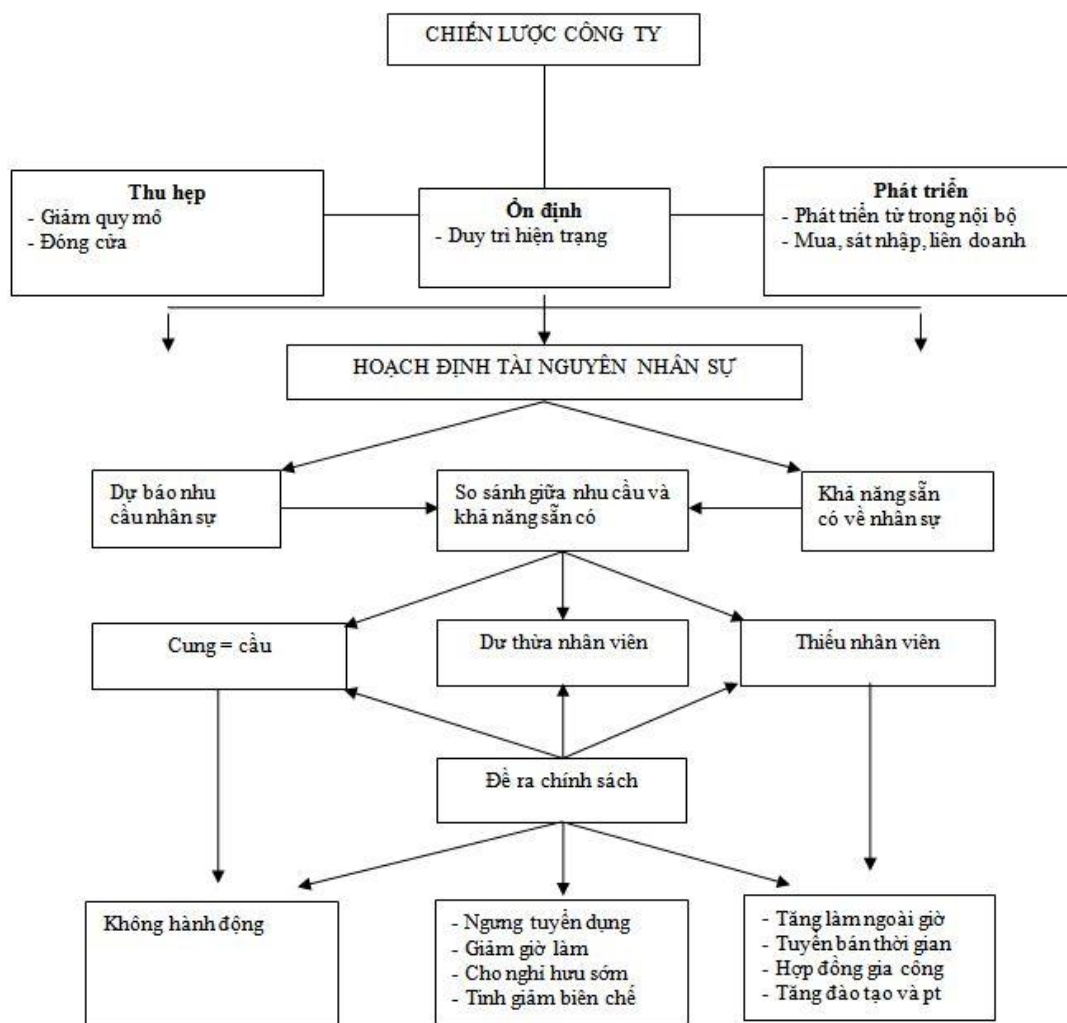
1.3.2.2. Quy trình hoạch định nhân lực

Quá trình hoạch định nhân lực liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh của doanh nghiệp. Quá trình hoạch định nhân lực gồm các bước sau:

Bước 1: dự báo nhu cầu nhân lực và xác định khả năng nguồn nhân lực.

Nhu cầu nhân lực phải được xác định theo một cơ cấu lao động tối ưu về số lượng, chất lượng, đặc điểm lao động cần có cho từng loại lao động, cho từng bộ phận, từng ngành nghề và tổng hợp chung nhu cầu lao động toàn doanh nghiệp.

Để đánh giá về thực trạng nhân lực cần dựa vào việc thống kê, đánh giá lại đội ngũ lao động về số lượng và chất lượng.



Sơ đồ 1.2. Quy trình hoạch định nhân lực

(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, quản trị nhân sự 2012)

Bước 2: Đề ra chính sách nhân lực

Sau khi phân tích và so sánh nhu cầu và khả năng đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp, nhà quản trị sẽ đưa ra một số chính sách và các kế hoạch cụ thể. Trong trường hợp doanh nghiệp đủ khả năng cung ứng theo nhu cầu thì doanh nghiệp có tiếp tục chính sách cũ hay không hay tổ chức lại. Còn nếu thừa hoặc thiếu nhân lực thì doanh nghiệp cần có những chính sách và kế hoạch cụ thể.

Bước 3: Thực hiện các kế hoạch

Sau khi các chính sách và kế hoạch được thông qua nhà quản trị sẽ phối hợp với các bộ phận khác để thực hiện chương trình và kế hoạch nhân lực theo yêu cầu cụ thể. Nếu thiếu nhân viên nhưng trong khả năng doanh nghiệp tự đáp ứng được

thì doanh nghiệp phải thực hiện các chương trình tuyển chuyển, luân chuyển nhân viên theo đúng khả năng và tiềm năng của họ. Nếu thiếu hẳn nhân viên thì lúc đó mới thực hiện chương trình tuyển mộ, tuyển chọn nhân viên từ nguồn bên ngoài. Còn trong trường hợp dư thừa nhân công sẽ phải áp dụng các biện pháp hạn chế tuyển dụng, giảm bớt giờ lao động, bố trí lao động hợp lý.

Để đảm bảo cho doanh nghiệp luôn có đủ số lượng lao động với các phẩm chất và kỹ năng cần thiết và sử dụng hiệu quả nhất nguồn nhân lực đó, doanh nghiệp không chỉ chú trọng các công việc thuộc về tuyển dụng, tinh giản biên chế, mà còn phải thực hiện phối hợp các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực cho doanh nghiệp trong các lĩnh vực khác như đào tạo và phát triển, đãi ngộ và phúc lợi, động viên và kích thích người lao động...

Bước 4: Kiểm tra và đánh giá

Các nhà quản trị phải thường xuyên kiểm tra đánh giá các chương trình và kế hoạch có phù hợp với mục tiêu đã đề ra hay không để có những điều chỉnh hợp lý với thực tiễn và rút kinh nghiệm.

1.3.3. Tuyển dụng nhân lực

1.3.3.1. Khái niệm

Tuyển dụng nhân lực là một quá trình thu hút, nghiên cứu, lựa chọn và quyết định tiếp nhận một cá nhân vào một vị trí của tổ chức. Mục đích của một cuộc tuyển dụng là rất rõ ràng: trong số những người tham gia dự tuyển, doanh nghiệp sẽ tìm chọn một hoặc một số người phù hợp nhất với các tiêu chuẩn và yêu cầu của các vị trí cần tuyển.

Tuyển dụng nhân lực gồm 2 quá trình: Tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực

Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động từ bên ngoài xã hội và từ bên trong tổ chức đến đăng ký, nộp đơn tìm việc làm.

Tuyển chọn nhân lực: là quyết định xem trong số các ứng viên ấy ai là người hội tụ đủ tiêu chuẩn để làm việc cho doanh nghiệp.

1.3.3.2. Vai trò của tuyển dụng nhân lực

Việc tuyển dụng có hiệu quả sẽ cung cấp cho doanh nghiệp một đội ngũ lao động lành nghề, năng động, sáng tạo, bổ sung nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tuyển dụng có tầm quan trọng rất lớn đối với doanh nghiệp vì nó là khâu đầu tiên của công tác quản trị nhân sự, chỉ khi làm tốt khâu tuyển dụng mới có thể làm tốt các khâu tiếp theo.

Tuyển dụng tốt giúp doanh nghiệp thực hiện tốt các mục tiêu kinh doanh hiệu quả nhất, bởi vì tuyển dụng tốt tức là tìm ra người thực hiện công việc có năng lực, phẩm chất để hoàn thành công việc được giao. Từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh, phát triển đội ngũ, đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh trong điều kiện toàn cầu hóa.

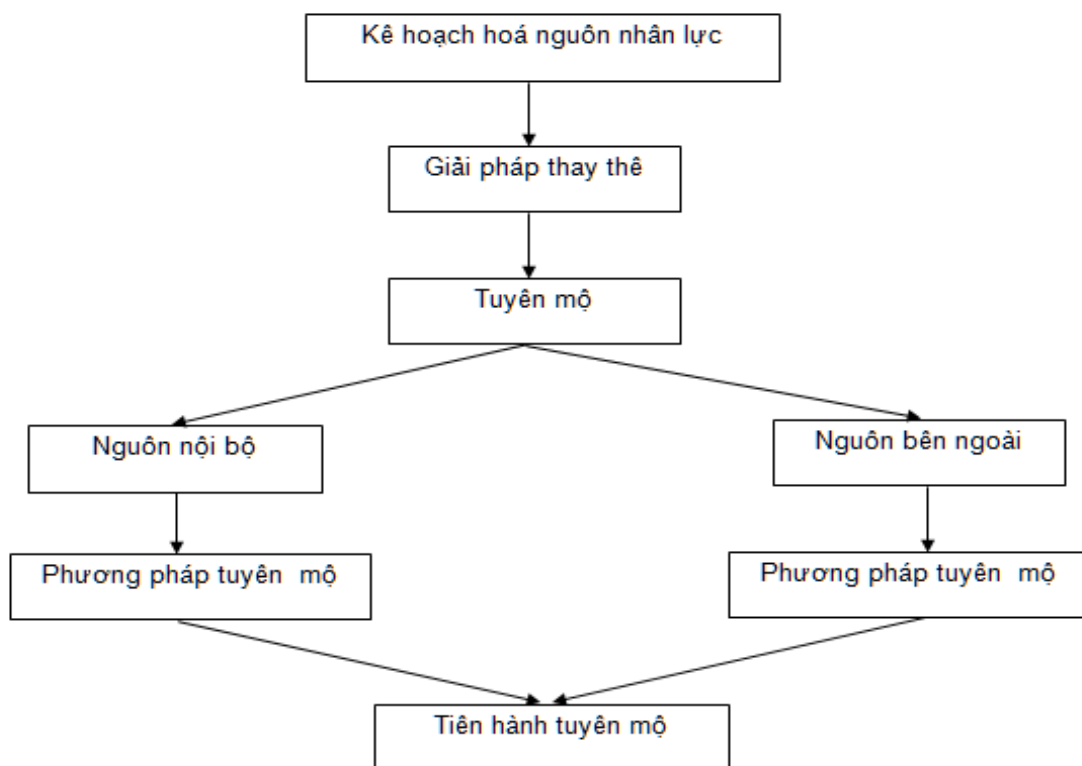
Chất lượng của đội ngũ nhân sự tạo ra năng lực cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp, tuyển dụng nguồn nhân lực tốt góp phần quan trọng vào việc tạo ra “đầu vào” của nguồn nhân lực, nó quyết định đến chất lượng, năng lực, trình độ cán bộ nhân viên, đáp ứng đòi hỏi nhân sự của doanh nghiệp.

Tuyển dụng nguồn nhân lực tốt giúp doanh nghiệp giảm gánh nặng chi phí kinh doanh và sử dụng có hiệu quả nguồn ngân sách của doanh nghiệp và hoàn thành tốt kế hoạch kinh doanh đã định.

1.3.3.3. Quy trình tuyển dụng

Như đã nói quy trình tuyển dụng gồm hai quy trình là tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực:

- Quy trình tuyển mộ nhân lực:



Sơ đồ 1.3. Quy trình tuyển mộ nhân lực

(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, quản trị nhân sự, 2012)

- Quy trình tuyển chọn nhân lực

Bước 1. Tiếp đón ban đầu và phỏng vấn sơ bộ

Đây là bước đầu tiên trong quá trình tuyển chọn, là buổi gặp gỡ đầu tiên giữa các nhà tuyển chọn với các ứng viên. Bước này nhằm xác lập mối quan hệ giữa người xin việc và người sử dụng lao động, đồng thời bước này cũng xác định được những cá nhân có những tố chất và khả năng phù hợp với công việc.

Bước 2. Sàng lọc qua đơn xin việc

Đơn xin việc là thủ tục khách quan nó không thể thay thế cho việc gặp gỡ trực tiếp giữa người xin việc với người đại diện cho công ty, mặt khác đơn xin việc chỉ hỏi được một số hạn chế các vấn đề do vậy nó mất đi tính đa dạng và phong phú của quá trình làm việc, kinh nghiệm của người xin việc, họ không thể lý giải được kỹ lưỡng những vấn đề mà họ đã làm trong quá khứ.

Bước 3. Các trắc nghiệm nhân sự trong tuyển chọn

Thông thường doanh nghiệp sử dụng các trắc nghiệm nhân sự sau:

- Trắc nghiệm thành tích
- Trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng
- Trắc nghiệm về tính cách và sở thích
- Trắc nghiệm về tính trung thực
- Trắc nghiệm y học

Bước 4: Phỏng vấn tuyển chọn

Phỏng vấn tuyển chọn là quá trình giao tiếp bằng lời (thông qua các câu hỏi và câu trả lời) giữa những người tuyển chọn và người xin việc, đây là một trong những phương pháp thu thập thông tin cho việc ra quyết định tuyển chọn. Phương pháp phỏng vấn trong tuyển chọn giúp chúng ta khắc phục được những nhược điểm mà quá trình nghiên cứu đơn xin việc không nắm được, hoặc các loại văn bằng chứng chỉ không nêu hết được.

Hiện nay người ta thường áp dụng nhiều loại phỏng vấn để thu thập thông tin của các ứng viên khi nộp đơn xin việc.

- Phỏng vấn theo mẫu
- Phỏng vấn theo tình huống
- Phỏng vấn theo mục tiêu
- Phỏng vấn không có hướng dẫn
- Phỏng vấn căng thẳng
- Phỏng vấn theo nhóm
- Phỏng vấn hội đồng

Bước 5: Khám sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên

Để đảm bảo cho các ứng viên có sức làm việc lâu dài trong các tổ chức và tránh những đòi hỏi không chính đáng của người được tuyển về đảm bảo sức khỏe thì bước quan trọng tiếp theo là phải tiến hành khám sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên.

Bước 6: Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp

Để đảm bảo sự thống nhất từ hội đồng tuyển chọn cho đến người phụ trách trực tiếp và sử dụng lao động thì cần phải có sự phỏng vấn trực tiếp của người phụ trách để đánh giá một cách cụ thể hơn các ứng viên, đây là một bước nhằm xác định vai trò quan trọng của các cấp cơ sở. Nó giúp ta khắc phục được sự không đồng nhất giữa bộ phận tuyển chọn và nơi sử dụng lao động.

Bước 7: Thẩm tra các thông tin thu được trong quá trình tuyển chọn

Để xác định độ tin cậy của các thông tin thu được qua các bước tuyển chọn ta phải thực hiện bước thẩm tra lại xem mức độ chính xác của các thông tin. Có nhiều cách để thẩm tra các thông tin như trao đổi với các tổ chức cũ mà người lao động đã làm việc, đã khai trong đơn xin việc, hoặc là nơi đã cấp các văn bằng chứng chỉ... Các thông tin thẩm tra lại là những căn cứ chính xác để các nhà tuyển dụng ra quyết định cuối cùng.

Bước 8: Tham quan công việc

Những người xin việc luôn có kỳ vọng về sự thỏa mãn công việc. Nếu doanh nghiệp làm cho người lao động thất vọng bởi họ không có đầy đủ các thông tin về công việc thì sẽ gây rất nhiều bất lợi cho người mới đến nhận công việc. Do đó để tạo điều kiện cho những người xin việc đưa ra những quyết định cuối cùng về việc làm thì tổ chức có thể cho những ứng viên tham quan hoặc nghe giải thích đầy đủ về các công việc mà sau khi được tuyển dụng họ sẽ phải làm. Điều này giúp cho người lao động biết được một cách khá chi tiết về công việc như: mức độ phức tạp của công việc, tình hình thu nhập, sự thỏa mãn đối với công việc... Các điều kiện làm việc khác. Qua đó người tham gia dự tuyển sẽ nắm được những gì họ phải thực hiện trong tương lai để khỏi phải ngỡ ngàng khi gặp những điều không phù hợp với suy nghĩ của họ.

Bước 9: Ra quyết định tuyển chọn (tuyển dụng)

Sau khi đã thực hiện đầy đủ các bước trên đây và các thông tin tuyển dụng đã đảm bảo theo đúng yêu cầu tuyển chọn đề ra thì hội đồng tuyển chọn sẽ ra quyết định tuyển dụng đối với người xin việc. Cơ sở của việc ra quyết định này là dựa vào

phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả đánh giá của phỏng vấn và trắc nghiệm.

1.3.3.4. Nguồn tuyển dụng nhân lực

Có hai nguồn tuyển dụng đó là tuyển dụng nội bộ và tuyển dụng bên ngoài. Với việc tuyển dụng nhân lực từ bên ngoài, mặc dù có thể tìm kiếm những người mới hoàn toàn, nhưng họ lại có đủ hiểu biết, kinh nghiệm và sẵn sàng làm việc trong thời gian yêu cầu của công việc. Tuy nhiên việc tuyển dụng nội bộ dễ thực hiện hơn và không tốn kém lắm do ứng viên đã có sẵn bên trong tổ chức doanh nghiệp. Điều này cũng là một lợi thế để khuyến khích các nhân viên trong nội bộ tổ chức công ty cố gắng làm việc tốt hơn, gắn bó hơn với công ty để có thể được lựa chọn và bổ nhiệm vào vị trí công việc tốt hơn nhưng cũng nhiều thách thức hơn.

1.3.4. Công tác sử dụng nhân lực

1.3.4.1. Khái niệm

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

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

1.3.4.2. Nội dung của công tác sử dụng nhân lực

Sau khi đã sàng lọc kỹ, ra quyết định tuyển dụng và bố trí công việc. Nhà quản trị xem xét nhân viên được tuyển dụng qua quá trình làm việc cũng như những kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ học vấn, tính cách... có thể có được bằng cách hỏi những công ty mà họ từng làm, các đồng nghiệp cùng làm hay các tổ chức và cá nhân có liên quan khác cùng với quá trình thử, học việc. Ban giám đốc và bộ phận nhân sự sẽ bàn bạc, tham vấn và đưa ra các quyết định, cuối cùng tiếp tục cộng tác với cá nhân đó hay không. Nếu chọn được cá nhân phù hợp với vị trí công việc và môi trường kinh doanh thì có thể thu được lợi ích lâu dài từ người lao động. Tuy nhiên, nếu chọn người không phù hợp thì tổ chức công ty sẽ gặp nhiều khó khăn và

có thể xung đột với người lao động. Chính vì vậy mà công tác sử dụng cũng như quy trình tuyển dụng nhân lực phải được tiến hành quy củ cùng với sự phân tích và cân nhắc kỹ càng để có thể bố trí những cá nhân phù hợp nhất với yêu cầu việc làm.

Sử dụng nhân lực bao gồm các hoạt động định hướng đối với người lao động khi bố trí họ vào vị trí công việc mới, bố trí lại lao động thông qua chuyển, đề bạt và giáng chức. Nếu quá trình bố trí nhân lực được thực hiện tốt một cách có định hướng và chủ định hợp lý thì doanh nghiệp sẽ động viên được sự đóng góp cao nhất của người lao động. Mặt khác các dạng của thôi việc như tự thôi việc, sa thải cũng gây tổn thất, khó khăn nhất định của cả hai phía, do đó phải thực hiện một cách chủ động để đạt hiệu quả cao nhất.

Định hướng là một chương trình được thiết kế nhằm giúp đỡ lao động mới làm quen với doanh nghiệp và bắt đầu công việc một cách có hiệu suất.

Thuyên chuyển: Là việc chuyển người lao động từ vị trí này sang vị trí khác xuất phát từ nhu cầu của doanh nghiệp và có thể do nguyện vọng của người lao động. Khi thuyên chuyển cần đảm bảo phù hợp giữa trình độ của người lao động và vị trí công việc mới. Phải thực hiện các công việc đào tạo để cung cấp kiến thức và kỹ năng cần thiết cho người lao động khi chuyển sang công việc mới. Khi thuyên chuyển phải dựa trên cơ sở tiền lương, tiền công của người lao động khi làm việc ở vị trí mới và phải được lãnh đạo đơn vị chấp thuận.

- Thăng chức: Việc chuyển một người nào đó lên vị trí cao hơn trong doanh nghiệp với mức tiền lương cao. Để quá trình thăng tiến đạt được kết quả tốt và có tác dụng tích cực, doanh nghiệp có những chính sách hợp lý khuyến khích sự phát triển của mỗi cá nhân, các thủ tục đề bạt phải rõ ràng và thống nhất. Một chính sách tốt để thực hiện quan điểm của nhà lãnh đạo là khuyến khích và quan tâm đến việc đề bạt trong nội bộ doanh nghiệp nhằm tạo điều kiện cho công việc tốt hơn, thu nhập cao hơn cho người lao động.

- Giáng chức: Là việc đưa người lao động vào vị trí có cương vị và tiền lương thấp hơn, có trách nhiệm và cơ hội ít hơn. Giáng chức thường là kết quả của

việc kỷ luật hay cắt giảm biên chế hoặc do trình độ, sức khỏe của người lao động không đáp ứng được nhu cầu công việc.

- Thôi việc: Là việc chấm dứt quan hệ lao động giữa cá nhân người lao động với doanh nghiệp.

1.3.5. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

1.3.5.1. Các khái niệm về đào tạo và phát triển nhân lực

- Đào tạo bồi dưỡng nhân lực bao gồm các hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề hay kỹ năng của một cá nhân đối với công việc hiện tại.

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

1.3.5.2. Mục tiêu và vai trò của đào tạo và phát triển nhân lực

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

Công tác đào tạo và phát triển nhân lực có vai trò rất quan trọng vì những lý do sau đây:

- Để đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức hay nói cách khác là để đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển của tổ chức.

- Để đáp ứng nhu cầu học tập, phát triển của người lao động.

- Đào tạo và phát triển là những giải pháp có tính chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Đào tạo và phát triển là điều kiện quyết định để một tổ chức có thể tồn tại và đi lên trong cạnh tranh. Đào tạo và phát triển nhân lực giúp cho doanh nghiệp:

- Nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc.

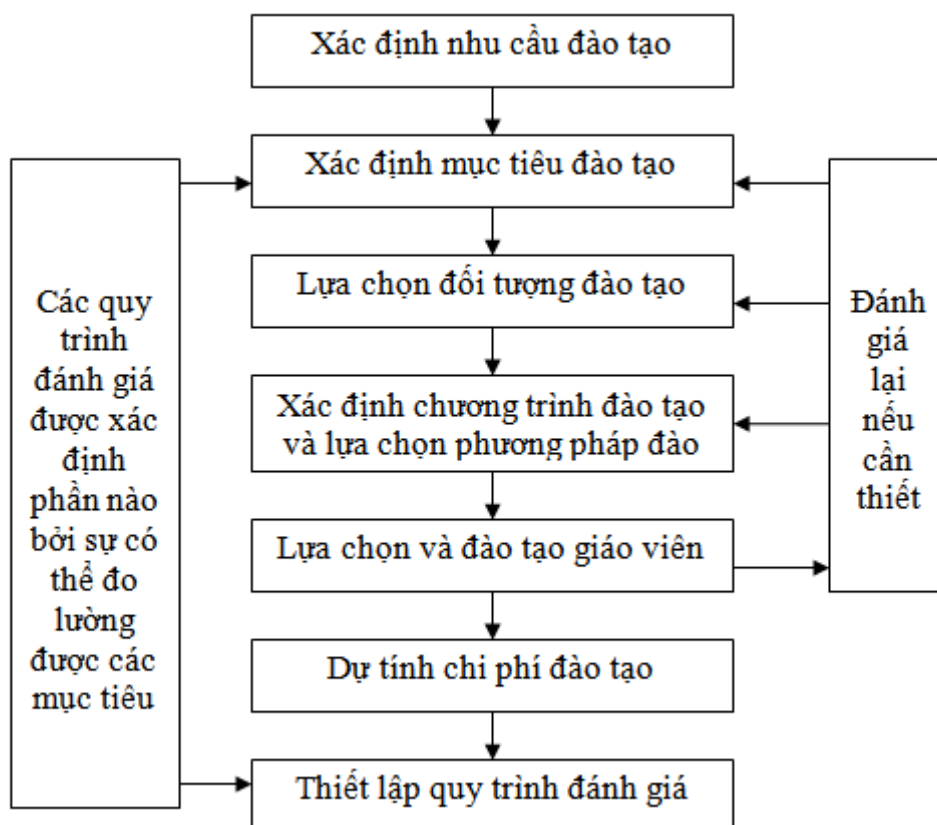
- Nâng cao chất lượng thực hiện công việc.

- Giảm bớt sự giám sát vì người lao động được đào tạo là người có khả năng tự giám sát.

- Nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức.
- Duy trì và nâng cao chất lượng nhân lực.
- Tạo điều kiện cho áp dụng tiến bộ kỹ thuật và quản trị vào DN.
- Tạo ra được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Đối với người lao động, vai trò của đào tạo và phát triển thể hiện ở chỗ:

- Tạo ra được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp
- Tạo ra tính chuyên nghiệp của người lao động
- Tạo ra sự thích ứng giữa người lao động và công việc hiện tại cũng như tương lai.
- Đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động.
- Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.



Sơ đồ 1.4. Quy trình đào tạo và phát triển nhân lực

(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự, 2012)

1.3.5.3. Các phương pháp đào tạo và phát triển nhân lực

a. Các phương pháp đào tạo công nhân:

+ Đào tạo tại chỗ: đây là phương pháp phổ biến dùng để dạy kỹ năng thực hiện công việc cho hầu hết các công nhân sản xuất và kể cả một số công việc quản lý. Theo đó người học vừa học vừa làm bằng cách quan sát, nghe những lời chỉ dẫn và làm theo.

+ Đào tạo theo kiểu học nghề: chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết ở trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một vài năm, được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề.

+ Sử dụng dụng cụ mô phỏng: Là phương pháp sử dụng các loại dụng cụ thuộc đủ loại mô phỏng giống hệt như thực tế. Dụng cụ có thể đơn giản là các mô hình giấy cho tới các dụng cụ được máy tính hóa.

+ Đào tạo xa nơi làm việc: Phương pháp này gần giống phương pháp sử dụng dụng cụ mô phỏng nhưng khác ở chỗ các dụng cụ gần như giống hệt máy móc tại nơi sản xuất. Máy móc thường được đặt ở hành lang hay tại một phòng riêng biệt cách xa nơi làm việc. So với phương pháp đào tạo tại chỗ phương pháp này có ưu điểm là công nhân học việc không làm gián đoạn hay trì trệ dây chuyền sản xuất.

b. Phương pháp phát triển nhà quản trị

Chúng ta không phủ nhận vai trò của người nhân viên, bởi vì không có họ thì dù ban giám đốc có giỏi đến đâu, doanh nghiệp cũng không làm gì được. Nhưng ngược lại, dù nhân viên có giỏi tay nghề cách mấy, có tinh thần sự nghiệp chung đến mấy, nếu không có ban lãnh đạo giỏi thì doanh nghiệp chẳng mấy chốc sẽ phá sản. Như vậy phát triển nhà quản trị là yêu cầu cấp thiết của mọi doanh nghiệp. Sau đây là một số phương pháp phát triển nhà quản trị:

+ Kèm cặp và chỉ bảo: phương pháp này thường dùng để giúp cho các cán bộ quản lý và các nhân viên giám sát có thể học được các kiến thức, kỹ năng cần

thiết cho công việc trước mắt và công việc cho tương lai thông qua sự kèm cặp, chỉ bảo của những người quản lý giỏi hơn.

+ Luân chuyển và chuyển công việc: là phương pháp chuyển người quản lý từ công việc này sang công việc khác để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai.

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

+ Đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính: đây là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện đại ngày nay mà nhiều công ở nhiều nước đang sử dụng rộng rãi. Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được viết sẵn trên đĩa mềm của máy tính, người học chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính.

+ Đào tạo theo phương thức từ xa: đó là phương thức mà giữa người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm và cùng thời gian mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện trung gian này có thể là sách, tài liệu học tập, băng hình, băng tiếng, đĩa CD và VCD, Internet (Video_Conferencing).....

+ Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm: phương pháp này bao gồm các cuộc hội thảo học tập trong đó sử dụng các kỹ thuật như: bài tập tình huống, diễn kịch, mô phỏng trên máy tính trò chơi quản lý hoặc là các bài tập giải quyết vấn đề.

+ Mô hình hóa hành vi: đây cũng là phương pháp diễn kịch nhưng các vở kịch được thiết kế sẵn để mô hình hóa các hành vi hợp lý trong các tình huống đặc biệt.

+ Tổ chức các lớp doanh nghiệp: đối với những nghề tương đối phức tạp hoặc các công việc có tính đặc thù thì việc đào tạo bằng kèm cặp không đáp ứng

được yêu cầu cả về số lượng và chất lượng. Các doanh nghiệp có thể tổ chức các lớp đào tạo với các phương tiện và thiết bị dành riêng cho học tập.

+ Cử đi học ở các trường chính quy: các doanh nghiệp cũng có thể cử người lao động đến học tập ở các trường dạy nghề hoặc quản lý do các bộ, ngành hoặc do trung ương tổ chức.

+ Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ: đây là một kiểu bài tập, trong đó người quản lý nhận được một loạt các tài liệu, các bản ghi nhớ, các tường trình, báo cáo, lợi dẫn dò của cấp trên và các thông tin khác mà một người quản lý có thể nhận được khi vừa tới nơi làm việc và học có trách nhiệm phải xử lý nhanh chóng và đúng đắn.

1.3.6. Đánh giá thực hiện công việc

1.3.6. Khái niệm, vai trò của đánh giá thực hiện công việc.

a. Khái niệm.

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

Đánh giá sự hoàn thành công việc hay còn gọi là đánh giá thành tích công việc là một hệ thống chính thức duyệt xét và đánh giá sự hoàn thành công việc của một cá nhân theo định kỳ.

Như vậy ta thấy đánh giá thực hiện công việc là một hệ thống chính thức. Hệ thống đánh giá này phải được thực hiện theo định kỳ tùy theo tính chất của công việc, tùy theo mức độ kinh doanh và quy mô của doanh nghiệp.

b. Vai trò của đánh giá thực hiện công việc

- Đánh giá thực hiện công việc giúp cho người quản trị đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn như đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến, kỷ luật....

- Đánh giá thực hiện công việc còn giúp cho bộ phận quản trị nhân lực và lãnh đạo cao cấp có thể đánh giá được thắng lợi của các hoạt động chức năng về nhân lực như tuyển mộ, tuyển chọn, định hướng, thăng tiến, đào tạo và các hoạt động khác, kiểm điểm được mức độ đúng đắn và hiệu quả của các

hoạt động đó, từ đó có các phương hướng điều chỉnh phù hợp. Việc đánh giá một cách khoa học và đúng đắn cũng có tác dụng tích cực đến phong cách và thái độ làm việc của người lao động cũng như bầu không khí văn hoá trong tổ chức.

Môi trường bên ngoài bên trong	Xác định mục tiêu đánh giá TTCT	Bước 1	
	An định kỳ vọng công việc (phân tách)	Bước 2	↓
	Xem xét công việc được thực hiện	Bước 3	↓ ↓
	Đánh giá sự hoàn thành công tác	Bước 4	↓ ↓
	Thảo luận về việc đánh giá với nhân viên	Bước 5	↓

Sơ đồ 1.5. Quy trình đánh giá thực hiện công việc

(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự, 2012)

1.3.7. Đãi ngộ nhân lực

1.3.7.1. Khái niệm

Đãi ngộ nhân lực là việc sử dụng các công cụ tài chính và phi tài chính nhằm kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh và thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

1.3.7.2. Các hình thức đãi ngộ nhân lực

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 công ty 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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp :

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

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 doanh nghiệp phấn đấu đạt thành tích cao.

Các hình thức khen thưởng chủ yếu:

-Thưởng cho cán bộ công 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 doanh nghiệp .

-Thưởng cho cán bộ nhân viên nhân dịp lễ tết, ngày thành lập doanh nghiệp

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.

- Tỏ 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 khỏe 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.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

1.4.1. Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

Ảnh hưởng đến các hoạt động của doanh nghiệp. Sau khi nghiên cứu kỹ môi trường bên ngoài doanh nghiệp sẽ đề ra sứ mạng mục tiêu của mình.

- Khung cảnh kinh tế: Chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nhân lực. Trong giai đoạn suy thoái kinh tế hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống thì sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến các chính sách về nhân sự của doanh nghiệp. Doanh nghiệp một mặt phải duy trì các lao động có tay nghề, mặt

khác phải giảm chi phí lao động doanh nghiệp phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên tạm nghỉ việc hoặc giảm phúc lợi.

- Dân số, lực lượng lao động: Tỷ lệ dân số phát triển nhanh và lớn hơn tỷ lệ phát triển kinh tế, lực lượng lao động hàng năm cần việc làm cao thì doanh nghiệp có nhiều cơ hội lựa chọn lao động có chất lượng.

- Văn hoá- xã hội: Một nền văn hoá có nhiều đẳng cấp, nhiều nấc thang giá trị không theo kịp với đà phát triển của thời đại rõ ràng nó kìm hãm, không cung cấp nhân tài cho doanh nghiệp. Điều này đi đến hậu quả là bầu không khí văn hoá trong doanh nghiệp bị ảnh hưởng.

- Đối thủ cạnh tranh: Trong nền kinh tế thị trường nhà quản trị không phải chỉ cạnh tranh về sản phẩm mà còn cạnh tranh về nhân lực. Nhân lực 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 lực một cách có hiệu quả. Nhân lực là tài nguyên quý giá nhất vì vậy doanh nghiệp phải lo giữ gìn, duy trì và phát triển. Để thực hiện được điều này các doanh nghiệp 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 doanh nghiệp. Ngoài ra doanh nghiệp 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 doanh nghiệp không thực hiện tốt chính sách nhân sự thì đối thủ cạnh tranh sẽ lợi dụng để lôi kéo những người có trình độ, doanh nghiệp 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.

- Khoa học- kỹ thuật: Các nhà quản trị phải đào tạo nhân viên của mình theo kịp với đà phát triển của khoa học- kỹ thuật. Khi khoa học- kỹ thuật thay đổi một số công việc hoặc một số kỹ năng không còn cần thiết nữa do đó doanh nghiệp phải đào tạo lại lực lượng lao động của mình. Sự thay đổi về khoa học đồng nghĩa với việc là cần ít người hơn nhưng vẫn phải sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự như trước nhưng có chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị phải sắp xếp lực lượng lao động dư thừa.

- Khách hàng: Là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Khách hàng mua sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là một yếu tố tối quan trọng đối với sự sống còn của một doanh nghiệp. 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 doanh nghiệp và họ sẽ không có cơ hội làm việc nữa. Họ phải hiểu rằng doanh thu của doanh nghiệp ảnh hưởng đến tiền lương của họ. Nhiệm vụ của quản trị nhân sự là làm cho các nhân viên hiểu được điều này.

- Chính quyền và các đoàn thể: Các cơ quan của chính quyền hoặc các đoàn thể cũng ảnh hưởng đến quản trị nhân lực. Tại Việt Nam, một số cơ quan như Sở Lao động TB- Xh, Liên đoàn Lao động, Liên hiệp hội Phụ nữ Việt Nam.. cũng có ảnh hưởng nhất định đến quản trị nhân lực tại các doanh nghiệp.

1.4.2. Yếu tố bên trong của doanh nghiệp

- Sứ mạng, mục tiêu của doanh nghiệp : Đây là một yếu tố thuộc môi trường bên trong của doanh nghiệp, ảnh hưởng tới các bộ phận chuyên môn khác nhau và cụ thể là bộ phận quản trị nhân lực. Mỗi doanh nghiệp đều có sứ mạng và mục đích riêng của mình. Mỗi cấp quản trị, mỗi bộ phận phòng ban đều phải có mục tiêu của bộ phận mình. Mục đích hay sứ mạng của doanh nghiệp là một yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, MKT, tài chính và quản trị nhân lực.

- Chính sách chiến lược của doanh nghiệp: Một số chính sách ảnh hưởng tới quản trị nhân lực : cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn, khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình, trả lương và đãi ngộ khuyến khích nhân viên làm việc với năng suất cao...

- Bầu không khí- văn hoá của doanh nghiệp: 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.

- Con người trong doanh nghiệp: Nhân tố con người ở đây chính là nhân viên và nhà quản lý của doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp 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 lực phải nghiên cứu kỹ vấn đề này để đề ra các biện pháp quản trị phù hợp nhất. Nhà quản trị có nhiệm vụ đề ra các chính sách đường lối, phương hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp. 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 doanh nghiệp.

1.5. Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại các doanh nghiệp

“Mọi quản trị suy cho cùng cũng là quản trị con người”. Thật vậy, quản trị nhân lực có mặt trong bất kỳ một tổ chức hay một doanh nghiệp nào nó có mặt ở tất cả các phòng ban, đơn vị. Hiệu quả của công tác quản trị nhân lực là vô cùng lớn đối với một doanh nghiệp. Quản trị nhân lực bao gồm toàn bộ các biện pháp áp dụng cho nhân viên của một doanh nghiệp để giải quyết tất cả các trường hợp xảy liên quan đến công việc đó. Nếu không có quản trị nhân lực mọi việc sẽ trở nên vô tổ chức, vô kỷ luật. Đây là một công tác hết sức khó khăn vì nó động tới những con người cụ thể có những sở thích năng lực riêng biệt. Việc hoàn thiện công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp nhằm tạo ra được một đội ngũ người lao động nhiệt tình hăng hái, gắn bó với doanh nghiệp .

Muốn hoàn thiện công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp thì vai trò của nhà quản trị là rất quan trọng. Ngoài kiến thức và sự hiểu biết chuyên môn, nhà quản trị phải là người có tư cách đạo đức tốt, công minh. Muốn công tác quản trị nhân lực đạt kết quả tốt nhà quản trị phải biết mình, biết ta, có thái độ công bằng nghiêm minh không để mất lòng ai.

Hoàn thiện công tác quản trị nhân lực để tạo động lực cho từng người trong doanh nghiệp và kết hợp động lực của tất cả mọi người trong doanh nghiệp. Để tạo động lực cho người lao động phải tiến hành những yếu tố cơ bản tác động lên động cơ làm việc của họ: phải hợp lý hóa chỗ làm để tạo ra năng suất lao động chung cho

doanh nghiệp; phải đề cao tinh thần trách nhiệm và ý thức tự quản cho mỗi cá nhân, mỗi nhóm công tác; mỗi người phải gắn bó với kết quả cuối cùng với công việc mà người đó đảm nhận; phải có sự phân công lao động rõ ràng, để mọi người biết mình làm việc dưới quyền ai và ai là người kiểm tra kết quả công việc của mình.

Hoàn thiện công tác quản trị nhân lực là sắp đặt những người có trách nhiệm, có trình độ chuyên môn để làm các công việc cụ thể trong chính sách nhân sự. Là việc hình thành các quy chế làm việc, cải thiện điều kiện lao động, tạo môi trường văn hoá hợp lý gắn bó mọi người trong doanh nghiệp với nhau, đồng thời thu hút được các nhân sự từ nơi khác đến, đẩy mạnh việc đào tạo nâng cao tay nghề người lao động, phải làm cho mọi người luôn thường trực ý nghĩ: “nếu không cố gắng sẽ bị đào thải”.

Vì vậy có thể khẳng định được rằng việc hoàn thiện công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp là thực sự cần thiết cho sự phát triển của các doanh nghiệp.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Quản trị nguồn nhân lực ngày nay gắn liền với mọi tổ chức bất kể cơ quan tổ chức đó có bộ phận nhân sự hay không. Trong mọi công ty cần phải hoạch định, tuyển dụng, đánh giá, đào tạo và phát triển kết hợp với các chính sách lương, thưởng, đãi ngộ. Các chính sách này thích hợp thì mới có thể giữ gìn, thu hút nhân viên giỏi. Như vậy công ty mới có một nguồn lực dồi dào, tiên tiến, đủ về số lượng và đảm bảo về chất lượng thì mới có thể cạnh tranh, phát triển tốt hơn.

Trong chương 1, ta đã đưa ra một số những khái niệm về quản trị nhân lực, về định nghĩa cũng như quy trình tuyển dụng, đào tạo. Đồng thời nói rõ về lương bổng, đãi ngộ trong doanh nghiệp.

Dựa vào nền tảng cơ sở lý luận này, kết hợp với việc sử dụng kết hợp thêm các phương pháp kiểm tra, thống kê, điều tra để khảo sát, phân tích tình hình quản trị nhân lực thực tế tại công ty than Quang Hanh TKV giai đoạn 2014 – 2016.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY THAN QUANG HANH – TKV

2.1. Giới thiệu khái quát về công ty than Quang Hanh – TKV

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Ngày 24 tháng 4 năm 2003 Tổng công ty Than Việt Nam ban hành Quyết định số 617/QĐ - HĐQT V/v đổi tên Công ty địa chất và khai thác khoáng sản thành Công ty than Bái Tử Long kể từ ngày 01/5/2003. Từ đó ngày 1/5/2003 là ngày kỷ niệm thành lập Công ty hàng năm.

Ngày 08 tháng 11 năm 2004 Hội đồng Quản trị Tổng Công ty Than Việt Nam ban hành Quyết định số 2021/QĐ - HĐQT V/v đổi tên Công ty than Bái Tử Long thành Công ty than Quang Hanh kể từ ngày 16/11/2004.

Ngày 08/11/2006 HĐQT TKV ban hành Quyết định số 2459/QĐ - HĐQT V/v đổi tên Công ty Than Quang Hanh thành Công ty Than Quang Hanh - TKV .

Ngày 19/8/2010, HĐTV TKV ban hành Quyết định số 1949/QĐ - HĐTV V/v đổi tên Công ty TNHH MTV Than Quang Hanh - TKV thành công ty TNHH MTV than Quang Hanh - Vinacomin.

Ngày 01 tháng 7 năm 2013 Tập đoàn TKV ban hành Quyết định số 1080/QĐ - Vinacomin V/v giải thể Công ty TNHH MTV Than Quang Hanh – Vinacomin nhằm chuyển đổi công ty TNHH MTV Than Quang Hanh - Vinacomin thành Chi nhánh tập đoàn CN Than - KS Việt Nam - Công ty Than Quang Hanh - TKV theo quyết định số 314/QĐ- TTg ngày 07/02/2013 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án tái cơ cấu Tập đoàn TKV.

Ngày 01 tháng 7 năm 2013, Hội đồng thành viên Tập đoàn CN than - KS Việt Nam ban hành quyết định số 1171/QĐ - Vinacomin V/v thành lập chi nhánh tập đoàn Công nghiệp Than Khoáng sản Việt Nam - Công ty than Quang Hanh - TKV.

Như vậy cho đến nay, trải qua nhiều lần đổi tên, trong 14 năm xây dựng và phát triển, công ty than Quang Hanh – TKV đã đạt được nhiều kết quả đáng ghi nhận. Nếu như năm 2003 công ty chỉ có trên 1.800 cán bộ công nhân, sản lượng

khai thác than nguyên khai là 242.391 tấn/ năm, tổng doanh thu đạt mức 97,384 tỷ đồng, thì đến cuối năm 2016 công ty Than Quang Hanh đạt mức sản lượng khai thác than nguyên khai sản xuất là 773.114 tấn, bảo đảm việc làm ổn định cho 3.600 lao động, tiền lương bình quân đạt 11,4 tr.đ/người/tháng.

Cùng với kết quả trong phát triển sản xuất và chăm lo đời sống CBCN, công tác thi đua, khen thưởng đạt được nhiều kết quả đáng khích lệ, các tổ chức đoàn thể quần chúng tăng cường phối hợp cùng chuyên môn vận động người lao động thực hiện có hiệu quả các phong trào thi đua. Từ đó nhiều cá nhân, tập thể đã được nhận những phần thưởng cao quý của Đảng và Nhà nước như: đã có 5 tập thể và 6 cá nhân được chủ tịch nước trao tặng Huân chương Lao động, 01 cá nhân đạt danh hiệu Chiến sĩ thu đua toàn quốc, 23 tập thể và cá nhân được Thủ tướng Chính phủ tặng Bằng khen cùng nhiều phần thưởng cao quý khác.

Những con số trên là dấu mốc quan trọng ghi nhận quá trình phát triển của công ty Than Quang Hanh – TKV kể từ khi thành lập cho đến nay.

2.1.2. Ngành nghề kinh doanh

Ngành, nghề kinh doanh chính:

- Công nghiệp than: Khảo sát, thăm dò, đầu tư, xây dựng, khai thác, vận tải, sàng tuyển, chế biến, mua, bán, xuất khẩu, nhập khẩu các sản phẩm than, khí mỏ, nước ngầm ở mỏ và các khoáng sản khác đi cùng với than.

- Công nghiệp khoáng sản - luyện kim: Khảo sát, thăm dò, đầu tư, xây dựng, khai thác, vận tải, sàng tuyển, làm giàu quặng, luyện kim, gia công, chế tác, mua, bán, xuất khẩu, nhập khẩu các sản phẩm khoáng sản.

- Vật liệu nổ công nghiệp: Sản xuất, mua, bán, dự trữ, xuất nhập khẩu các loại vật liệu nổ công nghiệp và Nitrat Amôn.

- Công nghiệp điện: Đầu tư, xây dựng, sản xuất điện; mua, bán điện.

Ngành, nghề có liên quan đến ngành, nghề kinh doanh chính:

- Công nghiệp cơ khí.

- Công nghiệp hóa chất và vật liệu xây dựng.

- Quản lý, khai thác cảng; vận tải, kho bãi.

- Xây dựng công trình mỏ, dân dụng, công nghiệp, giao thông.
- Thăm dò, khảo sát địa chất; tư vấn khoa học công nghệ và đầu tư; giám định hàng hóa; đào tạo; y tế.

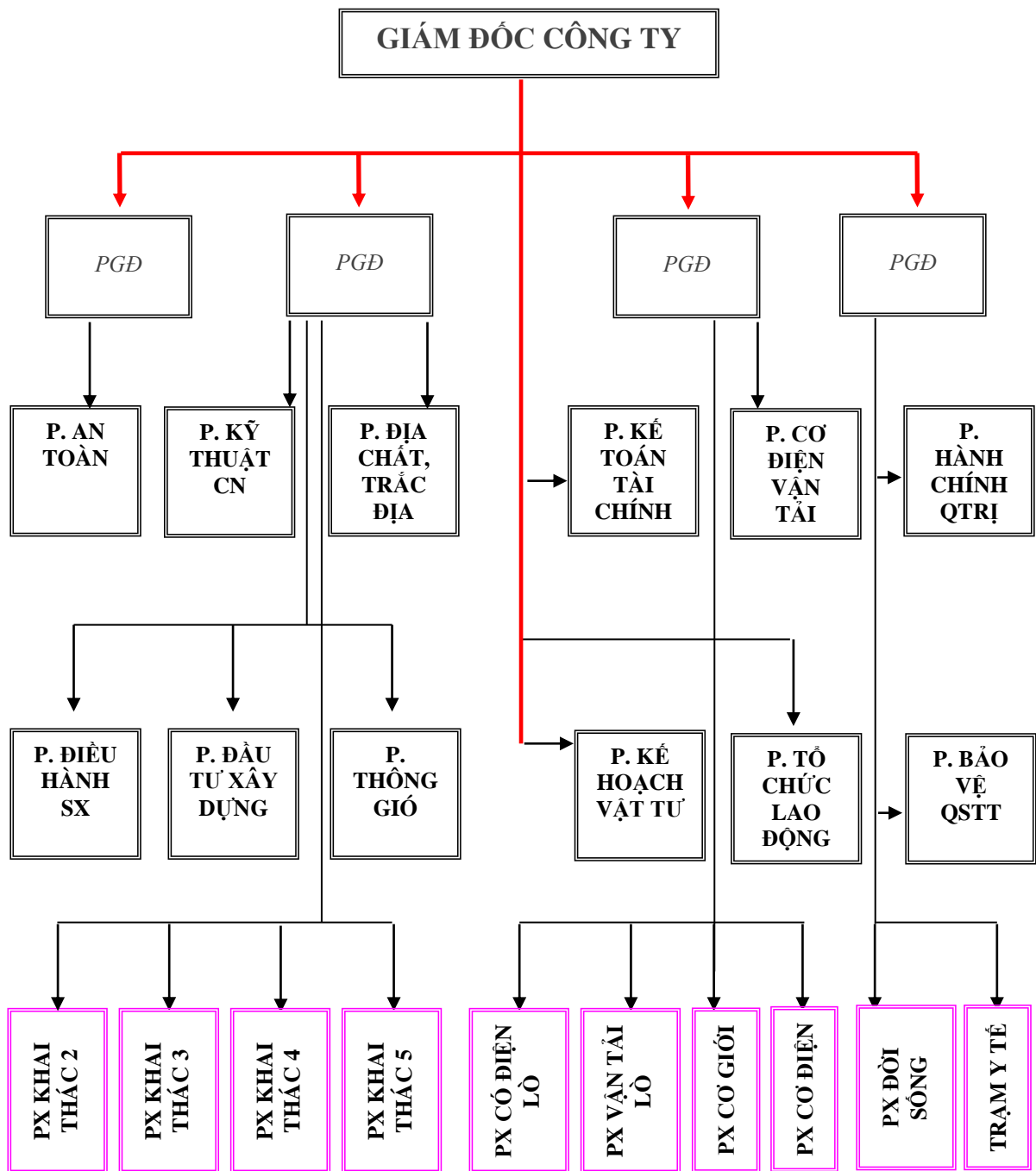
2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ của công ty

- Khai thác, chế biến và tiêu thụ than.
- Sửa chữa và gia công cơ khí.
- Thi công công trình xây dựng cơ bản mỏ.
- Quản lý khai thác cảng lẻ.
- Vận tải đường bộ (trong đó có than và hàng hóa khác).
- Sản xuất vật liệu xây dựng.

2.1.4. Sơ đồ tổ chức và chức năng nhiệm vụ của các phòng ban trong công ty

2.1.4.1. Sơ đồ tổ chức của công ty

Bộ máy quản lý của công ty được tổ chức theo kiểu trực tuyến chức năng, với điểm nổi bật là quyền lực tập trung vào giám đốc công ty. Bộ máy quản lý của công ty bao gồm: 01 Giám đốc, 04 Phó giám đốc, các phòng, trạm và phân xưởng được mô tả trong sơ đồ 2.1.



Sơ đồ 2.1. Bộ máy tổ chức của công ty than Quang Hanh – TKV

(Nguồn: Phòng Tổ chức Lao động)

2.1.4.2. Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban trong công ty

Bộ máy quản lý được chia làm 2 cấp:

- Cấp quản lý công ty: Gồm Giám đốc, các phó giám đốc giúp việc theo chuyên môn và các phòng chức năng.

- Cấp quản lý phân xưởng bao gồm ban chỉ huy các phân xưởng.

Giám đốc là người điều hành hoạt động hàng ngày của công ty và chịu trách nhiệm trước Công ty về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao.

* Giám đốc có các quyền và nhiệm vụ sau đây:

+ Quyết định về tất cả các vấn đề liên quan đến hoạt động hàng ngày của công ty;

+ Tổ chức thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh và các hoạt động khác của công ty;

+ Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lý trong công ty

+ Quyết định lương và phụ cấp (nếu có) đối với người lao động trong công ty.

+ Các quyền và nhiệm vụ khác theo quy định của pháp luật, Điều lệ của công ty.

Giám đốc công ty là người đại diện có tư cách pháp nhân, là người lãnh đạo chỉ huy và chịu trách nhiệm trước Nhà nước, cấp trên (Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam) và trước CBCNV công ty về kết quả sản xuất kinh doanh cũng như các nghĩa vụ đối với Nhà nước theo quy định. Giám đốc quản lý bộ máy điều hành thông qua các phó Giám đốc và các phòng chức năng có nhiệm vụ tham mưu cho Giám đốc về các lĩnh vực chuyên môn của mình.

* Phó giám đốc kỹ thuật, sản xuất: Tham mưu giúp Giám đốc chỉ đạo toàn bộ khâu kỹ thuật, công nghệ sản xuất, trắc địa, địa chất, môi trường và điều hành sản xuất của công ty.

* Phó Giám đốc cơ điện - vận tải: Tham mưu giúp Giám đốc quản lý chỉ đạo điều hành các lĩnh vực cơ điện và vận tải của công ty.

* Phó Giám đốc an toàn: Tham mưu giúp Giám đốc quản lý chỉ đạo điều hành các lĩnh vực an toàn BHLĐ của công ty.

* Phó Giám đốc nội chính: Tham mưu giúp Giám đốc quản lý chỉ đạo điều hành các lĩnh vực hành chính, y tế, đời sống, bảo vệ tài nguyên trong ranh giới mỏ được giao quản lý của công ty.

* Chức năng của các phòng kỹ thuật, nghiệp vụ: Mỗi phòng có một trưởng phòng có trách nhiệm tham mưu cho Giám đốc trong lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ mình phụ trách, đồng thời thực thi các nhiệm vụ khác của Giám đốc giao.

2.1.5. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty than Quang Hanh – TKV giai đoạn 2014-2016

Bảng 2.1. Kết quả hoạt động SXKD của công ty giai đoạn 2014 -2016

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	So sánh 2015/2014		So sánh 2016/2015	
						ST	TL (%)	ST	TL (%)
1	Tổng sản lượng than nguyên khai	Tấn	1.280.000	1.500.000	1.700.000	220.000	17,19	200.000	13,33
2	Tổng DT	Tỷ	1.868	1.938	2.466	70	3,75	528	27,24
3	Tổng chi phí	Tỷ	1.842	1.918	2.447	76	4,13	529	27,58
4	Lợi nhuận tt	Tỷ	26	20	19	(6)	(23,1)	(1)	(5)
5	Lợi nhuận st	Tỷ	20,28	15,6	15,2	(4,68)	(23,1)	(0,4)	(2,56)
6	Thu nhập BQ	trđ/th	9,6	10,48	11,4	0,88	9,12	0,92	8,78

(Nguồn: Phòng Kế toán tài chính)

Bằng sự nỗ lực của toàn thể cán bộ công nhân viên Công ty và qua bảng tổng kết kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trên từ năm 2014 đến năm 2016 có thể nhận thấy như sau:

- Sản lượng than nguyên khai trong 3 năm 2014 – 2016 tăng liên tiếp. Sau hơn 14 năm thành lập, sản lượng than nguyên khai của công ty Than Quang Hanh – TKV tăng mạnh. Năm 2014 đã đạt mức 1.280.000.000 tấn, năm 2015 đạt mức

1.500.000 tấn, tăng so với năm 2014 là 200.000 tấn tương ứng tỷ lệ tăng 17,19%. Đến năm 2016 đạt mức 1.700.000 tấn, tăng so với năm 2015 là 220.000 tấn, tỷ lệ tăng 13,33%. Điều đó cho thấy công ty Than Quang Hanh – TKV đã rất nỗ lực trong việc khai thác than nhằm đem lại doanh thu cao. Chính vì vậy, doanh thu khai thác than trong 3 năm 2014 - 2016 cũng tăng qua các năm. Nếu như năm 2015 Tổng doanh thu của công ty là 1.938 tỷ đồng, tăng so với năm 2014 là 70 tỷ, tăng 3,75% thì đến năm 2016 tổng doanh thu tăng mạnh đạt mức 2.466 tỷ đồng tăng so với năm 2015 là 528 tỷ đồng, tăng 27,24% so với năm 2015.

- Tuy doanh thu tăng đều qua các năm nhưng lợi nhuận sau thuế của công ty lại giảm qua các năm. Nếu như năm 2014 lợi nhuận trước thuế đạt mức 26 tỷ đồng, thì năm 2015 lại chỉ đạt 20 tỷ, năm 2016 là 19 tỷ đồng. Việc giảm lợi nhuận là do chi phí qua các năm tăng mạnh. Năm 2014 tổng chi phí đạt mức 1.842 tỷ đồng. Tuy nhiên do năm 2015, tổng chi phí tăng mạnh ở mức 1.918 tỷ đồng tăng so với năm 2014 là 76 tỷ đồng nên làm cho lợi nhuận trước thuế chỉ đạt 20 tỷ đồng. Điều này do nguyên nhân khách quan, đó là năm 2015 cũng như các đơn vị thành viên khác trong tập đoàn TKV, Công ty CP than Quang Hanh phải gồng mình gánh chịu một đợt mưa lũ chưa từng có trong lịch sử. 100% hầm mỏ bị ngập nước, phần mặt bằng thuộc địa phận của Công ty lại bị ngập sâu trong nước. Đường giao thông bị chia cắt, suối thoát nước Khe Sim, Ngã Hai bị vùi lấp, nước dâng cao làm xói lở hệ thống tường bao kho bãi và toàn bộ khu điều hành Trung tâm bị ngập ở độ sâu gần 2 đến 3m nước, làm hư hỏng nhiều công trình thiết bị. Chính vì vậy chi phí để sửa chữa và ứng cứu làm cho tổng chi phí hoạt động trong năm 2015 tăng mạnh.

Năm 2016 tổng chi phí năm 2016 tăng mạnh ở mức 2.447 tỷ đồng, tăng so với năm 2015 là 529 tỷ, tăng với tỷ lệ 27,58%. Vì vậy làm cho lợi nhuận trước thuế của công ty chỉ đạt mức 19 tỷ đồng, đây cũng được xem nỗ lực hết sức của công ty vì lý do khách quan bởi do đơn vị khai thác phải mở than có chất lượng xấu, khó tiêu thụ (chủ yếu là than cám 5) nên lượng tồn kho khá cao, chính vì điều này làm cho tổng chi phí năm 2016 tăng.

Nhìn chung doanh thu và sản lượng khai thác của công ty Than Quang Hanh – TKV tăng đều qua các năm, tuy nhiên vì lý do khách quan thời tiết gây bão lụt và do địa chất mỏ than, vì vậy lợi nhuận của công ty có giảm, nhưng điều đó cũng thể hiện công ty đã rất cố gắng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Điều đó cho thấy công ty đã rất nỗ lực và những thành tích đó rất đáng ghi nhận.

2.2. Đánh giá chung về đội ngũ nhân lực tại công ty than Quang Hanh – TKV

2.2.1. Tình hình nhân sự tại công ty

Bảng 2.2. Số lượng nhân viên trong công ty giai đoạn 2014 -2016

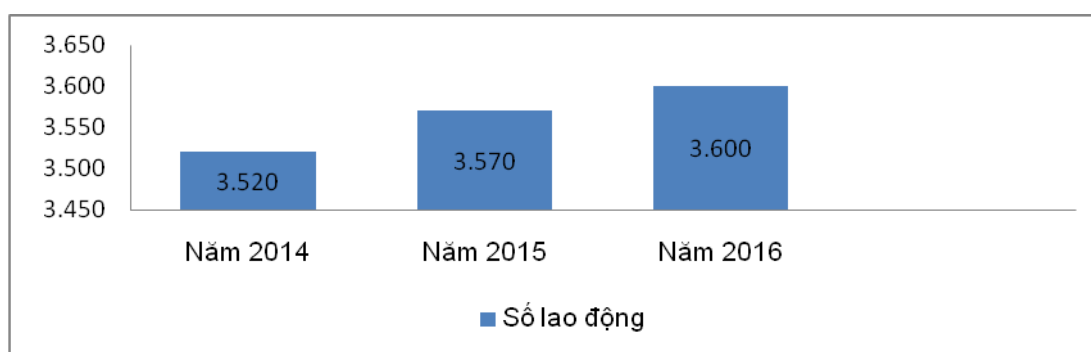
Đơn vị tính: người

Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	So sánh 2015/2014		So sánh 2016/2015	
			SL	TL(%)	SL	TL(%)
3.520	3.570	3.600	50	1,42	30	0,84

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Hình 2.1. Số lượng nhân viên trong công ty giai đoạn 2014 – 2016

Đơn vị tính: Người



(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Nếu như trong các năm trước đây, số lượng lao động của công ty Than Quang Hanh có sự biến động theo tỷ lệ giảm dần. Trong các năm 2013 trở về trước, số lượng lao động của công ty Than Quang Hanh – TKV giảm sút, chủ yếu là thợ lò. Rất nhiều lý do khiến thợ lò bỏ việc mà Tạp chí TKV đã nêu và phân tích: Do hoàn cảnh gia đình; do nghề hầm lò nặng nhọc, độc hại, kém sự hấp dẫn; cũng có

nhều người bỏ việc ở đơn vị hằm lò này rồi xin sang đơn vị khác để được gần nhà hơn hoặc có thu nhập cao hơn như một sự luân chuyển và cũng không ít người “ảo tưởng”, bỏ nghề hằm lò hy vọng tìm được nghề hấp dẫn hơn... Tuy nhiên, trong số thợ lò thôi việc, không phải ai cũng tìm được nơi làm việc tốt hơn nghề hằm lò mà họ đã làm. Chính vì vậy, giai đoạn 2014 – 2016 thực sự là có sự thay đổi lớn về nhân sự, đặc biệt là thợ lò quay lại xin việc và không ngừng gia tăng trong công ty Than Quang Hanh – TKV. Nếu như năm 2014 số thợ lò quay lại với công ty là gần 50 người làm cho tổng số nhân viên của công ty tăng đạt mức 3.520 người, thì đến năm 2015 con số này tiếp tục tăng mạnh, đạt mức 3.570 người, tăng so với năm 2014 là 50 người. Năm 2016 tiếp tục tăng, với số lượng nhân viên trong công ty là 3.600 người, tăng 30 người so với năm 2015, với tỷ lệ tăng là 0,84%.

Qua bảng 2.3 ta thấy số lao động của công ty tăng lên qua các năm. Tuy nhiên về cơ cấu chủ yếu tăng ở bộ phận lao động trực tiếp, lực lượng tăng theo trình độ chuyên môn chưa đáng kể. Năm 2014 số lao động ở bộ phận gián tiếp là 376 người chiếm tỷ trọng 10,7%. Năm 2016 là 382 người, tỷ trọng 10,6%. Như vậy qua 3 năm lao động ở bộ phận gián tiếp chỉ tăng có 6 người. Trong khi đó bộ phận lao động trực tiếp tăng với số lượng chủ yếu. Năm 2014 lao động trực tiếp là 3.143 chiếm tỷ trọng 89,3%. Năm 2016 là 3.218 người, tăng 75 người, chiếm tỷ trọng 89,34%.

Bảng 2.3. Cơ cấu lao động tại Công ty Than Quang Hanh – TKV giai đoạn 2014 - 2016*Đơn vị tính: Người*

Chỉ tiêu	2014		2015		2016	
	SL	TT(%)	SL	TT(%)	SL	TT(%)
I. Tổng số lao động	3520		3570		3600	
II. Theo giới tính						
1. Nam	3.062	87	2.999	86	3.096	86
2. Nữ	458	13	500	14	504	14
III. Theo độ tuổi						
1. Dưới 31	2.217	62,98	2.260	63,31	2.235	62,07
2. Từ 31- 45	1.075	30,54	1.078	30,2	1.132	31,44
3. Từ 46 - 55	220	6,25	223	6,25	226	6,29
4. Trên 55	8	0,23	9	0,24	7	0,20
IV. Theo chức năng						
1. Lao động gián tiếp	376	10,7	380	10,6	382	10,6
1.1. Cán bộ quản lý	188	50	190	50	190	49,7
1.2. Nhân viên nghiệp vụ	188	50	190	50	192	51,3
2. Lao động trực tiếp	3.143	89,3	3.190	89,4	3.218	89,4
V. Theo chuyên môn						
1. Sau đại học	24	0,68	27	0,76	28	0,77
2. Đại học & Cao đẳng	188	5,33	193	5,41	195	5,42
3. Trung cấp	94	2,67	102	2,86	109	3,03
4. Lao động phổ thông	3.214	91,33	3.248	90,97	3.268	90,78
VI. Theo bậc thợ						
1. Bậc 1 - 3	2.558	72,66	2.603	74,20	2.628	73
2. Bậc 4 – 5	657	18,66	660	18,49	665	18,47
3. Bậc 6 - 7	305	8,68	307	8,6	307	8,53

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Biến động nguồn nhân lực tại công ty qua các năm vì các lý do như: nghỉ hưu, đau ốm, chuyển công tác... được ghi nhận như bảng sau:

Bảng 2.4. Biến động nhân lực công ty Quang Hanh – TKV giai đoạn 2014 – 2016

Đơn vị tính: Người

STT	Chỉ tiêu	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016
I	Số lao động đầu kỳ	3.470	3.520	3.570
II	Số lao động tăng trong kỳ	57	53	32
III	Số lao động giảm trong kỳ	77	3	2
1	Nghỉ hưu	02	02	0
2	Hết hợp đồng	01	0	0
3	Chuyển công tác	0	0	0
4	Buộc thôi việc	01	0	0
5	Xin thôi việc	02	01	0
6	Khác: đau ốm ...	01	0	02
IV	Số lao động cuối kỳ	3.520	3.570	3.600

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Qua bảng 2.4 ta thấy số lượng nhân viên của công ty luôn tăng qua các năm và có những biến động nhất định. Năm 2014 số lao động tăng trong kỳ là 57 người, số lao động giảm trong kỳ là 7 người, trong đó nghỉ hưu 2 người, hết hợp đồng 01 người, có 01 người bị buộc thôi việc, có 02 người xin thôi việc, có 01 người đau ốm. Đến năm 2015 thì số lao động tăng trong kỳ là 53, chỉ có giảm đi 3 lao động, trong đó có 02 người đến tuổi nghỉ hưu, có 01 người xin thôi việc. Năm 2016 số lao động tăng trong kỳ là 32 người trong đó giảm 02 người với lý do đau ốm. Như vậy nhận thấy do quá trình phát triển mở rộng thị trường của Công ty đòi hỏi số lượng lao động tăng hơn để đáp ứng được yêu cầu của công việc.

2.2.2. Cơ cấu lao động theo giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn

2.2.2.1. Cơ cấu lao động theo giới tính

Do yêu cầu của ngành than đòi hỏi sức khỏe và khả năng chịu được những vất vả trong điều kiện làm việc môi trường khắc nghiệt (trong các hầm lò), bởi vì vậy số lao động nam chiếm đa số (86% tính đến thời điểm cuối năm 2016) trong tổng số lao động trong công ty, điều này là hoàn toàn hợp lý và phù hợp với mục tiêu kinh doanh, tính chất công việc của công ty.

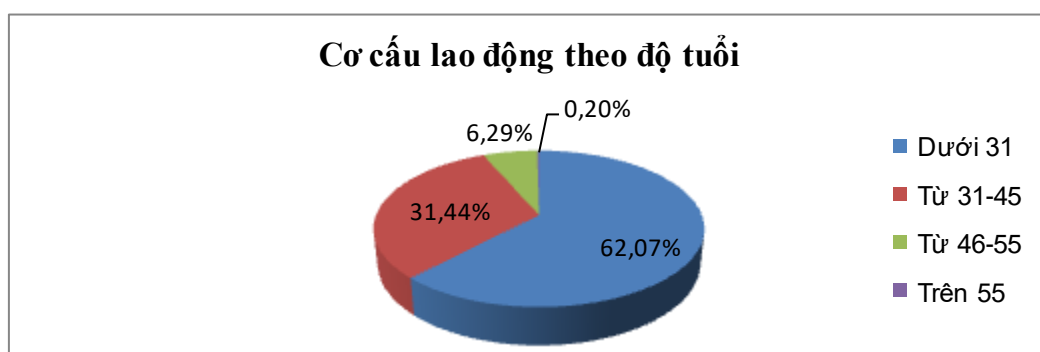
Hình 2.2. Cơ cấu lao động theo giới tính tính đến thời điểm 31/12/2016 tại công ty Than Quang Hanh – TKV



(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

2.2.2.2. Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Hình 2.3. Cơ cấu lao động theo độ tuổi tính đến thời điểm 31/12/2016 tại công ty Than Quang Hanh – TKV



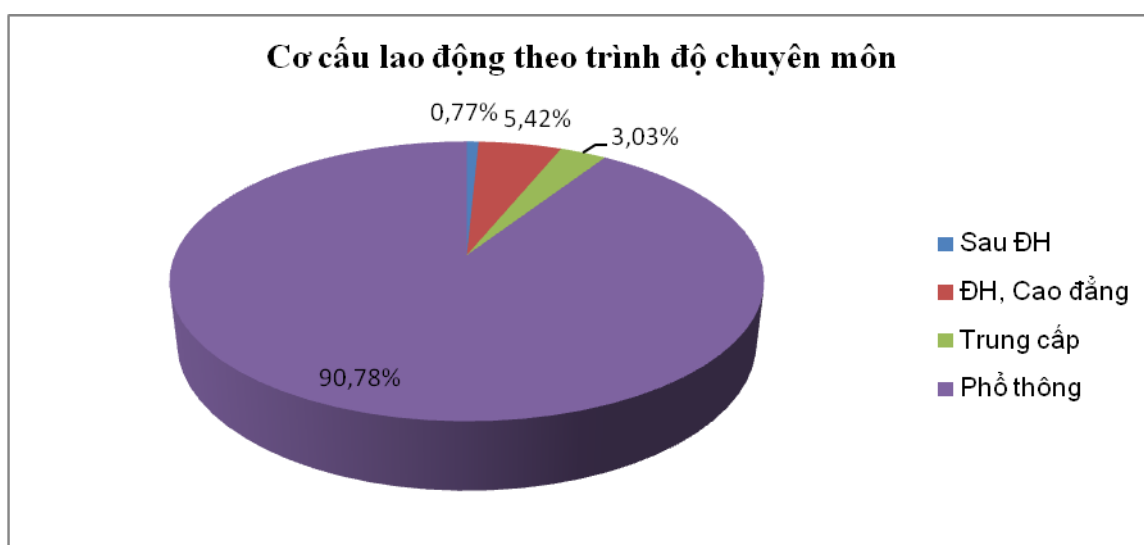
(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Nhìn chung cơ cấu lao động theo tuổi là tương đối hợp lý, số lượng người lao động trẻ (có độ tuổi dưới 31) chiếm khá cao: 62,07%. Con số này vừa là thuận lợi, vừa là khó khăn đặt ra đối với quản trị nguồn nhân lực của Công ty, vì đây là đội ngũ lao động trẻ, rất năng động, sáng tạo nhưng đòi hỏi phải có sự quan tâm thoả đáng về chế độ đãi ngộ cũng như nhu cầu đào tạo nâng cao trình độ tay nghề và phải có thời gian tích lũy kinh nghiệm để duy trì và phát triển nhằm tạo ra sức mạnh cạnh tranh cho công ty trong cơ chế mới. Mỗi độ tuổi thể hiện sức khoẻ khác nhau do vậy cần phải căn cứ vào độ tuổi để xác định sức khoẻ của người lao động từ đó có phương án bố trí, sử dụng lao động phù hợp, phát huy hết khả năng của người lao động, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động của công ty.

2.2.2.3. Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

Tỷ lệ lao động có trình độ trong công ty từ cao đẳng trở lên trong 3 năm qua chỉ chiếm tỷ lệ nhỏ, khoảng 6% tổng số lao động trong Công ty. Hầu hết những người này tham gia vào lực lượng lao động gián tiếp. Trình độ trung cấp chiếm khoảng 3%, phần lớn có tay nghề cao. Số còn lại là lao động phổ thông, lao động có bằng nghề.

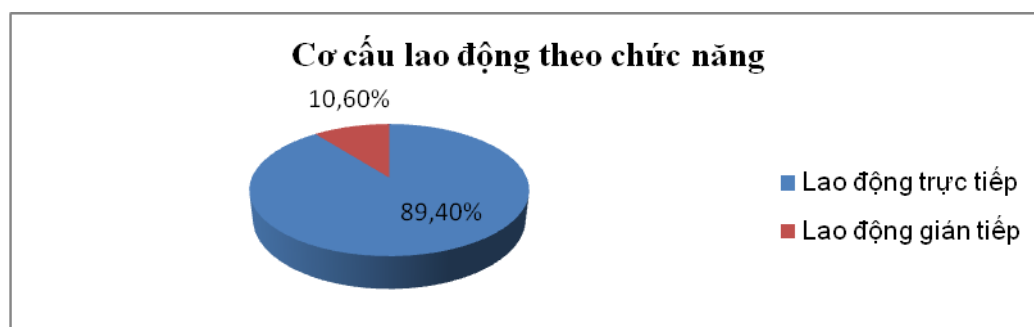
Hình 2.4. Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn tính đến thời điểm 31/12/2016 tại công ty Than Quang Hanh - TKV



(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

2.2.2.4. Cơ cấu lao động theo chức năng

Hình 2.5. Cơ cấu lao động theo chức năng tính đến thời điểm 31/12/2016 tại công ty Than Quang Hanh - TKV

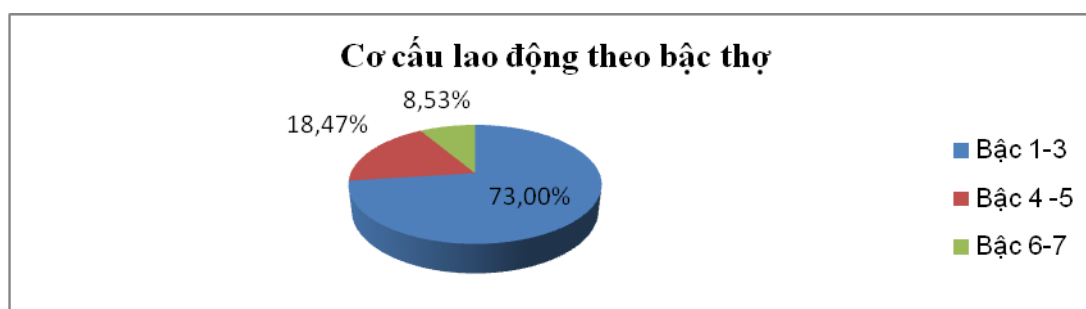


(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Tỷ lệ lao động gián tiếp tại công ty rất ít, chỉ chiếm (10,6%) trong tổng số lao động, trong đó tỷ lệ lao động trực tiếp rất đông (89,4%) tổng số lao động. Đây là biểu hiện chứng tỏ khả năng quản lý hiệu quả của đội ngũ cán bộ. Tuy nhiên số cán bộ quản lý tại các đội rất ít, chỉ chiếm 190/3600 tương đương với 5,3% tổng số lao động, do đó khó có thể quản lý tốt đội ngũ lao động tại các đội.

2.2.2.5. Cơ cấu lao động theo bậc thợ

Hình 2.6. Cơ cấu lao động theo bậc thợ tính đến thời điểm 31/12/2016 tại công ty Than Quang Hanh - TKV



(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Qua bảng 2.2 cho thấy, tỷ lệ lao động có tay nghề từ bậc 1 đến bậc 5 chiếm tỷ trọng rất cao (91, 47%). trong khi đó tỷ lệ công nhân có tay nghề khá từ bậc 6 trở

lên chiếm tỷ trọng thấp (8,53%). Tuy nhiên, nhờ sử dụng máy móc, thiết bị hiện đại, vấn đề tay nghề lao động không còn ảnh hưởng nhiều đến công việc.

Do bộ phận lao động trực tiếp đa số là lao động phổ thông trình độ sơ cấp nên tỷ lệ lao động có tay nghề còn rất khiêm tốn, cụ thể số lao động bậc 7/7 không có, số lao động bậc 6/7 chỉ chiếm 8,53%, số lao động bậc 4- 5/7 chiếm 18, 47% trong khi đó số lao động tay nghề yếu chiếm đa số, lao động bậc 1- 3/7 chiếm 73%. Điều này cho thấy chất lượng đội ngũ lao động của công ty chưa cao, cần có biện pháp thích hợp để nâng cao tay nghề cho người lao động và phải được tiến hành thường xuyên liên tục.

Công ty luôn hỗ trợ và tạo mọi điều kiện để nhân viên phát huy khả năng trong học tập nâng cao kiến thức chuyên môn nghiệp vụ. Đào tạo và sắp xếp nguồn nhân lực phù hợp với tình hình phát triển mới của công ty nhằm gia tăng về chất. Trình độ văn hoá của nhân viên còn thấp, nên nhận thức về ý thức lao động, hiểu biết về pháp luật chưa cao.

Nhìn chung chất lượng lao động tại công ty chưa cao, chưa đồng đều, một số không theo kịp với nhu cầu nhiệm vụ mới, chưa phát huy quyền làm chủ của mình trong đóng góp xây dựng công ty ngày càng phát triển trên con đường hội nhập kinh tế, do đó gặp nhiều khó khăn trong kinh doanh. Vì vậy công ty cần có biện pháp đào tạo nghiệp vụ chuyên môn và bồi dưỡng nâng cao trình độ văn hoá thường xuyên cho đội ngũ lao động của công ty, ngày càng có tay nghề cao, ổn định về số lượng và chất lượng.

2.2.3. Thu nhập bình quân đầu người của người lao động

Bảng 2.5. Thu nhập bình quân đầu người trong công ty giai đoạn 2014 -2016

Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Đơn vị tính	So sánh 2015/2014		So sánh 2016/2015	
				SL	TL(%)	SL	TL(%)
9,6	10,48	11,4	triệu đồng/ người/ tháng	0,88	9,12	0,92	8,78

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động– công ty Than Quang Hanh- TKV)

Qua bảng 2.5 có thể nhận thấy thu nhập bình quân đầu người của công ty than Quang Hanh tăng dần qua các năm. Năm 2015 thu nhập bình quân một lao động của công ty than Quang Hanh tăng 9,12% so với năm 2014. Năm 2016 đạt ở mức 11,4 triệu đồng/ người tháng, tăng 0,92 triệu đồng tương ứng tăng 8,78% so với năm 2015. Ngoài việc chú trọng đầu tư vào đổi mới công nghệ, cải thiện điều kiện làm việc, áp dụng các giải pháp linh hoạt để nâng cao chất lượng than, công ty Than Quang Hanh đã rất nỗ lực để nâng cao thu nhập cho người lao động.

2.3. Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại công ty

Để phân tích và đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh - TKV, tác giả luận văn đã sử dụng phiếu điều tra thăm dò ý kiến trên cơ sở căn cứ vào nội dung của công tác quản trị nhân lực đã trình bày ở chương 1, luận văn đã thiết kế phiếu điều tra đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh - TKV .

Cuộc điều tra được thực hiện với 400 phiếu điều tra phát ra, được gửi đến cán bộ công nhân viên, các bộ phận, phòng chuyên trách và các cấp lãnh đạo tại công ty than Quang Hanh. Tổng số phiếu thu lại là 385 phiếu. Chi tiết nội dung phiếu điều tra được trình bày ở Phụ lục 1.

2.3.1. Thực trạng công tác phân tích công việc tại công ty Than Quang Hanh – TKV

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc. Phân tích công việc là một quá trình xác định và ghi chép lại các thông tin liên quan đến bản chất của từng công việc cụ thể. Đây là quá trình xác định trách nhiệm, nhiệm vụ liên quan đến công việc và các kỹ năng kiến thức cần có để thực hiện tốt công việc. Đây cũng là quá trình xác định sự khác biệt của một công việc này với công việc khác.

Tại công ty Than Quang Hanh – TKV, Giám đốc công ty chỉ đạo phòng Tổ chức - lao động phối hợp với các phòng ban khác thực hiện công tác phân tích công việc để đảm bảo sự phân công rõ ràng trong nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn

giữa những người lao động làm các công việc khác nhau để hiểu rõ mình cần phải thực hiện các nhiệm vụ và trách nhiệm gì. Thực hiện sự chỉ đạo của Giám đốc, phòng Tổ chức - lao động soạn công văn đề nghị Trưởng các phòng ban khác thực hiện công tác phân tích công việc cho tất cả các công việc trong phòng, ban mình, trong đó có hướng dẫn tại mỗi công việc cần nêu rõ người lao động cần phải thực hiện những nhiệm vụ gì, có trách nhiệm và những quyền hạn ra sao. Các Trưởng phòng, ban chủ yếu bằng kiến thức chuyên môn nghiệp vụ và hiểu biết của mình để trực tiếp viết văn bản phân tích công việc, cụ thể là bản phân công công việc/nhiệm vụ, sau đó giao cho phòng Tổ chức - lao động. Phòng Tổ chức - lao động trình Giám đốc công ty xem xét và phê duyệt. Sau khi được Giám đốc phê duyệt, bản phân công công việc/nhiệm vụ được ban hành cho các đơn vị trong toàn công ty làm căn cứ để thực hiện.

Quá trình này có ưu điểm là Trưởng phòng, ban đó trực tiếp hàng ngày làm việc với người lao động và hiểu được công việc của họ nên việc phân tích, phân công công việc sẽ đầy đủ và sát thực hơn. Ngoài ra còn tiết kiệm thời gian, vì trong một khoảng thời gian các phòng ban khác nhau có thể cùng tiến hành viết cho phòng ban mình.

Tuy nhiên quá trình này có nhược điểm là Trưởng các phòng, ban là những người chuyên môn không thuộc lĩnh vực nhân sự, họ không có hoặc rất hạn chế về kiến thức, kỹ năng phân tích công việc như: lựa chọn phương pháp thu thập thông tin, thiết kế biểu mẫu thu thập thông tin hay kỹ năng viết văn bản phân tích công việc... công ty cũng không có sự đào tạo, phòng Tổ chức - lao động không có hướng dẫn cho các phòng ban về phân tích công việc. Trưởng các phòng ban không tiến hành lựa chọn phương pháp thu thập thông tin và cũng không có phương pháp thu thập thông tin rõ ràng. Quá trình thu thập thông tin và xử lý thông tin hầu như không có. Họ viết bản phân công công việc/nhiệm vụ chủ yếu dựa vào sự hiểu biết của mình về các công việc chứ không có sự thu thập thông tin từ người lao động, nếu có cũng chỉ là những cuộc nói chuyện, thảo luận ngắn mang tính không chính thức với người lao động.

Dưới đây là bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc và bản tiêu chuẩn công việc mà công ty đã xây dựng cho vị trí kỹ sư khai thác mỏ.

Bảng 2.6. Bản mô tả công việc

<p>Chức danh công việc: Kỹ sư khai thác mỏ</p> <p>Mã công việc: KT CN- 01</p> <p>Bộ phận: Phòng Kỹ thuật CN</p> <p>Đơn vị: Công ty Than Quang Hanh - TKV</p> <p>Trách nhiệm:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Kiểm soát kế hoạch khai thác, khoan nổ mìn đảm bảo đúng tiến độ, kỹ thuật khai thác, kỹ thuật an toàn và hiệu quả.2. Kiểm tra giám sát nhân lực, phương tiện, máy móc hoạt động trên công trường, theo dõi, chấm công lao động.3. Xử lý những vấn đề phát sinh trong quá trình khai thác, báo cáo Quản đốc phân xưởng và Giám đốc điều hành mỏ về những khó khăn, vướng mắc.4. Tham mưu cho Quản đốc phân xưởng và Giám đốc điều hành mỏ xây dựng kế hoạch khai thác, đề xuất các phương án cải tiến trong quản lý khai thác để đạt hiệu quả cao nhất.5. Thực hiện các công việc khác theo yêu cầu của Quản đốc phân xưởng, Giám đốc điều hành mỏ và Ban Giám đốc Công ty <p>Quyền lợi:</p> <p>Được hưởng mức lương cạnh tranh, phụ cấp chức vụ;</p> <ul style="list-style-type: none">- Các chế độ thưởng thường xuyên, thưởng đột xuất, lễ tết- Được đóng BHXH, BHYT, BHTN- Được làm việc trong một môi trường năng động, chuyên nghiệp <p>Điều kiện làm việc:</p> <ul style="list-style-type: none">- Được trang bị 2 bộ quần áo và mũ bảo hộ lao động trong 1 năm.- Được trang bị các trang thiết bị chuyên dụng trong làm việc

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Bảng 2.7. Bảng yêu cầu công việc

<p>Chức danh công việc: Kỹ sư khai thác mỏ</p> <p>Mã công việc: KT CN- 01</p> <p>Bộ phận: Phòng Kỹ thuật CN</p> <p>Đơn vị: Công ty Than Quang Hanh - TKV</p> <p>Yêu cầu trình độ học vấn:</p> <ul style="list-style-type: none">- Có bằng Cao đẳng trở lên chuyên ngành khai thác mỏ <p>Yêu cầu về kiến thức và kỹ năng:</p> <ul style="list-style-type: none">- Có ít nhất 01 kinh nghiệm làm việc tại công trường khai thác (ưu tiên cho ứng viên đã làm việc tại mỏ khai thác quặng sắt, khai thác đá).- Am hiểu hồ sơ mỏ, luật khoáng sản, giao thiệp tốt (để làm việc với các sở ban ngành)- Khả năng giao tiếp, đàm phán và thuyết phục tốt.- Năng động, có tinh thần tự lực và ham học hỏi để phát triển bản thân.- Tuân thủ nghiêm túc các quy định của công ty.- Kỹ năng đọc hiểu bản đồ địa hình, địa chất khu vực, bản đồ thiết kế khai thác, sử dụng GPS, la bàn địa chất định hướng, định điểm.- Trình độ tin học: Sử dụng thành thạo máy vi tính, các phần mềm thiết kế và đo đạc (Autocad, Mapinfo, Microstation...), các phần mềm ứng dụng văn phòng (Excel, Word, PowerPoint).- Có trách nhiệm trong công việc, chịu được áp lực công việc <p>Yêu cầu về kinh nghiệm làm việc:</p> <ul style="list-style-type: none">- 2 năm kinh nghiệm trong ngành khai thác mỏ trở lên. <p>Yêu cầu về thể chất và điều kiện làm việc:</p> <ul style="list-style-type: none">- Từ 24 -35 tuổi.- Nam giới có sức khỏe tốt, hanh nhẹn trong công việc- Trung thực, tư cách con người, đạo đức nghề nghiệp tốt.- Cẩn thận, tỉ mỉ và có trách nhiệm cao.- Nhiệt tình, có định hướng làm việc lâu dài, ổn định.- Làm việc toàn thời gian
--

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Bảng 2.8. Bảng tiêu chuẩn công việc

<p>Chức danh công việc: Kỹ sư khai thác mỏ</p> <p>Mã công việc: KT CN- 01</p> <p>Bộ phận: Phòng Kỹ thuật CN</p> <p>Đơn vị: Công ty Than Quang Hanh - TKV</p>	
<p>Nhiệm vụ</p> <p>1. Kiểm soát kế hoạch khai thác, khoan nổ mìn đảm bảo đúng tiến độ, kỹ thuật khai thác, kỹ thuật an toàn và hiệu quả.</p> <p>2. Kiểm tra giám sát nhân lực, phương tiện, máy móc hoạt động trên công trường, theo dõi, chấm công lao động.</p> <p>3. Xử lý những vấn đề phát sinh trong quá trình khai thác, báo cáo Quản đốc phân xưởng và Giám đốc điều hành mỏ về những khó khăn, vướng mắc.</p> <p>4. Tham mưu cho Quản đốc phân xưởng và Giám đốc điều hành mỏ xây dựng kế hoạch khai thác, đề xuất các phương án cải tiến trong quản lý khai thác để đạt hiệu quả cao nhất.</p> <p>5. Thực hiện các công việc khác theo yêu cầu của Quản đốc phân xưởng, Giám đốc điều hành mỏ và Ban Giám đốc Công ty</p>	<p>Tiêu chuẩn thực hiện công việc</p> <p>1. Lập kế hoạch và triển khai thực hiện kế hoạch khai thác mỏ cụ thể trên cơ sở công nghệ, thực tế địa chất, đảm bảo tận dụng tối đa nhân lực và hoá chất.</p> <p>2. Lập kế hoạch giám sát nhân lực, phương tiện, máy móc thực hiện đảm bảo đúng tiến độ.</p> <p>3. Giám sát, kiểm tra quá trình khai thác mỏ đảm bảo đúng biện pháp kỹ thuật, an toàn lao động. Phát hiện và ngăn chặn các sự cố có thể xảy ra trong khai thác.</p> <p>4. Tham mưu, tư vấn về kỹ thuật địa chất, kế hoạch, phương án khai thác ... cho Công ty. - Lập kế hoạch khai thác hàng tháng, hàng quý, hàng năm.</p> <p>5. Thiết kế biện pháp thi công khai thác nguyên vật liệu theo yêu cầu của Công ty; - Tham gia tìm kiếm, thăm dò các vùng nguyên liệu mới.</p>

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Theo kết quả điều tra mà tác giả thực hiện tại công ty than Quang Hanh - TKV. Với tổng số 385 phiếu thu về trên 400 phiếu phát đi, kết quả công tác phân tích công việc tại công ty được thể hiện chi tiết dưới đây.

Bảng 2.9. Kết quả tổng hợp phiếu đánh giá công tác phân tích công việc

TT	Tiêu chí đánh giá	Chất lượng của bản mô tả công việc	Chất lượng của bản yêu cầu công việc	Chất lượng của bản tiêu chuẩn công việc.
1	Tốt (%)	5	4,5	5,6
2	Khá (%)	32,2	28,4	30,4
3	Trung bình(%)	38,4	42,2	45,1
4	Yếu (%)	14,5	13,6	12,6
5	Kém (%)	9,9	11,3	6,3

(Nguồn: Tác giả tổng hợp điều tra)

Chất lượng của bản mô tả công việc được đánh giá với tỷ lệ là 38,4% ở mức độ TB trong tổng số 385 phiếu thu về, bên cạnh đó là 32,2% ý kiến đánh giá khá. Điều này cho thấy công tác phân tích công việc tại công ty than Quang Hanh - TKV được đánh giá ở mức trung bình khá. Bản mô tả công việc mà công ty đã xây dựng là tương đối chi tiết, cụ thể và đáp ứng các tiêu chí cơ bản yêu cầu của công việc hiện tại.

Chất lượng của bản yêu cầu công việc được đánh giá ở mức độ trung bình là 42,2% và khá là 28,4% tổng số ý kiến thu về. Sự đánh giá này phản ánh khá chính xác vì công ty đã xây dựng bản yêu cầu công việc cho các đối tượng lao động khác nhau như: bản yêu cầu công việc cho công nhân Kỹ thuật Cơ Điện mỏ, Công nhân kỹ thuật Khai thác mỏ, công nhân Kỹ thuật Xây dựng mỏ. Việc xây dựng bản yêu cầu công việc cho các đối tượng lao động là căn cứ, cơ sở để có thể cung cấp thông tin cho việc đánh giá nhân viên, tạo động lực làm việc cho nhân viên như: phương pháp trả lương cho từng vị trí như thế nào, Cơ hội thăng tiến...

Chất lượng của bản tiêu chuẩn công việc cũng được đánh giá ở mức độ trung bình 45,1% trong tổng số ý kiến tham gia đánh giá. Sở dĩ có được kết quả này là do

bản tiêu chuẩn công việc mới chỉ nêu ra quy định các kết quả tối thiểu phải đạt được khi hoàn thành công việc nhưng chưa tính đến các yếu tố rủi ro khác như điều kiện lao động, trang thiết bị làm việc.

Tổng hợp từ việc phân tích các kết quả trên nhận thấy công tác phân tích công việc tại công ty than Quang Hanh - TKV còn nhiều tồn tại, hạn chế:

- Chưa có bản mô tả công việc cho các bộ phận khác như bộ phận sản xuất, kinh doanh.

- Hoàn thiện và nâng cao chất lượng hơn nữa bản mô tả công việc để có thể ứng dụng hiệu quả bản yêu cầu công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

2.3.2. Thực trạng công tác hoạch định nhân lực của công ty

Công tác hoạch định nhân lực đóng vai trò quan trọng, nó giúp công ty thấy rõ được phương hướng, cách thức quản trị nhân lực của mình, bảo đảm có được đúng người cho đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi trên thị trường.

Hiện tại công tác hoạch định nhân lực tại công ty than Quang Hanh -TKV rất thụ động và chỉ lập kế hoạch nhân lực trong ngắn hạn. Giống như nhiều các Công ty và doanh nghiệp khác hiện nay, hoạt động xác định nhu cầu nhân lực trong trung hạn và dài hạn của Công ty Than Quang Hanh - TKV hiện nay vẫn còn là một lĩnh vực ít được quan tâm. Cho tới nay, Công ty Quang Hanh hầu như chỉ lên kế hoạch sản xuất kinh doanh, trong đó bao gồm cả kế hoạch về nguồn nhân lực trong một năm cần thiết. Do vậy, việc xác định nhu cầu nhân lực của Công ty thường được xác định vào đầu năm mới, sau khi Công ty đã tiến hành tổng kết công tác cho năm trước và lập kế hoạch cho năm tới. Để xác định và dự báo nhu cầu nhân lực cần thiết, Công ty thường dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của năm mới và dựa trên cơ sở đó để cân đối lại nguồn lực lao động có sẵn và xác định xem cần có phải tuyển dụng thêm người nếu như cần thiết hay cần phải đào tạo lại nhân lực. Vì vậy có thể nói công tác lập kế hoạch nhân lực của công ty còn thụ động và chưa có các chiến lược, dự báo lâu dài nhân lực cho công ty. Bên cạnh đó lập kế hoạch nhân

lực của công ty vẫn chưa tính toán đến khả năng ứng phó với những thay đổi nhân lực trong tương lai.

2.3.3. Thực trạng công tác tuyển dụng của công ty

Tuyển dụng lao động là khâu quan trọng nhằm giúp cho nhà quản trị nhân lực đưa ra quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất. Quyết định tuyển chọn có ý nghĩa quan trọng đến chiến lược phát triển kinh doanh của doanh nghiệp. Quá trình tuyển chọn sẽ giúp chọn được những ứng viên phù hợp với công việc, đáp ứng với yêu cầu. Để tuyển chọn đạt kết quả cao thì phải có bước tuyển chọn phù hợp, các phương pháp thu thập thông tin chính xác và đánh giá các thông tin một cách khoa học.

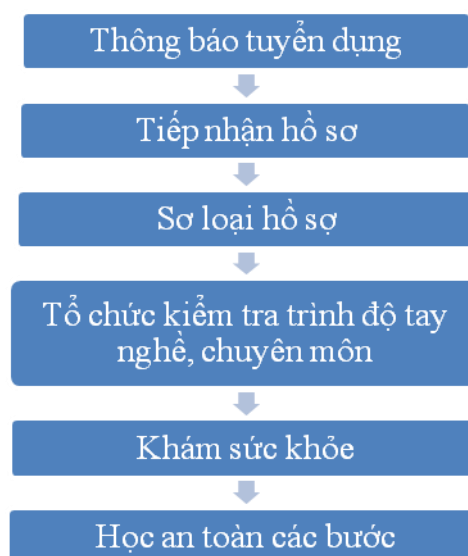
Các bước và quy trình tuyển dụng lao động của công ty than Quang Hanh :

- Căn cứ vào kế hoạch sản xuất, phòng Tổ chức - lao động cân đối lao động và lập kế hoạch tuyển dụng nếu thiếu lao động.

- Nguồn lao động có thể tuyển dụng của công ty từ 2 nguồn chủ yếu sau:

+ Nguồn lao động được nhận về từ các trường dạy nghề mà công ty cử đi đào tạo và đào tạo lại (Trường Đào tạo nghề mỏ Hồng Cẩm, Trường Đào tạo nghề mỏ Hữu nghị Việt Xô, Trường Cao đẳng công nghiệp xây dựng...): Số lao động này sau khi đạt yêu cầu về đào tạo nghề (có chứng chỉ hoặc bằng tốt nghiệp) thì phải qua kiểm tra sức khỏe tại trạm y tế công ty. Nếu đủ tiêu chuẩn về sức khỏe sẽ phải học an toàn các bước tại công ty và được bố trí về các đơn vị để làm việc.

+ Nguồn lao động tuyển dụng tự do: Sau khi cân đối và tuyển lao động theo nguồn trên mà vẫn thiếu lao động, Công ty sẽ tổ chức các bước tuyển dụng sau đây:



(Nguồn: Phòng tổ chức lao động công ty than Quang Hanh – TKV)

Sơ đồ 2.2. Quy trình tuyển dụng nhân lực của công ty than Quang Hanh – TKV giai đoạn 2014 – 2016

++ Công ty gửi thông báo tuyển dụng bằng văn bản gửi tới các trường dạy nghề trên địa bàn và trên các phương tiện thông tin đại chúng khác.

++ Tổ chức tiếp nhận hồ sơ xin việc. Hồ sơ xin việc của các ứng viên tối thiểu phải bao gồm: Đơn xin việc; sơ yếu lý lịch tự thuật nói rõ quá trình học tập và làm việc; bản sao các bằng cấp liên quan; giấy chứng minh nhân dân, giấy khai sinh, ảnh chụp 4*6 (chụp gần nhất), giấy chứng nhận sức khỏe. Tùy từng chức danh mà công ty yêu cầu những tài liệu cần thiết trong hồ sơ.

++ Sơ loại hồ sơ: công ty sơ loại hồ sơ xin việc bằng cách kiểm tra hồ sơ xin việc có đáp ứng đủ các yêu cầu hay không. Nếu hồ sơ xin việc không đạt yêu cầu (sau khi đã yêu cầu ứng viên nộp bổ sung) thì sẽ bị loại.

++ Tổ chức kiểm tra trình độ chuyên môn, tay nghề: Những ứng viên sau khi đạt yêu cầu ở bước sơ loại sẽ được công ty tổ chức kiểm tra trình độ tay nghề một buổi tập trung tại công ty, bằng hình thức thi viết, trả lời các câu hỏi của Hội đồng tuyển dụng. Hội đồng tuyển dụng công ty được thành lập trước đó với Giám đốc công ty là Chủ tịch hội đồng, trưởng một số phòng ban liên quan tới công việc được

tuyển dụng làm ủy viên. Hội đồng tuyển dụng có trách nhiệm lập phương án, bộ đề, câu hỏi thi tuyển, được Giám đốc - chủ tịch Hội đồng tuyển dụng phê duyệt.

++ Khám sức khỏe: Sau khi kiểm tra trình độ, nếu các ứng viên đạt yêu cầu ở bước kiểm tra trình độ chuyên môn, tay nghề sẽ được kiểm tra sức khỏe tại Trạm Y tế công ty.

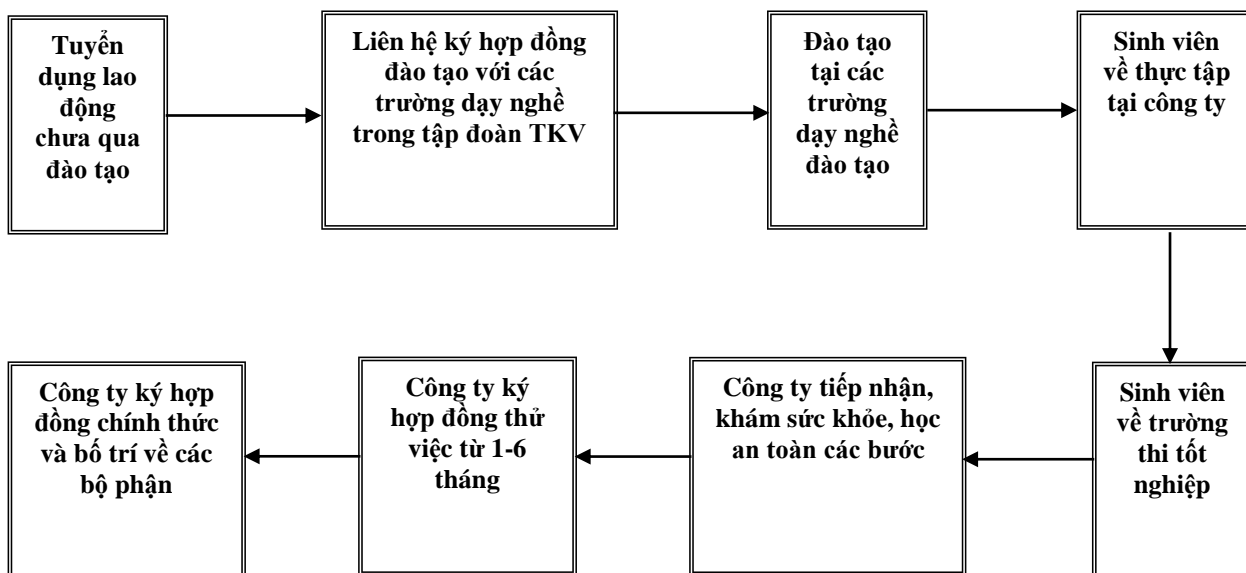
++ Học an toàn các bước: Sau khi khám sức khỏe, nếu các ứng viên đạt yêu cầu sẽ phải học an toàn các bước tại công ty và được bố trí về các đơn vị để làm việc.

Nhìn chung, công tác tuyển dụng của Công ty về cơ bản đã tuân thủ theo các bước quy trình đã đề ra.

2.3.4. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty

a, Hình thức, quy trình đào tạo:

Công ty than Quang Hanh là đơn vị sản xuất, không có chức năng đào tạo nghề, tuy nhiên có chức năng tập huấn, huấn luyện, bồi dưỡng nghiệp vụ một số ngành nghề. Công ty thực hiện tổ chức quy trình đào tạo nghề theo sơ đồ sau:



(Nguồn: Phòng Tổ chức - Lao động công ty than Quang Hanh – TKV)

Sơ đồ 2.3. Quy trình đào tạo của công ty than Quang Hanh - TKV

Đối với các lớp tập huấn, huấn luyện, bồi dưỡng nghiệp vụ: Công ty tổ chức mở các lớp các tập huấn, huấn luyện, bồi dưỡng nghiệp vụ cho người lao động tùy theo chuyên môn nghiệp vụ với người giảng dạy là các giáo viên kiêm chức (là các cán bộ tại các phòng ban) cho một số ngành nghề như: Kỹ thuật khai thác, kỹ thuật điện, sửa chữa thiết bị máng cào, tàu điện... Đối với một số ngành đặc biệt khác, người giảng dạy cần phải có chứng chỉ huấn luyện theo quy định như: huấn luyện thiết bị nghiêm ngặt về thiết bị hơi, thiết bị thủy lực, thiết bị đo gió đo khí. Huấn luyện về các loại này Công ty ký hợp đồng thuê giáo viên từ các trường dạy nghề trong TKV hoặc từ các chuyên viên từ Bộ Công thương.

b, Chi phí đào tạo và phát triển nhân lực

Trong những năm qua, ngoài việc đã tập trung mọi nguồn lực để cố gắng thúc đẩy các hoạt động sản xuất kinh doanh. Việc đào tạo, bồi dưỡng năng lực chuyên môn, tạo điều kiện cho người lao động đi học và thi tuyển nâng bậc, nâng lương v.v... đã được chú trọng. Sau đây là bảng thống kê chi phí đào tạo qua các năm từ 2014 - 2016:

Bảng 2.10. Chi phí đào tạo nhân lực của công ty than Quang Hanh – TKV giai đoạn 2014 -2016

STT	Nội dung	ĐVT/năm	Năm		
			2014	2015	2016
1	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	1.868	1.938	2.466
2	Tổng chi phí đào tạo	Triệu đồng	2.489,2	3.391,84	4.90,36
3	Tổng số lượt lao động được ĐT	Lượt người	980	986	1.093
4	Chi phí đào tạo/người	Triệu đồng	2,54	3,44	4,52

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Kinh phí đào tạo được trích từ các nguồn như kinh phí đào tạo của Công ty, của Tập đoàn TKV,... Qua bảng trên ta thấy chi phí đào tạo nhân lực tăng qua hàng năm từ năm 2014- 2016. Với mức chi phí hàng năm như trên thì kinh phí đào tạo

hiện nay là tương đối hợp lý phù hợp với tình hình phát triển của công ty.

c, Đánh giá chất lượng công tác đào tạo và phát triển

Thực trạng và kết quả của công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty than Quang Hanh - TKV được thể hiện thông qua cuộc khảo sát thăm dò ý kiến. Dưới đây là kết quả của cuộc khảo sát thăm dò ý kiến đánh giá với 4 tiêu chí trong công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty than Quang Hanh – TKV.

Theo số liệu thống kê tổng hợp từ phiếu thăm dò ý kiến cho thấy chất lượng của việc phân tích nhu cầu và xác định mục tiêu đào tạo được thực hiện tại công ty than Quang Hanh – TKV được đánh giá ở mức độ trung bình với 44,2% trong tổng số phiếu thu về. Sự đánh giá này khá hợp lý vì mặc dù đã có quy chế đào tạo tuyển dụng, quy trình đào tạo hợp lý nhưng việc xác định nhu cầu đào tạo vẫn mang tính hình thức và chưa hiệu quả.

Công ty than Quang Hanh căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh và căn cứ vào tình hình thực tế để xác định nhu cầu, kế hoạch đào tạo trong năm, phòng Tổ chức lao động lên kế hoạch năm, trình Giám đốc công ty duyệt và tổ chức thực hiện các khóa đào tạo theo đúng kế hoạch đã được phê duyệt. Như vậy việc xác định nhu cầu đào tạo tại một thời điểm triển khai cho cả năm là chưa được hiệu quả chưa bám sát nhu cầu thực tế tại các thời điểm khác nhau.

Chất lượng của việc lập kế hoạch đào tạo được thực hiện tại công ty được đánh giá ở mức độ khá với 45,1% tổng số phiếu. Sở dĩ có được sự đánh giá này là do công ty đã lập kế hoạch đào tạo cho từng vị trí, bộ phận, đối tượng lao động cụ thể trên cơ sở căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh và tình hình nhân lực thực tế của công ty.

Chất lượng của việc tổ chức thực hiện đào tạo được đánh giá ở mức độ trung bình với 45,1% trong tổng số phiếu. Sự đánh giá này thể hiện rõ công ty đã có quy chế đào tạo, kế hoạch đào tạo hàng năm. Việc tổ chức đào tạo về cơ bản đều xuất phát từ nhu cầu phát triển của công ty.

Bảng 2.11. Kết quả tổng hợp phiếu đánh giá chất lượng công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty Than Quang Hanh - TKV

TT	Tiêu chí	Tốt (%)	Khá (%)	Trung bình (%)	Yếu (%)	Kém (%)
1	Chất lượng của việc phân tích nhu cầu và xác định mục tiêu đào tạo	12	26,2	44,2	15,2	2,4
2	Chất lượng của việc lập kế hoạch đào tạo	12,5	45,1	36	3,4	3
3	Chất lượng của việc tổ chức thực hiện đào tạo	10,4	32,5	45,1	9,5	25
4	Chất lượng của việc đánh giá hiệu quả đào tạo	9,2	14,4	40,1	33,1	3,2

(Nguồn: Tác giả tổng hợp phiếu điều tra)

Chất lượng của việc đánh giá hiệu quả đào tạo được đánh giá ở mức độ trung bình là 40,1% trên tổng số phiếu, bên cạnh đó tỷ lệ đánh giá chất lượng hiệu quả đào tạo ở mức độ yếu là 33,1 %. Sự đánh giá này thể hiện ở chỗ: Mặc dù công ty đã thực hiện đánh giá đào tạo nhưng mới chỉ dừng lại kết quả của học viên đạt được sau mỗi khóa học qua các điểm số và đánh giá của giáo viên đào tạo. Chưa có đánh giá hiệu quả của khóa học tức là sau khi kết thúc khóa học, học viên quay lại quá trình làm việc thì không có sự đánh giá hiệu quả đạt được. Nguyên nhân này cũng một phần liên quan đến lý do chất lượng của phân tích công chưa tốt.

- Những vấn đề còn tồn tại đối với công tác đào tạo và phát triển

+ Chưa chú trọng công tác đánh giá hiệu quả đào tạo, đánh giá hiệu quả ứng dụng thực tế dẫn đến tình trạng nhiều cán bộ công nhân viên sau khi được cử đi đào tạo về nhưng vẫn chưa cải thiện được trình độ so với trước khi chưa được đào tạo. Đối với những chương trình đào tạo, bồi dưỡng tập huấn ngắn hạn thì việc đánh giá kết quả cuối khóa học hầu như không có. Còn một số chương trình đào tạo, bồi

dưỡng thực hiện với kinh phí quá lớn so với hiệu quả thu được.

+ Chưa có chiến lược đào tạo phát triển nhân lực dài hạn, mới chỉ thực hiện theo kế hoạch ngắn hạn và còn mang tính tự phát, bị động.

2.3.5. Đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động

Công ty tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc để so sánh giữa các chỉ tiêu công việc đã giao cho người lao động với các kết quả công việc đã đạt được của người đó. Từ thông tin và kết quả thu được, Công ty đánh giá việc thực hiện công việc nhằm kiểm tra tính chấp hành công việc của người lao động; kiểm tra sự thích ứng giữa vị trí và người đảm nhận nó; cung cấp thông tin phản hồi để cải thiện công tác của người lao động; phát hiện những thiếu sót trong quá trình thiết kế công việc, làm cơ sở cho việc điều chỉnh nguồn nhân lực: Tiền lương, tiền thưởng, sa thải, đề bạt, chuyển chuyên. Tại Công ty, việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động theo 2 đối tượng: Lao động trực tiếp và lao động gián tiếp.

Đối với lao động trực tiếp, việc đánh giá kết quả thực hiện công việc được đánh giá theo khối lượng hoàn thành được nghiệm thu theo ca làm việc và tổng hợp theo tháng làm cơ sở đánh giá. Đối với lao động gián tiếp, việc đánh giá kết quả thực hiện công việc được đánh giá xếp loại thông qua Biên bản họp bình xét thi đua tháng, thể hiện qua biểu mẫu ví dụ sau

Bảng 2.12. Biên bản họp bình xét thi đua

CÔNG TY THAN QUANG HANH - TKV CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

BỘ PHẬN: PHÒNG ĐẦU TƯ - XD

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Quảng Ninh, ngày 02 tháng 05 năm 2016

BIÊN BẢN HỌP BÌNH XÉT THI ĐUA THÁNG 04 NĂM 2014

- Thời gian: 08 giờ 00 phút ngày 02 tháng 02 năm 2014

- Địa điểm: Phòng Đầu tư - Xây dựng

- Thành phần:

1. Ông: Nguyễn Văn Năm - Trưởng phòng - Chủ trì

2. Ông: Đỗ Mạnh Hùng - Phó phòng - Thư ký

3. Cùng 03 cán bộ nhân viên thuộc bộ phận phòng Đầu tư

- **Nội dung:** Đánh giá, bình xét thi đua trong tháng 04 năm 2016, bộ phận phòng Đầu tư - Xây dựng với các nội dung sau:

Nội dung 1: Công tác AT - VSLĐ - PCCN:

Chấp hành tốt các nội quy, quy định về công tác AT - VSLĐ - PCCN của Công ty đề ra.

Nội dung 2: Công tác sản xuất:

Hoàn thành tốt công tác Đầu tư - xây dựng, phục vụ kịp thời cho sản xuất trong tháng 04 năm 2016.

Nội dung 3: Chấp hành chế độ chính sách của Nhà nước, quy chế, quy định, kỷ luật của Công ty;

Nội dung 4: Chăm lo đời sống cho CBCNV trong bộ phận:

Trong tháng, phòng đã chăm lo đời sống cho CBCNV trong bộ phận, đảm bảo đầy đủ quyền lợi của CBCNV trong bộ phận.

Nội dung 5: Tham gia các hoạt động VHVN, TDTT do Công ty tổ chức:

Phòng Đầu tư - Xây dựng đã tham gia tích cực và hiệu quả các hoạt động VHVN, TDTT do Công ty tổ chức

Xếp loại thi đua bộ phận: Xếp loại A

Xếp loại thi đua cá nhân trong bộ phận phòng Đầu tư - Xây dựng như sau:

TT	Họ và tên	Xếp loại	Ghi chú
1	Nguyễn Văn Năm	A	
2	Đỗ Mạnh Hùng	A	
3	Nguyễn Văn Hiệp	A	
4	Nguyễn Hải Nam	A	
5	Lê Thị Bình	A	

Biên bản được lập xong vào hồi 09 giờ 00 phút cùng ngày được mọi người thông qua.

THƯ KÝ

CHỦ TRÌ

(Nguồn: Phòng Đầu tư - Xây dựng)

Thông qua cách đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động của hai khối trực tiếp và gián tiếp trên có thể nhận thấy những hạn chế là:

- Khối trực tiếp: Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc chỉ chủ yếu dựa trên kết quả công việc cũng chưa hợp lý. Nó còn phải có thêm các tiêu chí khác như: thái độ, tác phong, trách nhiệm trong lao động...

- Khối gián tiếp: Việc các bộ phận chưa xây dựng các thang điểm, tiêu chí cụ thể có thể lượng hóa được khối lượng công việc thì việc đánh giá rất dễ nhầm lẫn, mang đầy tính nể nang, cảm tính, xuê xoa, thiên vị, dĩ hòa vi quý vì trong cùng một bộ phận. Thực tế cho thấy, ở khối gián tiếp, hầu như các bộ phận đều tự nhận xét và đánh giá xếp loại A, trừ một số trường hợp có vi phạm rõ ràng về quy chế, quy định tương đối lớn hoặc mắc các lỗi nghiệp vụ khi có kết luận của các đoàn thanh kiểm tra cấp trên hoặc Nhà nước mới bị xét loại B hay C.

Bảng 2.13. Kết quả tổng hợp phiếu đánh giá công tác ĐGKQTHCV của nhân viên của công ty Than Quang Hanh giai đoạn 2014 - 2016

Tiêu chí	Tốt (%)	Khá (%)	Trung bình (%)	Yếu (%)	Kém (%)
Chất lượng của phương pháp đánh giá	3,2	24	39,6	20,2	3

(Nguồn: Tác giả tổng hợp kết quả điều tra)

Chất lượng của phương pháp đánh giá đạt trung bình với 39,6% phiếu đánh giá trong tổng số. Có sự đánh giá này do công ty chủ yếu dựa vào bảng chấm công để trả công nhân viên mà chưa quan tâm tới thái độ, tinh thần làm việc và năng suất lao động. Chưa có quy chế đánh giá chất lượng công việc đối với từng chức danh, từng vị trí công tác.

2.3.6. Thực trạng công tác trả lương, trả thưởng tại công ty

a, Công tác trả lương

Công ty than Quang Hanh - TKV thực hiện việc trả lương cho người lao động thông qua hai khối: khối trực tiếp sản xuất và khối gián tiếp.

****** Đối với khối trực tiếp sản xuất, quỹ lương được thanh toán được xác định:

$$Q = Q_1 + Q_2$$

Q₁: Nguồn quỹ lương theo đơn giá trực tiếp với khối lượng và chất lượng sản phẩm thực hiện được nghiệm thu của phân xưởng.

Q₂: Nguồn quỹ lương bổ sung theo mức độ hoàn thành kế hoạch của phân xưởng với 3 chỉ tiêu: sản lượng và chất lượng than, số mét lò đảm bảo kỹ thuật, tỷ lệ % than cục trong than nguyên khai, an toàn trong sản xuất và thanh quyết toán vật tư, tiền lương cho công nhân kịp thời.

Nguồn quỹ lương tương ứng với khối lượng sản phẩm được nghiệm thu (**Q₁**):

Công ty áp dụng phương án trả lương theo quyết định số: 1933/QĐ-Vinacomin ngày 31/8/2011 của Tổng Giám đốc Tập đoàn công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam.

n

$$Q_1 = \sum_{i=1}^n S_i \times G_i \text{ (đồng)}$$

i = 1

S_i : khối lượng sản phẩm thứ i.

G_i : Đơn giá tiền lương sản phẩm thứ i (Đơn giá gốc).

Nguồn quỹ lương này (Q_1) được chia theo điểm của từng người trong bảng thanh toán lương theo mối quan hệ sau: 90% tổng quỹ lương của PX chi trả tương đương với tổng số điểm lương sản phẩm trực tiếp. Còn lại 10% được chi trả cho các sản phẩm phát sinh hoặc khuyến khích thi công những khâu yếu, việc khó trong quá trình sản xuất.

Bảng I:

Số lao động có mặt trong danh sách của phân xưởng (Người)	Số điểm tối đa của các đối tượng phục vụ trong phân xưởng so với điểm bình quân của thợ lò				
	Phó QĐ kỹ thuật	Phó QĐ	Lò trưởng	Thợ cơ điện	Tiếp liệu, thủ kho, thống kê, NVKT PX
1) < 100	1,15	1,1	1,05	0,6	0,5
2) 100 :- 150	1,2	1,15	1,05	0,6	0,5
3) 150 :- < 200	1,25	1,20	1,1	0,6	0,55
4) > 200	1,3	1,25	1,1	0,6	0,6

❖) Đối với công nhân cơ điện lò:

- Xác nhận tổng điểm của bộ phận cơ điện = Tổng các vị trí định biên nhân với hệ số 0,6 (Bảng I) bình quân thợ lò trong ca sản xuất.

- Đơn vị xây dựng bảng điểm tổ chức bình công chấm điểm theo các vị trí định biên phục vụ sản xuất phù hợp theo mối quan hệ thấp nhất là hệ số = 0,5 và cao nhất = 0,65.

❖) Đối với ban chỉ huy phân xưởng:

* Nhằm nâng cao công tác quản lý lao động tại các phân xưởng khối hầm lò, giảm thiểu số công nghỉ vô lý do, khi chấm công trả lương cho BCH phân xưởng sẽ được gắn hệ số $K = K2 \times K4 \times K5$ cụ thể như sau:

- Quản đốc và lò trưởng:

+ Nếu trong ca có từ 1 -:- 2 công nghỉ vô lý do của CN. Hệ số $K2 = 1$.

+ Nếu trong ca có từ 3 -:- 4 công nghỉ vô lý do của CN. Hệ số $K2 = 0,9$.

+ Nếu trong ca có từ 5 -:- 10 công nghỉ vô lý do của CN. Hệ số $K2 = 0,8$.

+ Nếu trong ca có > 10 công nghỉ vô lý do của CN. Hệ số $K2 = 0,7$.

- Phó quản đốc kỹ thuật:

+ Nếu trong ngày có từ 1 -:- 5 công nghỉ vô lý do của CN. Hệ số $K2 = 1$.

+ Nếu trong ngày có từ 6 -:- 10 công nghỉ vô lý do của CN. Hệ số $K2 = 0,9$

+ Nếu trong ngày có từ 11-:-15 công nghỉ vô lý do của CN. Hệ số $K2 = 0,8$

+ Nếu trong ngày có > 15 công nghỉ vô lý do của CN. Hệ số $K2 = 0,7$.

Hệ số $K4, K5$ được đánh giá trách nhiệm quản trị tài nguyên, phẩm cấp than và quản lý môi trường, vệ sinh công nghiệp.

* Hàng tháng căn cứ vào kết quả và thực hiện nhiệm vụ kế hoạch của đơn vị. Đơn vị bình công chấm điểm theo hệ số bảng I.

* Đối với Phân xưởng vận tải lò: Quản đốc, phó quản đốc phân xưởng hưởng lương thời gian theo quy chế trả lương bộ máy điều hành, hàng tháng đánh giá theo mức độ hoàn thành kế hoạch giao. Bộ phận tiếp liệu, thủ kho, nhân viên kinh tế, nhân viên kỹ thuật phân xưởng hưởng theo bảng I.

* Công nhân trực tiếp sản xuất: Hàng ca sản xuất căn cứ khối lượng sản phẩm sản xuất trong ca ứng với bảng điểm phân xưởng (đã được Giám đốc công ty duyệt) để xác định tổng số điểm lương thực tế. Tổ trưởng sản xuất cùng phó quản đốc trực ca căn cứ tổng số điểm thực hiện trong ca để bình công chấm điểm cho từng công nhân theo kết quả sản xuất thực hiện của từng người trong ca.

Ưu tiên trả lương khuyến khích tại các vị trí khó khăn, xung yếu và thợ bậc cao, tay nghề giỏi đạt năng suất lao động cao so với định mức giao (Các phân xưởng xây dựng bảng điểm phù hợp, được Giám đốc công ty duyệt).

Do nhu cầu sản xuất, đơn vị tổ chức làm việc bình thường ngày nghỉ lễ, tết và chủ nhật mà kết quả khối lượng công việc đảm bảo năng suất lao động tấn than khai thác hoặc mét lò đào mới thì các đối tượng là Quản đốc, Phó quản đốc, lò trưởng được hưởng điểm lương bình thường theo quy định điểm của các ngày làm việc trong tuần. Riêng bộ phận tiếp liệu, nhân viên kinh tế và nhân viên kỹ thuật phân xưởng nếu phải làm ngày lễ, tết và chủ nhật thì được hưởng điểm theo công định biên thời gian.

Nguồn quỹ lương bổ sung Q_2 được xác định bằng nguồn tiền thưởng tác nghiệp, hoặc nguồn tiền lương lũy tiến theo năng suất lao động, mức độ hoàn thành kế hoạch sản xuất có gắn đơn giá lũy tiến.

Nguồn quỹ lương này (Q_2) được chia theo phân loại A, B, C trong bảng thanh toán lương với mỗi quan hệ sau:

$$L_i = \frac{Q_2}{n} \times (V_i \times h_i)$$
$$\sum_{i=1} V_i \times h_i$$

L_i : Tiền lương phân phối của người thứ i .

V_i : Hệ số phân loại của người thứ i

h_i : Tổng số điểm của người thứ i trong bảng thanh toán lương.

$i = 1 \text{ :- } n$: là số người được phân loại A, B, C.

Bảng II:

Tên các chức danh	Loại A (hệ số 1)		Loại B (hệ số 0,7)		Loại C (hệ số 0,4)	
	Công làm việc thực tế (công)	Công nghỉ tự do (công)	Công làm việc thực tế (công)	Công nghỉ tự do (công)	Công làm việc thực tế (công)	Công nghỉ tự do (công)
1) Cán bộ quản lý PX (Phó QĐ, lò trưởng)	≥ 24	-	23 -:- 20	-	19 -:- 15	-
2) Công nhân lò	≥ 21	-	20 -:- 17	-	16 -:- 10	2
3) Công nhân cơ điện, lái tàu, đường sắt	≥ 23	-	23-:- 19	-	18 -:- 10	1
4) Thủ kho lò, NVKT, NVK.Thuật PX, gác lò.	≥ 24	-	23 -:- 21	-	20 -:- 10	-

* Quy trình bình xét, phân loại A,B,C: Hàng tháng các phân xưởng tổ chức bình xét phân loại A,B,C cho công nhân thông qua các thành phần gồm: Quản đốc phân xưởng, chủ tịch Công đoàn, bí thư Đoàn thanh niên và tổ trưởng sản xuất của phân xưởng.

- Những người được xếp phân loại phải đảm bảo các điều kiện sau:

+ Đảm bảo ngày giờ công quy định (Bảng II).

+ Mức độ hoàn thành nhiệm vụ.

+ Ý thức và tác phong công nghiệp trong quá trình sản xuất.

+ Đảm bảo an toàn, vệ sinh lao động trong quá trình sản xuất.

- Những người không đảm bảo các điều kiện đã quy định thì không xếp loại.

** Đối với khối gián tiếp, quỹ lương được thanh toán được xác định bằng tổng nguồn lương quyết toán của Công ty trừ đi tổng quỹ lương khối trực tiếp sản xuất. Việc thanh quyết toán tiền lương trên cơ sở nguyên tắc sau:

- Trả lương phải căn cứ vào công việc được giao phụ trách, năng lực và hiệu quả công tác của từng người.

- Thống nhất phân phối tiền lương theo một hệ số giãn cách thu nhập T2 (không phân phối theo hệ số lương cơ bản T1).

- Về khung quy định hệ số giãn cách thu nhập: Tùy theo khối lượng, tính chất công việc được giao và quá trình thâm niên công tác, hệ số lương của từng người để xây dựng hệ số thu nhập cao hơn (5%) hoặc thấp hơn (5%) so với hệ số thu nhập giao khoán mặc dù người đó vẫn hoàn thành công việc.

* Riêng đối với bộ phận giám sát viên an toàn thu nhập hàng tháng căn cứ vào mức độ hoàn thành chức năng nhiệm vụ quy định cụ thể như sau:

- Giám sát viên an toàn đã được sát hạch và có quyết định công nhận đạt thì được hưởng 100% hệ số giãn cách. Giám sát viên an toàn sát hạch chưa đạt kết quả thì được hưởng hệ số thu nhập bằng 90% theo quy định.

- Tiền lương hàng tháng của giám sát viên an toàn được gắn liền với công tác an toàn bảo hộ lao động của phân xưởng được giao giám sát. Trách nhiệm của giám sát viên an toàn đối với các vụ tai nạn lao động được xác định theo kết luận của đoàn điều tra công ty và được quy định cụ thể như sau:

+ Phân xưởng để xảy ra TNLD nặng, TNLD nhẹ giám sát viên an toàn không khai báo thì hệ số giãn cách giảm 15%/1 vụ.

+ Phân xưởng để xảy ra TNLD nhẹ thì hệ số giãn cách của giám sát viên an toàn giảm 10%/1 vụ.

+ Phân xưởng để xảy ra TNLD nặng thì hệ số giãn cách của giám sát viên an toàn giảm 20%/1 vụ.

+ Phân xưởng để xảy ra sự cố loại II thì hệ số giãn cách của giám sát viên an toàn giảm 25%/1 vụ.

* Lương hàng tháng của nhân viên cập nhật trắc địa, địa chất được gắn liền với kết quả cập nhật địa chất, trắc địa các công trình của phân xưởng. Trong quá trình cập nhật, hướng dẫn phân xưởng đi không đúng dẫn đến ảnh hưởng kết quả, tiến độ thi công thì tiền lương tháng giảm trừ hệ số giãn cách là 10%/ 01 công trình.

Như vậy, có thể thấy, quy chế tiền lương của Công ty là tương đối rõ ràng và cụ thể, đảm bảo sát với công việc của từng bộ phận và cá nhân đảm nhiệm công

việc được giao. Tuy nhiên, cách tính lương này chưa thể hiện được mức thu nhập của người có thâm niên công tác với người chưa có thâm niên công tác.

b, *Công tác trả thưởng:*

Công ty than Quang Hanh thực hiện việc trả thưởng cho người lao động như một hình thức kích thích, động viên, khích lệ người lao động có thành tích trong lao động sản xuất cũng như trong các hoạt động phong trào khác. Nguồn quỹ thưởng được xác định là nguồn quỹ thưởng trong lương (chiếm 10% tổng quỹ lương).

Việc xác định đối tượng và phân loại mức thưởng được thực hiện thông qua các buổi bình xét hàng tháng, quý ngay tại đơn vị, bộ phận đó với sự tham gia của đại diện tổ chức công đoàn đơn vị, đảm bảo khen thưởng đúng người, đúng việc và kịp thời, góp phần thúc đẩy phong trào thi đua lao động sản xuất và hoạt động phong trào toàn Công ty.

2.3.7. Thực trạng tạo điều kiện và môi trường làm việc tại công ty

Các chính sách và chế độ tạo điều kiện và môi trường làm việc tại công ty cũng được công ty than Quang Hanh – TKV khá chú trọng. Kỷ luật và thi hành kỷ luật đều thực hiện theo đúng quy chế và căn cứ theo luật lao động. Công đoàn công ty thường xuyên duy trì các phong trào hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao trong toàn công ty, phong trào xây dựng văn hóa công ty, bên cạnh đó công đoàn còn bảo vệ các quyền lợi về việc làm, đời sống và quyền lợi hợp pháp chính đáng của người lao động về đào tạo nghề, nâng bậc, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, khám sức khỏe định kỳ.

Thỏa ước lao động tập thể với các điều khoản bảo vệ chính đáng quyền lợi của người lao động được đại diện người lao động là chủ tịch công đoàn và người sử dụng lao động là giám đốc. Thỏa ước lao động đã phát huy tốt trên cơ sở điều khoản bảo vệ các quyền lợi về hợp đồng lao động, đảm bảo việc làm, thời gian nghỉ ngơi và làm việc, các quyền lợi tiền lương, tiền thưởng, bảo hộ lao động, an toàn lao động, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế...

Thực trạng công tác tạo điều kiện và môi trường làm việc tại công ty than Quang Hanh – TKV được phản ánh qua số liệu thống kê tổng hợp ý kiến từ phiếu

thăm dò với 3 tiêu chí. Dưới đây là kết quả cuộc điều tra.

Bảng 2.14. Kết quả điều tra về công tác tạo điều kiện và môi trường làm việc cho nhân viên của công ty Than Quang Hanh - TKV

TT	Tiêu chí	Tốt (%)	Khá (%)	Trung bình (%)	Yếu (%)	Kém (%)
1	Chất lượng điều kiện và môi trường làm việc cho người lao động	24,5	48,2	18,1	6,2	3
2	Chất lượng của thỏa ước lao động tập thể	12,4	42,1	35,2	8,3	2
3	Đánh giá vai trò của tổ chức công đoàn trong quan hệ lao động	1 4	44,5	21,2	16,3	4

(Nguồn: Tác giả tổng hợp kết quả điều tra)

Chất lượng của điều kiện và môi trường làm việc được đánh giá ở mức độ khá với 48,2% phiếu đánh giá trong tổng số, bên cạnh đó là 24,5% phiếu đánh giá tốt. Sự đánh giá nhận xét này thể hiện ở chỗ công ty đã trang bị tốt cơ sở vật chất, phương tiện lao động, trang bị bảo hộ và môi trường làm việc an toàn cho nhân viên.

Chất lượng của thỏa ước lao động tập thể được đánh giá khá với 42,1% phiếu đánh giá, tỷ lệ phiếu trung bình là 35,2%. Sự nhận xét này thể hiện ở chỗ: Thỏa ước lao động tập thể đã có các điều khoản đưa ra để bảo vệ quyền lợi chính đáng cho người lao động.

Chất lượng của vai trò, hoạt động công đoàn được đánh giá ở mức khá chiếm 44,5% tổng số phiếu đánh giá. Sự đánh giá này tương đối chính xác ở chỗ: Công đoàn công ty đã phần nào phát huy được vai trò, hoạt động của mình trong việc bảo vệ quyền lợi cho cán bộ công nhân viên khi có những tranh chấp xảy ra trong phạm vi công ty. Tổ chức công đoàn cũng đã quan tâm, chú trọng tới đời sống tinh thần cho cán bộ công nhân viên, tạo sự gắn kết nhân viên trong toàn bộ công ty.

2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh – TKV

2.4.1. Ảnh hưởng của các yếu tố bên trong

Việc phân tích các yếu tố bên trong doanh nghiệp là cơ sở cần thiết cho công ty than Quang Hanh – TKV xây dựng những chiến lược tối ưu để tận dụng cơ hội và đối phó với những nguy cơ bên ngoài ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực trong công ty:

Sứ mạng, mục tiêu: Mỗi cấp quản trị đều phải hiểu rõ mục tiêu của công ty mình. Trong thực tế mỗi bộ phận phòng ban đều phải mục tiêu của bộ phận mình. Mục tiêu của công ty là một yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến bộ phận chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, tài chính, quản trị nguồn nhân lực. Mục tiêu của phòng kinh doanh là doanh số bán hàng, mục tiêu của xí nghiệp là đạt kế hoạch, sản phẩm đạt chất lượng, thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Do đó mỗi bộ phận chuyên môn này phải dựa vào định hướng mục tiêu của toàn công ty để đề ra mục tiêu cho bộ phận mình.

Chiến lược phát triển kinh doanh: Có tác dụng định hướng cho chiến lược phát triển nguồn nhân lực, tạo ra đội ngũ quản lý, chuyên gia, công nhân lành nghề và phát huy hết tài năng của họ, có cơ hội được thăng tiến, chế độ trả lương và đãi ngộ khuyến khích làm việc với năng suất cao.

Chức năng chính của của công ty than Quang Hanh là khai thác, chế biến, kinh doanh than. Chính vì vậy mục tiêu hoạt động của công ty là kinh doanh có lợi nhuận và đem lại cho thị trường những sản phẩm than tốt nhất. Đồng thời chiến lược phát triển kinh doanh của công ty trong thời gian tới là mở rộng thị trường ra các tỉnh lân cận. Vì vậy những yếu tố này ảnh hưởng lớn đến công tác tuyển dụng, công tác đào tạo nhân lực để có thể có một đội ngũ nhân viên đủ về số lượng, đảm bảo về trình độ, năng lực nhằm thực hiện được những mục tiêu và chiến lược đặt ra của công ty.

Văn hóa doanh nghiệp cũng là yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động QTNL của công ty. Công ty có bầu không khí văn hóa doanh nghiệp cởi mở, cấp trên và cấp

dưới tin tưởng lẫn nhau, truyền thống mở rộng. Chính vì vậy số lượng nhân viên trong công ty trong năm vừa qua không ngừng tăng lên. Công nhân được khuyến khích đề ra sáng kiến và giải quyết các vấn đề. Hàng năm công ty cũng có những đợt ủng hộ xây dựng các trường học, nhà tình thương, khuyến học... Văn phòng, xí nghiệp công ty được trang bị đầy đủ tiện nghi đảm bảo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động, luôn cho nhân viên biết các nội quy, quy chế, văn bản ban hành thông qua bảng thông tin được đặt dưới các phòng ban và xí nghiệp. Các nội dung của bộ Luật Lao động hiện hành được thực hiện nghiêm túc thông qua: Hợp đồng lao động, an toàn lao động, vấn đề lao động nữ, BHXH, BHYT, trợ cấp thất nghiệp...

Cơ cấu tổ chức: Cách sắp xếp bộ máy của công ty áp dụng mô hình trực tuyến – chức năng, các quyết định quan trọng đều được hình thành ở cấp cao nhất và thực thi ở cấp thấp nhất. Các quyết định là do cấp trên cao nhất đưa ra tuy nhiên đều có sự tư vấn và hỗ trợ từ các phòng ban, điều này ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nhân lực, chẳng hạn như trong công tác phân công công việc, bố trí nhân viên trong công ty nhằm tạo sự thống nhất trong đội ngũ nhân viên, các mối quan hệ, các luồng thông tin giữa các công việc, các cấp được phát huy, tăng năng suất lao động thực hiện công việc.

Tổ chức công đoàn: Công đoàn cũng ảnh hưởng không nhỏ đến công tác quản trị nhân lực. Công đoàn nằm bên cạnh chính quyền, cấp Đảng ủy nhưng độc lập hơn về mục đích bảo vệ lợi ích của người lao động. Vai trò của tổ chức này kết hợp với chính quyền để chăm lo đời sống cán bộ công nhân viên trong công ty, được tham gia các cuộc họp liên quan đến vấn đề chia lợi nhuận, tiền thưởng, kỷ luật, tăng lương, hạ bậc lương, sa thải và các vấn đề liên quan khác...

2.4.2. Ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài

Bối cảnh kinh tế: Kinh tế Việt Nam đã trải qua năm 2016 với nhiều khó khăn trước những biến động lớn của nền kinh tế toàn cầu. Kinh tế thế giới, đặc biệt tại các nước phát triển, ẩn chứa nhiều yếu tố bất định. Thị trường hàng hóa thế giới có sự thay đổi ngược chiều giữa một số loại hàng hóa cơ bản, trong khi tài sản biến động mạnh theo những sự kiện trong năm. Trong bối cảnh kinh tế thế giới có nhiều

biến động, nền kinh tế Việt Nam đã bộc lộ những dấu hiệu cho thấy tính dễ bị tổn thương trước các cú sốc. Giá các mặt hàng năng lượng phục hồi ổn định trong khi giá các loại lương thực chính biến động mạnh trong năm 2016. Công nghiệp khai khoáng được cho là nguyên nhân chính dẫn tới tăng trưởng thấp. Chỉ số giá tiêu dùng có xu hướng tăng trở lại, đặc biệt trong những tháng cuối năm 2016. Thị trường thế giới tác động khiến lạm phát tại Việt Nam tăng trở lại. Mức giá trong nước tăng nhanh sau những lần điều chỉnh giá nhóm dịch vụ y tế và giáo dục. Do đó thu nhập và đời sống của cán bộ CNV bị suy giảm.

Tình hình kinh tế thế giới và Việt Nam cũng ảnh hưởng đến công tác QTNL của công ty. Trong năm 2016 kinh tế VN với nhiều khó khăn trước những biến động lớn của nền kinh tế toàn cầu. Giá các mặt hàng năng lượng phục hồi ổn định trong khi giá các loại lương thực chính biến động mạnh trong năm 2016. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến đời sống của nhân viên trong công ty nói riêng, và vì vậy cũng ảnh hưởng đến các chính sách trả lương, thưởng cho người lao động của công ty nhằm có sự hợp lý giữa chi phí của công ty và hỗ trợ người lao động tăng thêm thu nhập.

Dân số và lực lượng lao động: Trong nước, DN trong các ngành công nghiệp tiếp tục có xu hướng cắt giảm lao động, đặc biệt trong ngành khai khoáng. Số lượng lao động tại thời điểm 01/12/2016 chỉ tăng 2,9%, thấp hơn mức 6,4% năm 2015. Trong đó, lao động trong ngành khai khoáng giảm 6,9%; ngành sản xuất, phân phối điện giảm 1,3%. Tăng trưởng lao động suy giảm trong cả ba khối DNNN, DN tư nhân và DN có vốn đầu tư nước ngoài. Tăng trưởng lao động khu vực ngoài nhà nước và khu vực FDI lần lượt đạt 1,8% và 4,9%; giảm tương ứng từ 4,6% và 8,0% năm 2015. Điều này ảnh hưởng đến năng suất, chất lượng, khả năng sáng tạo và đổi mới của người lao động trong công ty.

Trong thời gian vừa qua ngành khai khoáng có số lao động giảm, điều này ảnh hưởng đến năng suất, chất lượng, khả năng sáng tạo và đổi mới của người lao động trong công ty. Điều này ảnh hưởng đến việc ra các quyết định tuyển dụng, đào tạo, bố trí nhân lực trong công ty.

Chính sách pháp luật: Luật pháp ảnh hưởng rất lớn đến công tác quản trị nhân lực, Ở Việt Nam, luật Lao động được ban hành, nhằm chi phối mối quan hệ lao động trong tất cả các doanh nghiệp Nhà nước và cách hình thức sở hữu khác. Cụ thể luật Lao động ảnh hưởng rất rõ nét đến việc trả lương, trả thưởng, đãi ngộ, bố trí, sắp xếp công việc của công ty.

Văn hóa xã hội: Đặc thù văn hóa – xã hội mỗi nước, mỗi vùng miền cũng ảnh hưởng không nhỏ đến công tác quản trị nhân lực của công ty. Bên cạnh sự phát triển, hội nhập kinh tế của Việt Nam trong những năm vừa qua thì văn hóa xã hội của Việt Nam cũng có những tác động tích cực lẫn tiêu cực. Lối sống của một số bộ phận người dân đi xuống. Đây là thách thức lớn đối với công tác quản trị nhân lực của công ty.

Khoa học – công nghệ: Khoa học kỹ thuật này càng phát triển mạnh mẽ, tạo điều kiện cho công ty đầu tư trang thiết bị hiện đại cũng như tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên được học hỏi những công nghệ mới phát triển nghề nghiệp của mình. Tạo điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ , cải tiến công nghệ. Và như vậy công ty cần phải chú ý đến công tác đào tạo, nâng cao trình độ cho người lao động....

Đối thủ cạnh tranh: Hiện nay thị trường công ty tập trung chủ yếu tại phía Bắc. Công ty phải đối mặt với các đối thủ cạnh tranh trong cùng tập đoàn như công ty than Cẩm phả, công ty than Hạ Long, công ty than Núi bèo, công ty than Hòn Gai, công ty than Hà Lầm, công ty than Vàng Danh... Tuy nhiên do cùng tập đoàn với nhau nên mức độ cạnh tranh không quá quyết liệt.

2.5. Đánh giá công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh – TKV

2.5.1. Thành công đạt được

- Công tác quản trị nguồn nhân lực trong thời gian gần đây ngày càng được sự quan tâm, đặc biệt là sự quan tâm đầu tư đến đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động như: Tích cực xây dựng nơi ăn ở, vui chơi cho người lao động, tổ chức các phong trào văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao và các hoạt động khác.

- Công ty đã xây dựng được hệ thống định mức lao động tương đối đầy đủ và phù hợp với các ngành nghề, công việc sản xuất chính.

- Công ty đã xây dựng được quy chế tiền lương, tiền thưởng bám sát và phù hợp, đảm bảo công bằng trong lao động và thu nhập. Đây như một công cụ hữu hiệu để kích thích sản xuất.

- Công ty đã tuyển dụng được nguồn lao động có cơ cấu lao động theo độ tuổi là rất tốt, số lượng người trẻ tuổi (dưới 31 tuổi) chiếm khá cao (62,07%), đây là đội ngũ lao động có sức khỏe tốt, năng động, sáng tạo..

- Nguồn nhân lực có sự phát triển nhanh về số lượng. Tỷ lệ lao động được đào tạo và đào tạo lại có xu hướng tăng.

2.5.2. Hạn chế còn tồn tại và nguyên nhân

- Chất lượng lao động của công ty so với mặt bằng chung các đơn vị trong ngành là thấp, thể hiện qua trình độ số lao động có trình độ phổ thông chiếm tỷ lệ cao, trong khi số lượng lao động trình độ cao đẳng, đại học chiếm tỷ lệ thấp.

- Công ty chưa thực hiện hoạch định nguồn nhân lực, do đó không có cơ sở định hướng phát triển, gần như có rất ít các hoạt động liên quan đến hoạt động này. Điều này làm giảm đi đáng kể hướng phát triển chiến lược kinh doanh khác của công ty .

- Trình độ chuyên môn lành nghề của cán bộ công nhân thấp; trên thực tế công ty đang thiếu cán bộ quản lý và kỹ sư có kinh nghiệm và năng lực chuyên môn giỏi, thiếu công nhân kỹ thuật có trình độ lành nghề cho hoạt động và quản lý trong lĩnh vực khai thác mỏ.

- Chưa xác định được nhu cầu đào tạo. Chi phí cho đào tạo hiện còn thấp. Do đó hạn chế thực hiện các biện pháp nâng cao năng lực cán bộ, công nhân viên. Việc phân tích, đánh giá kết quả đào tạo, những việc đã và chưa làm được trong công tác đào tạo chưa được xem xét và rút kinh nghiệm, việc lựa chọn phương pháp đào tạo chưa dựa vào nhu cầu thực tế và lấy ý kiến của người lao động. Việc xác định nhu cầu và đối tượng đào tạo còn thiếu chính xác, công ty chưa tổ chức kiểm tra, đánh giá, nghiên cứu cụ thể những kỹ năng còn thiếu của người lao động. Thường các

lớp tổ chức tập huấn nghiệp vụ lao động được mở không phải do phía công ty chủ động mà còn mang tính hình thức theo các qui định của nhà nước.

- Công tác đào tạo, còn chưa đem lại hiệu quả thực sự, đặc biệt là các lớp tập huấn, huấn luyện, bồi dưỡng nghiệp vụ tại công ty. Tỷ lệ đạt yêu cầu thường là 100% nhưng chất lượng làm việc, năng suất lao động thấp, số vụ vi phạm về kỹ thuật, cơ điện, an toàn còn cao.

- Đánh giá thực hiện công việc và hệ thống khuyến khích người lao động vẫn chưa thực sự phát huy hiệu quả.

- Chế độ tiền lương, tiền thưởng tại công ty chưa có tác động khuyến khích người lao động thực hiện tốt nhiệm vụ theo mục tiêu của công ty.

- Công tác đánh giá kết quả công việc cho nhân viên tại công ty, chủ yếu từ các trưởng phòng, đội trưởng phụ trách chuyên môn và phòng kiểm tra của công ty. Vì thế việc đánh giá còn chưa mang tính khách quan, dân chủ.

- Có sự chênh lệch khá lớn về ý thức, thái độ làm việc, trình độ chuyên môn nghiệp vụ giữa đội ngũ lao động trực tiếp và gián tiếp.

- Các vị trí tuyển dụng chủ yếu là lao động phổ thông và thường được người thân trong công ty giới thiệu nên việc phỏng vấn tương đối chủ quan, hời hợt. Các trường hợp tuyển dụng nằm trong khối hành chính hoặc kỹ thuật có bằng cấp, bậc nghề thường rất ít được kiểm tra hoặc thử việc đến nơi đến chốn mà thường được phân bổ thẳng về các phòng ban, đội chuyên trách để tự đào tạo trong thời gian ngắn.

- Cơ cấu lao động theo giới tính bị mất cân đối: nữ giới chiếm tỷ lệ còn cao (vượt 3,62%) so với quy định.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Dựa vào các số liệu do phòng TCLĐ công ty than Quang Hanh đưa ra, kết hợp với kết quả khảo sát, trong chương 2 luận văn đã phân tích thực trạng về nguồn nhân lực cũng như công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh – TKV. Luận văn đã chỉ ra được những kết quả đạt được trong quá trình quản trị nhân lực của công ty. Bên cạnh đó, luận văn cũng đã chỉ ra những hạn chế còn tồn tại từ đó định hướng phương hướng để khắc phục những hạn chế đó. Mặt khác trong chương này đã phân tích được ưu, nhược điểm của vấn đề, đưa ra những cơ hội cũng như thách thức thông qua việc phân tích các yếu tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến trong việc quản trị nhân lực của công ty. Đồng thời đây là nền tảng để tác giả tiếp tục phát triển chương 3 của luận văn.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY THAN QUANG HANH – TKV

3.1. Phương hướng hoạt động của công ty than Quang Hanh – TKV trong thời gian tới.

3.1.1. Quan điểm về chiến lược phát triển của công ty

Công ty than Quang Hanh - TKV được Công ty mẹ là tập đoàn khai thác khoáng sản Việt Nam TKV giao cho thực hiện nhiệm vụ sản xuất khai thác than hầm lò, với quan điểm về chiến lược phát triển là:

- Sản xuất khai thác than trên cơ sở tài nguyên sẵn có đảm bảo không lãng phí tài nguyên và bảo vệ môi trường, với mức tăng trưởng về sản lượng hàng năm từ 10% trở lên.

- Ổn định công việc, nâng cao thu nhập, sinh hoạt và đời sống tinh thần cho người lao động.

- Giải quyết tốt mối quan hệ giữa công ty với người dân và các cơ quan dân chính địa phương.

3.1.2. Các chỉ tiêu chủ yếu

Bảng 3.1. Các chỉ tiêu chủ yếu của công ty than Quang Hanh trong giai đoạn 2017 -2020

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Sản lượng	1.000t	1.920	2.240	2.520	2.740
2	Lao động	Người	3.640	3.670	3.710	3.760
3	Thu nhập	Trđ/ng/th	12,7	13,50	14,50	16,7,00

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

3.1.3. Quan điểm về phát triển nguồn nhân lực

- Đầu tư cho con người là đầu tư cơ bản nhất cần được ưu tiên hàng đầu.

- Cần thực hiện tuyển chọn nhân viên đúng với chức năng thu hút nhân tài,

thu hút nguồn nhân lực cho công ty.

- Cần coi đào tạo là bản lề của việc nâng cao trình độ, năng lực của nhân viên nên phải đầu tư thích đáng.

- Cần có chính sách lương, thưởng thích hợp để duy trì đội ngũ nhân viên hiện tại và thu hút nhân tài cho công ty.

- Tiếp tục duy trì các chương trình phúc lợi, các hoạt động nhằm làm phong phú thêm những giá trị truyền thống văn hóa của ngành và của công ty.

3.1.4. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực

- Bộ máy quản trị nhân lực gọn nhẹ, hợp lý, hiệu quả, xóa bỏ quan liêu, cửa quyền. Xây dựng 1 đội ngũ lãnh đạo giỏi, công nhân có tay nghề cao, chuyên viên có trình độ ngang bằng với các công ty khác trong khu vực.

- Thu hút và tuyển chọn lực lượng lao động đảm bảo về số lượng, chất lượng, có năng lực, trình độ chuyên môn để hoàn thành tốt công việc được giao.

- Sử dụng có hiệu quả nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của Công ty. Người lao động được động viên khuyến khích tại nơi làm việc để yên tâm, trung thành và tâm huyết với Công ty.

- Đào tạo và phát triển nhân lực có trình độ kỹ thuật chuyên môn hóa ngày càng cao, đáp ứng kịp thời với tiến trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa cơ sở hạ tầng theo chủ trương của Đảng và Nhà nước.

- Tạo điều kiện và môi trường thuận lợi để người lao động được phát huy và phát triển tối đa các năng lực cá nhân của họ.

- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người lao động và gắn quyền lợi của người lao động với hiệu quả kinh doanh và quyền lợi của Công ty.

- Cải tiến hệ thống lương thưởng theo hướng tăng thu nhập cho lao động chất xám, tăng cường thưởng sáng kiến nhằm khuyến khích lao động sáng tạo

- Xây dựng đội ngũ CBCNV có trình độ tay nghề cao, phẩm chất đạo đức lối sống tốt, yêu nghề.

- Xây dựng được cơ cấu lao động theo trình độ học vấn, giới tính, độ tuổi ... một cách hợp lý.

- Đáp ứng yêu cầu phát triển của Công ty, thực sự trở thành một trong những đơn vị có môi trường làm việc tốt, có nguồn nhân lực dồi dào và chất lượng.

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh - TKV

Để giải quyết những tồn tại được đề cập tại chương 2 trên, tôi đề xuất các giải pháp để thực hiện, cụ thể như sau:

3.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc

Để thu hút được nhân lực thì công ty than Quang Hanh - TKV cần chú trọng hơn nữa công tác phân tích công việc. Việc phân tích công việc sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến việc lập kế hoạch nhân lực và tuyển dụng nhân viên.

❖ Cơ sở hình thành giải pháp

Công tác phân tích công việc có ý nghĩa rất quan trọng trong quản trị nhân lực của doanh nghiệp. Nó xác định một cách chi tiết các nhiệm vụ, các trách nhiệm, quyền hạn, điều kiện tiến hành và các kỹ năng phẩm chất của người lao động cần thiết phải có để thực hiện công việc.

Công tác phân tích công việc là tiền đề, cơ sở cho việc lập kế hoạch nhân lực và tuyển dụng nhân viên cho doanh nghiệp.

❖ Nội dung của giải pháp

Để xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng đối tượng lao động thì công ty than Quang Hanh – TKV phải tiến hành hoạt động phân tích công việc. Thực hiện thu thập và xử lý các thông tin về công việc một cách có hệ thống. Xác định các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc và các kỹ năng, năng lực và trách nhiệm cụ thể cần phải có để thực hiện công việc một cách tốt nhất. Phân tích công việc giúp người lao động hiểu một cách chi tiết về các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm của mình trong công việc. Đồng thời, quá trình này cũng giúp cho người quản lý có thể đưa ra các quyết định nhân sự như tuyển dụng, đề bạt, thù lao...dựa trên các tiêu chí có liên quan đến công việc.

Mặc dù công ty than Quang Hanh – TKV đã tiến hành phân tích công việc cho bộ phận sản xuất. Tuy nhiên, chưa có bản phân tích công việc cho các bộ phận

khác. Do đó công ty than Quang Hanh - TKV cần phải tiến hành phân tích công việc cho các bộ phận này.

Khi phân tích công việc, Công ty cần phải tiến hành theo đúng quy trình phân tích công việc theo các giai đoạn sau: Giai đoạn 1: Giai đoạn chuẩn bị phân tích công việc.

Trong giai đoạn này cần phải xác định đúng mục đích phân tích công việc. Khi nắm rõ mục đích của việc phân tích công việc điều này sẽ giúp cho nhà quản lý có thể xác định được những thông tin về công việc cần thu thập và thiết kế biểu mẫu thu thập thông tin cho phù hợp. Sau đó cần xem xét các thông tin cơ bản có liên quan đến công việc như: máy móc, thiết bị, vật tư, công cụ cần phải sử dụng và các phương tiện hỗ trợ công việc; thông tin về các điều kiện làm việc. Bước cuối cùng trong giai đoạn này là ta phải lựa chọn người thực hiện công việc tiêu biểu để phân tích. Do phân tích công việc là nhằm xác định những yêu cầu tối thiểu về kiến thức, kỹ năng và năng lực cần có để thực hiện công việc cho nên cần chọn những người tiêu biểu là những người thực hiện công việc ở mức đạt yêu cầu, chứ không nên chọn người thực hiện xuất sắc.

Giai đoạn 2: Giai đoạn tiến hành phân tích

Trong giai đoạn này, việc đầu tiên là phải xác định các thông tin về công việc cần thu thập. Khi thu thập thông tin phục vụ cho quá trình phân tích công việc cần phải thu thập một cách đầy đủ, chính xác, không bỏ sót. Đồng thời cần phải biết kết hợp đan xen các phương pháp thu thập thông tin như: phỏng vấn, phiếu điều tra, quan sát người lao động.

Giai đoạn 3: Đưa ra kết quả phân tích

Kết quả phân tích công việc phải đưa ra được: Bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc và bản tiêu chuẩn công việc

- Bản mô tả công việc: “Là văn bản viết giải thích về những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một công việc cụ thể”. Nó thường gồm 3 phần: phần xác định công việc (tên công việc, mã số công việc, địa điểm làm việc...), phần tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc,

điều kiện làm việc (thời gian làm việc, điều kiện vệ sinh, an toàn lao động).

- Bản yêu cầu công việc với người thực hiện:”Là bản liệt kê các đòi hỏi của công việc đối với người thực hiện về các kiến thức, kỹ năng, năng lực, kinh nghiệm cần phải có, trình độ giáo dục và đào tạo cần thiết, các đặc trưng về tinh thần thể lực”. Bản này chỉ nên bao gồm các yêu cầu về chuyên môn có liên quan rõ ràng tới việc thực hiện công việc ở mức độ có thể chấp nhận được, không nên có những yêu cầu quá cao, không cần thiết.

- Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: “Là hệ thống các chỉ tiêu, tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc

Dưới đây là ví dụ về biểu mẫu phân tích công việc cho vị trí trưởng phòng tổ chức lao động:

Bảng 3.2. Biểu mẫu cho phân tích công việc

<p>Chức danh công việc: Trưởng phòng tổ chức lao động</p> <p>Mã công việc: HC01-01</p> <p>Bộ phận: Phòng Tổ chức lao động</p> <p>Đơn vị: Công ty than Quang Hanh - TKV</p> <p>Mục đích và mục tiêu vị trí:</p> <p>Tham mưu cho Ban giám đốc và chịu trách nhiệm về toàn bộ các vấn đề thuộc lĩnh vực nhân sự nhằm phát triển và sử dụng có hiệu quả nhân lực.</p> <p>Quyền hạn công việc:</p> <ul style="list-style-type: none">- Tham gia vào quá trình quyết định và điều phối nhân sự thực hiện các hoạt động kinh doanh chung của Công ty.- Giữ vai trò chủ chốt trong tuyển dụng, đào tạo, khen thưởng, kỷ luật, bố trí công việc, giải quyết chế độ chính sách cho nhân viên. <p>Các nhiệm vụ chính:</p> <ul style="list-style-type: none">- Tham mưu cho Giám đốc về đường lối phát triển và quản lý nhân sự.- Cố vấn, hỗ trợ, cung cấp thông tin cho lãnh đạo và nhân viên về vấn đề nhân sự.- Nghiên cứu, đề xuất và tham gia cùng với lãnh đạo Công ty hoàn thiện hệ thống quản trị nhân sự.- Phối hợp, điều hành các hoạt động chương trình nhân sự.- Kiến nghị điều chỉnh cơ cấu nhân sự khi có sự bất hợp lý và phải có giải trình, khoa học, cụ thể.- Tham gia, hướng dẫn và giải quyết các tranh chấp, chế độ cho người lao động trên cơ sở pháp luật.- Chỉ đạo công tác lưu trữ hồ sơ nhân viên, kiểm tra, đánh giá nhân viên, trực tiếp quản lý, giao việc cho nhân viên thuộc cấp.
--

Các trách nhiệm phụ:

- Quản lý và sử dụng hợp lý các trang thiết bị, tài sản, công cụ phục vụ cho công việc.
- Chi tiêu hợp lý theo sự phê duyệt của Giám đốc, Kế toán trưởng.

Các mối quan hệ báo cáo:

- Báo cáo cho: Phó giám đốc
- Giám sát những người sau đây: nhân viên trong công ty
- Quan hệ với: các bộ phận trong Công ty, các công ty khác, viên chức chính quyền sở tại, sở lao động thương binh-xã hội, công đoàn...

Các yêu cầu và điều kiện làm việc:

- Điều kiện nơi làm việc: Bàn ghế làm việc, máy tính và các thiết bị văn phòng, các phương tiện hỗ trợ chuyên môn để làm việc.
- Thời gian làm việc: theo giờ hành chính của công ty, ngày làm việc từ thứ 2- thứ 6, 8 tiếng/ngày, sáng từ 8h-12h chiều từ 13h-17h.

Yêu cầu về trình độ học vấn và kinh nghiệm làm việc:

- Tốt nghiệp từ đại học trở lên thuộc chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Kinh tế lao động, hoặc Luật kinh tế.
- Có kinh nghiệm công tác và đạt thành tích tốt trong lĩnh vực này ít nhất 3 năm.
- Nắm vững và có kinh nghiệm thực hiện các kỹ năng thực hành quản trị nhân lực.

Các kỹ năng cần thiết.

- Thông thạo tiếng Anh, vi tính văn phòng
- Có khả năng làm việc độc lập cao.
- Có khả năng giao tiếp tốt và biết thu hút, tập hợp nhân viên.
- Làm việc khoa học, có tổ chức, có tinh thần trách nhiệm cao
- Điềm tĩnh, chín chắn trong giải quyết công việc

❖ Ước tính chi phí hoàn thiện giải pháp

Công tác phân tích công việc tại công ty than Quang Hanh - TKV còn hạn chế và thật sự chưa chú trọng. Do đó để nâng cao hiệu quả cho công tác phân tích công việc của công ty được tốt hơn trong thời gian tới đáp ứng được nhu cầu phát triển và sản xuất kinh doanh của công ty thì công ty phải đầu tư hơn nữa cho công tác này. Chi phí cho công tác phân tích công việc của công ty gồm:

- Chi phí về mặt thời gian: Thời gian cho việc thu thập thông tin liên quan đến công việc, phân tích và đánh giá chất lượng thông tin, mức độ và yêu cầu của công việc để phục vụ cho việc thiết kế chi tiết và bài bản các bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc, bản tiêu chuẩn công việc

- Chi phí bằng tiền mặt: Việc phân tích và thiết kế lại công việc sẽ tăng thêm chi phí cho công ty khoảng 20-30 triệu đồng/năm. Chi phí bao gồm: chi phí cho người thực hiện, chi phí cho việc đi lại, chi phí cho việc làm thêm giờ, chi phí văn phòng phẩm...

❖ Ước tính các kết quả đạt được từ biện pháp:

Từ ước tính chi phí trên công ty than Quang Hanh - TKV có thể ước tính các kết quả thu được

+ Việc phân tích thiết kế công việc sẽ giúp người lao động làm việc hiệu quả hơn, khoa học hơn nâng cao chất lượng công việc (giảm chi phí về thời gian, giảm các sản phẩm lỗi, kích thích tinh thần làm việc của nhân viên...)

+ Công tác phân tích và thiết kế lại công việc nếu làm tốt sẽ là cơ sở cho việc hoạch định nhân lực và tuyển dụng, thu hút được những lao động có trình độ chuyên môn tạo ra những sản phẩm tốt, chất lượng, phù hợp qua đó tăng uy tín cho công ty, nâng cao tính cạnh tranh cho công ty.

+ Phân tích và thiết kế công việc sẽ là cơ sở cho việc đánh giá chất lượng nhân lực hiện tại của công ty, qua đó công ty sẽ có những chính sách cụ thể đối với người lao động như: thăng thưởng, bề bặt, kỷ luật, sa thải

Hiệu quả của giải pháp này không trực tiếp quan sát ngay được mà phải qua quá trình đánh giá mức độ hoàn thành công việc: số lượng sản phẩm, chất lượng sản

phẩm, tỷ lệ sản phẩm lỗi, số lượng sản phẩm phải bảo hành... Công tác phân tích và thiết kế công việc có ý nghĩa, vai trò rất quan trọng trong công tác quản trị nhân lực tại doanh nghiệp, nó là khâu tiền đề là căn cứ cho các công tác khác. Do đó tác giả đề nghị công ty than Quang Hanh - TKV phải đầu tư, chú trọng hơn nữa vào công tác này.

3.2.2. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch xác định nhu cầu nhân lực:

❖ Cơ sở hình thành giải pháp:

Việc lập kế hoạch cho hoạt động sản xuất kinh doanh của các phòng ban và phân xưởng bao gồm nhiều nội dung, trong đó công tác kế hoạch nguồn nhân lực là một trong những nội dung quan trọng nhất. Trong hoạt động kinh doanh, công tác lập kế hoạch xác định nhu cầu nhân lực giúp Công ty định hướng được hoạt động của mình. Nhưng hiện nay, Công ty vẫn còn chưa thấy được hiệu quả của việc lập kế hoạch xác định nhu cầu nhân lực. Công ty thường lập kế hoạch xác định nhu cầu nhân lực thường mang tính ngắn hạn, không dài hạn và chỉ mang tính chất tương đối. Do vậy, công tác hoạch định giúp Công ty thấy được nhu cầu nguồn nhân lực phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, từ đó bảo đảm sắp xếp đúng người cho đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi trên thị trường. Thừa nhân viên sẽ làm tăng chi phí, thiếu nhân viên hoặc chất lượng cán bộ công nhân viên không đáp ứng yêu cầu sẽ ảnh hưởng đến chất lượng thực hiện công việc và bỏ lỡ cơ hội kinh doanh.

Nhân lực là nguồn lực quan trọng trong mọi hoạt động của Công ty, nó có ảnh hưởng tới sự thành công hay thất bại tới Công ty. Vì vậy, Công ty cần có kế hoạch phù hợp nhằm phát triển nguồn nhân lực một cách bền vững.

b) Nội dung các công việc cần phải làm:

Công ty cần thực hiện kế hoạch xác định nhu cầu nhân lực theo các công việc cụ thể:

Bước 1: Lập kế hoạch nguồn nhân lực:

Dự báo cầu nhân lực: việc đề ra và dự báo nhu cầu phải trên cơ sở phân tích hiện trạng nhân lực của Công ty (Phòng Tổ chức Lao động) và các kế hoạch sản

xuất của Công ty (Phòng Kế hoạch) trong năm tới.

Ban lãnh đạo của Công ty phải cùng với bộ phận quản lý của Phòng Tổ chức Lao động kết hợp với Phòng Kế hoạch thực hiện việc lập kế hoạch nguồn nhân lực cho Công ty vào đầu các năm nhằm thực hiện việc lập kế hoạch nguồn nhân lực. Công việc trên cần phải tiến hành theo một quy trình rõ ràng cụ thể, có logic. Trước tiên là phải tiến hành phân tích môi trường để xác định mục tiêu chiến lược của Công ty trong các năm tới sẽ tiến hành như thế nào. Dựa theo cơ sở đó, Công ty sẽ xác định được mục tiêu chiến lược nguồn nhân lực của Công ty trong năm tiếp theo. Công ty sẽ phải lập được kế hoạch để trả lời được các câu hỏi như: trong năm tới, Công ty sẽ cần phải huy động bao nhiêu nguồn nhân lực để đạt được kế hoạch sản xuất trong các năm tiếp theo. Mặt khác, Phòng Tổ chức Lao động phải nắm rõ được tình hình thực trạng về nguồn nhân lực hiện tại của Công ty trong các năm cũ như: số lượng người lao động là bao nhiêu, cơ cấu về độ tuổi người lao động của Công ty, giới tính..v.v.....

Bước 2: Công tác dự báo nhu cầu nhân lực:

Dựa vào việc phân tích hiện trạng và kế hoạch thực hiện các công việc, các kế hoạch cần phải tiến hành triển khai thực hiện sản xuất trong năm tiếp theo để có thể đưa ra dự kiến nhu cầu về nhân lực.

Bước 3: Công tác dự báo cung:

Đối với công việc dự báo cung nguồn nhân lực, trước tiên, ta cần phải dự báo được cung nguồn nhân lực từ bên trong Công ty và cung nguồn nhân lực từ bên ngoài Công ty như thế nào, số lượng là bao nhiêu? Đó chính là những người sẽ chuyển công tác, rời khỏi Công ty là bao nhiêu trong năm, số người nghỉ có chế độ, số người nghỉ hưu ở các phòng ban, phân xưởng là bao nhiêu hay số người bị cho nghỉ việc trong năm là bao nhiêu.v.vv.... để từ đó có kế hoạch kết hợp với Phòng Kế hoạch (căn cứ vào kế hoạch sản xuất của Công ty trong năm tiếp theo) trình lên Ban Giám đốc Công ty trước khi có quyết định bổ sung chỉ tiêu.

Bước 4: Điều tiết cung cầu nhân lực:

Sau khi có chỉ tiêu biên chế, Công ty cụ thể là phòng Tổ chức Lao động cần

phải thực hiện các yêu cầu về cân đối giữa cung và cầu nguồn nhân lực để luôn có thể nắm bắt rõ được thực trạng về nguồn nhân lực của Công ty. Từ đó, trong những trường hợp cần thiết sẽ cần phải tiến hành giảm bên chế với các hình thức như: cho nghỉ hưu sớm đối với những cán bộ công nhân viên hoặc người lao động có trình độ thấp, không có tay nghề cao, có thể cho nghỉ không lương hoặc cho nghỉ việc, chuyển hay đề bạt cán bộ công nhân viên một cách hợp lý hoặc phải có kế hoạch tuyển dụng từ bên ngoài Công ty nếu Công ty thiếu người.

Bên cạnh đó, ngoài việc tiến hành thực hiện kế hoạch hóa xác định nhu cầu nhân lực thì Công ty cũng phải luôn tiến hành song song kiểm tra và đánh giá chất lượng những kế hoạch mà Công ty đã tiến hành thực hiện trong thời gian có tốt hay không. Mục đích của việc kiểm tra và đánh giá chất lượng của Công ty là nhằm tiến hành so sánh giữa kế hoạch mà Công ty đã đề ra so với những công việc mà Công ty đã thực hiện được trong thời gian qua có bị sai lệch nhiều hay không. Từ đó, Công ty sẽ tìm ra được nguyên nhân và hướng giải quyết để cho sự sai lệch giữa kế hoạch và công việc thực hiện được Công ty sẽ ít đi, giảm chi phí khi thực hiện kế hoạch không cần thiết cho Công ty, giúp Công ty nâng cao năng suất, tăng sản lượng, tăng lợi nhuận.

+ Trường hợp thiếu nhân lực:

- Thiếu về số lượng cần hoạch định chính xác kế hoạch cụ thể để đảm bảo cho đầy đủ về số lượng cần thiết.

- Thiếu cán bộ công nhân viên đúng theo yêu cầu: bố trí sắp xếp lại nhân sự và lập các kế hoạch huấn luyện và đào tạo nhân lực.

- Thuê lao động của các Công ty khác hoạt động cùng ngành hoặc tiến hành hợp đồng thuê lao động thời vụ.

+ Trường hợp thừa nhân lực:

- Cho nghỉ việc tạm thời, cho thuê lao động hoặc giảm bớt thời gian làm việc(không làm ca đêm) .v.v....

- Thực hiện huấn luyện đào tạo để cung cấp các cán bộ công nhân viên cho các phòng ban thiếu người và giảm bớt lượng người còn dư không cần thiết ở các phòng ban hoặc phân xưởng khác.

Bước 5: Tiến hành kiểm tra và đánh giá các kế hoạch so với những công việc mà Công ty đã thực hiện được:

Tuy nhiên, để công tác kế hoạch hóa xác định nhu cầu nhân lực được thực hiện tốt thì việc thực hiện kế hoạch hóa nguồn nhân lực phải được thực hiện một cách nghiêm túc, rõ ràng, cụ thể tại từng phòng ban của Công ty và phải tiến hành có hệ thống một cách thông suốt trong nội bộ của Công ty, các phòng ban phải thường xuyên báo cáo, cập nhật các tình hình về nguồn nhân lực của phòng ban mình cho Phòng Tổ chức Nhân sự của Công ty có thể nắm bắt rõ được tình hình. Có như vậy thì kế hoạch hóa xác định nhu cầu nhân lực tại Công ty mới thực sự đem lại hiệu quả.

❖ Ước tính chi phí

➤ Chi phí: Khi áp dụng giải pháp, dự trù chi phí được ước tính như sau:

- Công tác dự báo nhu cầu nhân lực: 6.200.000 đồng.
- Công tác dự báo cung: 4.500.000 đồng.
- Tổng chi phí thực hiện giải pháp: 10.700.000 đồng.

❖ Kết quả mong đợi:

Dự kiến trong năm 2017 tới, nếu thực hiện giải pháp thì chi phí có thể giảm xuống được 2% là so với trước khi thực hiện giải pháp.

+ Tổng chi phí của năm 2016 là :10.980.000 đồng.

+ Dự kiến chi phí giảm sau khi thực hiện giải pháp là : $10.980.000 \times 2\% = 219.600$ đồng.

- Tổng chi phí khi thực hiện giải pháp là: $10.980.000 - 219.600 = 10.760.400$ đồng.

- Giúp cho Công ty sử dụng nguồn nhân lực đạt hiệu quả cao, tăng năng suất, tránh tình trạng thừa hoặc thiếu lao động gây lãng phí nguồn nhân lực trong Công ty.

- Kịp thời kiểm soát tình hình nguồn nhân lực.

3.3.3. Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực

❖ Cơ sở của giải pháp:

Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhằm giúp cho các nhà quản trị nhân lực đưa ra được các quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất. Quyết định tuyển dụng có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược kinh doanh và đối với Công ty, bởi vì quá trình tuyển dụng tốt, tuyển đúng người đúng việc sẽ giúp cho Công ty có được những con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của Công ty trong tương lai. Việc tuyển dụng đúng người, đúng việc sẽ giúp cho Công ty giảm được các chi phí do phải tuyển dụng lại, đào tạo lại cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc. Tuy nhiên, khâu tuyển dụng của Công ty lại còn có nhiều vấn đề bất cập như: hình thức tuyển dụng của Công ty rất hạn chế, không đa dạng và chỉ tuyển dụng các con em, cháu cha, bạn bè hay người thân của nhân viên trong Công ty. Do vậy, đã làm giảm hiệu quả tuyển dụng người tài vào Công ty.

❖ Nội dung giải pháp:

Công ty cần phải tiến hành tuần tự theo các công việc cụ thể như sau:

Bước 1: Hoạch định nhu cầu nhân lực:

Trước tiên, Phòng Tổ chức Lao động sẽ xác định thực trạng nhân lực của Công ty hiện nay như thế nào, có đáp ứng được các công việc hiện tại và những kế hoạch sản xuất kinh doanh do Phòng Kế hoạch đưa ra của Công ty trong tương lai hay không?

- Xác định nhu cầu về số lượng cần tuyển dụng cho từng kế hoạch sản xuất kinh doanh là bao nhiêu người, thời gian hoàn thành kế hoạch là trong bao lâu?

- Cần xác định việc tuyển dụng lao động nhằm mục đích gì? Yêu cầu công việc là gì?

Để từ đó, xác định yêu cầu về kinh nghiệm cũng như năng lực của ứng viên đó.

Nên tiến hành đưa ra các quyết định về nhân lực như:

+ Loại lao động: lao động chính thức hay thời vụ?

+ Số lượng lao động: Giám đốc sẽ quyết định về số lượng nhân viên cần

tuyển dụng đáp ứng nhu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh và kế hoạch dự phòng của Công ty.

- + Trình độ lao động: yêu cầu về bằng cấp, trình độ học vấn, hoặc tay nghề lao động hay kỹ năng của cán bộ công nhân viên.

- + Kinh nghiệm làm việc: tùy theo tính chất, yêu cầu của công việc mà chọn người có kinh nghiệm nhiều hay ít hoặc có khi chọn người không cần có kinh nghiệm để làm việc.

Kế hoạch nhân sự đảm bảo trên các căn cứ và thực hiện theo quy trình giúp Công ty có được một kế hoạch nhân sự khoa học, linh hoạt. Khi đó Công ty không phải ở thế bị động vì chỉ khi có nhu cầu nhân sự mới có kế hoạch tuyển dụng mà chuyển sang thế chủ động. Từ nghiên cứu tình hình biến động thị trường, hoạt động sản xuất kinh doanh cùng các căn cứ kế hoạch từ đó kế hoạch nhân sự được đưa ra có yếu tố dự phòng biến động bên ngoài giúp Công ty chủ động trong công tác tuyển dụng. Công tác tuyển dụng không những ở thế chủ động, tăng hiệu quả tuyển dụng mà còn giúp Công ty giảm thiểu chi phí tuyển dụng, như vậy hiệu quả hoạt động của Công ty được nâng cao và chi phí hoạt động của Công ty được hạn chế một cách tốt nhất.

Bước 2: Chọn kênh thu hút ứng viên:

Nguồn tuyển dụng bên trong và bên ngoài đều có những điểm mạnh và điểm hạn chế riêng, thực tế áp dụng không thể thiên vào nguồn tuyển dụng nhân sự nào mà phải căn cứ vào tính chất đặc điểm của công việc lúc bấy giờ để có xác nhận nguồn lao động cụ thể là nguồn nào hay kết hợp cả hai nguồn này khi tuyển dụng. Khi xác định được nguồn tuyển dụng có thể đáp ứng công việc đề ra từ đó có lựa chọn phương pháp tuyển dụng thích hợp.

- Có rất nhiều kênh thu hút ứng viên như: đăng tin tuyển dụng trên báo, internet, các trung tâm giới thiệu việc làm, gửi thông báo đến các trường đại học...v.v... Công ty nên mở rộng đa dạng các nguồn tuyển dụng người lao động và tùy vào loại hình lao động cần tuyển dụng và căn cứ vào chi phí hợp lý mà Công ty sẽ chọn phương pháp hay kênh thu hút ứng viên hợp lý.

- Nên chọn phương tiện truyền tin được nhiều người quan tâm. Hiện nay, Công ty còn chưa mở rộng phương pháp kênh thu hút ứng viên thông qua việc đăng báo hoặc đăng mạng trên các trang uy tín, do đó điều này đã làm hạn chế một phần về nguồn tuyển dụng lao động có tiềm năng đối với Công ty. Công ty nên chú trọng, mở rộng thêm kênh thu hút ứng viên bằng phương pháp đăng tin thông qua báo, đài hoặc internet. Và khi đăng tin tuyển dụng trên báo, internet, Công ty nên chọn các trang báo hoặc mạng được nhiều người quan tâm, đón đọc và xem nhiều hoặc có thể kết hợp sử dụng nhiều kênh cùng một lúc.

- Đăng tin nên có sự nhắc lại: khi Công ty tiến hành đăng tin tuyển dụng thì nên đăng ít nhất là 3 lần trên cùng một phương tiện truyền thông, việc này sẽ giúp cho các ứng cử viên có nhiều cơ hội tiếp nhận thông tin tuyển dụng của Công ty được nhiều hơn.

Mặt khác, Công ty cũng có thể tuyển dụng thông qua phương pháp giới thiệu, nhờ người thân quen trong Công ty giới thiệu nhưng vẫn phải đảm bảo quá trình phỏng vấn tuyển dụng khách quan, phải tuyển được người có năng lực làm việc, trình độ học vấn cao và đúng chuyên ngành mà Công ty cần tuyển, tránh tình trạng thiếu công bằng, gây ảnh hưởng tới Công ty.

Bên cạnh đó, Công ty cũng nên kết hợp với các trường đại học, cao đẳng xây dựng nên mối quan hệ tốt bằng cách như: tài trợ để tổ chức các chương trình hướng nghiệp, cấp học bổng cho các sinh viên có hoàn cảnh khó khăn nhưng có kết quả học tập khá, giỏi với cam kết khi hoàn thành khóa học sẽ về công tác, làm việc tại Công ty trong thời gian nhất định, cho sinh viên cuối năm được về Công ty để thực tập làm việc, nếu thấy tốt, có năng lực thì có thể tuyển dụng sinh viên đó..v.vv... Và khi Công ty có nhu cầu về nhân lực, cần tuyển thêm người, Công ty có thể chủ động nhờ các trường đại học hoặc cao đẳng giới thiệu những ứng viên phù hợp. Việc phát triển kênh tuyển dụng này sẽ giúp cho Công ty tiếp cận được nguồn nhân lực có chất lượng tốt, dồi dào và đã được tuyển chọn một cách có uy tín. Mặt khác, điều này còn giúp cho Công ty tiết kiệm được chi phí về quảng cáo khi cần tuyển dụng người.

Việc chọn kênh đăng tin phù hợp sẽ giúp cho Công ty vừa giảm bớt được chi

phí mà vẫn thu hút được nguồn nhân lực dồi dào, có chất lượng.

Bước 3: Xây dựng phương thức phỏng vấn:

Công ty nên cần sử dụng đa dạng các phương thức phỏng vấn nhằm xác định chính xác năng lực cũng như kinh nghiệm của các ứng viên. Công ty có thể sử dụng các phương pháp phỏng vấn như: trắc nghiệm kiến thức, đặt tình huống cho ứng viên xử lý, đàm thoại trực tiếp.v.v.....

Bước 4: Tuyển dụng và tuyển đúng người, đúng việc:

Trong quá trình phỏng vấn cần chú ý đến các nguyên tắc sau:

- + Tạo bầu không khí phỏng vấn thoải mái, cởi mở.
- + Bày tỏ sự quan tâm đối với ứng viên, đánh giá cao sự có mặt của họ.
- + Giải đáp đầy đủ các thắc mắc từ ứng viên.
- + Nêu rõ cơ hội phát triển nghề nghiệp, các chính sách đãi ngộ từ Công ty.

Các thành phần tham gia phỏng vấn cần ghi chép lại đầy đủ và tập hợp lại thông tin tổng hợp thông qua Phòng Tổ chức Lao động và đưa ra nhận xét về ứng viên để trình lên Ban Giám đốc phê duyệt và ra quyết định tuyển dụng.

- Công ty cần phải tuyển những người có đúng chuyên ngành, nghề phù hợp với công việc mà Công ty cần tuyển. Khi cần tuyển dụng nhân viên mới, Công ty muốn có cơ hội lựa chọn thì Công ty nên tuyển dụng bằng nhiều nguồn đa dạng khác nhau cả ở bên trong lẫn bên ngoài của Công ty, tìm kiếm và phát hiện những cán bộ công nhân viên ở các phòng ban hoặc phân xưởng giỏi, có tay nghề cao để tuyển lao động vào làm việc tại Công ty, tránh chỉ tuyển lao động thông qua sự giới thiệu của người thân quen, nội bộ trong Công ty.

- Trong trường hợp cần lao động gấp thì Công ty nên sử dụng phương pháp nhờ giới thiệu đăng tin tuyển.

Bước 5: Xây dựng chính sách nhân sự khoa học hiệu quả:

Nâng cao thu nhập cho người lao động đồng thời đưa ra chế độ tiền lương, tiền công, tiền thưởng phù hợp với công sức mà người lao động bỏ ra đồng thời kích thích họ làm việc nâng cao năng suất lao động, gắn bó lâu dài với Công ty. Đồng thời các yếu tố này cũng là nhân tố thu hút nhân lực từ bên ngoài về với Công

ty xin việc nỗ lực làm việc cho Công ty.

Nâng cao trình độ chuyên môn, phát triển toàn diện vai trò của cán bộ làm công tác tuyển dụng nói riêng, công tác quản trị nhân lực nói chung.

Chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả công tác tuyển dụng phụ thuộc rất lớn vào trình độ chuyên môn của cán bộ làm công tác tuyển dụng cũng như trình độ, chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ quản trị nhân sự. Khi cán bộ quản trị có trình độ chuyên môn kịp thời nắm bắt được nhu cầu nhân sự từ đó có kế hoạch tuyển dụng cụ thể cho từng thời kỳ. Năng lực của cán bộ chuyên môn tốt vừa tiết kiệm thời gian và chi phí cho công tác tuyển dụng, công tác quản trị nhân sự vừa góp phần tạo ra hiệu quả sản xuất kinh doanh cao.

Đối với lao động có trình độ từ cao đẳng đến đại học thì vẫn phải tuyển dụng từ nơi khác, điều này Công ty cần phải có chính sách thu hút, chế độ đãi ngộ đủ hấp dẫn để giữ chân họ. Giải pháp cần phải thực hiện đồng bộ ở đây là nâng cao mức thu nhập, bố trí nhà ở tập thể, đầu tư một số công trình sinh hoạt công cộng, vui chơi giải trí, tăng cường các hoạt động văn hóa thể thao v.v... có như vậy người lao động mới yên tâm công tác, gắn bó với Công ty.

- Trong công tác tuyển dụng, Công ty cần phải chú ý tới cơ cấu lao động là người địa phương để tuyển dụng cho phù hợp. Người lao động là người địa phương sẽ có thuận lợi là Công ty giảm nhẹ được chi phí nhà ở, giảm được số người và cơ sở vật chất phục vụ sinh hoạt, ăn uống, tắm giặt, chi phí đưa đón đi lại. Tuy nhiên, đối tượng lao động này có hạn chế là kỹ thuật lao động chưa cao, hay tự ý bỏ việc, trình độ kỹ thuật tay nghề không cao. Bởi vậy, cần phải cân đối một cách hợp lý đối tượng lao động này.

3.3.4. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực

❖ Cơ sở hình thành giải pháp

Theo quan điểm của quản trị học cổ điển xem việc đào tạo và phát triển nhân lực như là một dạng chi phí, còn theo quản trị học hiện đại thì xem việc đào tạo và phát triển nhân lực như là một dạng đầu tư. Đầu tư vào con người là đầu tư mang tính chiến lược, trong một số lĩnh vực nó hơn hẳn so với việc đầu tư vào việc đổi mới

công nghệ và thiết bị trong quá trình sản xuất kinh doanh. Đào tạo và phát triển năng lực chuyên môn kỹ thuật cho tất cả mọi lao động trong doanh nghiệp là một nội dung quan trọng trong công tác quản trị nhân lực nhằm hướng tới mục tiêu nâng cao chất lượng nhân lực đáp ứng được nhu cầu phát triển và chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty

Đào tạo và phát triển nhân lực sẽ đảm bảo cho nhân lực của doanh nghiệp, tổ chức có thể thích ứng và theo sát kịp thời sự tiến hóa và phát triển của khoa học-kỹ thuật và công nghệ, đảm bảo cho doanh nghiệp, tổ chức có một lực lượng lao động lành nghề, có chuyên môn tạo sức cạnh tranh cho doanh nghiệp, tổ chức.

Việc đào tạo và phát triển nhân lực giúp kích thích được sức sản xuất người lao động bởi họ có điều kiện nhận thức tốt hơn mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp, có khả năng thực hiện tốt hơn các nhiệm vụ của họ cũng như của doanh nghiệp (nhờ giảm được chi phí sản xuất, nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh...), cải thiện mối quan hệ cấp trên, cấp dưới, xóa bỏ được sự thiếu hiểu biết về nhau, sự tranh chấp, ngăn chặn sự căng thẳng và mâu thuẫn; tạo bầu không khí tâm lý tốt, đoàn kết cùng phấn đấu và phát triển.

Qua phân tích thực trạng nhân lực ở chương 2 thì chất lượng nhân lực của công ty than Quang Hanh - TKV mới chỉ đáp ứng được các yêu cầu và nhiệm vụ công việc hiện tại. Năng suất lao động không chỉ phụ thuộc vào động lực lao động mà phụ thuộc phần lớn vào khả năng và trình độ của lực lượng lao động. Đó đó giải pháp đào tạo và phát triển nhân lực là giải pháp thiết thực cần phải được chú trọng hơn nữa trong công ty than Quang Hanh.

❖ Nội dung của giải pháp:

Đào tạo và phát triển nhân lực trong doanh nghiệp là một quá trình liên tục và thường xuyên. Các bước tiến hành đào tạo và phát triển nhân lực.



Sơ đồ 3.1. Quy trình đào tạo nhân viên

Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển:

Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển là nội dung quan trọng của kế hoạch đào tạo nhân viên. Trước đây việc xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực của công ty còn mang tính hình thức, bị động. Nó diễn ra một cách tức thời, thụ động và chỉ đáp ứng được yêu cầu công việc trong ngắn hạn. Vì vậy việc xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân viên được thực hiện một cách chủ động hơn. Cụ thể, công ty căn cứ vào chiến lược và mục tiêu phát triển của công ty, căn cứ vào phân tích và đánh giá công việc hiện tại để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển để từ đó có kế hoạch đào tạo cụ thể.

Xác định mục tiêu đào tạo

Mục tiêu chủ yếu của đào tạo và phát triển nhân lực có 2 nội dung chính: Khắc phục những tồn tại, yếu kém của nhân lực hiện tại: Nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng cho nhân viên để đảm bảo nguồn nhân lực tốt phục vụ cho mục tiêu, phát triển lâu dài của công ty.

Đối với công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty than Quang Hanh – TKV cần thực hiện 2 nội dung song song, vừa khắc phục những yếu kém tồn tại đồng thời nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng cho nhân viên nhằm

đáp ứng được nhu cầu nhân lực cho chiến lược phát triển dài hạn của công ty.

Lựa chọn đối tượng đào tạo

Trước đây việc ưu tiên và lựa chọn đối tượng được cử đi đào tạo và phát triển chủ yếu tập trung là con, em cán bộ trong ngành. Trong thời gian tới, công ty cần có sự thay đổi về chính sách lựa chọn đối tượng đào tạo. Cụ thể, Công ty cần căn cứ vào trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, căn cứ vào nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động để cử đi đào tạo. Công ty cũng nên có những quy chế giằng buộc đối với đối tượng đi đào tạo để tránh những tổn thất về mặt chi phí cũng như thời gian của công ty.

Lựa chọn phương pháp đào tạo

Hiện nay chương trình đào tạo của công ty còn mang nặng tính hình thức, lý thuyết (chủ yếu là tài liệu dịch từ hồ sơ thiết bị nước ngoài) không chú trọng đến kỹ năng thực hành cho người nhân viên sản xuất trực tiếp, nó còn mang tính đại trà không đặc biệt chú trọng đến chất lượng đào tạo. Để nâng cao chất lượng công tác đào tạo và phát triển công ty cần phải thay đổi chương trình đào tạo phù hợp, cần phải xây dựng lại giáo trình đào tạo thống nhất trong toàn công ty, đặc biệt phải xây dựng các bài học thực hành là chủ yếu và nội dung phải được cập nhật các tiến bộ khoa học kỹ thuật, công nghệ hiện đại, bên cạnh đó các giáo viên hướng dẫn cần bổ xung thêm các nội dung cần thiết, phù hợp sát thực với điều kiện tại các bộ phận, phòng ban.

Đối với những người lao động sản xuất trực tiếp để nâng cao trình độ, kỹ năng thì hình thức đào tạo tốt nhất là đào tạo kèm cặp tại chỗ. Với hình thức này không thể đào tạo theo kiểu đại trà một lúc nhiều người được mà một giáo viên hướng dẫn nên kèm cặp tại chỗ khoảng 2-3 nhân viên. Những nhân viên này sau khi được đào tạo nắm vững kỹ năng, thành thạo nghề nghiệp sẽ được giao nhiệm vụ kèm cặp chỉ bảo hướng dẫn những người khác theo hình thức một kèm một.

Mặt khác công ty cần xây dựng một phòng mô phỏng thiết bị để nâng cao nghề cho công nhân và nâng cao tính chuyên nghiệp khi ứng phó với các tình huống sự cố cho nhân viên

Thực hiện chương trình đào tạo:

Căn cứ mục tiêu chiến lược của Công ty trong từng giai đoạn để xác định các yêu cầu đặt ra cho công tác đào tạo và huấn luyện nhân viên. Trên cơ sở chức danh công việc và bảng đánh giá hoàn thành công việc của từng nhân viên hàng năm và 6 tháng để có yêu cầu đào tạo cho mỗi nhân viên, cũng như tổng hợp thành kế hoạch chương trình đào tạo của Công ty than Quang Hanh - TKV . Chương trình đào tạo phải sát với yêu cầu công việc của mỗi nhân viên.

Chương trình đào tạo phải cung cấp kiến thức và kỹ năng xử lý công việc phù hợp với khả năng tiếp thu và trí tuệ của nhân viên. Đào tạo phải chọn đúng người, đúng mục đích, đúng yêu cầu với hiệu quả cao và kịp thời. Dựa trên bản đánh giá hoàn thành công việc của từng nhân viên để chọn đối tượng đi đào tạo.

- Lao động làm công tác quản lý: Cán bộ làm công tác quản lý được đơn vị cử đi đào tạo, bồi dưỡng trình độ cao đẳng, đại học quản lý kinh tế và kinh doanh, các khoá bồi dưỡng ngắn hạn về chuyên môn nghiệp vụ... ở các cơ sở đào tạo trong và ngoài ngành than. Trên cơ sở làm việc gì, sắp xếp vị trí nào thì có kế hoạch đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ đó.

- Lao động trực tiếp sản xuất:

Việc đào tạo, bồi dưỡng cho đội ngũ lao động trực tiếp sản xuất kinh doanh đã được đơn vị hết sức chú trọng vì đây là đội ngũ thực sự tạo ra doanh thu cho đơn vị.

Đào tạo theo địa điểm thực hiện:

- Đào tạo tại các cơ sở đào tạo: Công ty cần cử cán bộ CNV đi học ở một số các trường đúng chuyên ngành, có thể trường của ngành hoặc một số trường uy tín như trường Đại học Mở Địa chất, trường Đại học Công nghiệp..

- Đào tạo tại chỗ: Đào tạo tại chỗ là hình thức bồi dưỡng, tập huấn ngắn ngày để đào tạo nâng cao trình độ hoặc tập huấn các nghiệp vụ, dịch vụ mới cho CBCNV. Công ty cần tổ chức các lớp học định kỳ và mời các giáo viên, các chuyên gia am hiểu các lĩnh vực chuyên môn về giảng dạy để bồi dưỡng tập trung tại công ty.

Việc đào tạo tại chỗ có thuận lợi là tiến hành được nhanh chóng, tiết kiệm được thời gian và kinh phí đào tạo.

Dự tính chi phí đào tạo

Chi phí đào tạo quyết định việc lựa chọn phương pháp đào tạo. Hiện nay công tác đào tạo của công ty than Quang Hanh - TKV gặp rất nhiều khó khăn trong việc chủ động tổ chức, sắp xếp người đi đào tạo. Vì vậy công ty cần phải xây dựng kế hoạch hóa nhân lực để xác định được số lượng người cần được đào tạo, cơ cấu, trình độ, lĩnh vực cần đào tạo. Ngoài ra cần tăng cường tính chủ động trong việc triển khai kế hoạch đó và kế hoạch đào tạo cần được xác định rõ ràng với mục tiêu cụ thể.

❖ Đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo:

Sau khi kết thúc mỗi khóa học công ty than Quang Hanh – TKV cần phải có hệ thống đánh giá quá trình đào tạo nhằm xem xét, đánh giá nhân viên đã tiếp thu được gì từ chương trình đào tạo để vận dụng kiến thức đã học vào công việc, quan sát hành vi ứng xử của nhân viên và sau cùng là đánh giá hiệu quả công việc mang lại cho công ty mình từ việc đào tạo. Việc đánh giá kết quả đào tạo sẽ khiến người được cử đi đào tạo có ý thức và chuyên cần hơn trong học tập. Không nên chỉ dừng lại ở chỗ những chứng chỉ, bằng cấp mà nhân viên đạt được. Đánh giá hiệu quả đào tạo cần được thực hiện theo các phương pháp

- Trắc nghiệm: yêu cầu học viên điền vào bảng câu hỏi có liên quan đến kiến thức được đào tạo, phản ứng của học viên sau đào tạo.

- Phỏng vấn: nhằm xác định kết quả đạt được quá trình học tập của học viên.

- Xem xét, đánh giá hiệu quả công việc mang lại cho Công ty thông qua các công việc được hoàn thành cả về số lượng và chất lượng.

- Đáp ứng đòi hỏi yêu cầu của công việc: Khi học viên trở về vị trí công tác, việc thực hiện công việc của họ có tốt hơn không? Điều này đánh giá qua mức độ hoàn thành công việc.

- Đối với cá nhân được cử đi học phải được lãnh đạo trực tiếp ghi nhận loại tốt nghiệp, kết quả bảng điểm cũng như đánh giá ý thức, thái độ của người được cử đi đào tạo để có các hình thức khuyến khích, động viên, khen thưởng, kỷ luật.

Các chương trình đào tạo phải được thống kê các kết quả để nắm được chất lượng đào tạo, đánh giá mức độ đạt được mục tiêu của khóa đào tạo, những điểm

còn tồn tại cần khắc phục. Trên cơ sở đó điều chỉnh nội dung, kế hoạch đào tạo tiếp theo của công ty đảm bảo tính đúng đắn và phù hợp hơn.

- Thường xuyên tổ chức các kỳ thi nâng bậc lương, thi tay nghề giỏi, thợ giỏi tạo điều kiện cho nhân viên có cơ hội nâng cao, phát triển nghề nghiệp.

- Công ty nên có những chính sách, hỗ trợ kinh phí cho nghiên cứu khoa học, cải tiến kỹ thuật trong toàn thể cán bộ công nhân viên trong tổng công ty.

❖ Kết quả đạt được từ giải pháp:

Thông qua, tăng cường kinh phí cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty than Quang Hanh - TKV ước tính sẽ thu được một số hiệu quả như sau

- Việc được tham gia các lớp đào tạo, huấn luyện các khóa nâng cao trình độ chuyên môn sẽ giúp nhân viên nắm bắt được bản chất, nguyên lý hoạt động của thiết bị làm chủ được công nghệ tạo sự tự tin cho trong việc, rút ngắn thời gian làm việc mà vẫn nâng cao hiệu quả, chất lượng công việc

- Việc tổ chức các khóa học, đào tạo đối với các đối tượng khác nhau sẽ nâng cao chất lượng quản lý đối với các cán bộ quản lý, thúc đẩy năng suất lao động của toàn bộ nhân viên. Nhân viên có thêm động lực phấn đấu và gắn bó lâu dài với công ty hơn. Tạo được môi trường làm việc chuyên nghiệp, không khí thi đua sẽ tạo ra uy tín cho công ty từ đó thu hút các nhân lực có tay nghề, trình độ, năng lực chuyên môn cao.

- Khuyến khích nhân viên nghiên cứu khoa học, cải tiến kỹ thuật sẽ giúp công ty nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí sản xuất, tạo ra những sản phẩm đặc thù mang thương hiệu của công ty qua đó tạo uy tín và sức cạnh tranh với các đối thủ cùng ngành.

Tăng cường kinh phí cho giải pháp nâng cao chất lượng công tác đào tạo và phát triển nhân lực, theo quan điểm mới của quản trị nhân lực hiện đại thì thực chất là khoản đầu tư của công ty, bởi nếu sử dụng hiệu quả và có những chính sách tốt cho công tác này công ty than Quang Hanh - TKV sẽ gặp hái được những thành công trong tương lai, phù hợp với chiến lược phát triển của công ty trong các giai đoạn tiếp theo.

3.3.5. Hoàn thiện công tác tạo động lực, duy trì, sử dụng lao động

Các giải pháp về tạo động lực, duy trì, sử dụng lao động chính là việc xây dựng, thực thi các biện pháp, giải pháp khuyến khích người lao động duy trì công việc nâng cao năng suất lao động, phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật... thông qua các đòn bẩy kích thích về vật chất và tinh thần.

** Các giải pháp về khuyến khích vật chất:*

- Về chế độ tiền lương, tiền thưởng: Hiện tại, công ty đang áp dụng trả lương theo hai khối: khối trực tiếp sản xuất và khối gián tiếp. Về cơ bản, quy chế tiền lương, tiền thưởng của công ty tương đối hoàn thiện, còn một số các vấn đề sau cần phải sửa đổi bổ sung:

+ Đối với khối trực tiếp:

++ Hiện tại việc quy định trách nhiệm đối với Ban chỉ huy phân xưởng gắn hệ số K, khi chấm công trả lương cho BCH phân xưởng sẽ được gắn hệ số $K = K_2 \times K_4 \times K_5$ cụ thể như sau:

- Quản đốc và lò trưởng:

+ Nếu trong ca có từ 1 -:- 2 công nghỉ vô lý do của CN. Hệ số $K_2 = 1$.

+ Nếu trong ca có từ 3 -:- 4 công nghỉ vô lý do của CN. Hệ số $K_2 = 0,9$.

+ Nếu trong ca có từ 5 -:- 10 công nghỉ vô lý do của CN. Hệ số $K_2 = 0,8$.

+ Nếu trong ca có > 10 công nghỉ vô lý do của CN. Hệ số $K_2 = 0,7$.

- Phó quản đốc kỹ thuật phân xưởng:

+ Nếu trong ngày có từ 1 -:- 5 công nghỉ vô lý do của CN. Hệ số $K_2 = 1$.

+ Nếu trong ngày có từ 6 -:- 10 công nghỉ vô lý do của CN. Hệ số $K_2 = 0,9$.

+ Nếu trong ngày có từ 11-:-15 công nghỉ vô lý do của CN. Hệ số $K_2 = 0,8$.

+ Nếu trong ngày có > 15 công nghỉ vô lý do của CN. Hệ số $K_2 = 0,7$.

Hệ số K_4, K_5 được đánh giá trách nhiệm quản trị tài nguyên, phẩm cấp than và quản lý môi trường, vệ sinh công nghiệp. Điều này nhằm mục đích nâng cao công tác quản lý của các phó quản đốc, lò trưởng.

Trong khi đó, quy định về xử lý đối với người lao động tự ý nghỉ việc vô lý do là rất rõ ràng, có thể bị xét kỷ luật từ hình thức khiển trách, cảnh cáo đến buộc

thôi việc. Việc người lao động tự ý nghỉ việc đa phần ngoài tầm quản lý của đội ngũ phó quản đốc, lò trưởng, dẫn đến mất công bằng, làm ảnh hưởng đến thu nhập chính đáng của họ.

Thực tế cho thấy, lao động tự ý nghỉ việc vô lý do chưa được sự xử lý nghiêm từ Hội đồng xét kỷ luật công ty. Nguyên nhân: do có sự nể nang, ngại va chạm, xuê xoa bỏ qua vì sợ người lao động bỏ việc ảnh hưởng đến lực lượng sản xuất, ảnh hưởng đến thi đua của đơn vị.

Bởi vậy, công ty cần thắt chặt việc quản lý lao động bằng việc xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm theo đúng Bộ luật Lao động đã quy định mới đảm bảo sự công bằng và hiệu quả.

++ Hàng năm, việc đánh giá chất lượng lao động thời điểm cuối năm để khen thưởng, ví dụ như: Lao động tiên tiến, chiến sỹ thi đua v.v... nhằm kích thích người lao động hăng say sản xuất. Điều kiện cần và đủ để đạt danh hiệu Chiến sỹ thi đua là phải có sáng kiến. Tuy nhiên, đối với lao động trực tiếp tại các phân xưởng, hiện tại thực tế cho thấy họ có rất nhiều ý tưởng, sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất nếu thực hiện thì có thể thu lợi rất cao nhưng họ không có khả năng trình bày, viết ra thành hồ sơ sáng kiến. Do vậy, công ty cần thành lập Hội đồng viết sáng kiến, trong đó các thành viên của Hội đồng là những người có khả năng viết, trình bày, tổng hợp v.v... mục đích đưa những ý tưởng từ thực tế vẫn còn sơ khai thành sáng kiến cải tiến kỹ thuật khả thi đem lại lợi ích cho công ty. Đây cũng là một trong những giải pháp hữu hiệu trong việc tạo động lực, duy trì, sử dụng lao động.

++ Một số công việc phụ trợ phát sinh không có định mức, dẫn đến khi nghiệm thu quyết toán tiền lương người làm công tác quyết toán tiền lương lung tung, bị động, nên chia lương theo cảm tính. Nguyên nhân: Do hệ thống định mức công ty còn thiếu, chưa bổ sung. Do vậy, cần phải tiến hành rà soát lại, thành lập hội đồng định mức công ty để thực hiện việc trên. Có vậy mới đảm bảo sự công bằng và kích thích người lao động.

+ Đối với khối gián tiếp:

++ Việc chia lương thực hiện thống nhất phân phối tiền lương theo một hệ số giãn cách thu nhập T2 (không phân phối theo hệ số lương cơ bản T1), tức là không tính đến thời gian (thâm niên) công tác, người lao động làm các công việc như nhau thì hưởng lương như nhau bất kể là người mới ra trường hay người đã có hàng chục năm công tác. Điều này gây ra sự mất công bằng cho những người có thâm niên công tác, thậm chí họ phải nhận thu nhập thấp hơn vì họ phải đóng tiền bảo hiểm xã hội nhiều hơn. Giải pháp thực hiện, theo tôi, sau khi phân phối hết phần T1 (phân phối theo hệ số lương cơ bản) thì phần quỹ lương còn lại của khối gián tiếp được tính theo hệ số giãn cách như bảng 3.3 dưới đây:

Bảng 3.3. Hệ số lương giãn cách khối gián tiếp

Chức danh	Hệ số
01. Giám đốc	12,5
02. Phó giám đốc kỹ thuật, an toàn	11,5
03. Phó giám đốc điều hành SX, khác	9,5
04. Chủ tịch Công đoàn	9,5
05. Kế toán trưởng	9,0
06. Trưởng phòng Kỹ thuật, An toàn, Cơ điện	7,0
07. Trưởng phòng kỹ thuật nghiệp vụ chính ĐHSX, TCLĐ, KTTTC, KHVT, Phó Ban quản lý dự án	6,5
08. Trưởng phòng khác: Thanh tra bảo vệ QS, HCQT	6,0
09. Phó phòng Kỹ thuật, An toàn, Cơ điện, Đội trưởng thông gió	5,5
10. Phó trưởng phòng ĐHSX, TCLĐ, KHVT, KTTV, Phó chủ tịch công đoàn và Bí thư Đoàn thanh niên không chuyên trách)	5,0
11. Phó trưởng phòng Thanh tra bảo vệ QS, HCQT	4,6
12. Chuyên viên Phòng An toàn, Kỹ thuật, Cơ điện	3,4
13. Chuyên viên các phòng TCLĐ, KTTV, ĐHSX, Thông gió và khác	3,1
14. Cán sự, kỹ thuật viên, nhân viên trạm y tế	2,4
15. Lái xe con, xe ca	2,2
16. Nhân viên văn thư, phục vụ	2,0
17. Nhân viên bảo vệ	2,2

Tuy nhiên, hệ số giãn cách trên cũng cần phải được điều chỉnh đối với đối tượng là các chuyên viên phòng Kỹ thuật, an toàn, Cơ điện, Tổ chức lao động, Điều hành sản xuất, Thông gió. Đây là những đối tượng lao động gián tiếp nhưng thường xuyên phải kiểm tra và giải quyết các sự cố tại hiện trường, trong khi chưa có những chế độ đãi ngộ về tiền lương khác.

- Thực hiện tốt và đầy đủ mọi chế độ của người lao động như trợ cấp ốm đau, thai sản, tai nạn lao động.

** Các giải pháp về khuyến khích tinh thần:*

- Khen thưởng kịp thời người lao động có thành tích trong lao động như: đạt năng suất cao, có sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất.

- Đặc biệt chú trọng đến công tác đề bạt, bổ nhiệm, đây là nguồn động lực vô cùng quan trọng và hữu hiệu trong công tác quản trị nhân lực. Từ đây mà người lao động có động lực để phấn đấu và cống hiến hết khả năng của mình.

- Thực hiện tốt và đầy đủ mọi chế độ của người lao động như bảo hiểm, khám sức khỏe định kỳ hàng năm, tổ chức cho người lao động được khám chữa bệnh nghề nghiệp, đi điều dưỡng, tham quan nghỉ mát như chế độ và quy định của Tập đoàn Than - Khoáng sản Việt Nam.

- Tổ chức các hoạt động thể thao, văn hóa văn nghệ nhân các ngày lễ lớn của đất nước, các ngày kỷ niệm của ngành v.v... từ đó tăng cường mối quan hệ, giao lưu gắn bó lâu dài giữa người lao động với nhau và người lao động với công ty.

- Có hình thức khen thưởng kịp thời đối với con CBCNV lao động có thành tích trong học tập như: thi đỗ đại học, đạt các danh hiệu thi học sinh giỏi cấp tỉnh, cấp quốc gia, quốc tế; tổ chức các dịp vui chơi nhân ngày Quốc tế thiếu nhi, rằm Trung thu v.v...

Bên cạnh việc tạo tạo động lực, duy trì, sử dụng lao động, công ty cần quản lý tốt ngày công lao động. Hiện tại công ty quy định lao động trực tiếp sản xuất phải đảm bảo 22 công/tháng. công ty cần quy định rõ những lao động không đảm bảo ngày công nếu < 22 công/tháng mà không có lý do chính đáng xếp loại thành tích bằng cách hạ thành tích khen thưởng, giảm lương hoặc áp dụng các mức xử lý như khiển trách, cảnh cáo, buộc thôi việc. Đồng thời nên có hệ số khuyến khích làm tăng trên 22 công/tháng nhằm động viên người lao động.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3.

Với việc phân tích thực trạng công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh – TKV, nhận định những mặt đạt được cũng như chỉ ra những hạn chế còn tồn tại và nguyên nhân của những hạn chế đó, chương 3 của luận văn đã đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng, hiệu quả công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh – TKV, đó là:

- Giải pháp về hoàn thiện công tác phân tích công việc.
- Giải pháp về hoàn thiện công tác lập kế hoạch xác định nhu cầu nhân lực.
- Giải pháp về hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực.
- Giải pháp về hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực.
- Giải pháp về hoàn thiện công tác tạo động lực, duy trì, sử dụng lao động

Và cuối cùng đề xuất của tác giả nhằm mong muốn công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh – TKV sẽ tốt hơn, nhằm thu hút được nguồn lực nhân viên giỏi và duy trì được nguồn lực đó lâu dài giúp công ty có thể phát triển, cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường hiện nay.

KẾT LUẬN

Hội nhập kinh tế thế giới là xu thế đòi hỏi bản thân mỗi doanh nghiệp phải tự nỗ lực khẳng định mình. Công ty than Quang Hanh -TKV trong bối cảnh là một doanh nghiệp mới thành lập không lâu, gặp khó khăn về công tác quản trị nguồn nhân lực là trở lực rất lớn. Với quan điểm xác định con người là yếu tố trung tâm của mọi hoạt động thì công ty cần phải có sự thay đổi nhanh chóng nhưng việc thực hiện phải có lộ trình, không thể một sớm một chiều mà giải quyết ngay được.

Với đề tài: “Hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh - TKV”, bài luận văn này được thực hiện nhằm mục đích phân tích thực trạng, đánh giá toàn diện công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh - TKV để tìm ra những vấn đề tồn tại và nguyên nhân của nó trong công tác quản trị nhân lực, chỉ ra những thành công, hạn chế chủ yếu trong vấn đề này, từ đó đưa ra những định hướng phát triển nhân lực tại công ty than Quang Hanh – TKV và những giải pháp nhằm hoàn thiện căn bản công tác quản trị nguồn nhân lực cho công ty Than Quang Hanh – TKV đến năm 2020.

Bởi vậy, trong luận văn này tôi dựa vào các số liệu về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, các số liệu thống kê về tiền lương, thu nhập, lao động, các quy định hiện hành liên quan đến chính sách lao động như quy chế tiền lương, tiền thưởng, nội quy lao động, bảng phân công công việc, sơ đồ tổ chức của các bộ phận và các quy định liên quan khác, tình hình thực tế công tác quản lý lao động trong 3 năm 2014, 2015 và năm 2016 để đánh giá về hiệu quả công tác quản trị nhân lực tại công ty than Quang Hanh – TKV.

Mặc dù đã rất cố gắng trong nghiên cứu và phân tích, song do trình độ hiểu biết còn hạn chế, thời gian thực hiện luận văn ngắn nên khó tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Những giải pháp đưa ra có thể còn mang tính chủ quan, cá nhân, chưa được áp dụng thực tế nên chỉ mang tính kiến nghị. Tôi rất mong được sự góp ý, bổ sung của các thầy cô giáo và các bạn đồng nghiệp để luận văn của tôi được hoàn thiện hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo Tổng kết sản xuất kinh doanh của công ty than Quang Hanh - TKV năm 2014, 2015, 2016.
2. Báo cáo công tác Tổ chức - lao động - tiền lương (phòng Tổ chức lao động) công ty than Quang Hanh - TKV năm 2014, 2015, 2016.
3. Báo cáo tài chính công ty than Quang Hanh - TKV năm 2014, 2015, 2016.
4. Ths Nguyễn Văn Diễm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2010), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.
5. Chiến lược phát triển công ty than Quang Hanh - TKV giai đoạn 2017 - 2020
6. Lê Thị Ái Lâm (2003), *Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục, đào tạo: Kinh nghiệm Đông Á*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
7. Nguyễn Đức Lâm (2012), *Cẩm nang quản trị nguồn nhân lực*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
8. Phạm Thành Nghị, Vũ Hoàng Ngân (2004), “*Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam - Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*”, Nxb Khoa học Xã hội, Hà Nội.
9. Đinh Phúc - Khánh Linh (2012), *Quản lý nhân sự*, NXB Tài chính.
10. Phạm Đình Tân, Đặng Huy Thái (2000), “*Hoạch định chiến lược kinh doanh và kế hoạch hoá doanh nghiệp công nghiệp*”, Đại học Mỏ địa chất, Hà Nội.
11. Nguyễn Thanh (2005), *Phát triển nguồn nhân lực phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
12. Nguyễn Hữu Thân (2008), *Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
13. Ths. Nguyễn Tấn Thịnh (2003), “*Quản lý nhân lực trong doanh nghiệp*”, Nxb Lao động và xã hội, Hà Nội.
14. Tạp chí Than Việt Nam.
15. Tổng Giám đốc Tập đoàn công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam/Quyết định số: 1933/QĐ- Vinacomin ngày 31/8/2011, quy định về công tác tiền lương trong các đơn vị sản xuất than.

16. Website:

<http://www.quanghanhtkv@vnn.vn>

<http://www.google.com.vn>

<http://www.vnn.vn>

<http://www.vinacomin.vn>

PHỤ LỤC

PHIẾU HỎI Ý KIẾN ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY THAN QUANG HANH – TKV

Mục đích: Để lấy ý kiến của các bộ công nhân viên nhằm đánh giá công tác quản trị nhân lực của công ty than Quang Hanh - TKV trong thời gian qua và tìm ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực trong thời gian tới phục vụ cho luận văn tốt nghiệp cao học. Xin Ông (Bà) vui lòng trả lời câu hỏi ghi trong phiếu này.

Cách trả lời: Các câu hỏi lựa chọn đã có sẵn phương án trả lời và xin đánh dấu x vào ô vuông bên cạnh phương án chọn với các mức độ đánh giá 1-tốt; 2-khá; 3- trung bình; 4- yếu; 5- kém.

I. Đề nghị Ông (Bà) vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân:

(Tôi xin đảm bảo mọi thông tin sẽ được giữ bí mật và chỉ để phục vụ cho mục đích nghiên cứu khoa học. Xin trân thành cảm ơn Ông (Bà)).

1. Họ tên:

2. Năm sinh:

3. Trình độ học vấn:

Tiến sỹ • Thạc sỹ Đại học Cao đẳng Khác

4. Chức vụ

5. Thời gian công tác

6. Đơn vị công tác.

II. Đề nghị Ông (Bà) nghiên cứu câu hỏi và cho ý kiến đánh giá.

TT	Nội dung câu hỏi khảo sát	1	2	3	4	5
<i>1- Tốt; 2- Khá; 3- Trung bình; 4- Yếu; 5- Kém (%)</i>						
1	Ông (Bà) hãy cho biết Chất lượng của bản mô tả công việc.					
2	Ông (Bà) hãy cho biết Chất lượng của bản yêu cầu công việc.					
3	Ông (Bà) hãy cho biết Chất lượng của tiêu chuẩn công việc.					
4	Theo Ông (Bà) mức độ hợp lý của việc phân công lao động					
5	Theo Ông (Bà) chế độ làm việc cho cán bộ công nhân viên ở mức độ nào?					
6	Theo Ông (Bà) cho biết đánh giá về hiệu quả của việc tổ chức và sử dụng lao động					
7	Theo Ông (bà) chất lượng của việc phân tích và xác định mục tiêu đào tạo.					
8	Theo Ông (Bà) chất lượng của việc lập kế hoạch đào tạo.					
9	Theo Ông (Bà) chất lượng của việc tổ chức thực hiện đào tạo					
10	Theo Ông (Bà) chất lượng của việc đánh giá hiệu quả đào tạo.					
11	Chất lượng của phương pháp đánh giá					
12	Sự phù hợp của công thức tính lương hiện tại					

13	Hình thức khuyến khích, động viên người lao động					
14	Theo Ông (Bà) chất lượng của điều kiện và môi trường làm việc cho người lao động.					
15	Theo Ông (Bà) chất lượng của thỏa ước lao động tập thể.					
16	Theo Ông (Bà) vai trò của tổ chức công đoàn trong quan hệ lao động.					

TỔNG HỢP Ý KIẾN ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY THAN QUANG HANH - TKV

TT	Nội dung câu hỏi khảo sát	1	2	3	4	5
<i>1- Tốt; 2- Khá; 3- Trung bình; 4- Yếu; 5- Kém (%)</i>						
1	Ông (Bà) hãy cho biết Chất lượng của bản mô tả công việc.	5	32.2	38.4	14.5	9.9
2	Ông (Bà) hãy cho biết Chất lượng của bản yêu cầu công việc.	4.5	28.4	42.2	13.6	11.3
3	Ông (Bà) hãy cho biết Chất lượng của tiêu chuẩn công việc.	5.6	30.4	45.1	12.6	6.3
4	Theo Ông (Bà) mức độ hợp lý của việc phân công lao động	10	28.4	43.6	18	0
5	Theo Ông (Bà) chế độ làm việc cho cán bộ công nhân viên ở mức độ nào?	10.2	44.2	37.8	7.8	0
6	Theo Ông (Bà) cho biết đánh giá về hiệu quả của việc tổ chức và sử dụng lao động	12	42.4	36.3	9.3	0

7	Theo Ông (bà) chất lượng của việc phân tích và xác định mục tiêu đào tạo.	12	26.2	44.2	15.2	2.4
8	Theo Ông (Bà) chất lượng của việc lập kế hoạch đào tạo.	12.5	45.1	36	3.4	3
9	Theo Ông (Bà) chất lượng của việc tổ chức thực hiện đào tạo	10.4	32.5	45.1	9.5	2.5
10	Theo Ông (Bà) chất lượng của việc đánh giá hiệu quả đào tạo.	9.2	14.4	40.1	33.1	3.2
11	Chất lượng của phương pháp đánh giá	3.2	24	39.6	20.2	3
12	Sự phù hợp của công thức tính lương hiện tại	6.3	33.1	36.2	21.4	3
13	Hình thức khuyến khích, động viên người lao động	3.3	29.4	42.2	22	3.1
14	Theo Ông (Bà) chất lượng của điều kiện và môi trường làm việc cho người lao động.	24.5	48.2	18.1	6.2	3
15	Theo Ông (Bà) chất lượng của thỏa ước lao động tập thể.	12.4	42.1	35.2	8.3	2
16	Theo Ông (Bà) vai trò của tổ chức công đoàn trong quan hệ lao động.	14	44.5	21.2	16.3	4