

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



ISO 9001:2015

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên : Nguyễn Tiến Đại

Giảng viên hướng dẫn : TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan

HẢI PHÒNG - 2017

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

NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC
CỦA CÔNG TY TNHH CHĂN-GA-GỐI-ĐỆM ELAN

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

Sinh viên : Nguyễn Tiến Đại

Giảng viên hướng dẫn : TS.Nguyễn Thị Hoàng Đan

HẢI PHÒNG – 2017

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

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên : Nguyễn Tiến Đại

Mã SV: 1412402008

Lớp : QT1801N

Ngành : Quản Trị Doanh Nghiệp

Tên đề tài : Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty

TNHH chần-ga-gối đệm Elan

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

.....

.....

.....

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Nguyễn Thị Hoàng Đan

Học hàm, học vị: Tiến Sĩ

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

Nội dung hướng dẫn: Nghiên cứu các vấn đề về nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp tại công ty TNHH chăn ga gối đệm Elan.

Người hướng dẫn thứ hai:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 6 tháng 10 năm 2017

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 28 tháng 12 năm 2017

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Nguyễn Tiến Đại

TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2017

Hiệu trưởng

GS.TS.NGƯT Trần Hữu Nghị

PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

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

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

2. Đánh giá chất lượng của khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...):

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

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

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

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

Cán bộ hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Nhiệm vụ nghiên cứu	1
3. Mục tiêu nghiên cứu.....	2
4. Phạm vi nghiên cứu.....	2
5. Phương pháp nghiên cứu.....	2
6. Kết cấu đề tài khóa luận	3
CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP	4
1.1. Nguồn nhân lực	4
1.1.1. Khái niệm về nguồn nhân lực	4
1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực	4
1.2. Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	5
1.2.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	5
1.2.2. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực với DN.....	6
1.2.3. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	6
1.3. Nội dung quản trị nguồn nhân lực.....	6
1.3.1. Phân tích công việc.....	6
1.3.2. Công tác tuyển dụng	9
1.3.3. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	12
1.3.4. Trả công lao động.....	19
1.4. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực.....	25
1.4.1.1. Phân tích tình hình sử dụng số lượng lao động.....	25
1.4.2.2. Phân tích năng suất lao động bình quân.....	27
1.4.2.3. Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động.....	29
1.4.2.4. Đánh giá hiệu suất sử dụng lao động (Hs).....	30
1.4.2.5. Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động (Hq):	30
1.4.2.6. Mức đảm nhiệm lao động	30
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TNHH CHĂN GA GỐI ĐỆM ELAN	31

2.1. Khái quát về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp	31
2.1.1. Giới thiệu khái quát về doanh nghiệp	31
2.1.2. Chức năng nhiệm vụ của công ty TNHH chần ga gói đệm Elan.....	32
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH chần ga gói đệm Elan	32
2.1.3.1. Mô hình cơ cấu tổ chức của công ty	32
2.1.3.2 Chức năng và trách nhiệm của các phòng ban trong công ty	33
2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty TNHH chần ga gói đệm Elan	36
2.2. Thực trạng tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH chần ga gói đệm Elan.....	38
2.2.1. Tính chất lao động.....	38
2.2.2. Cơ cấu lao động của công ty TNHH chần ga gói đệm Elan	39
2.3. Thực trạng công tác QTNL tại Công ty TNHH chần ga gói đệm Elan	42
2.3.1. Công tác hoạch định nguồn nhân lực	42
2.3.2. Công tác tuyển dụng lao động Công ty TNHH chần ga gói đệm Elan.....	43
2.3.3. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực.....	46
2.3.4. Công tác đánh giá công nhân viên	50
2.3.5. Chế độ đãi ngộ cho người lao động	51
2.3.5.1. Đãi ngộ vật chất	51
2.3.5.2. Đãi ngộ tinh thần	58
2.3.5.3. Điều kiện làm việc	58
2.3.5.4. Chế độ làm việc nghỉ ngơi.....	60
2.3.5.5. Kỷ luật lao động.....	60
2.4. Phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH chần ga gói đệm Elan.....	61
2.5. Đánh giá về công tác sử dụng lao động tại công ty TNHH chần ga gói đệm Elan	62
CHƯƠNG 3:MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH CHẦN GA GỐI ĐỆM ELAN.....	64
3.1. Định hướng phát triển của doanh nghiệp trong thời gian tới.....	64
3.2. Mục tiêu, phương hướng phát triển của công ty TNHH chần ga gói đệm Elan	65

3.3. Các biện pháp nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực tại công ty TNHH chăn ga gối đệm Elan.	65
3.3.1. Giải pháp nâng cao chất lượng tuyển dụng lao động	65
3.3.2. Giải pháp đào tạo nhằm nâng cao chất lượng hoạt động của nguồn nhân lực	67
3.3.3. Giải pháp nâng cao hiệu quả công tác đánh giá kết quả lao động	69
3.3.4. Giải pháp phát huy tính tích cực và sự gắn bó của CNV với công ty.	74
KẾT LUẬN	78
TÀI LIỆU THAM KHẢO	80

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt

TNNN

SDNNL

QTNL

SXKD

CNV

CNSX

NVSX

CBCNV

Giải thích

Tài nguyên nhân sự

Sử dụng nguồn nhân lực

Quản trị nhân lực

Sản xuất kinh doanh

Công nhân viên

Công nhân sản xuất

Nhân viên sản xuất

Cán bộ công nhân viên

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1.1: Bảng trích tỷ lệ các bảo hiểm.....	23
Bảng 2.1.1: Kết quả sản xuất kinh doanh năm 2015 – 2016.....	36
Bảng 2.2.2: Tính chất lao động.....	39
Bảng 2.2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ.....	39
Bảng 2.2.3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi, giới tính.....	41
Bảng 2.2.4: Trình độ bậc thợ.....	42
Bảng 2.3.1: Tình hình tuyển dụng của công ty trong 2 năm 2015-2016.....	44
Bảng 2.3.2: Bảng số liệu lao động đào tạo trong 2 năm 2015 – 2016.....	47
Bảng 2.3.3: Tình hình lao động sau đào tạo năm 2015 – 2016.....	48
Bảng 2.3.4: Chi phí đào tạo qua 2 năm 2015 – 2016.....	49
Bảng 2.3.5: Bảng quy định đánh giá, xếp loại lao động của công ty TNHH chăn ga gối đệm Elan.....	50
Bảng 2.3.6: Bảng đánh giá xếp loại lao động năm 2016 của công ty.....	50
Bảng 2.3.7: Bảng Lương cán bộ công nhân viên tháng 7/2016.....	52
Bảng 2.3.8: Bảng lương bộ phận đóng gói tháng 7/2016.....	53
Bảng 2.4.1: Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	61
Bảng 3.3.1: Dự kiến số lượng người đào tạo và kinh phí đào tạo năm 2017	69
Bảng 3.3.2: Dự kiến xếp loại nhân viên năm 2017.....	74

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1: Đặc điểm về lao động.....	39
Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ.....	40

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Hình 1.1: Sơ đồ quy trình tuyển dụng.....	10
Hình 1.2: Sơ đồ quy trình hoạch định nguồn nhân sự.....	13
Hình 1.3: Sơ đồ quá trình phân tích công việc.....	14
Hình 1.4: Sơ đồ tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	17
Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH chần, ga, gỏi, đệm Elan...	17

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt thời gian thực tập và làm đề tài khóa luận tốt nghiệp với đề tài “Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực chần ga gói đệm Elan” em đã nhận được rất nhiều sự tận tình giúp đỡ.

Trước hết, em xin chân thành cảm ơn cô, TS.Nguyễn Thị Hoàng Đan về những chỉ bảo của cô trong quá trình hoàn thành bài khóa luận này cũng như những chỉnh sửa mang tính thực tế của cô.

Em xin chân thành cảm ơn các thầy cô giáo của Trường Đại học Dân lập Hải Phòng đã tạo điều kiện để em được thực tập, trải nghiệm, đặc biệt là các thầy cô khoa Quản trị doanh nghiệp chuyên ngành Quản trị doanh nghiệp về những kiến thức các thầy cô đã chỉ bảo em trong suốt quá trình học tập và rèn luyện tại nhà trường.

Đặc biệt, em xin chân thành cảm ơn Ông Nguyễn Văn Hải - TGD Công ty, Bà Lê Thị Minh Phương – GD sản xuất, cùng tập thể cán bộ, nhân viên của Công ty đã tạo điều kiện và tận tình chỉ bảo, giúp đỡ em trong việc tìm kiếm tài liệu và tư vấn về tình hình hoạt động của doanh nghiệp trong suốt quá trình thực tập và hoàn thành bài khóa luận này.

Bên cạnh đó do kinh nghiệm còn hạn chế nên bài luận của em không thể tránh khỏi những sai sót. Em rất mong nhận được sự góp ý từ quý thầy cô để bài luận văn hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp “ Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty TNHH chần ga gói đệm Elan” là do em thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan. Mọi thông tin, mọi số liệu, bảng biểu và tài liệu trong luận văn do em trực tiếp thu thập và được sự đồng ý của Ban Giám đốc công ty TNHH chần-ga-gói-đệm Elan.

Để hoàn thành bài luận văn này, những nguồn tài liệu tham khảo được em trích ở cuối luận văn, ngoài ra em không sử dụng bất cứ tài liệu nào khác. Nếu có sai sót, em xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Sinh viên

Nguyễn Tiến Đại

LỜI NÓI ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hiện nay chúng ta đang sống trong thời đại công nghiệp hóa, hiện đại hóa, để bắt nhịp với nền kinh tế thế giới và nâng tầm nền công nghiệp nước nhà, yếu tố con người – nhân lực luôn là yếu tố quan trọng nhất trong thời đại công nghệ mới. Để làm được điều đó, việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực luôn là vấn đề bức thiết hàng đầu trên chặng đường công nghiệp hóa hiện đại hóa hiện nay của đất nước, một chặng đường nước rút từ nay đến năm 2020.

Một doanh nghiệp tài sản lớn nhất của họ không phải là nhà xưởng, máy móc thiết bị, mà là ý thức, trách nhiệm và trình độ mỗi con người, nó đóng vai trò then chốt, quyết định sự thành hay bại của một tổ chức, doanh nghiệp. Hơn nữa việc tạo lập và tận dụng tốt nguồn nhân lực sẽ tạo dựng được một chỗ đứng, một vị thế tốt của doanh nghiệp đối với thị trường trong và ngoài nước. Vì thế, ngày nay với mỗi mô hình doanh nghiệp khác nhau thì các nhà quản trị luôn tìm cách để làm sao xây dựng và tận dụng tốt nhất, hiệu quả nhất nguồn nhân lực của mình.

Nhận thấy tầm quan trọng trong vấn đề nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Trong quá trình thực tập và nghiên cứu thực tiễn tại công ty TNHH chăn ga gối đệm Elan, em thấy việc nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực là cần thiết nên đã mạnh dạn lựa chọn đề tài: **“Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH chăn ga gối đệm Elan”** để làm luận văn tốt nghiệp của mình với mục đích tìm ra những ưu, nhược điểm trong công tác quản lý sử dụng nhân sự tại đây, từ đó đưa ra những biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty, giúp công ty sử dụng nhân sự hiệu quả hơn và phát triển hơn.

2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Nghiên cứu cơ sở lý luận về quản lý nhân lực và hiệu quả sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp.

- Nghiên cứu thực trạng tình hình quản lý nguồn nhân lực tại công ty TNHH chăn ga gối đệm Elan.

- Đề ra giải pháp góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH chần ga gói đệm Elan.

3. Mục tiêu nghiên cứu

Việc nghiên cứu đề tài nhằm đạt những mục tiêu sau:

- + Hệ thống hóa các vấn đề lý luận cơ bản về nguồn nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.
- + Làm rõ việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty TNHH chần-ga-gói-đệm Elan.
- + Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty TNHH chần-ga-gói-đệm Elan.

4. Phạm vi nghiên cứu

- + Phạm vi không gian: Đề tài nghiên cứu, phân tích và đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty TNHH chần-ga-gói-đệm Elan.
- + Phạm vi thời gian: Các số liệu được lấy để nghiên cứu khóa luận được thu thập trong hai năm 2015 và 2016 tại Công ty TNHH chần-ga-gói-đệm Elan.
- + Phạm vi nội dung: Khóa luận tập trung nghiên cứu các vấn đề liên quan tới lý luận, thực tế về nguồn nhân lực và việc sử dụng nguồn nhân lực của công ty và các giải pháp nâng cao khả năng sử dụng nguồn nhân lực của công ty trong thời gian tới.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn được thực hiện bằng các phương pháp chủ yếu là thống kê, điều tra, phân tích và tổng hợp.

- Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp: Số liệu có từ nhiều nguồn như: điều tra trực tiếp, tham khảo ý kiến các chuyên gia và người có kinh nghiệm.

- Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp: phương pháp này sử dụng để thu thập các dữ liệu như kết quả hoạt động kinh doanh, các kế hoạch chính sách, chiến lược của công ty trong những năm tới.

- Phương pháp thống kê: sau quá trình thu thập, số liệu được phân loại và sắp xếp các dữ liệu đó để tiến hành phân tích thực trạng của công ty.

- Phương pháp phân tích, so sánh: qua các số liệu cụ thể được thu thập, khóa luận tiến hành phân tích so sánh giữa các năm với nhau để thấy được những biến chuyển trong quá trình hoạt động của công ty.

6. Kết cấu đề tài khóa luận

Ngoài phần mở đầu, danh mục bảng biểu, danh mục sơ đồ hình vẽ, tài liệu tham khảo thì khóa luận gồm có 3 chương:

Chương 1: Một số vấn đề lý luận cơ bản về nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Chương 2: Phân tích và đánh giá thực trạng việc sử dụng nguồn nhân lực của Công ty TNHH chần ga gối đệm Elan.

Chương 3: Một số đề xuất, biện pháp để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty TNHH chần ga gối đệm Elan.

CHƯƠNG 1

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. Nguồn nhân lực

1.1.1 *Khái niệm về nguồn nhân lực*

Theo Liên Hợp Quốc thì “Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước”.

Theo tổ chức lao động quốc tế thì: Nguồn nhân lực của mỗi quốc gia là toàn bộ những người trong độ tuổi có khả năng tham gia lao động.

Kinh tế phát triển cho rằng: nguồn nhân lực là một bộ phận dân số trong độ tuổi quy định có khả năng tham gia lao động, nguồn nhân lực được biểu hiện trên hai mặt:

+ Về số lượng: là tổng số những người trong độ tuổi lao động làm việc theo quy định của nhà nước và thời gian lao động có thể huy động được từ họ.

+ Về chất lượng: là sức khỏe và trình độ chuyên môn, kiến thức và trình độ lành nghề của người lao động.

Nguồn nhân lực: đây là 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... 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...

Theo nghĩa rộng: Nguồn nhân lực được hiểu là nguồn lực của con người, là một trong những nguồn lực quan trọng nhất của sự phát triển kinh tế- xã hội.

Theo nghĩa hẹp: Nguồn nhân lực là bộ phận của dân số, bao gồm những người trong độ tuổi quy định có khả năng lao động.

Nguồn nhân lực nói chung không phải sản sinh ra để đáp ứng nhu cầu kinh tế, mà chủ yếu do các nhân tố xã hội và sinh học quy định. Tuy nhiên, sự phát triển của nguồn nhân lực có tác động mạnh mẽ đến sự phát triển kinh tế xã hội và ngược lại.

1.1.2. *Vai trò của nguồn nhân lực*

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 lực mang tính chiến lược: Trong điều kiện xã hội 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.

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.

1.2. Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

1.2.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Theo Nguyễn Hữu Thân (QTNS – Tái bản 09/08/2008), quản lý nguồn nhân lực là phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức. Quản lý nguồn nhân lực nghiên cứu những vấn đề quản lý con người trong tổ chức ở tầm vi mô có hai mục tiêu cơ bản:

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

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

Vậy hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là chỉ số để đánh giá hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp. Con người không chỉ đơn thuần là yếu tố phục vụ trong quá trình sản xuất mà là nguồn tài sản quý báu của tổ chức, của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp chuyển từ trạng thái tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành đầu tư vào nguồn nhân lực để có lợi thế kinh doanh cao hơn, có lợi nhuận cao hơn, hiệu quả cao hơn, như tăng chế độ tiền lương, tiền thưởng để có mức thù lao xứng đáng cho công nhân viên, là nguồn động viên, khích lệ, để đạt được hiệu quả tối đa trong công việc.

1.2.2. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực với DN

- Nâng cao được hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực đối với một tổ chức nói chung và một doanh nghiệp nói riêng sẽ là một lợi thế vô cùng lớn trong phát triển và cạnh tranh. Với việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực doanh nghiệp có thể xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực ở hiện tại cũng như tương lai.

- Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp định mức lại mức lao động trong mỗi bộ phận, mỗi đơn vị từ đó giảm các hao phí không cần thiết, nhằm giảm giá thành sản phẩm, nâng cao năng lực cạnh tranh. Tạo cho người lao động cơ hội có việc làm thu nhập ổn định và cơ hội thăng tiến nhiều hơn khi doanh nghiệp chú ý tới việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Tạo điều kiện xây dựng mối quan hệ giữa người lao động trong doanh nghiệp, tạo bầu không khí thoải mái đó là yếu tố cơ bản để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

1.2.3. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

- *Đối với doanh nghiệp:* Trong công tác quản lý ngày nay, nhân tố con người được các nhà quản lý đặc coi trọng và luôn đặt ở vị trí trọng tâm hàng đầu trong mọi sự đổi mới. Chính sách về con người là một trong bốn chính sách lớn của doanh nghiệp: con người, tài chính, kỹ thuật và công nghệ.

- *Đối với người lao động:* Vừa là người sản xuất vừa là người tiêu dùng trong xã hội. Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là doanh nghiệp đòi hỏi ở người lao động phải thường xuyên học hỏi nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của mình để đáp ứng với yêu cầu thực tế hiện nay. Khi đó doanh nghiệp làm ăn có hiệu quả hơn, điều kiện của người lao động được cải thiện về mọi mặt và do đó hiệu quả sử dụng lao động lại càng được nâng cao .

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

1.3. Nội dung quản trị nguồn nhân lực

1.3.1. Phân tích công việc

Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm, lựa chọn đúng người có khả năng thỏa mãn được yêu cầu công việc và bổ sung cho lực lượng lao động của tổ chức.

Khái niệm tuyển dụng từ khái niệm chiêu mộ và lựa chọn:

+ Chiêu mộ (tìm kiếm ứng viên): là tiến trình địa vị và thu hút các ứng viên cho các vị trí công việc còn trống trong tổ chức. Đây là bước triển để hoạch định nguồn nhân lực và có sự liên quan chặt chẽ với việc lựa chọn, từ đó đánh giá năng lực phù hợp các ứng viên với những công việc khác nhau.

+ Lựa chọn: Lựa chọn là tiến trình đo lường, ra quyết định và đánh giá. Mục đích là lựa chọn, tìm kiếm cho các nhân thực hiện tốt công việc và đảm bảo tính công bằng giữa các nhóm.

▪ Tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, lựa chọn nhân sự để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết cho doanh nghiệp. Tuyển dụng chính là quy trình cung cấp một yếu tố đầu vào đặc biệt cho doanh nghiệp, đó là yếu tố con người. Quá trình này gồm hai khâu cơ bản thu hút đó là tìm kiếm và tuyển chọn nhân lực. Hai khâu này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau: thu hút và tìm kiếm tốt thì mới có điều kiện tuyển dụng nhân sự có chất lượng, đồng thời làm tăng uy tín quá trình tuyển dụng của doanh nghiệp, qua đó giúp doanh nghiệp thu hút và tìm kiếm thuận lợi hơn.

Doanh nghiệp có thể tìm kiếm có thể tìm kiếm nguồn nhân lực và nhiều nguồn khác nhau trên thị trường lao động qua các hình thức quảng cáo trực tiếp showroom, trực tuyến internet..., giới thiệu về doanh nghiệp, nhu cầu tuyển dụng, lao động, chính sách đãi ngộ.

Đặc điểm quá trình tuyển dụng:

+ Tuyển dụng công, nhân viên là quá trình phức tạp.

+ Tiến trình tuyển dụng bắt đầu khi nhà quản trị nộp phiếu yêu cầu về phòng nhân sự.

+ Trong tiến trình tuyển dụng là phải xác định xem công ty có đầy đủ các tiêu chuẩn đề ra hay không hay phải tuyển từ nguồn bên ngoài.

+ Việc tuyển dụng rất tốn kém các nhà quản trị cần phải tối ưu hóa các phương thức tuyển dụng một cách hiệu quả nhất.

+ Quá trình tuyển dụng nhân sự phải phản ánh được nhu cầu công việc, quan điểm tuyển dụng, chính sách nhân sự và văn hóa doanh nghiệp. Công việc tuyển dụng cần thực hiện liên tục, thường xuyên.

+ Về quy trình tuyển dụng gồm: Chuẩn bị tuyển dụng – Thông báo tuyển dụng Nhận hồ sơ và xử lý – Phỏng vấn hồ sơ – Phỏng vấn sâu (Đánh giá ứng

viên) – Ra quyết định tuyển dụng – Bố trí việc làm. Bước đánh giá ứng viên là quan trọng nhất giúp cho công việc tuyển dụng nhân viên đạt hiệu quả cao nhất.

▪ Nguồn ứng tuyển cho công tác tuyển dụng

+ Nguồn nhân lực từ nội bộ công ty: Tuyển dụng nguồn nhân lực công ty là một thủ tục phức tạp. Đối với chức vụ quản trị cao cấp, thường các công ty áp dụng hồ sơ truyền chuyên đối với các chức vụ hoặc công việc ở cấp thấp tại một quốc gia phát triển thường sử dụng phương pháp niêm yết công việc đang còn trống. Bảng niêm yết này được gắn chỗ công khai cho mọi người biết. Đó là một thủ tục thông đạt cho nhân viên trong toàn công ty biết rằng hiện nay công ty đang cần tuyển dụng cho một số công việc còn trống. Trong niêm yết thường ghi: công việc, các thủ tục cần thiết, và phải đăng ký các điều kiện tiêu chuẩn cụ thể kể cả tuổi tác, lẫn sức khỏe, lương bổng và quyền lợi. Tuyển dụng theo cách này thường được gọi tuyển dụng nhân viên hiện hành, nghĩa là nhân viên đang được làm trong công ty. Tuyển dụng nội bộ có lợi thế là nhân viên cũ có năng lực, do đó họ sẽ gắn bó với công ty lâu dài và làm việc tích cực hơn. Ngoài ra họ cũng đã quen thuộc với chính sách và cơ cấu công ty, giúp họ dễ hội nhập vào môi trường mới nhanh.

+ Nguồn tuyển dụng bên ngoài doanh nghiệp:

Bạn bè của công nhân: Các nhân viên đang làm ở công ty thấy rõ được bạn bè họ hàng có nhu cầu cần tìm việc. Họ có xu hướng giới thiệu bạn bè, họ hàng vào công ty họ đang làm, một phần là do tâm lý thích được làm việc chung với người quen để đạt được hiệu quả công việc tốt hơn. Vì thế nhiều công ty khuyến khích nhân viên giới thiệu bạn bè, người thân vào làm việc. Tuyển dụng theo kiểu này tạo ra tâm lý thiên vị và cảm tính, nhân viên đang làm việc sẽ không hài lòng khi bạn bè, người thân không được chấp nhận vào làm việc.

Tuyển từ nhân viên cũ: nhiều trường hợp một số công nhân đang làm thì bỏ việc, sang công ty khác làm việc. Khi đến làm việc công ty đó họ cảm thấy không hài lòng và mong muốn được quay lại công ty cũ để làm việc. Theo quan niệm đánh giá của chúng ta cho rằng nguồn nhân viên cũ thường làm việc không hiệu quả. Tuy nhiên một số công ty đã khám phá ra rằng nguồn nhân viên cũ này thường làm việc tốt hơn, vui vẻ và trung thành hơn trước khi làm việc trước đây.

Ứng viên tự nộp đơn xin việc: ứng viên tự nguyện nộp đơn xin việc, công ty nên xử sự khéo léo, giữ lại một số ứng viên sáng giá vào hệ thống nhân sự dự

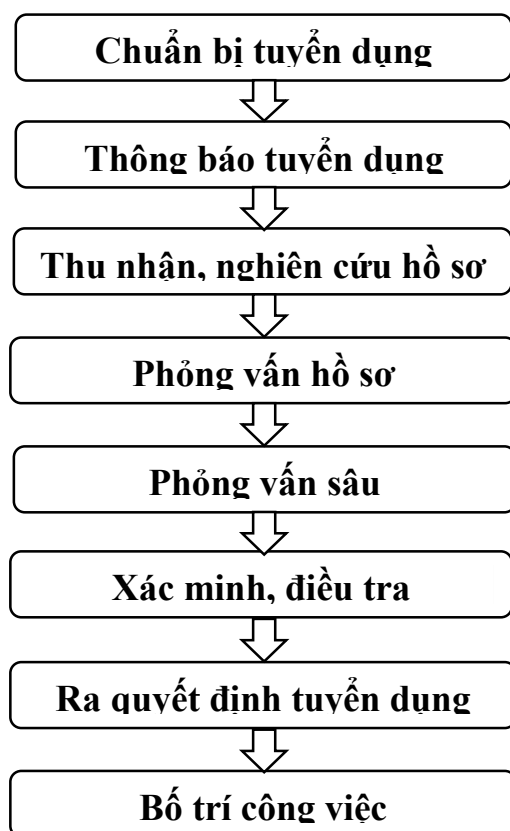
bị, để làm những công việc phù hợp với trình độ, hoặc bán thời gian cho công ty vào lúc cần thiết hoặc lúc công ty đang cần người.

Công, nhân viên trong công ty khác: là tuyển dụng người có tay nghề của một công ty khác. Đối với lực lượng công, nhân viên này công ty không phải tốn nhiều công sức và chi phí để đào tạo mà công việc vẫn hiệu quả cao. Đây là cách tuyển dụng phổ biến nhất đối với các công ty hiện nay.

Các trường đại học, cao đẳng ngày nay trở thành nguồn nhân lực vô cùng quý giá với các công ty, doanh nghiệp. Họ thường tìm kiếm nguồn nhân lực một cách trực tiếp từ các trường ĐH, CĐ, có chương trình đào tạo nghiệp vụ căn bản cho sinh viên. Bởi các sinh viên còn giữ thói quen học tập, nhiệt huyết và có nhiều sáng kiến cho công ty. Hầu hết các công ty trên thế giới đều tuyển nhân viên theo cách này trước khi các sinh viên ra trường.

Người thất nghiệp: Người tham gia vào đội ngũ thất nghiệp với nhiều lý do: do công ty phá sản, không hợp với cấp trên, giảm biên chế, không thích hợp với chính sách của công ty... Nếu biết khai thác nguồn nhân lực này thì công ty cũng có thể tìm được người tài vào công ty mình.

1.3.2 Công tác tuyển dụng



Hình 1.1: Sơ đồ quy trình tuyển dụng

▪ **Chuẩn bị tuyển dụng:**

- Phân công người chịu trách nhiệm cho tuyển dụng lao động.
- Nghiên cứu kỹ các văn bản của nhà nước, tổ chức và công ty liên quan đến tuyển dụng như: Bộ lao động, các quy định về hợp đồng lao động.
- Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng.

▪ **Thông báo tuyển dụng:**

Các tổ chức công ty có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau:

- Thông qua các trung tâm, công ty cung ứng dịch vụ lao động.
- Quảng cáo trên báo, đài, băng zôn áp phích, tờ rơi, mạng internet...
- Dán thông báo trước cổng công ty.
- Quảng cáo về công ty, công việc để người xin việc hiểu rõ hơn về tính hấp dẫn của công việc.
- Các chức năng nhiệm vụ, trách nhiệm chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung được công việc mà họ định xin tuyển.
- Quyền lợi của ứng viên khi được tuyển như chế độ đãi ngộ, lương bổng, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc...
- Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với công ty.

▪ **Thu nhận nghiên cứu hồ sơ:**

Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Người tuyển dụng phải nộp cho công ty ứng tuyển những giấy tờ theo mẫu quy định

- Đơn xin tuyển dụng
- Bản khai sơ yếu lý lịch có chứng nhận của UBND xã phường, thị trấn nơi tham ra sinh sống.
- Giấy khám sức khỏe.
- Bản sao các văn bằng, chứng chỉ có liên quan theo yêu cầu.

Nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên nhằm ghi lại một số thông tin của ứng viên bao gồm:

- + Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác.
- + Khả năng tri thức.
- + Sức khỏe.
- + Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân.

+ Tình hình đạo đức nguyện vọng.

Nghiên cứu hồ sơ nhằm loại bớt một số ứng viên không đáp ứng các tiêu chuẩn công việc đề ra, không cần phải làm tiếp tục các thủ tục khác trong quá trình tuyển dụng, do đó có thể giảm bớt các chi phí và thời gian không cần thiết cho quá trình tuyển dụng.

▪**Phỏng vấn sơ bộ:**

Phỏng vấn sơ bộ thường kéo dài từ 5 đến 10 phút, được sử dụng nhằm loại ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém rõ rệt hơn những ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

▪**Phỏng vấn sâu:**

Phỏng vấn sâu được sử dụng để đánh giá lại năng lực của ứng viên lần cuối. Thông qua buổi phỏng vấn này, Công ty có thêm các thông tin để đánh giá xem ứng viên có thực sự phù hợp với yêu cầu của công việc cần tuyển hay không.

Một số vấn đề chính Công ty thường xem xét đến như: khả năng giao tiếp, khả năng làm việc (độc lập hay theo nhóm), khả năng tổ chức công việc và lập kế hoạch, khả năng tư duy và giải quyết vấn đề, kiểm tra lại một số thông tin trong hồ sơ: quá trình học tập, kinh nghiệm, kỹ năng...

Trong buổi phỏng vấn này, các ứng viên cũng có thể hỏi Công ty các vấn đề liên quan.

▪**Xác minh điều tra:**

Đây là quá trình xác minh những thông tin chưa rõ đối với các ứng viên có triển vọng tốt, có triển vọng tốt, công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm những thông tin về trình độ, kinh nghiệm, tay nghề của ứng viên. Đối với những công việc đòi hỏi tính an ninh cao như thủ quỹ, kế toán... thì công tác xác minh có thể yêu cầu tìm hiểu thêm về nguồn gốc, lý lịch gia đình của ứng viên.

▪**Ra quyết định tuyển dụng:**

Ra quyết định tuyển dụng là bước quan trọng nhất trong quá trình tuyển dụng. Đây là bước ra quyết định tuyển dụng hoặc loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin, bản phân tích tóm tắt về các ứng viên.

▪**Bố trí công việc:**

Các ứng viên sau khi được tuyển dụng sẽ đc bố trí vào vị trí công việc thích hợp hoặc vị trí công việc khi công ty ra thông báo tuyển dụng.

Khi kế hoạch tuyển dụng đã được công ty và Giám đốc phê duyệt, công ty thông báo nhu cầu tiếp nhận, tuyển dụng lao động.

Tiếp nhận hồ sơ: hồ sơ cá nhân được cán bộ bộ phận tuyển dụng của công ty trực tiếp tiếp nhận hồ sơ gồm có các giấy tờ sau.

- + Sơ yếu lý lịch
- + Đơn xin việc
- + Giấy khám sức khỏe
- + Bản photo công chứng các bằng cấp chứng chỉ.

Sau khi tiếp nhận hồ sơ xong tiến hành tổ chức phỏng vấn trực tiếp nhằm tuyển dụng cán bộ công nhân viên có năng lực chuyên môn, tay nghề, sức khỏe phù hợp với công việc được giao.

Thông báo kết quả tuyển dụng: sau khi có kết quả tuyển dụng, phòng kinh doanh của công ty có trách nhiệm thông báo kết quả trúng tuyển đến các đối tượng xin việc để làm thủ tục tiếp nhận và ký hợp đồng thử việc. Thời gian thử việc là 3 tháng, mức lương thử việc được hưởng theo quy định của công ty là 85% lương chính thức.

Người trúng tuyển được bố trí về các bộ phận được dự kiến tập sự với mục đích đánh giá kết quả thực hiện công tác chuyên môn nghiệp vụ, thực hiện các nội quy, quy chế của công ty.

Sau thời gian thử việc, cán bộ của phòng kinh doanh của công ty cùng với bộ phận chuyên môn trực tiếp hướng dẫn sẽ đánh giá và đưa ra chính sách những đối tượng trúng tuyển.

- Thỏa thuận hợp đồng.

Các ứng viên được lựa chọn qua vòng phỏng vấn sẽ được hẹn tiếp một buổi đến thỏa thuận về hợp đồng lao động và các vấn đề liên quan, bao gồm: loại hợp đồng, công việc, mức lương, thời gian làm việc...

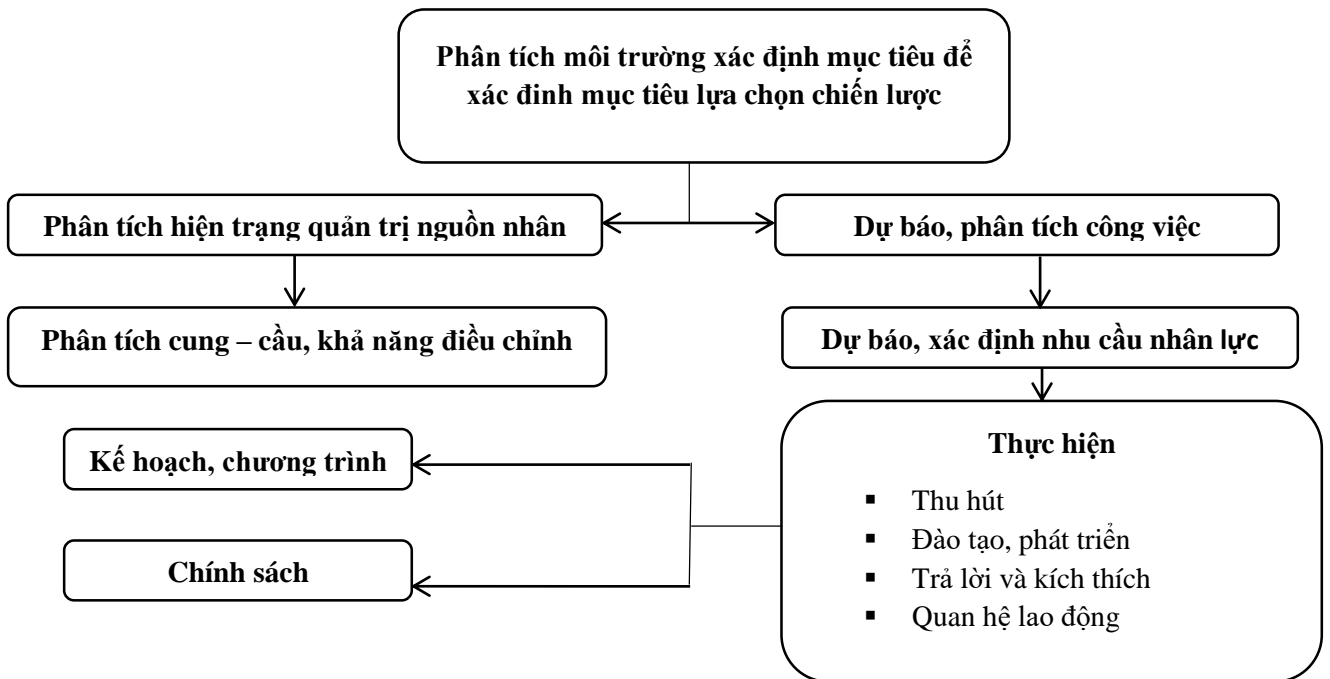
Mọi việc tiếp theo được thực hiện theo hợp đồng lao động và hướng dẫn của cán bộ phụ trách trực tiếp và cán bộ nhân sự.

1.3.3 Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

▪Hoạch định tài nguyên nhân sự

Theo Nguyễn Hữu Thân (2007), hoạch định TNNS là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và chương trình nhằm đảm bảo rằng cơ quan sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi, đúng lúc, đúng chỗ. Sau khi

đề ra mục tiêu về kinh doanh doanh nghiệp sẽ đề ra các chiến lược và kế hoạch hoạt động.



Hình 1.2: Sơ đồ quy trình hoạch định nguồn nhân sự

Các chiến lược và kế hoạch hoạt động bao gồm:

+ Phân tích môi trường để xác định mục tiêu lựa chọn chiến lược
 + Phân tích hiện trạng quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp
 + Dự báo, phân tích công việc (đối với các hạng mục kinh tế, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định khối lượng các công việc và tiến hành phân tích công việc (đối với mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn) và nhu cầu nguồn lực (đối với mục tiêu, kế hoạch dài hạn) hoặc xác định nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn)

+ Phân tích cung cầu, khả năng điều chỉnh: để đề ra chính sách, kế hoạch chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

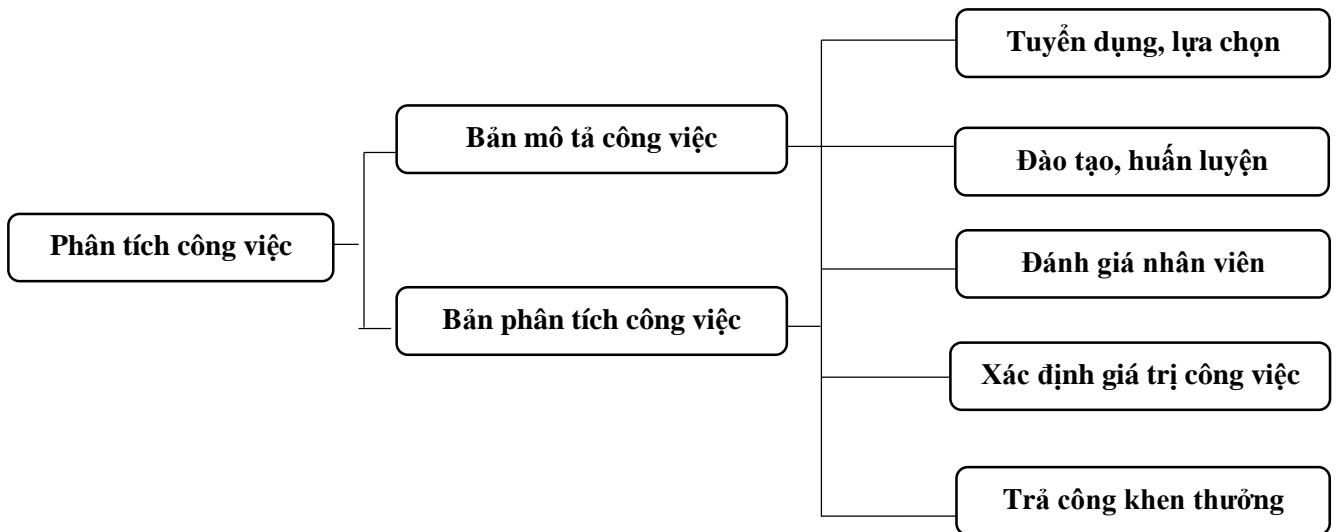
+ Thực hiện các chính sách, kế hoạch chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

+ Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện.

▪Phân tích công việc

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

theo yêu cầu của công việc và xác định nên tuyển những người như thế nào để thực hiện công việc tốt hơn. Phân tích công việc cung cấp thông tin về yêu cầu, đặc điểm của công việc, là tài liệu cơ sở cho việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.



Hình 1.3: Sơ đồ quá trình phân tích công việc

Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc gồm 6 bước:

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

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

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

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

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

+ Bước 6: Xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Bản mô tả công việc là bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc giúp chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu công việc, quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

Bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc. Bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần loại nhân viên như thế nào để thực hiện tốt công việc.

▪ **Tuyển dụng lao động**

Trong một doanh nghiệp, công tác tuyển dụng nhân sự thành công tức là tìm được những người thực sự phù hợp với công việc có ý nghĩa rất to lớn. Doanh nghiệp nhận được một nguồn nhân sự xứng đáng, hoàn thành tốt công việc được giao, góp phần vào duy trì sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Bản thân những người được tuyển vào công việc phù hợp với năng lực và sở trường của mình sẽ rất hứng thú và phát triển tốt năng lực của mình. Ngược lại nếu việc tuyển dụng nhân sự không được thực hiện đúng thì sẽ gây ra những ảnh hưởng tiêu cực tác động trực tiếp tới công ty và người lao động.

▪ **Phân công lao động và hợp tác lao động**

Phân công và hợp tác lao động là một trong những hoạt động cơ bản của quản lý nhân lực. Do phân công lao động mà tất cả các cơ cấu về lao động trong doanh nghiệp được hình thành tạo nên bộ máy doanh nghiệp với tất cả các bộ phận, chức năng cần thiết, với tỷ lệ tương ứng theo nhu cầu của sản xuất. Hợp tác lao động được ví như chất keo, gắn kết các bộ phận với nhau thông qua mối quan hệ bắt buộc trong sản xuất. Từ đó cho thấy một sản phẩm tạo ra là kết quả của sự phối hợp, tác động qua lại một cách nhịp nhàng liên tục giữa các bộ phận của bộ máy sản xuất.

+ Phân công và hợp tác lao động có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Phân công lao động càng sâu thì hợp tác lao động càng rộng. Sự chặt chẽ của hợp tác lao động tùy thuộc vào mức độ hợp lý của phân công lao động và ngược lại, chính trong quá trình hợp tác lao động mà phân công lao động được hoàn thiện. Phân công lao động hợp lý và khoa học sẽ tạo ra sự phù hợp giữa công việc được giao

với khả năng, trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động. Phân công lao động tạo ra sự nhịp nhàng cân đối, liên tục giữa các bộ phận trong sản xuất, tạo ra môi trường thuận lợi cho sự gắn kết các mối quan hệ xã hội, nâng cao thành tích lao động chung. Để áp dụng được hình thức phân công lao động có hiệu quả nhà quản trị phải biết tự đánh giá đúng thực trạng của doanh nghiệp của mình về loại hình, đặc biệt sản xuất, quy mô, đặc điểm máy móc thiết bị..., từ đó đưa ra quyết định áp dụng hình thức phân công lao động nào trong các hình thức phân công lao động sau:

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

+ Phân công lao động theo công nghệ: là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các loại công việc khác nhau tùy theo quy trình thực hiện chúng.

+ Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc: là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau tùy tính chất phức tạp của nó. Phân công lao động khoa học gắn liền với việc xây dựng một hệ thống nội quy, quy định, quy chế hoàn chỉnh trong doanh nghiệp. Trong đó tất cả các chức danh đều được quy định rõ ràng và thống nhất về vị trí, chức danh, quyền hạn cũng như trách nhiệm phải chịu xử lý khi không hoàn thành nhiệm vụ. Doanh nghiệp thành công hoặc thất bại, một bộ máy quản lý công kênh hay gọn nhẹ, công việc trùng lặp chồng chéo hay rõ ràng cụ thể phần lớn phụ thuộc vào tổ chức phân công lao động.

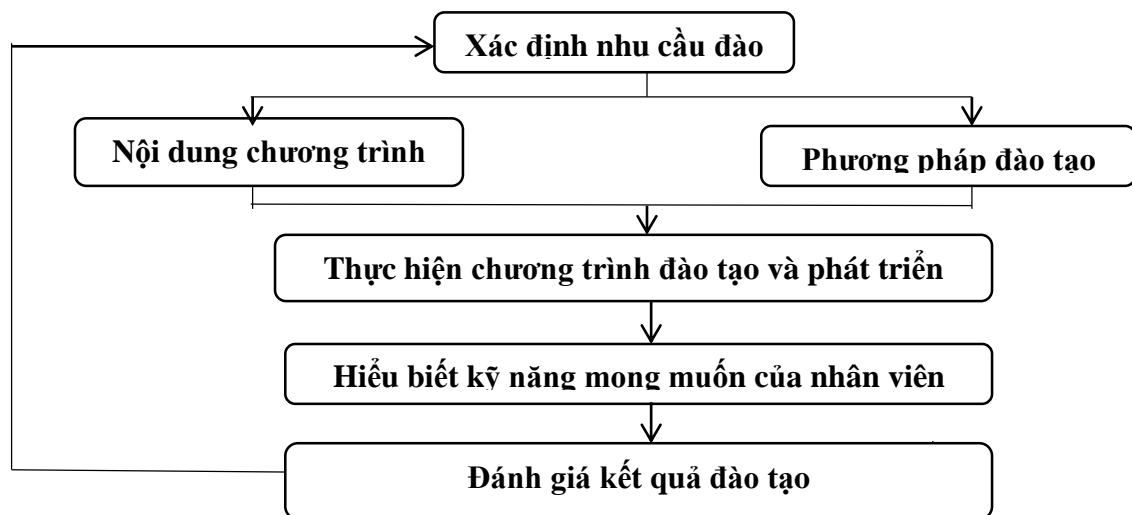
▪ Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển là các hoạt động nhằm duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Do đó, trong các tổ chức, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch. Đào tạo và phát triển một quá trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, những quy tắc khái niệm hay thái độ dẫn đến sự tương xứng tốt hơn giữa những đặc điểm của công nhân viên và những yêu cầu của công việc (George T. Milkovich, John W. Boudreau, 2002). Phát triển nguồn nhân lực chính là toàn bộ những hoạt động học tập được tổ chức bởi doanh nghiệp, do đó doanh nghiệp cung cấp cho người lao động. Các hoạt động có thể cung cấp trong vài giờ, vài ngày, thậm chí đến vài năm, tùy thuộc vào nội dung, mục tiêu

học tập. Nhằm tạo ra sự thay đổi nhanh chóng hành vi nghề nghiệp cho người lao động theo hướng đi lên, tức là nhằm nâng cao khả năng và trình độ chuyên nghiệp cho người lao động. Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của công nhân viên biến họ trở thành những thành viên quý báu trong tương lai. Phát triển không chỉ bao gồm có đào tạo, mà còn có cả sự nghiệp và những kinh nghiệm khác nữa. Mục tiêu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình và thực hiện nhiệm vụ, chức năng của mình một cách tự giác hơn với thái độ tốt hơn, cũng như khả năng thích ứng của họ đối với các công việc trong tương lai. Có nhiều lý do nói rằng công tác đào tạo và phát triển là quan trọng và cần được quan tâm đúng mức trong các tổ chức. Trong đó có 3 lý do chủ yếu:

- Để đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức
- Để đáp ứng nhu cầu học tập và phát triển của lao động
- Để đào tạo và phát triển là những giải pháp mang tính chiến lược, tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp

Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong một tổ chức được trình bày qua sơ đồ sau:



Hình 1.4: Sơ đồ tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

➤ **Đánh giá năng lực nhân viên**

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

định một phần không nhỏ của sự thành công doanh nghiệp. Để đánh giá đúng đắn năng lực thực hiện công việc của công nhân viên, nhà quản trị phải nắm vững tiến trình đánh giá, phải hiểu được mức tiêu, phương pháp đánh giá năng lực thực hiện công việc. Đồng thời phải hết sức thận trọng khi tiến hành đánh giá công nhân viên.

Nội dung và trình tự thực hiện:

+ Bước 1: Xác định yêu cầu cơ bản cần đánh giá, các nhà quản trị cần xác định lĩnh vực kỹ năng, kết quả cần đánh giá và những yếu tố này liên hệ với việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào.

+ Bước 2: Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp

Trong thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá công việc của công nhân viên và không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho một tổ chức.

+ Bước 3: Huấn luyện nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của công nhân viên. Việc sử dụng các phương pháp đánh giá không thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, các tiêu chuẩn đánh giá không chính xác sẽ dẫn tới tình trạng không công bằng, lãng phí, làm cho các quyết định trả lương, khen thưởng không chính xác.

+ Bước 4: Thảo luận với công nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá thông thường, các nhà quản trị phải thông báo cho công nhân viên biết ngay khi nhân các công việc về các tiêu chuẩn, phạm vi đánh giá. Tuy nhiên trước khi thực hiện đánh giá, nhà quản trị cần phải thông báo cho công nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá, sẽ chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, đánh giá như thế nào, chu kỳ thực hiện và tầm quan trọng của kết quả đánh giá.

+ Bước 6: Thảo luận với công nhân viên về kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí, chỉ ra những điểm tốt và những điểm còn hạn chế để tìm cách sửa chữa trong công việc của công nhân viên.

+ Bước 7: Xác định mục tiêu kết quả mới cho nhân viên. Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho công nhân viên và có những chương trình hành động cụ thể nào trong từng khoảng thời gian nhất định.

❖ Một số phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc:

Phương pháp mức thang điểm, phương pháp xếp hạng, phương pháp ghi chép lưu trữ, phương pháp quan sát hành vi, phương pháp định lượng. Trong đó phương pháp mức thang điểm được dùng phổ biến trong các doanh nghiệp.

➤ **Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực**

+ Tích cực phát động các phong trào thi đua, sáng tạo, cải tiến kỹ thuật trong lao động.

+ Đổi mới công tác hoạch định nguồn nhân lực cho phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế.

+ Cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động: môi trường làm việc, xây dựng chế độ lương, thưởng, phúc lợi... để động viên, khuyến khích tinh thần người lao động.

+ Nâng cao trình độ văn hoá, tay nghề đồng thời thường xuyên gửi công nhân đi học tập tiếp thu công nghệ phát triển mới, nâng cao trình độ chuyên môn cho những cán bộ chuyên trách, tận dụng tối đa thời gian lao động.

+ Đánh giá tình hình thực hiện công việc của lao động một cách khách quan nhằm khen thưởng, động viên tinh thần người lao động một cách kịp thời để họ cống hiến hết mình cho doanh nghiệp.

+ Do hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp chịu tác động của nhiều yếu tố nên muốn nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thì phải xem xét, giải quyết trên nhiều lĩnh vực khác nhau như: chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, nhu cầu nhân lực ở hiện tại và dự đoán trong tương lai (cả về mặt số lượng và mặt chất lượng), nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, chi phí tài chính một cách hợp lý.

1.3.4. Trả công lao động

a. Tiền lương:

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

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

b. Vai trò tiền lương:

- Đối với doanh nghiệp: Tiền lương được coi là một bộ phận của chi phí sản xuất, là đòn bẩy quan trọng để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Mặt khác tổ chức tiền lương trong doanh nghiệp công bản và hợp lý sẽ góp phần duy trì, củng cố và phát triển lực lượng lao động của mình.

- Đối với người lao động: Tiền lương có tác dụng bù đắp lại sức lao động cho người lao động, là động lực, phương tiện giúp họ duy trì sự tồn tại, duy trì, và phát triển cuộc sống, bên cạnh đó nó còn được thể hiện qua giá trị, uy tín và địa vị của người lao động.

c. Hình thức trả lương:

Căn cứ vào nghị định số 206/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ quy định quản lý lao động, tiền lương và thu nhập trong các công ty và căn cứ vào thông tư số 07/2005/TT-BLĐTBXH ngày 05/01/2005 của Bộ Lao động-Thương binh xã hội hướng dẫn thực hiện Nghị định số 206/2004/NĐ-CP. Sau khi thống nhất với ban chấp hành đoàn Công ty, áp dụng các hình thức trả lương cho người lao động trong công ty như sau:

❖ Lương thời gian:

Hình thức này thường áp dụng chủ yếu đối với bộ phận gián tiếp, quản lý và với các công nhân ở các bộ phận sản xuất không thể định mức lao động được một cách chính xác.

*Công thức: $L_{tg} = T_{tt} * L$*

Trong đó:

L_{tg}: Lương thời gian

T_{tt}: Số ngày công, giờ công thực tế làm trong kỳ

L : Mức lương ngày, với L ngày = L tháng / 22, L giờ = L ngày / 8

❖ Lương khoán sản phẩm

- *Khoán sản phẩm gián tiếp*: là hình thức trả lương cho người lao động theo khối lượng công việc được giao gắn với mức độ phức tạp và tính trách nhiệm của công việc đòi hỏi được thể hiện ở hệ số lương công việc (H_{KGT}).

- *Khoán sản phẩm trực tiếp*: là hình thức trả lương cho người lao động căn cứ vào số lượng, chất lượng sản phẩm mà họ làm ra hay nói cách khác là hình thức trả lương theo đơn giá sản phẩm.

Những công việc mới chưa đủ điều kiện xây dựng định mức, đơn giá sản phẩm hoặc những đơn vị mới thành lập có thể áp dụng trả lương khoán gián tiếp và được xác định theo hệ số lương công việc hoặc tiền lương như những người hưởng lương khoán gián tiếp.

❖ Lương khoán gọn

- Là hình thức trả lương cố định cho người lao động theo khối lượng, chất lượng công việc được giao trong một thời gian nhất định theo hợp đồng lao động hoặc các trường hợp thử việc, học việc.

❖ Lương chờ việc và ngừng việc

d. Cách xác định tiền lương cho người lao động

❖ Đối với người lao động được hưởng lương khoán gián tiếp

$$TL = \left(\frac{H_{KGT} + N_{SF}}{N_{CD}} \times H_{TLCT} \right) \times H_{TT} + \frac{(H_{CB} + H_{PC}) \times N_{CB} \times TL_{CD}}{N_{CD}}$$

Trong đó:

- H_{KGT} : hệ số lương công việc cụ thể từng chức danh
- N_{SF} : số ngày công đi làm có sản phẩm
- N_{CD} : số ngày công đi làm trong tháng
- H_{TLCT} : hệ số lương khoán sản phẩm gián tiếp
- H_{TT} : hệ số phân hạng thành tích tháng
- H_{CB} : hệ số lương cơ bản của người lao động theo Nghị định 205-CP
- H_{PC} : hệ số phụ cấp chức vụ của người lao động theo Nghị định 205-CP
- N_{CB} : số ngày nghỉ hoặc tham gia học tập, hội họp hưởng lương theo chế độ
- TL_{CD} : mức tiền lương tối thiểu do nhà nước quy định

Hệ số phân hạng thành tích cá nhân được xác định căn cứ vào quy chế thi đua khen thưởng, hệ số hạng thành tích còn đánh giá sự cần mẫn, hiệu quả của đơn vị, cá nhân trong tháng và được quy định như sau:

- $H_{TT} = 1,0$ cho đối tượng đạt loại A
- $H_{TT} = 0,75$ cho đối tượng đạt loại B
- $H_{TT} = 0,5$ cho đối tượng đạt loại C
- $H_{TT} = 0$ cho đối tượng không đạt

❖ Đối với người lao động hưởng lương theo đơn giá của sản phẩm:

$$TL = (SP \times ĐG + SP_{L,C3} \times ĐG \times K_i) \times H_{TT} \times \frac{(H_{CB} + H_{PC}) \times N_{CB} \times TL_{CD}}{N_{CD}}$$

Trong đó:

- SP : sản phẩm làm vào ca bình thường
- $SP_{L,C3}$: sản phẩm làm ca 3, ngày lễ
- $ĐG$: đơn giá tiền lương cho một sản phẩm
- K_i : hệ số xác định tiền lương khi làm vào ngày nghỉ, ngày lễ, ca 3
- $K = 2,0; 3,0$: tương ứng làm vào ngày nghỉ tuần, nghỉ lễ, Tết

- K = 1,3: cho đối tượng làm ca 3 từ 22h hôm trước đến 6h sáng hôm sau.
 - ❖ Đối với người lao động làm lương khoán gọn
 - Đối với những lao động tuyển mới và đang trong thời gian thử việc thì được hưởng lương khoán gọn từ 700.000 đồng đến 1.500.000 đồng/người/tháng tùy theo trình độ, công việc và địa bàn nơi làm việc. Hết thời gian thử việc tùy theo khả năng, trình độ và yêu cầu công việc cụ thể khi kí hợp đồng lao động chính thức sẽ xếp hệ số lương công việc hoặc hưởng lương theo đơn giá sản phẩm tương ứng với chức danh nhiệm vụ được phân công.
 - Đối với người đã có thời gian công tác từ 2 năm trở lên ở nơi khác chuyển về Công ty được bố trí làm đúng ngành nghề, mức lương khoán gọn trong thời gian thử việc do trưởng đơn vị tuyển chọn đề xuất. Hết thời hạn thử việc sẽ kí hợp đồng và xếp lương công việc công việc tương ứng với chức vụ được giao.
 - Các trường hợp tuyển về bố trí vào các chức vụ quản lý mức lương trong thời gian thử việc sẽ do lãnh đạo công ty xét quyết định.
 - Người lao động trong công ty được huy động làm thêm giờ sẽ được bố trí nghỉ bù, thời gian nghỉ bù theo đúng quy định trong Bộ luật lao động; trường hợp do yêu cầu công việc không bố trí nghỉ bù sẽ được trả lương thêm giờ như sau:
 - 150% mức lương giờ của ngày làm việc bình thường trong đó 100% lương khoán và 50% tiền lương hệ số cấp bậc theo Nghị định 205/2004/NĐ-CP áp dụng đối với những giờ làm thêm vào ngày thường.
 - 200% mức lương giờ vào ngày làm việc bình thường trong đó 100% lương khoán và 100% tiền lương hệ số cấp bậc theo Nghị định 205/2004/NĐ-CP áp dụng đối với những giờ làm thêm vào ngày nghỉ tuần.
 - 300% mức lương giờ vào ngày làm việc bình thường trong đó 150% lương khoán và 150% tiền lương hệ số cấp bậc theo Nghị định 205/2004/NĐ-CP áp dụng đối với những giờ làm thêm vào ngày lễ, tết.
- Các khoản phụ cấp:*
- Phụ cấp trách nhiệm được lấy từ quỹ lương của công ty trả cho người lao động hưởng lương khoán trực tiếp gồm: Trưởng ca giao nhận: 200.000đ/tháng, Tổ trưởng xe nâng, cần trục, xe vận tải: 150.000đ/tháng.
 - Phụ cấp ca 3: người lao động đi làm từ 22h ngày hôm trước đến 6h sáng hôm sau (trừ lái xe tải vì có đặc thù riêng nên tiền lương ca 3 được tính trong đơn giá). Phụ cấp ca 3 được trả bằng 30% tiền lương theo đơn giá tiền lương/sản phẩm hoặc tiền lương của công việc đang làm vào ban ngày.

Bảo hiểm: Công ty áp dụng mức đóng các khoản BHXH, BHYT, BHTN, KPCĐ mới nhất theo Quyết định 959/QĐ-BHXH

Bảng 1.1.1: Bảng trích tỷ lệ các bảo hiểm

Loại bảo hiểm	Doanh nghiệp (%)	Người lao động (%)	Tổng
BHXH	18	8	26
BHYT	3	1,5	4,5
BHTN	1	1	2
KPCĐ	2	-	2
Tổng	24	10,5	34,5

(Nguồn: Quyết định 959/QĐ-BHXH)

Ví dụ: lương của nhân viên A làm kế toán tại phòng Tài chính - Kế toán đã làm việc ở công ty 2 năm được xác định như sau:

+ Mức lương sản xuất KD (tiền lương khoán gián tiếp): $H_{TLCT} = 3.000.000$ đồng.

+ Hệ số lương cơ bản theo Nghị định 205/NĐ-CP: $H_{CB} = 2,65$

+ Hệ số phụ cấp chức vụ theo Nghị định 205/NĐ-CP: $H_{PC} = 0$

+ Số ngày đi làm công trong tháng cũng là số ngày công đi làm có sản phẩm
 $N_{CD} = N_{SF} = 25$ ngày

+ Mức tiền lương tối thiểu do Nhà nước quy định: $TL_{CD} = 1.300.000đ$ (theo Nghị quyết 27/2016/QH14)

+ Hệ số phân hạng thành tích tháng cho nhân viên A trong tháng đi làm đầy đủ và có hiệu quả, không mắc lỗi trong công việc: $H_{TT} = 1$

Nhân viên A không làm ca 3, ngày lễ, không có lương thu nhập và trong tháng không có tiền thưởng thêm do vậy tổng lương được xác định như sau:

$$TL = 3.000.000 \times 1 + 2,65 \times 1.300.000 = 6.445.000đ$$

$$\text{Trích BHXH, BHYT, BHTN} = 6.445.000 \times 10,5\% = 676.725đ$$

d. Tiền thưởng và phúc lợi:

Tiền thưởng: thực chất là khoản tiền bổ sung cho lương theo thời gian hoặc lương theo sản phẩm, nhằm tăng thêm thu nhập cho người lao động, kích thích người lao động nỗ lực thường xuyên, là một hình thức khuyến khích vật chất có tác dụng tích cực.

Vai trò của tiền thưởng:

+ Tiền thưởng là yếu tố khuyến khích người lao động quan tâm tiết kiệm lao động sống, lao động vật hóa, đảm bảo yêu cầu về chất lượng sản phẩm và thời gian hoàn thành công việc.

+ Tiền thưởng là phần cứng mà doanh nghiệp trả trực tiếp cho người lao động, lao động là yếu tố trực tiếp góp phần tạo ra giá trị thặng dư, tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp. Vì vậy, ngoài tiền lương người lao động còn được hưởng một phần lợi nhuận dưới dạng tiền thưởng và các khoản phúc lợi khác bổ sung vào tiền lương.

Phúc lợi:

Phúc lợi là phần hỗ trợ thêm nhằm đảm bảo đời sống cho người lao động và tạo điều kiện thuận lợi để tái sản xuất sức lao động. Phúc lợi là một phần thu nhập của người lao động được hưởng ngoài chế độ tiền lương và tiền thưởng như BHXH, BHYT, hỗ trợ tiền mua nhà, phương tiện...

Các loại phúc lợi:

Bao gồm phúc lợi bắt buộc và phúc lợi không bắt buộc.

+ Phúc lợi bắt buộc là khoản doanh nghiệp phải trả cho công nhân viên trong công ty theo quy định của Nhà nước.

+ Phúc lợi không bắt buộc: là khoản doanh nghiệp tự chi trả cho công nhân theo quy định của công ty.

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

Một yếu tố rất quan trọng trong quá trình lao động là điều kiện làm việc. Điều kiện làm việc liên quan đến những mối quan hệ giữa người lao động và công việc của họ, với môi trường làm việc và phương tiện vật chất cần thiết để thực hiện công việc. Nó liên quan đến các yếu tố như thiết bị, dụng cụ quản lý, phương tiện làm việc, chế độ ánh sáng sao cho phù hợp với nhu cầu sinh lý của con người. Điều kiện làm việc và an toàn lao động là hai vấn đề có quan hệ nhân quả với nhau. Mục đích của đảm bảo an toàn lao động là phòng ngừa và hạn chế tối đa các tai nạn trong quá trình thực hiện công việc. Đảm bảo được các yêu cầu về điều kiện làm việc và an toàn cho người lao động sẽ đem lại sự sáng khoái cho con người. Quản trị nhân lực còn là việc xây dựng các danh hiệu thi đua, các hình thức tuyên dương, khen thưởng nhằm công nhận thành tích người lao động đạt được, tạo cho họ bầu không khí tin yêu và muốn gắn bó với tập thể lâu dài.

1.4. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực

Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các nguồn nhân tài, vật lực của doanh nghiệp để đạt được kết quả cao nhất trong quá trình kinh doanh với tổng hợp chi phí thấp nhất.

$$\text{Hiệu quả SDNNL} = \frac{\text{Kết quả đầu ra}}{\text{Nguồn lực đầu vào}}$$

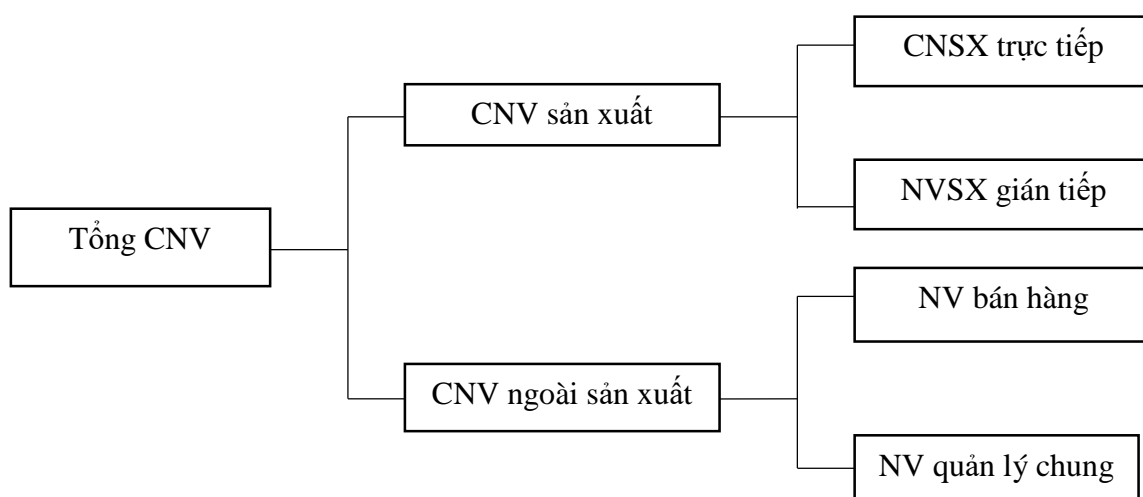
Kết quả đầu ra: giá trị tổng sản lượng, tổng doanh thu, lợi nhuận...

Nguồn lực đầu vào: lao động, nguyên vật liệu, vốn tư liệu LĐ...

1.4.1.1. Phân tích tình hình sử dụng số lượng lao động

Phân tích tình hình tăng (giảm) số công nhân sản xuất

Tổng số lao động của Công ty thường được phân thành các loại:



Tổng số lao động của doanh nghiệp thường được chia làm 2 loại: CNV sản xuất và CNV ngoài sản xuất.

Số lượng và chất lượng lao động là một trong những yếu tố cơ bản quyết định quy mô kết quả sản xuất, kinh doanh. Do vậy, việc phân tích tình hình sử dụng số lượng lao động cần xác định mức tiết kiệm hay lãng phí lao động.

a. Nội dung trình tự phân tích:

- So sánh số lượng công nhân thực tế so với kế hoạch
- Xác định mức biến động tuyệt đối và mức biến động tương đối mức hoàn thành kế hoạch sử dụng số lượng lao động, theo trình tự sau:

+ *Mức biến động tuyệt đối:*

+ *Mức chênh lệch tuyệt đối:* $\Delta T = T_1 - T_k$

Tỷ lệ % hoàn thành kế hoạch sử dụng lao động: $(T_1 / T_k) * 100\%$

Trong đó:

- T₁, T_k: Số lượng lao động thực tế và kế hoạch (người)

Kết quả phân tích trên phản ánh tình hình sử dụng lao động thực tế so với kế hoạch tăng lên hay giảm đi, chưa nêu được doanh nghiệp sử dụng số lượng lao động tiết kiệm hay lãng phí. Vì lao động được sử dụng có ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động, lao động gắn liền với sản xuất.

+ Mức biến động tương đối:

$$\text{Tỷ lệ \% hoàn thành kế hoạch} = \frac{T_1}{T_k \cdot \frac{Q_1}{Q_k}} \cdot 100\%$$

Trong đó:

Q₁, Q_k: Sản lượng kỳ thực tế và kỳ kế hoạch.

Mức chênh lệch tuyệt đối:

$$\Delta T = T_1 - T_k \cdot \frac{Q_1}{Q_k}$$

- Ý nghĩa: Cách phân tích này cho ta biết được khi số lao động trong doanh nghiệp tăng (giảm) bao nhiêu người thì số lượng sản phẩm do họ làm ra sẽ tăng (giảm) bao nhiêu.

b. Phương pháp phân tích:

Vận dụng phương pháp so sánh có liên hệ đến tình hình hoàn thành kế hoạch sản lượng sản phẩm và số lượng lao động.

Chỉ tiêu						
	TH	%	TH	%	CL	%
Số lượng sản phẩm (đồng)						
Số lao động bình quân trong danh sách (người)						
Trong đó:						
• Công nhân						
• Nhân viên						

- ❖ Ý nghĩa: Mục đích phân tích tình hình tăng (giảm) công nhân sản xuất là giúp cho doanh nghiệp thấy mình đã sử dụng hợp lý về số lượng lao động hay lãng phí. Từ đó có biện pháp khắc phục.

1.4.2.2. Phân tích năng suất lao động bình quân

a. Khái niệm:

Năng suất lao động là năng lực sản xuất của người lao động có thể sáng tạo ra một số sản phẩm vật chất có ích trong thời gian nhất định, hoặc là thời gian lao động hao phí để sản xuất ra một sản phẩm. Năng suất lao động là chỉ tiêu chất lượng tổng hợp, biểu hiện kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, không ngừng nâng cao sản xuất lao động là biện pháp chủ yếu để tăng sản lượng, hạ giá thành sản phẩm.

Năng suất lao động được tính như sau:

$$\text{Năng suất lao động} = \frac{\text{Số lượng sản phẩm}}{\text{Thời gian lao động}}$$

Hoặc:

$$\text{Năng suất lao động} = \frac{\text{Thời gian lao động}}{\text{Số lượng sản phẩm}}$$

b. Nội dung phân tích:

Bước 1: Phân tích chung tình hình năng suất lao động

Phương pháp phân tích:

- Phương pháp so sánh: so sánh năng suất lao động các loại giữ thực tế và kế hoạch, giữa năm này so với năm trước.

So sánh tốc độ tăng (giảm) giữa các loại năng suất lao động.

Dựa vào bảng sau:

Chỉ tiêu	Năm TH	Năm TH	Năm PT	So sánh	
				Chênh lệch	%
1. Giá trị tổng sản lượng					
2. Số CNSX bình quân					
3. Số nhân viên bình quân					
4. Số ngày làm việc bình quân					
5. NSLĐBQ giờ của CNSX					
6. NSLĐBQ ngày của một CNSX					
7. NSLĐBQ năm của một CNSX					
8. NSLĐBQ của một CNV					

Bước 2: Phân tích mức độ ảnh hưởng các nhân tố về lao động đến giá trị sản xuất

Ta có công thức:

$$GTSL = S.N.g.Wg$$

Trong đó:

GTSL : Giá trị sản xuất

S: Số công nhân

N: Số ngày làm việc bình quân của một công nhân

g: Số giờ làm việc bình quân trong ngày cho một người công nhân

Wg: Năng suất lao động giờ

Phương pháp phân tích: áp dụng phương pháp so chênh lệch hoặc phương pháp thay thế liên hoàn. Cụ thể:

$$\Delta GTSL = GTSL1 - GTSL0$$

Trong đó:

$\Delta GTSL$: Số sai lệch

$\Delta GTSL1$: Số thực tế

$\Delta GTSL0$: Số kế hoạch

$$*\Delta G(S) = (S1 - S0) . N0 . g0 . Wg0$$

$$*\Delta G(N) = S1 . (N1 - N0) . g0 . Wg0$$

$$*\Delta G(g) = S1 . N1 . g1 . (Wg1 - Wg0)$$

Kết luận: Qua phân tích ta thấy trong kỳ tới muốn tăng giá trị sản xuất thì theo biện pháp nào.

Một số phương pháp dùng để phân tích lao động và quản lý sử dụng lao động

+ **Phương pháp so sánh:**

Đối chiếu giữa số thực tế với kế hoạch hoặc định mức, số dự đoán, số gốc.

- So sánh tuyệt đối

- So sánh tương đối

Mục đích: Dùng để xác định xu hướng, biến động của chỉ tiêu phân tích

Ứng dụng: Đánh giá mức biến động so với mục tiêu đã dự kiến

+ **Phương pháp thay thế liên hoàn:**

Là thay thế dần các số gốc, kế hoạch, định mức, dự toán bằng số thực tế của một nhân tố nào đó. Nhân tố được thay thế sẽ phản ánh mức độ ảnh hưởng của nó đến chỉ tiêu. Còn nhân tố tạm thời coi không đổi.

+ **Phương pháp đồ thị:**

Phân tích, mô tả các hoạt động kinh tế dưới dạng đồ thị, phân tích để nhận biết xu thế vận dụng có tính quy luật như thế nào.

+ **Phương pháp cơ cấu:**

Dùng để so sánh cơ cấu lao động trong một doanh nghiệp.

1.4.2.3. Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động

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

Hiệu quả sản xuất kinh doanh = Kết quả đầu ra / Nguồn lực đầu vào

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

- *Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực:* Hiệu quả sản xuất kinh doanh nói chung và hiệu quả quản trị nhân lực nói riêng là một phạm trù kinh tế, gắn liền với cơ chế thị trường, có quan hệ với tất cả các yếu tố trong quá trình sản xuất kinh doanh như lao động, vốn, máy móc thiết bị,...doanh nghiệp chỉ có thể đạt được hiệu quả cao khi việc sử dụng và quản lý các yếu tố cơ bản của quá trình kinh doanh có hiệu quả cao khi đề cập đến hiệu quả quản trị nhân lực.

Kết quả đầu ra ở đây thường được biểu hiện bằng giá trị sản lượng, doanh thu, lợi nhuận... Còn yếu tố đầu vào ở đây là nguồn nhân lực. Hiệu quả quản trị nhân lực là chỗ dựa cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

Đây là chỉ tiêu thể hiện năng suất lao động bằng tiền mặt của một người lao động tạo ra trong một khoảng thời gian nhất định:

$$H = \frac{DT}{L} \text{ hoặc } H = \frac{LN}{DT}$$

Trong đó:

H: Hiệu suất (hiệu quả) sử dụng lao động.

DT: Tổng doanh thu.

LN: Tổng lợi nhuận.

L: Tổng số lao động bình quân.

Ý nghĩa: Chỉ tiêu cho ta biết một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một năm.

*Ưu điểm: Sử dụng rộng rãi cho các loại hình doanh nghiệp khác nhau.
Nhược điểm: Chưa phản ánh được hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Những sản phẩm có giá trị cao khi ở dạng bán thành phẩm không xác định được.*

1.4.2.4. Đánh giá hiệu suất sử dụng lao động (H_s)

$$H_s = \frac{L}{DT}$$

Trong đó:

DT: Tổng doanh thu.

L: Tổng lao động.

H_s : Hiệu lượng sử dụng lao động.

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết mỗi lao động tạo ra được bao nhiêu đồng doanh thu, trong thực tế sản xuất và kinh doanh thì chỉ tiêu này càng cao càng tốt, nó cho thấy doanh nghiệp sử dụng và quản lý nguồn nhân lực hiệu quả hay không.

1.4.2.5. Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động (H_q):

$$H_q = \frac{DT}{L}$$

Trong đó:

DT: Tổng doanh thu.

L: Tổng lao động bình quân

H_q : Hiệu quả sử dụng lao động.

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

1.4.2.6. Mức đảm nhiệm lao động

$$\text{Mức đảm nhiệm lao động} = \frac{\text{Tổng doanh thu bình quân}}{\text{Doanh thu thuần}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết 1 đồng doanh thu cần bao nhiêu lao động.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TNHH CHĂN GA GỐI ĐỆM ELAN

2.1. Khái quát về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

2.1.1. Giới thiệu khái quát về doanh nghiệp

Tên công ty : CÔNG TY TNHH CHĂN GA GỐI ĐỆM ELAN

Mã số thuế : 0200727018

Tên giao dịch : ELAN CO.,LTD

Giấy phép kinh doanh : 12/01/2017

Ngày thành lập : 12/21990 (Đã hoạt động được 26 năm)

Điện thoại : 0919.970.578 - 0313.914.242

Tổng giám đốc : Nguyễn Văn Hải

Địa chỉ : Tổ 3 Xã Lê Lợi, H.An Dương, Tp. Hải Phòng

Từ một cơ sở sản xuất nhỏ lẻ, trải qua 26 năm phát triển và lớn mạnh không ngừng, chúng tôi, công ty TNHH chăn ga gối đệm Elan đã có những bước đi vững chắc, tạo được thương hiệu và sự tin cậy của Quý khách hàng. Với mục tiêu trở thành tập đoàn hàng đầu sản xuất và cung cấp sản phẩm chăn - ga - gối - đệm phục vụ giấc ngủ, chăm sóc sức khỏe cho người tiêu dùng của Việt Nam, chúng tôi chắc chắn sẽ làm Quý khách hài lòng !

- 12/1990: Thành lập xưởng sản xuất măt và gia công đồ gỗ.
- 3/1995: Thành lập xưởng măt Trường Thành chuyên sản xuất măt cho ngành nội thất và thể thao.
- 6/2000: Thành lập doanh nghiệp Tư nhân măt xóp Việt Thắng –Chuyên sản xuất măt và các loại đệm lò xo cao cấp.
- 8/2006: Mở rộng và xây dựng quy mô nhà máy mới trên diện tích 55.000 m2.
- 2/2007: Chuyển đổi thành Công ty TNHH SX & KD măt xóp Việt Thắng và đăng ký thêm một số lĩnh vực kinh doanh khác
- 10/2010: Chuyển đổi thành Công ty TNHH chăn ga gối đệm Vimatt.
- 06/2014: Chính thức đổi tên thành Công ty TNHH Chăn ga gối đệm ELAN
- 07/2014: Ra măt các sản phẩm chăn, ga gối đệm mới với các thương hiệu: SEE, VIMATT, ALIAS.

2.1.2 Chức năng nhiệm vụ của công ty TNHH chăn ga gối đệm Elan

a. Chức năng

Sản xuất và cung cấp các mặt hàng chăn ga gối đệm chủ yếu là trong nước, là nhà phân phối chính, liên doanh liên kết với hơn 30 tỉnh thành từ các showroom lớn đến các đại lý bán lẻ từ Bắc vào Nam.

Lĩnh vực kinh doanh của công ty về chăn ga gối đệm bao gồm:

- + Sản xuất ga bộ
- + Sản xuất mút trần
- + Sản xuất đệm bông ép
- + Sản xuất đệm lò xo
- + Sản xuất đệm mút
- + Sản xuất ruột chăn – gối – đệm
- + Sản xuất vỏ chăn – ga – gối

b. Nhiệm vụ

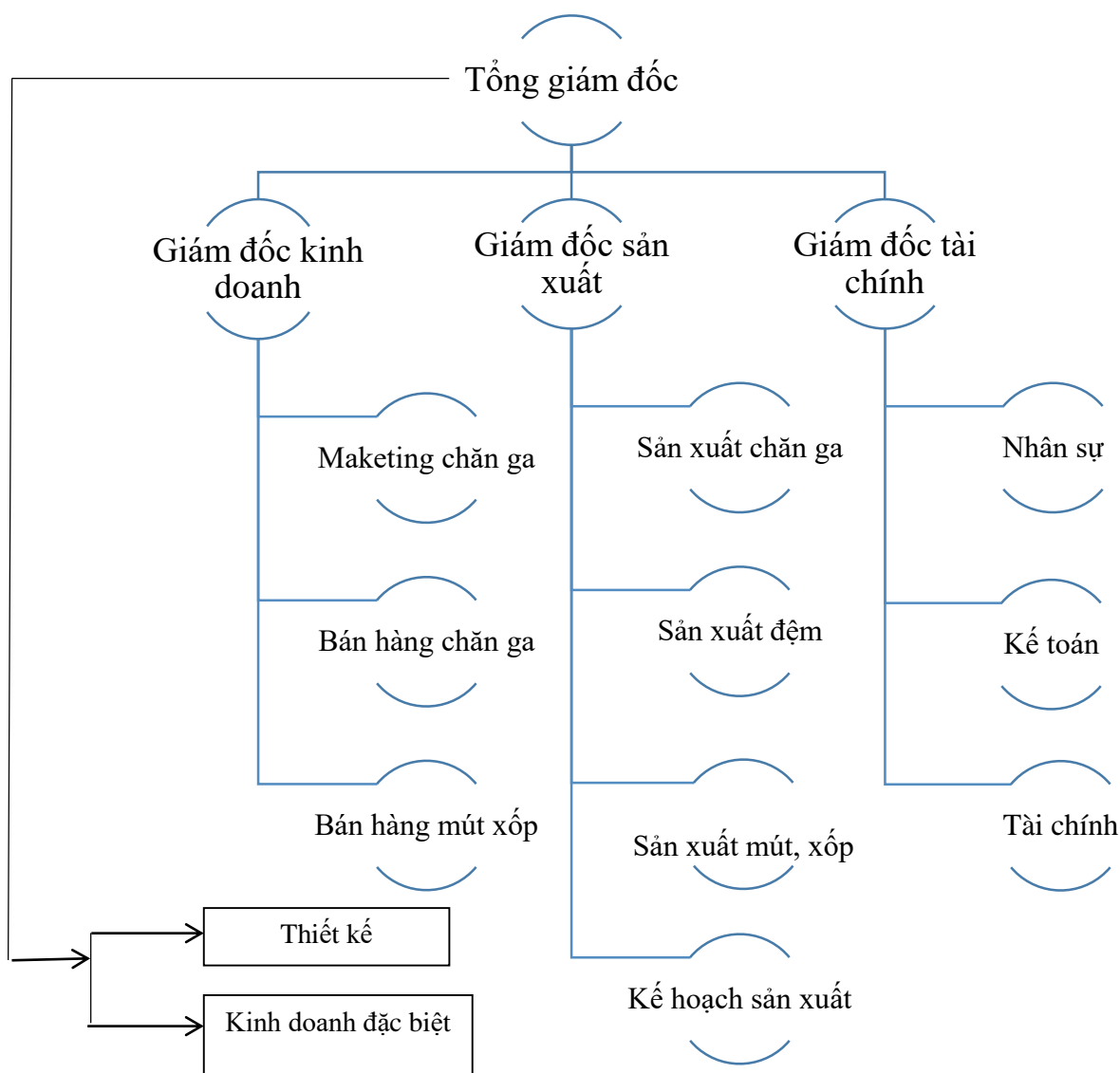
Với mục tiêu trở thành tập đoàn hàng đầu sản xuất và cung cấp sản phẩm chăn - ga - gối - đệm phục vụ giấc ngủ, chăm sóc sức khỏe cho người tiêu dùng tại Việt Nam, ELAN:

Hân hoan chào ngày mới, luôn coi sự đổi mới sáng tạo và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng là kim chỉ nam cho mọi hành động.

Với nhà máy rộng 60.000m² cùng hơn 500 công nhân lành nghề và đội ngũ chuyên gia tư vấn từ nước ngoài với trang thiết bị hiện đại bậc nhất từ các nước Đức - Pháp - Ý - Hàn Quốc, chúng tôi tin tưởng sự ra đời các thương hiệu Alias, Vimatt, See sẽ đáp lại sự tin cậy và trông đợi của Quý khách hàng. ELAN sẽ đem hết tâm huyết và lòng nhiệt tình nỗ lực không ngừng để tạo ra sản phẩm, dịch vụ tốt nhất, phục vụ khách hàng trên cơ sở lợi ích của người tiêu dùng đặt ở mức ưu tiên cao nhất. Đối với chúng tôi, niềm vui sướng và vinh dự lớn lao hơn cả là mỗi một sáng mai thức dậy, Quý khách hàng đón chào một ngày mới với niềm hân hoan, tràn đầy năng lượng sống, tươi trẻ và yêu đời.

2.1.3 Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH chăn ga gối đệm Elan

2.1.3.1. Mô hình cơ cấu tổ chức của công ty



(Nguồn: phòng Tổ chức – Hành chính)

Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH chăn, ga, gối, đệm Elan

2.1.3.2 Chức năng và trách nhiệm của các phòng ban trong công ty

a. Giám đốc (Tổng giám đốc)

Là người đại diện về mặt pháp lý của Công ty trước pháp luật và cơ quan Nhà nước, chịu trách nhiệm về tất cả các hoạt động của công ty.

b. Giám đốc kinh doanh / Sales director

Xây dựng, quản lý và phát triển hoạt động bán hàng của công ty:

- Điều hành mạng lưới kinh doanh của Công ty.
- Xây dựng chiến lược và tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh của Công ty.
- Quản lý hoạt động kinh doanh/ marketing của Công ty.
- Xây dựng phát triển đội ngũ kinh doanh theo định hướng phát triển thị trường của Công ty.

- Tìm kiếm thiết lập các mối quan hệ với khách hàng tiềm năng, mở rộng thị trường mục tiêu.

- Duy trì quan hệ đối tác.

- Quản lý chi phí và đảm bảo mục tiêu được giao.

- Quản lý, phân công công việc, hướng dẫn đào tạo nhân viên trong bộ phận.

c. Giám đốc sản xuất/ Buidier Director

- Điều hành hoạt động sản xuất của nhà máy theo nhiệm vụ, kế hoạch được giao.

- Tổ chức phân công công việc, đôn đốc, hướng dẫn công nhân trong ca sản xuất đảm bảo đúng tiến độ, yêu cầu chất lượng.

- Quản lý toàn bộ máy móc thiết bị, vật tư, thành phẩm, bán thành phẩm, kho bãi, hàng hóa thuộc nhà máy phụ trách.

d. Giám đốc tài chính/CFO

Quản lý toàn bộ hoạt động tài chính của công ty:

- Lập kế hoạch tài chính, triển khai và theo dõi các hoạt động tài chính, kiểm soát ngân quỹ.

- Tiến hành phân tích tình hình tài chính của Doanh nghiệp nhằm nhận diện những điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp.

- Hoạch định chiến lược tài chính của Doanh nghiệp.

- Xây dựng một chính sách phân chia lợi nhuận hợp lý.

- Đảm bảo rằng các loại tài sản của Doanh nghiệp được kiểm soát và sử dụng một cách hợp lý và sinh lợi.

- Kiểm tra và giám sát tình hình thực hiện hạn mức tín dụng cấp cho khách hàng

- Xem xét, đánh giá, kiểm tra và phân tích dự báo hoạt động tài chính kế toán của các bộ phận, các hợp đồng, dự án.

- Theo dõi việc xử lý hàng hoá không phù hợp đối với hàng nhập mua và ra quyết định xử lý hàng không phù hợp đối với hàng hỏng không thể sửa chữa được

- Tổ chức kiểm tra và thử nghiệm hàng mua.

- Lập kế hoạch và điều hành hoạt động của bộ phận.

- Lập và gửi các yêu cầu cải tiến chất lượng đến công ty.

- Lập kế hoạch và triển khai các hoạt động đào tạo cấp bộ phận.

- Báo cáo với Tổng Giám đốc định kỳ mỗi tháng một lần về tình hình thực hiện nhiệm vụ và thường xuyên báo cáo kịp thời khi cần thiết bảo đảm không để hoạt động SXKD đình trệ và thiệt hại.

- Phối hợp công tác chặt chẽ cùng với các Giám đốc thành viên Ban Giám đốc Công ty, với hoạt động của các Đơn vị SXKD và sâu sát trong Công ty.

- Thực hiện các công việc được ủy quyền khi Tổng Giám đốc vắng mặt.

e. Phòng marketing

Tìm kiếm khách hàng, mở rộng thị trường và lên kế hoạch quảng bá sản phẩm của công ty.

f. Phòng bán hàng (kinh doanh – tiêu thụ)

- Trực tiếp quan hệ với khách hàng để tiếp thị mở rộng thị trường việc làm và tiêu thụ sản phẩm. Soạn thảo và quản trị các hợp đồng kinh tế liên quan đến tiêu thụ sản phẩm : hợp đồng bán sản phẩm...

- Lập kế hoạch ngắn hạn và dài hạn.

- Xây dựng các phương án và chiến lược kế hoạch sản xuất, kế hoạch đầu tư cho phù hợp với sự phát triển của Công ty theo từng giai đoạn.

- Xây dựng các đơn giá và giá bán các sản phẩm mới.

g. Phòng nhân sự

- Thực hiện xây dựng chiến lược, kế hoạch ngân sách hàng năm, kế hoạch công việc của phòng từng tháng để Tổng giám đốc phê duyệt.

- Tổ chức bộ máy nhân sự, phân công công việc trong Phòng để hoàn thành kế hoạch ngân sách năm, kế hoạch công việc của Phòng, Ban.

- Thực hiện các báo cáo nội bộ theo Quy định của công ty và các báo cáo khác theo yêu cầu của ban điều hành.

- Xây dựng các quy trình, quy định nghiệp vụ thuộc lĩnh vực của Phòng, đánh giá hiệu quả các quy trình, quy định này trong thực tế để liên tục cải tiến, giúp nâng cao hoạt động của công ty.

- Thực hiện các nhiệm vụ, yêu cầu khác theo chỉ đạo của Ban điều hành phân công.

h. Phòng tổ chức hành chính

- Lập quy hoạch cán bộ, đào tạo.

- Quản trị lao động và tiền lương.

- Xây dựng các định mức: Lao động, bảo hộ lao động.

- Ban hành các qui chế về tuyển dụng, đào tạo và nâng bậc.

- Giải quyết các chế độ chính sách đối với người lao động.

- Quản trị công tác thanh tra và bảo vệ.

- Kết hợp với phòng KH để lập kế hoạch ngắn hạn và dài hạn.

- Lập chương trình công tác của Giám đốc, các Phó giám đốc hàng tháng, quý, năm. Lập lịch biểu theo dõi thi hành các quyết định chỉ thị, nghị quyết của cấp trên và Công ty.

- Công tác hành chính, tổng hợp, văn thư, lưu trữ, thi đua, văn hoá, thể thao.
- Quản trị nhà ăn, nhà khách, tổ xe.

- Quản trị công tác y tế: Đảm bảo trạm y tế Công ty là tuyến cơ sở đầu tiên tiếp xúc với người bệnh trong hệ thống y tế chung của Nhà nước và hệ thống y tế Công ty nói riêng.

k. Phòng kế toán - tài vụ

Đây là một trong những bộ phận quan trọng của công ty, có nhiệm vụ quản lý thu chi tiền mặt, quản lý vốn vay, nghiệp vụ ngân hàng, ghi chép sổ sách kế toán, thanh quyết toán, lập báo cáo tài chính, kê khai thuế, thực hiện chế độ báo cáo định kỳ theo quy định phục vụ cho hoạt động kiểm toán, kiểm tra, thanh tra, đề xuất những biện pháp cụ thể kịp thời cho các sai lệch cụ thể trong hoạt động kinh doanh và quản lý tài chính của doanh nghiệp.

- Tổ chức công tác kế toán, thống kê, phân tích tài chính và các nghiệp vụ khác thuộc lĩnh vực tài chính.

- Quản trị hệ thống thống kê của toàn Công ty.
- Kết hợp với phòng KH để lập kế hoạch ngắn hạn và dài hạn

2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty TNHH chần ga gối đệm Elan

Bảng 2.1.1: Các chỉ tiêu sxkd chủ yếu của công ty 2015 - 2016

(ĐVT: đồng, %)

Chỉ tiêu	Giá trị		Chênh lệch	
	Năm 2015	Năm 2016	+/-	%
1. Tổng doanh thu	60.146.723.000	52.477.245.000	(7.669.478.000)	(12.75)
2. Tổng chi phí	54.223.577.000	48.033.256.000	(6.200.321.000)	(11.42)
3. Tổng lợi nhuận	5.923.466.000	4.443.989.000	(1.479.477.000)	(24.98)

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Qua bảng trên ta tổng doanh thu thuần năm 2016 (52.477.245.000 đồng), giảm so với năm 2015 (60.146.723.000 đồng) là 7.699.478.000 đồng tương ứng với tỷ lệ giảm 12.75%. Tổng chi phí năm 2016 (48.033.256.000 đồng), giảm so với năm 2015 (54.223.577.000) là 6.200.321.000 đồng tương ứng với tỷ lệ giảm

11.42%. Qua đó cho thấy công ty đã từng bước cố gắng trong việc giảm chi phí nhưng tốc độ giảm vẫn nhỏ hơn tốc độ giảm doanh thu làm cho tổng lợi nhuận của công ty năm 2016 so với năm 2015 giảm 1.479.477.000 đồng tương ứng giảm 24.98%. Nguyên nhân chính làm cho doanh thu giảm là do trong năm 2016 kinh doanh mảng chăn ga gối đệm thời tiết không thuận lợi. Công ty thường có sản lượng tiêu thụ cao nhất các tháng mùa đông vì thời điểm này là mùa cưới cũng như là mùa người tiêu dùng có nhu cầu sử dụng chăn đệm nhiều nhất. Trong khi đó thời tiết năm 2016 diễn biến thất thường, gần như toàn miền Bắc không có mùa đông, khiến doanh thu trong năm 2016 bị ảnh hưởng, giảm 12.75%. Bên cạnh đó năm 2016 số lượng hợp đồng ký kết với khách hàng giảm làm cho tổng khối lượng công việc giảm dẫn đến doanh thu giảm theo. Để duy trì sản lượng bán hàng, công ty vẫn tiến hành chiết khấu cho đại lý bán lẻ. Tuy nhiên, đây cũng là nguyên nhân khách quan, chưa đánh giá được khả năng bán hàng và tiêu thụ sản phẩm công ty.

2.1.5 Những thuận lợi và khó khăn của CTTNHH chăn ga gối đệm Elan

a. Thuận lợi:

- *Về mặt tài chính:* Công ty có tiềm lực kinh tế mạnh, có mức độ lập và sự tự chủ về mặt tài chính cao, bên cạnh đó luôn có sự hỗ trợ, phối hợp tối đa của các đơn vị thành viên và các đối tác trong kinh doanh.

- *Về mặt nhân sự:* có sự hỗ trợ tích cực của cán bộ công nhân viên trong Công ty là những người có trình độ chuyên môn phù hợp với vị trí công tác, đặc biệt là từ Hội đồng quản trị đã có những định hướng đúng đắn cho sự phát triển lâu dài của Công ty.

- *Về mặt thị trường:* ngoài những mảng thị trường có sẵn trong lĩnh vực chăn ga gối đệm, Công ty liên tục đi sâu nghiên cứu, khai thác những mảng thị trường tiềm năng khác trong khi các nhà đầu tư khác chưa để ý tới, mở rộng chẳng hạn như Công ty đã kịp thời đầu tư góp vốn với những dòng sản phẩm, liên doanh liên kết với hơn 30 tỉnh thành từ Bắc vào Nam (Hà Nội, Hải Phòng, Quảng Ninh, Hà Tĩnh, Nghệ An, Thanh Hóa , TP. HCM, Lào Cai, Nghệ An...)

b. Khó khăn:

- *Quy mô sản xuất:* Với quy mô xây dựng rộng, lớn, việc vận chuyển sản phẩm, hàng hóa từ khu sản xuất – kho- khâu tiêu thụ còn nhiều bất cập.

- *Về chất lượng sản phẩm và giá thành:* Đa dạng về kiểu cách, đa dạng về mẫu mã sản phẩm và tạo ra giá thành tối ưu nhất luôn là vấn đề hàng đầu để cạnh

tranh, tạo dựng thương hiệu cũng như xây dựng lòng tin của khách hàng đối với các dòng sản phẩm đậm nút trong và ngoài nước.

2.2. Thực trạng tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH chăn ga gối đệm Elan

2.2.1. Tính chất lao động

Bảng 2.2.1: Tính chất lao động

(Đơn vị: Người, %)

STT	Tính chất LĐ	Năm 2015		Năm 2016		So sánh	
		Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
1	CN trực tiếp	544	78.38	525	76.08	(19)	(3.49)
2	CBCNV gián tiếp	150	21.62	165	23.92	15	10
Tổng số		694	100	690	100	(4)	(0.57)

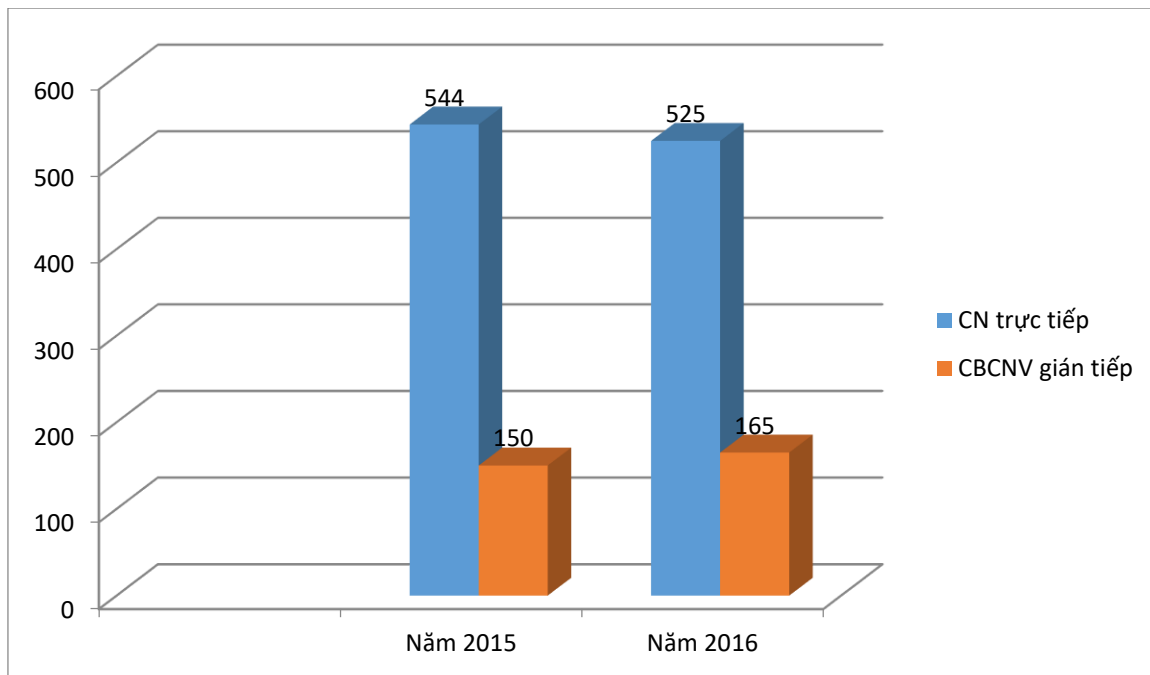
(Nguồn: phòng tổ chức hành chính)

Lao động trực tiếp của công ty chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số lao động.

Là doanh nghiệp sản xuất kinh doanh với chức năng sản xuất là chủ yếu thì số lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng lớn là rất hợp lý. Số lao động gián tiếp của công ty tập trung ở các bộ phận chức năng chiếm tỷ trọng nhỏ và tương đối ổn định. Cụ thể:

Năm 2015 với tổng số lao động là 694 người trong đó có 544 người lao động trực tiếp bao gồm công nhân trực tiếp và công nhân phục vụ (chiếm 78,38%), số lao động gián tiếp có 150 người (chiếm 21.62%). Sang năm 2016 số lượng lao động của Elan có xu hướng giảm nhưng không đáng kể, tổng số lao động là 690 người trong đó lao động trực tiếp là 525 người (chiếm 76,08%) và số lao động gián tiếp là 165 người (chiếm 23.92 %).

Số lao động trực tiếp nhiều hơn số lao động gián tiếp là do đặc thù hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty cần nhiều lao động cho hoạt động sản xuất trực tiếp dưới phân xưởng.



Biểu đồ 2.1: Tính chất về lao động

2.2.2. Cơ cấu lao động của công ty TNHH chần ga gói đệm Elan

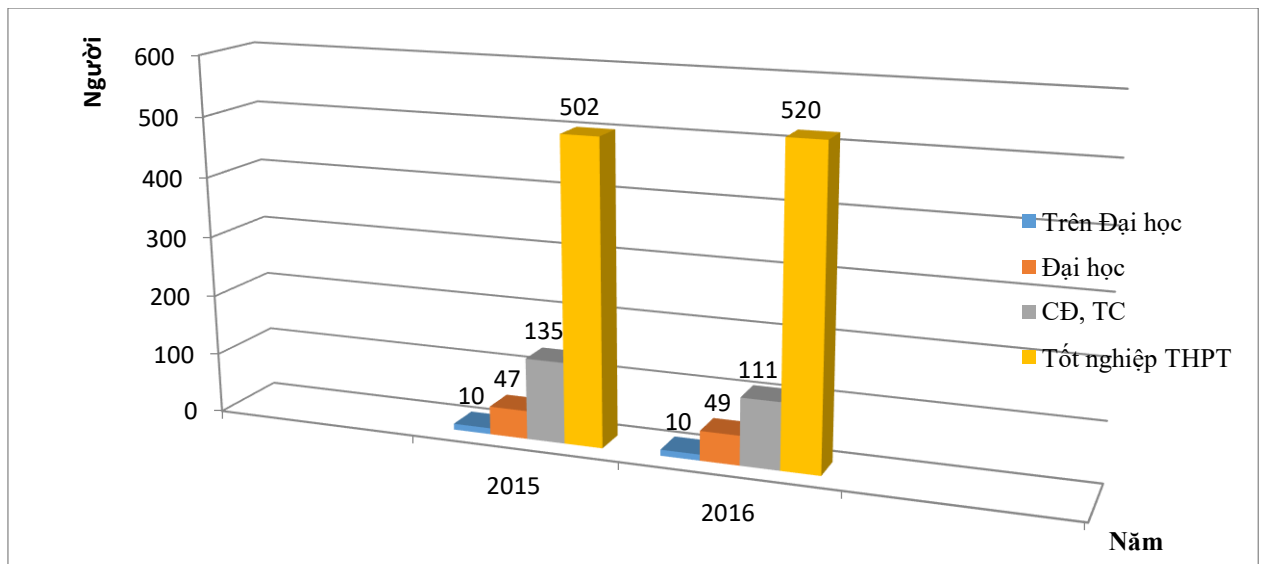
a. Phân loại cơ cấu lao động của Elan năm 2015, 2016

Bảng 2.2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ

(Đơn vị: Người, %)

Trình độ lao động	2015		2016		So sánh	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Trên đại học	10	1.44	10	1.44		
Đại học	47	6.77	49	7.10	2	0.33
CD, TC	135	19.45	111	16.08	(-24)	(3.37)
Tốt nghiệp THPT	502	72.33	520	75.38	18	3.05
Tổng	694	100	690	100	(4)	

(Nguồn: phòng tổ chức hành chính)



Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ

Qua bảng 2.2.2 cho thấy, quy mô lao động của công ty trong 2 năm thay đổi không đáng kể từ năm 2015 và năm 2016 giao động từ 690 - 694 lao động tăng 71 lao động so với năm 2014. Lao động tốt nghiệp trung học phổ thông trở nên chiếm ưu thế nhất, năm 2016 là 75.38%. Tỷ lệ nhân viên đại học trở nên tăng dần theo các năm, tuy không nhiều nhưng thể hiện được trình độ nhân sự ngày càng tăng (từ 43 lên đến 50). Lực lượng lao động cao đẳng, trung cấp có xu hướng giảm (từ 127 xuống 112). Cơ cấu này phù hợp với ngành nghề chăn ga gối đệm hướng tới, giữ nguyên trình độ trên đại học và đại học, giảm bớt số lượng cao đẳng trung cấp, và tăng khối lượng lao động phổ thông, đảm bảo đúng với tiến độ phát triển của doanh nghiệp cần phải sử dụng nguồn lực có trình độ cao và tay nghề tốt.

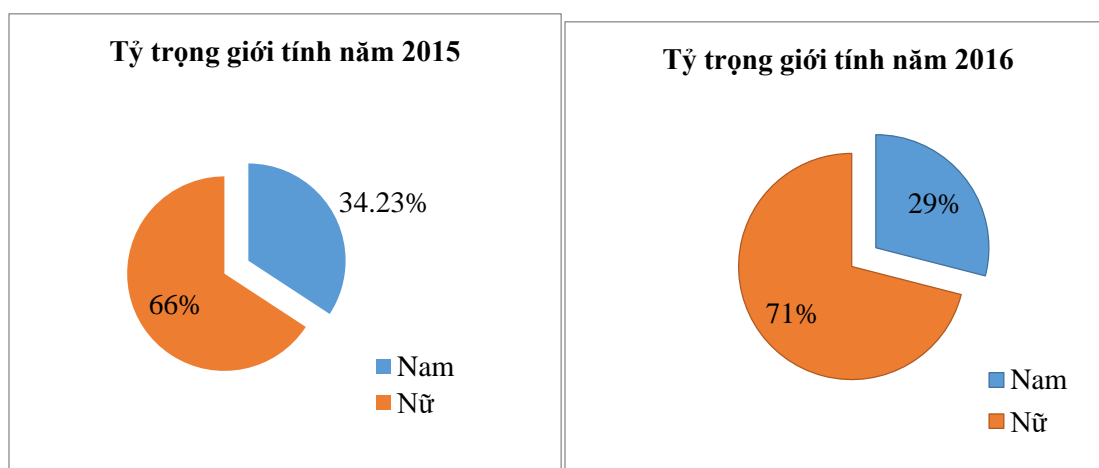
Bảng 2.2.3 ta thấy, số lượng lao động theo độ tuổi, giới tính thay đổi qua các năm. Số lượng lao động nữ chiếm phần lớn trong công ty. Trong 2 năm lao động nam có xu hướng giảm đi điển hình năm 2016 (200 lao động), năm 2015 (238 lao động), giảm 38 lao động, và chiếm 30% - 34 % theo giới tính của tổng doanh nghiệp. Trong khi đó số lượng lao động nữ tăng, chiếm tỷ trọng cao giao động từ 65% -70%. Số lượng lao động nữ tăng theo từng năm, năm 2015 (456 lao động), năm 2016 (490 lao động) tăng 34 lao động nữ so năm 2015. Do tính chất, đặc thù công việc nên đòi hỏi lực lượng lao động nữ là chính.

Bảng 2.2.3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi, giới tính

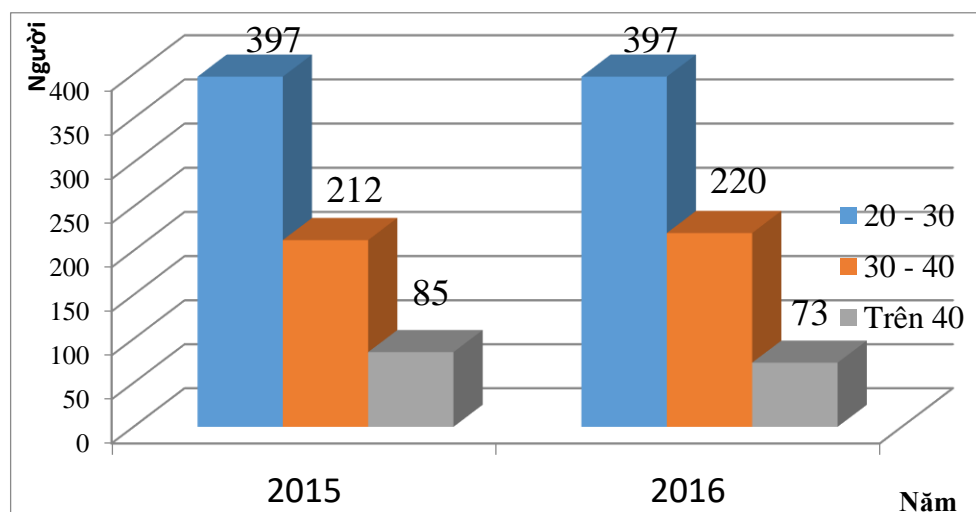
(Đơn vị: Người,%)

Phân loại	Năm 2015		Năm 2016		So sánh	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Tổng	694	100	690	100	(4)	
1.Nam	238	34.23	200	29	(38)	(5.23)
2.Nữ	456	65,77	490	71	34	5.23
1.20- 30 tuổi	397	57.2	397	57.8		0.6
2.30- 40 tuổi	212	30.5	220	31.7	8	1.2
3.Trên 40 tuổi	85	12.3	73	10.5	(12)	(1.8)

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)



Biểu đồ 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính



Biểu đồ 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi

- Lao động tương đối trẻ là từ 20 – 30 tuổi chiếm phần lớn cả 2 năm. Năm 2016 (397 lao động chiếm 57,8%). Năm 2015 (397 lao động chiếm 57.2%). Họ là

những người nhiệt tình, say mê với công việc, ham học hỏi, giúp công ty ngày càng phát triển hơn. Bên cạnh đó là những người có kinh nghiệm lâu năm, là những thành phần chủ chốt giúp công ty phát triển lâu dài và bền vững hơn.

Bảng 2.2.4 : Trình độ bậc thợ (Đối với lao động trực tiếp)

(Đơn vị: Người,%)

Bậc	Năm 2015		Năm 2016		So sánh 2016/2015	
	<i>Người</i>	<i>%</i>	<i>Người</i>	<i>%</i>	<i>Người</i>	<i>%</i>
Bậc 1-2 (thợ phụ)	56	10.3	45	8.6	(11)	(19.6)
Bậc 3-4 (công nhân)	463	85.1	448	85.3	(15)	(3.24)
Bậc 5-7 (Kỹ sư)	25	4.6	32	6.1	7	28
Tổng	544	100	525	100		

So sánh trình độ tay nghề của CNV năm 2015 – 2016 thấy rõ được chiều hướng tích cực. Số lượng tay nghề bậc 1,2 có chiều hướng giảm năm 2015 (56 người), năm 2016 (45 người), và tay nghề bậc 3,4 cũng giảm năm 2015 (463 người), năm 2016 (448 người), trong đó tay nghề bậc 5-7 có xu hướng tăng năm 2015 (25 người), năm 2016 (32 người). Đối với công việc yêu cầu đối với công nhân kỹ thuật là phải vận hành, sửa chữa, bảo trì bảo dưỡng máy móc thiết bị, do đó việc sản xuất cần phải thêm lao động kỹ thuật bậc cao, lành nghề. Tuy nhiên số lượng công nhân ở trình độ thấp vẫn còn nhiều năm. Vì vậy công ty cần kịp thời có những giải pháp nhằm nâng cao trình độ tay nghề cho công nhân.

2.3. Thực trạng công tác QTNL tại Công ty TNHH chăn ga gối đệm Elan

2.3.1. Công tác hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực là công tác rất quan trọng mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải thực hiện. Việc lập kế hoạch nguồn nhân lực phải dựa trên cơ sở sản xuất kinh doanh, chiến lược kinh doanh ngắn hạn hay dài hạn. Việc hoạch định nguồn nhân lực là do quyết định của Ban giám đốc công ty dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty và nhu cầu thực tế của đơn vị. Công tác hoạch định nhân lực được phòng Tổ chức tổng hợp thực hiện qua 4 bước sau:

- Bước 1: Dự báo nhu cầu và dự báo khả năng sẵn có của Công ty về nhân lực. Khi dự báo thì phòng Tổ chức tổng hợp phải căn cứ vào nhiều yếu tố như kế

hoạch sản xuất, các thay đổi có thể phát sinh, số lượng nhân viên, trình độ chuyên môn của họ. Từ đó sẽ xác định được so với kế hoạch sản xuất thì Công ty thừa hay thiếu nhân lực để đưa ra các quyết định đối với việc tuyển dụng, sa thải cho phù hợp.

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

- Bước 3: Phòng Tổ chức tổng hợp sẽ phối hợp với các nhà quản trị ở các lĩnh vực khác nhau để thực hiện các chương trình cụ thể như tuyển dụng hoặc sa thải, sắp xếp hay đào tạo lao động.

- Bước 4: Phòng Tổ chức tổng hợp đánh giá hiệu quả và có sự điều chỉnh nguồn nhân lực sao cho phù hợp hơn với thực tế sản xuất của từng phòng ban đảm bảo hiệu quả, tiết kiệm. Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty làm còn chưa tốt, mặc dù việc hoạch định được tiến hành theo 4 bước cơ bản trên nhưng thực tế việc hoạch định nguồn nhân lực vẫn chưa xác định rõ được nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai, để chủ động thấy trước được những khó khăn và tìm các biện pháp nhằm đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực. Điều này có ý nghĩa quan trọng trong các chiến lược kinh doanh dài hạn.

2.3.2. Công tác tuyển dụng lao động Công ty TNHH chăn ga gối đệm Elan

Áp dụng theo 2 hướng tuyển: tuyển nội bộ và tuyển từ bên ngoài.

- Tuyển nội bộ: kế hoạch tuyển dụng, cắt giảm lao động và bố trí lao động sao cho hợp lý. Cũng như những Công ty khác, Công ty TNHH chăn ga gối đệm Elan cũng có phần ưu tiên đến các đối tượng là con em cán bộ công nhân viên trong công ty, lựa chọn trình độ phù hợp với chuyên môn, ngành nghề công việc (qua thi tuyển). Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của cán bộ công nhân viên công ty.

- Tuyển bên ngoài: Thông thường Công ty căn cứ vào nhu cầu lao động của từng bộ phận, căn cứ vào khối lượng công việc rồi mới ra quyết định tuyển dụng. Có nhiều nguồn tuyển khác nhau như qua sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên trong Công ty và từ lực lượng lao động tự do. Do tính chất công việc, ngành nghề lao động nên đòi hỏi lao động có trình độ chuyên môn tay nghề cao. Công ty thường đăng tuyển trên báo chí, các phương tiện internet, thông tin tại chúng... với những yêu cầu nhất định về vị trí đó. Sau khi được tuyển dụng, người lao động

sẽ có 2 tháng thử việc nếu có khả năng đáp ứng yêu cầu công việc thì được giữ lại.

Bảng 2.3.1: Tình hình tuyển dụng của công ty trong 2 năm 2015-2016

(Đơn vị: Người,%)

Chỉ tiêu	Năm 2015	Năm 2016	Chênh lệch	
			(+/-)	(%)
1. Tổng lao động tuyển dụng	58	50	-8	-13.79
+ Tuyển nội bộ	38	35	-3	-7.89
+ Tuyển bên ngoài	20	15	-5	-25
- Lao động trực tiếp	35	30	-5	-14.28
- Lao động gián tiếp	23	20	-3	-13.04
2. Tổng lao động nghỉ việc	13	19	6	46.15
- Lao động trực tiếp	10	14	4	40
- Lao động gián tiếp	3	5	2	66.67
3. Tổng lao động về hưu	2	3	1	50

(Nguồn: Phòng tổ chức tổng hợp)

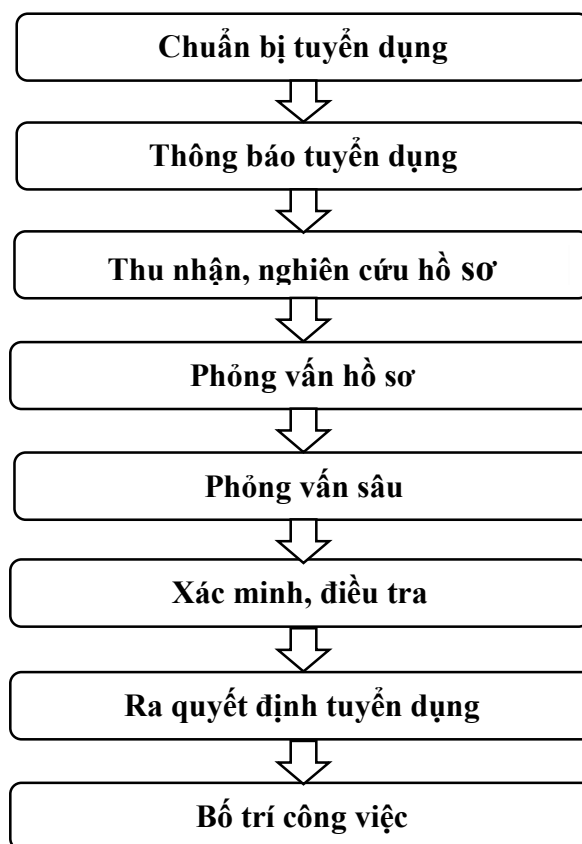
Trong 2 năm qua, tổng số lao động tuyển dụng của công ty có giảm. Năm 2015 (58 người), năm 2016 (50 người), giảm 8 người tương ứng giảm 13.79 %. Công ty hạn chế việc tuyển dụng, chỉ khi xét thấy những vị trí thực sự cần tuyển thì Công ty mới bắt đầu triển khai việc tuyển dụng. Tuyển nội bộ nhiều hơn so với tuyển ngoài nhưng đều có xu hướng giảm. Tuyển nội bộ (năm 2015 tuyển 38 người, năm 2016 tuyển 20 người). Tuyển bên ngoài (năm 2015 tuyển 35 người, năm 2016 tuyển 15 người). Trong năm qua số lượng lao động nghỉ việc tăng lên, tổng số lao động nghỉ việc năm 2015 là 13 người và năm 2016 là 19 người, tăng 46,15%. Trong đó, số lao động gián tiếp nghỉ việc tăng 66,67% và số lao động trực tiếp nghỉ việc tăng 40%. Nguyên nhân có thể do chế độ trả lương, thưởng của Công ty chưa hợp lý, chưa đáp ứng được với nhu cầu của người lao động dẫn đến tình trạng nhiều người lao động tự ý nghỉ việc, bỏ sang Công ty khác làm việc. Ngoài ra còn do trình độ của người lao động được tuyển dụng chưa đáp ứng

được với nhu cầu công việc, hoặc là do Công ty sắp xếp, phân công công việc chưa hợp lý cho người lao động

- **Quy trình tuyển dụng công nhân viên**

Căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh Công ty giao và tình hình thực tế nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của đơn vị. Công ty uỷ quyền cho Trưởng đơn vị, Trưởng phòng Tổ chức tổng hợp chủ động trong việc giới thiệu lao động, tiếp nhận hồ sơ ban đầu, báo cáo Tổng giám đốc uỷ quyền cho trưởng đơn vị/Trưởng phòng TCTH ký hợp đồng ngắn hạn.

- **Sơ đồ quy trình tuyển dụng nhân viên:**



Trong những năm qua, công ty đã chú trọng cho công tác tuyển dụng nhưng hiệu quả đem lại chưa cao. Số lượng bỏ việc vẫn còn, tỷ lệ làm việc hiệu quả chưa cao. Nguyên nhân xuất phát từ việc thực hiện các bước trong quy trình tuyển dụng chưa tốt. Ngay từ khâu xác định nhu cầu tuyển dụng, cán bộ nhân sự chưa xác định cụ thể các phòng ban nào thiếu nhân lực dài hạn hay ngắn hạn hay lập được những kế hoạch bổ sung lao động hợp lý. Với khâu thông báo tuyển dụng, cán bộ tuyển dụng chỉ thông báo bằng cách dán niêm yết, dán thông báo tại công ty và quảng cáo trên các báo chứ chưa thông báo đến hết các nguồn lao

động, đặc biệt là những nguồn có khả năng tìm kiếm thuận lợi, dễ dàng và chính xác.

Vài năm qua, việc tuyển dụng của công ty vẫn còn cứng nhắc trong việc xem xét hồ sơ nên đôi khi đã bỏ qua nhiều ứng viên tốt và chỉ chú trọng những hồ sơ của con em cán bộ trong công ty. Trong quá trình thực hiện thường chỉ có cán bộ nhân sự tham gia chấm điểm. Điều này sẽ không đánh giá được năng lực thực sự của các ứng viên. Công ty nên cử trực tiếp cán bộ cấp trên có kinh nghiệm lâu năm làm giám khảo vì họ là những người có chuyên môn giỏi có thể đánh giá nhìn nhận ứng viên nào có khả năng hay không, đồng thời tổ chức mô hình thi tay nghề cho công nhân để phân loại thứ hạng, xếp loại A, B, C trong doanh nghiệp. Sau khi đã tuyển chính thức, Công ty thường bỏ qua khâu hoà nhập người mới. Do ứng viên mới vào còn bỡ ngỡ với công việc cần có người hướng dẫn chỉ đạo để có thể thích nghi với công việc cho tốt. Vì vậy, công ty cần đưa ra biện pháp để nâng cao hiệu quả cho công tác nhân sự nhằm cải thiện thực trạng hiện tại và giúp công ty có được đội ngũ lao động làm việc tốt hơn.

2.3.3. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực

Để đáp ứng yêu cầu về lao động có chất lượng, Công ty đã xây dựng một số kế hoạch đào tạo như sau:

- **Đào tạo tại chỗ:** Tiến hành ngay trong lúc làm việc nhằm giúp công nhân làm việc thành thạo hơn. Công nhân được phân làm việc với những công nhân khác có trình độ tay nghề cao hơn và có kinh nghiệm hơn. Đối với những người lao động mới được tuyển vào, qua thời gian thử việc họ được những người có kinh nghiệm truyền đạt kinh nghiệm làm việc, cách sử dụng máy móc thiết bị và được trang bị những kỹ năng cần thiết trong công việc. Kết thúc thời gian thử việc họ hoàn toàn có thể sử dụng máy móc cũng như có đầy đủ những kỹ năng để đáp ứng nhu cầu công việc.

- **Cử đi đào tạo:** Thông qua các lớp huấn luyện về nâng cao nghiệp vụ, tay nghề mà việc đào tạo tại chỗ không đáp ứng được, công ty đã tạo điều kiện thuận lợi nhất để cán bộ công nhân viên có thể tham gia. Công ty đặc biệt ưu tiên đội ngũ cán bộ trẻ, năng động bởi họ là những người có khả năng nhạy bén dễ dàng tiếp thu kiến thức mới. Công ty khuyến khích, động viên cán bộ, công nhân viên không ngừng học tập để nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề, ngoại ngữ, tin học và lý luận chính trị bằng các hình thức: Tự tìm hiểu học tập Tham gia các lớp bồi dưỡng theo chuyên đề do các trường, các trung tâm đào tạo mở. Tham

gia học tại chức chuyên ngành kỹ thuật, kinh tế... Công ty mở các lớp bồi dưỡng, bổ túc nâng cao tay nghề hoặc mời các giảng viên của các trường đào tạo nghề về giảng dạy.

- **Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo:** Doanh nghiệp tổ chức các buổi hội thảo, hội nghị tại chính cơ sở hoặc bên ngoài của mình. Trong buổi hội nghị, hội thảo cho công nhân viên thảo luận theo các chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm và qua đó học hỏi được nhiều kiến thức, kinh nghiệm cần thiết.

- *Kinh phí đào tạo:* Các cán bộ, công nhân viên được Công ty cử đi học các lớp trên sẽ được đài thọ về kinh phí và chi phí đào tạo. Cán bộ tự nguyện xin đi học để nâng cao trình độ được Công ty, đơn vị tạo điều kiện về thời gian, kinh phí học tập do người học tự túc. Sau khi hoàn thành khoá học Công ty sẽ tạo điều kiện (trong khả năng có thể) bố trí sắp xếp nhiệm vụ phù hợp với năng lực, ngành nghề, trình độ chuyên môn cán bộ, công nhân viên đã học.

Bảng 2.3.2: Bảng số liệu lao động đào tạo trong 2 năm 2015 - 2016

(Đơn vị: Người)

Chỉ tiêu	Năm 2015			Năm 2016			Chênh lệch THKH	
	Nhu cầu ĐT	Chỉ tiêu KH	Thực hiện KH	Nhu cầu ĐT	Chỉ tiêu KH	Thực hiện KH	(+/-)	(%)
1.ĐT tại chỗ	42	36	35	36	31	30	-5	-14.28
Thợ may	8	7	7	10	8	8	1	14.28
Thợ thêu	8	6	6	7	6	6	0	0
CN đóng gói	22	20	19	16	14	14	-5	-26.31
Cán bộ KD	4	3	3	3	3	2	-1	-33.33
2.Cử đi ĐT	11	8	8	10	7	6	-2	-25
Thợ kỹ thuật	3	2	2	5	4	3	1	50
Cán bộ KD	3	2	2	2	1	1	-1	-50
Cán bộ QL	5	4	4	3	2	2	-2	-50
Tổng	53	44	43	46	38	36	-7	-16.28

(Nguồn: Phòng tổ chức tổng hợp)

Nhận thấy nhu cầu đào tạo và việc thực hiện kế hoạch có sự chênh lệch lớn và số lượng lao động được đào tạo giảm trong 2 năm 2015 - 2016. Cụ thể năm

2015 nhu cầu đào tạo là 53 người, chỉ tiêu kế hoạch chỉ có 44 người và thực hiện kế hoạch là 43 người, trong đó đào tạo tại chỗ có nhu cầu đào tạo 42 người, thực hiện kế hoạch 35 người. Cử đi đào tạo có nhu cầu đào tạo 11 người và thực hiện kế hoạch là 8 người. Năm 2016 nhu cầu đào tạo giảm xuống còn 46 người, chỉ tiêu kế hoạch là 38 người và thực hiện kế hoạch 36 người. Trong đó đào tạo tại chỗ có nhu cầu đào tạo là 36 người, thực hiện kế hoạch là 30 người, và cử đi đào tạo có số lượng nhu cầu đào tạo là 10 người nhưng thực hiện kế hoạch còn 6 người. Điều này cho thấy công tác đào tạo của Công ty chưa đáp ứng được nhu cầu đào tạo thực tế, số lượng lao động được đào tạo còn rất ít trong khi đó thực tế trình độ tay nghề người lao động trong Công ty chưa cao, chưa đáp ứng được nhu cầu công việc, vì thế trong thời gian tới Công ty cần quan tâm hơn đến vấn đề đào tạo, nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động để làm tăng năng suất lao động cho công ty.

Bảng 2.3.3: Tình hình lao động sau đào tạo năm 2015 – 2016

(Đơn vị: Người)

STT	Chỉ Tiêu	Năm 2015		Năm 2016	
		Đào tạo tại chỗ	Cử đi đào tạo	Đào tạo tại chỗ	Cử đi đào tạo
1	Số người hoàn thành đào tạo đúng thời hạn	20/42	9/11	30/36	6/10
2	Số người bỏ việc sau đào tạo	2/35	0/8	1/30	0/6
3	Số người hoàn thành tốt công việc	18/42	8/11	25/36	6/10

Kết quả thu được sau đào tạo chưa cao: Năm 2015, với hình thức đào tạo tại chỗ có 20/42 người hoàn thành đúng thời gian đào tạo thì có 18/42 người hoàn thành tốt công việc, hình thức cử đi đào tạo có 9/11 người hoàn thành đúng thời gian đào tạo thì có 8/11 người hoàn thành tốt công việc. Năm 2016, số người đào tạo tại chỗ đúng hạn có tăng lên 30/36 người tăng thì có 25/36 người hoàn thành tốt công việc, cử đi đào tạo là 9/11 người thì có 6/10 người hoàn thành tốt công việc. Nhận thấy số lượng đào tạo tại chỗ và ý thức trách nhiệm hoàn thành tốt công việc được giao tăng lên nhưng số lượng cử đi đào tạo lại giảm đi. Điều này cho thấy rằng là chương trình đào tạo của Công ty chưa hợp lý, chưa kích thích được người lao động tham gia hoàn thành hết chương trình đào tạo cũng như là chưa làm cho người lao động cảm thấy việc đào tạo đó là cần thiết và nâng cao

được trình độ tay nghề cho chính bản thân mình, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty chưa hiệu quả, vẫn mang tính hình thức, chưa kích thích được tinh thần tự giác muốn học hỏi, muốn thăng tiến của người lao động khi được đào tạo. Trong thời gian tới Công ty cần quan tâm nhiều hơn nữa đến vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty.

Bảng 2.3.4: Chi phí đào tạo qua 2 năm 2015 - 2016

(Đơn vị: Nghìn đồng)

Chỉ tiêu	Năm 2015				Năm 2016				Chênh lệch THKH	
	Số người	Chi phí BQ/người	Thời gian ĐT	Tổng tiền	Số người	Chi phí BQ/người	Thời gian ĐT	Tổng tiền	(+/-)	(%)
1. Đào tạo tại chỗ	35			8.065	30			8.980	0.915	11.34
Thợ may	7	220	1 m	1.540	8	250	1 m	2.240	700	45.45
Thợ thêu	6	220	1 m	1.320	6	250	1 m	1.500	180	13.63
CN đóng gói	19	150	2 w	1.425	14	170	2 w	1.190	-235	-16.49
Cán bộ KD	3	420	3 m	3.780	3	450	3 m	4.050	270	7.14
2. Cử đi ĐT	8			72.500	6			56.100	-	-22.62
Thợ kỹ thuật	2	2.500	3 m	15.000	3	2.700	3 m	24.300	9.300	62
Cán bộ KD	2	2.750	5 m	27.500	1	3.000	5 m	15.000	-12.500	-45.45
Cán bộ QL	4	2.500	3 m	30.000	2	2.800	3 m	16.800	-13.200	-44
Tổng	43			80.565	36			65.08	-15.485	-19.22

Ghi chú: m = tháng, w = tuần

(Nguồn: Phòng tổ chức tổng hợp)

Do nhu cầu kèm theo với sự phát triển của nền kinh tế, chi phí đào tạo bình quân/người tăng theo từng năm. Tuy nhiên do số lao động được đào tạo năm 2016 giảm so với năm 2015 dẫn đến tổng chi phí đào tạo năm 2016 giảm so với năm 2015.

Chi phí tiền lương sau đào tạo: được trả tùy vào cấp bậc và chức vụ mà mỗi người lao động tham gia đạt được sau khi được đào tạo.

2.3.4. Công tác đánh giá công nhân viên

Bảng 2.3.5. Bảng quy định đánh giá, xếp loại lao động của công ty

TNHH chăn ga gối đệm Elan

Xếp loại	Số ngày công	Ghi chú
Loại A	≥ 24 công	- Không vi phạm nội quy, quy định của công ty.
Loại B	22 – 24 công	- Không vi phạm nội quy, quy định của công ty.
Loại C, D	20 – 22 công	-Vi phạm một số nội quy, tùy thuộc mức độ để xếp loại C hay D. - Chưa hoàn thành công việc.

(Nguồn: Phòng tổ chức tổng hợp)

Bảng 2.3.6: Bảng đánh giá xếp loại lao động năm 2016 của công ty

Chỉ tiêu	Năm 2015		Năm 2016	
	Số người	Tỷ lệ	Số người	Tỷ lệ
Loại A	573	82.56	587	85.07
Loại B	88	12.68	84	12.17
Loại C	19	2.74	12	1.74
Loại D	14	2.02	7	1.02
Tổng	694	100	690	100

(Nguồn: Phòng tổ chức tổng hợp)

Qua bảng thống kê trên ta thấy qua 2 năm 2015 - 2016 số lao động đạt loại A của công ty là cao nhất. Cụ thể năm 2015 có 573 người xếp loại A, chiếm 82.56%, có 12.68% tương đương với 88 người xếp loại B, 19 người xếp loại C tương ứng với 2.74%, 14 người loại D tương ứng 2.02%. Năm 2016, số lượng người xếp loại A tăng lên, loại B, C, D có xu hướng giảm so với năm 2015. Cụ thể có 587 người xếp loại A tương ứng với 85.07% và 84 người xếp loại B tương ứng với 12.17%, 12 người loại C tương ứng 1,74 % và 7 người xếp loại D tương đương 1.02% với tổng số lao động 694 người, số lao động bị đánh giá loại D chỉ chiếm 2,35%. Điều này chứng tỏ đội ngũ lao động của công ty khá tuân thủ điều lệ quy định của công ty và những yêu cầu của công việc. Tuy nhiên đây lại là một yếu điểm lớn của Công ty TNHH chăn ga gối đệm Elan Hải Phòng. Hàng ngày, các trưởng bộ phận theo dõi và điểm danh người lao động vào lúc đầu giờ xem người lao động có tham gia lao động trong ca hoặc trong ngày đó hay không. Sau đó báo cáo lên phòng tổ chức tổng hợp. Và việc đánh giá xem người lao động có hoàn thành tốt công việc hay không chỉ dựa trên việc họ hoàn thành công việc đúng thời hạn hay

không, đi làm đủ ca, đủ buổi. Chưa quan tâm đến thái độ, tác phong làm việc của người lao động, chất lượng thực hiện công việc, khả năng, trình độ cũng như mức độ thành thực trong công việc của người lao động. Đặc biệt là đối với lao động trực tiếp hưởng lương theo sản phẩm, họ mải chạy đua theo số lượng mà quên đi chất lượng thực hiện công việc của mình. Một vấn đề nữa đó là mối quan hệ giữa việc đánh giá nhân viên và vấn đề tiền lương, việc đánh giá xếp loại nhân viên của công ty không ảnh hưởng đến số tiền lương mà nhân viên đó nhận được trong tháng. Có thể nói hoạt động đánh giá người lao động được thực hiện mang tính đối phó, chưa hề có một hệ thống đánh giá chính thức từ trên xuống. Cuối kỳ, những người lao động chăm chỉ hay lười biếng, chưa đủ trình độ đều được đánh giá chung chung như nhau, các quy định chưa rõ ràng. Điều đó ảnh hưởng không ít đến tâm lý người lao động và sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động của người lao động cũng như toàn thể công ty. Trong thời gian tới công ty cần có những biện pháp cụ thể để có được những đánh giá chính xác hơn về người lao động của mình.

2.3.5. Chế độ đãi ngộ cho người lao động

2.3.5.1. Đãi ngộ vật chất

Đãi ngộ vật chất trong công ty được thể hiện qua: tiền lương, tiền thưởng và một số phụ cấp khác.

- **Công tác tiền lương**

(Theo khoản 1 điều 2 Nghị quyết 99/2015/QH1313 ngày 11/11/2015 của Quốc Hội)

Từ ngày 01/5/2016: Thực hiện điều chỉnh tăng mức lương cơ sở từ 1.150.000 đồng/ tháng lên 1.210.000 đồng/tháng.

🚧 Lao động gián tiếp:

Đối với lao động gián tiếp, Công ty áp dụng trả lương theo hình thức lương thời gian.

Cách tính lương:

$$Ltl = \frac{Lcb}{24} * Ntt + Pc$$

Trong đó:

- Ltl: lương thực lĩnh
- Lcb: lương cơ bản, với: $Lcb = Ltt * Hs$
- Ltt: Lương tối thiểu do nhà nước quy định (2.750.000 đ)
- Hs: Hệ số lương (quy định của Nhà nước)

- Ntt: Số ngày công thực tế
- 24: là số ngày công theo chế độ
- Pc: Phụ cấp (Công ty qui định phụ cấp ăn ca là 520.000 đ với người làm đủ 24 ngày công và mức phụ cấp trách nhiệm do Công ty qui định)

Bảng 2.3.7: Bảng lương cán bộ công nhân viên tháng 7/2016

(ĐVT: Đồng)

Họ và tên	Hệ số chức danh	Ngày công (Ntt)	Lương cơ bản (Lcb)	Phụ cấp		Tổng cộng
				Ăn ca	Trách nhiệm	
Nguyễn Hữu Nam	2.34	26	6.435.000	520.000	180.000	5.030.890
Phạm Văn Minh	2.34	26	6.435.000	520.000	180.000	5.030.890
Phạm Thị Duyên	2.10	25	5.775.000	520.000	150.000	6.715.625
Phạm Văn Toàn	2.10	24	5.775.000	520.000	150.000	6.475.000
Phạm Thị Hằng	1.86	23	5.115.000	520.000	120.000	5.601.875

(Nguồn: Phòng tổ chức tổng hợp)

- Ví dụ: Tính lương cho cán bộ Nguyễn Hữu Nam

Ta có:

$$Ltl = \frac{Lcb}{24} * Ntt + Pc$$

$$Ltl = \frac{2.750.000 * 2.34 * 26}{24} + 520.000 + 180.000 = 7.671.250 \text{ đ}$$

✚ Lao động trực tiếp:

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

Công thức: $Lsp = Ntt * Đg$

Trong đó:

Lsp : Lương sản phẩm

Ntt : Số sản phẩm thực tế đạt chất lượng hoàn thành

Đg : Đơn giá lương sản phẩm

Bảng 2.3.8: Bảng lương bộ phận vỏ đệm bông ép tháng 7/2016

(ĐVT: Đồng)

STT	Họ và Tên	Ngày công (Ntt)	Sản phẩm thực tế (Ntt)/ngày	Đơn giá	Phụ cấp	Tổng tiền
					Ăn ca	
1	Nguyễn Thị Lâm	24	15 chiếc/ ngày	14.000/1c	300.000	5.340.000
2	Phạm Thị Thơm	23	15 chiếc/ ngày		300.000	5.130.000
3	Phạm Thị Hằng	21	15 chiếc/ ngày		300.000	4.710.000

(Nguồn: Phòng tổ chức tổng hợp)

Tiền lương chi trả cho thời gian học tập, tham quan, nghỉ mát

- Đối với khối lao động phục vụ: thời gian tham gia học tập, công tác được coi là thời gian trực tiếp sản xuất và hưởng lương theo quy chế tạm thời trả lương cán bộ công nhân viên phục vụ theo quy định của Tổng giám đốc.

Nhân viên được cử đi đào tạo, học tập nâng cao tay nghề, đi dự hội thảo, tham dự các lớp chính trị, lớp quản lý kinh tế, quản lý khoa học kỹ thuật, hành chính... trong thời gian học tập được hưởng mức lương như ngày công trực tiếp sản xuất bao gồm cả tiền thưởng khuyến khích.

Tiền lương chi trả thời gian tham gia các hoạt động thể thao, văn hóa

Cán bộ công nhân viên được cử đi tham gia các hoạt động thi đấu thể thao, hội diễn văn hóa quần chúng, công tác Quốc phòng an ninh, huấn luyện tự vệ. Hình thức hạch toán tiền lương được trích từ quỹ lương của Cảng để chi trả. Chế độ chi trả, ngày công được thanh toán theo quy định tại quy chế trả lương số 137/QĐ- LĐTL, quy chế số 1441/QC- CNH và thông báo số 1229/TB- LĐTL.

❖ *Các khoản thu nhập khác*

Tiền lương ngày lễ, tết, tiền thưởng thi đua quý...

Thực hiện theo nội quy Tổng giám đốc ban hành

Ví dụ: Tiền thưởng Tết Ất Mùi 2015 đối với các nhân viên là 1 tháng lương công tác.

❖ *Tiền trợ cấp bảo hiểm xã hội*

Cán bộ, công nhân viên nghỉ việc do ốm đau, thai sản,... được hưởng chế độ bảo hiểm xã hội theo quy định của Luật Bảo hiểm xã hội: Nghị định số 152/2006/NĐ- CP ngày 22/12/2006 của Chính phủ. Thông tư số 03/2007/TT- BLĐTBXH ngày 30/01/2007 của Bộ Lao Động Thương Binh Và Xã Hội hướng

dẫn một số điều của Luật Bảo hiểm xã hội về bảo hiểm xã hội bắt buộc. Mức lương tối thiểu để trợ cấp cho bảo hiểm xã hội là 2.150.000 đồng. Các chế độ thanh toán và hình thức chi trả thực hiện theo nội quy số 299/2008/TCNS ngày 24/01/2008 hướng dẫn quản lý chế độ bảo hiểm xã hội tại công ty.

❖ *Tiền lương làm thêm giờ*

Quy định về điều kiện làm thêm giờ: Việc làm thêm giờ chỉ được thanh toán tiền công khi thoả mãn các điều kiện sau: Có bảng xác nhận của Trưởng phòng ban đề nghị thanh toán tiền làm thêm giờ cho những dự án cần phải hoàn thành đúng thời hạn do công việc phát sinh thêm, các công việc yêu cầu bắt buộc đúng thời gian như kiểm toán, quyết toán.

- Phương pháp trả lương ngoài giờ:

Vào ngày thường: mỗi giờ làm thêm được hưởng bằng 150% tiền lương giờ của ngày làm việc bình thường.

Vào ngày nghỉ hàng tuần: mỗi giờ làm thêm được hưởng bằng 200% tiền lương giờ của ngày làm việc bình thường.

Vào ngày lễ, ngày nghỉ có hưởng lương(quy định tại các điều 73, 74, 75 và 78 của Bộ luật lao động) mỗi giờ làm thêm được hưởng bằng 300% tiền lương giờ của ngày làm việc bình thường.

Tiền lương làm việc vào ban đêm quy định tại điều 70 của Bộ luật lao động: Mỗi giờ làm việc vào ban đêm được hưởng bằng 130% tiền lương giờ của ngày làm việc bình thường.

Tiền lương giờ được tính trên cơ sở một tháng 26 ngày làm việc, 1 ngày 8 giờ làm việc.

• **Công tác tiền thưởng**

Tiền thưởng là khoản bổ sung cho tiền lương nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động. Nó là một kích thích vật chất có tác dụng tích cực với người lao động trong việc phấn đấu công việc tốt hơn. Nguồn tiền thưởng nằm trong quỹ lương và quỹ tiền thưởng của doanh nghiệp. Quỹ tiền thưởng được trích từ lợi nhuận sau thuế. Hàng năm Công ty có trích lập các quỹ phúc lợi và khen thưởng theo tỷ lệ phần trăm lợi nhuận sau thuế để hỗ trợ người lao động. Các hình thức thưởng của Công ty:

- Thưởng cho các cá nhân, phòng ban có thành tích xuất sắc, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- Thường nhân dịp lễ tết như: 30/4, 1/5, 2/9, tết Nguyên Đán... Tuy nhiên từ năm 2008 đến năm 2009 Công ty liên tục làm ăn không hiệu quả dẫn đến việc trích lập các quỹ hầu như không có dẫn đến việc khen thưởng cho người lao động trong các năm đó là rất ít. Năm 2015 hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty đã phần khá hơn tuy nhiên việc khen thưởng cho người lao động vẫn còn rất hạn chế, chưa thật sự khuyến khích được người lao động. Ví dụ như thưởng cho ngày 30/4 và 1/5 là 100.000đ/người, dịp tết là 300.000đ/người.

•Phụ cấp

Các mức phụ cấp Công ty áp dụng:

Phụ cấp ăn ca:

+ Đối với lao động gián tiếp công ty quy định phụ cấp ăn ca là 520.000đ với người làm đủ 24 ngày công.

+ Đối với lao động trực tiếp là 240.000đ/người.

- Phụ cấp trách nhiệm: Với kỹ sư quản lý, giám sát công trình, với 1 số công nhân phụ trách công việc có tính chất phức tạp...và mức phụ cấp do Công ty tự qui định.

- Phụ cấp đi lại: Với những công nhân viên phải di chuyển nhiều như lái xe, nhân viên đi công tác ...

- Phụ cấp độc hại: với những công nhân làm việc trong môi trường độc hại, chủ yếu là đối với lao động trực tiếp. Mức phụ cấp độc hại Công ty đang áp dụng là 50.000 đồng/người/tháng. Nói chung mức phụ cấp Công ty đang áp dụng là rất thấp, chưa khuyến khích được tinh thần của người lao động.

• Phúc lợi

Năm 2009, theo chính sách quy định của Nhà Nước, tại Công ty người lao động phải tham gia 3 loại Bảo hiểm: BHXH, BHYT, Bảo hiểm tai nạn lao động.

BHXH: Công ty tính bảo hiểm xã hội trên cơ sở hệ số lương cấp bậc và lương tối thiểu theo công thức:

$$BHXH = Hcb \times LTT \times 20\%$$

Trong đó:

Hcb: Hệ số lương cấp bậc

- LTT: Lương tối thiểu do Nhà Nước quy định 20%: Số phần trăm BHXH phải đóng (14% do doanh nghiệp đóng, 6% người lao động phải đóng)

- BHYT: Theo quy định BHYT hàng tháng phải đóng 3% mức lương cơ bản. Trong đó doanh nghiệp đóng 2%, còn 1% do người lao động đóng được nộp vào kỳ 2 hàng tháng.

- Bảo hiểm tai nạn: Mức bình quân cho mỗi người là 24.000 đồng/người/năm, trong đó doanh nghiệp trích 50% bằng quỹ phúc lợi, còn lại do CBCNV đóng 50%.

+ CBCNV bị chết do tai nạn lao động: được trợ cấp cho gia đình 5.000.000 đồng

+ CBCNV bị chết do ốm đau, chết do tai nạn rủi ro ngoài doanh nghiệp: được trợ cấp cho gia đình 2.000.000 đồng.

+ Nhân thân trong gia đình (cha, mẹ, vợ, chồng) của người lao động bị chết: tổ chức thăm viếng với mức 100.000 đồng/người.

Ví dụ: Lương cơ bản tháng 7/2016 của ông Nguyễn Hữu Nam là 1.832.300 đồng. Với số lương này ông Nam phải đóng BHXH, BHYT, BHTN theo quy định của Nhà Nước như sau:

- BHXH = Lương cơ bản x 6% = 1.832.300 x 6% = 109.938 đồng
- BHYT = Lương cơ bản x 1% = 1.832.300 x 1% = 18.323 đồng
- BHTN = 12.000 đồng. Tuy nhiên từ ngày 01/01/2010, theo quy định của Nhà nước tại Công ty người lao động tham gia BHXH, BHYT và Bảo hiểm thất nghiệp như sau:

Loại Bảo hiểm BHXH BHYT BHTN Mức nộp từ ngày 01/01/2010 22% 4,5% 2%.

Loại Bảo Hiểm	BHXH	BHYT	BHTN
Mức nộp từ ngày 01/01/2010	22%	4.5%	2%
-Người sử dụng lao động	16%	3%	1%
-Người lao động	6%	1.5%	1%

Nguồn

- Người sử dụng lao động 16% 3% 1%
- Người lao động 6% 1,5% 1%

Đối tượng đóng bảo hiểm thất nghiệp theo Luật BHXH là người lao động làm việc theo hợp đồng lao động không xác định thời hạn hoặc xác định thời hạn từ đủ mười hai tháng đến ba mươi sáu.

Đối tượng được xét thưởng là tập thể và CBCNV làm việc thường xuyên trong công ty từ 01 năm trở lên, chấp hành tốt nội quy lao động, đóng góp vào kết quả kinh doanh của Công ty.

Mức tiền thưởng cho từng đơn vị, cá nhân sẽ do Tổng giám đốc Công ty quyết định:

- Thưởng định kỳ, thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng thi đua tháng:

Tiền thưởng phụ thuộc vào mức độ hoàn thành kế hoạch và kết quả công việc thực tế của Công ty trong thời kỳ.

- Thưởng cuối năm:

Thâm niên được tính chi tiết từng tháng, tiền thưởng thâm niên tháng do Tổng giám đốc quy định.

Tiền thâm niên = Số tháng thâm niên x Số tiền thâm niên 1 tháng

Phòng hành chính nhân sự có trách nhiệm lập tờ trình về số tiền thâm niên của 1 tháng; phòng tài chính kế toán dự toán tổng số tiền thâm niên trước 30 ngày so với ngày bắt đầu nghỉ Tết.

Thưởng thâm niên được trả vào cuối năm Âm lịch.

- Thưởng đột xuất: Công ty thực hiện chế độ thưởng cho những thành tích nổi bật của tập thể và cá nhân. Mức thưởng cụ thể được quyết định trên cơ sở mức độ đóng góp và tác động của những thành tích đó đối với kết quả hoạt động, uy tín và thương hiệu của công ty.

- Thưởng đặc biệt cho CBCNV làm việc tại Công ty từ 5 – 10 năm hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.

Tiền thưởng là khoản bổ sung cho tiền lương nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động. Nó là một kích thích vật chất có tác dụng tích cực với người lao động trong việc phấn đấu công việc tốt hơn. Nguồn tiền thưởng nằm trong quỹ lương và quỹ tiền thưởng của doanh nghiệp. Quỹ tiền thưởng được trích từ lợi nhuận sau thuế. Hàng năm Công ty có trích lập các quỹ phúc lợi và khen thưởng theo tỷ lệ phần trăm lợi nhuận sau thuế để hỗ trợ người lao động. Các hình thức thưởng của công ty:

- Thưởng cho các cá nhân, phòng ban có thành tích xuất sắc, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- Thưởng nhân dịp lễ tết như: 30/4, 1/5, 2/9, tết Nguyên Đán... Tuy nhiên từ năm 2008 đến năm 2009 Công ty liên tục làm ăn không hiệu quả dẫn đến việc trích lập các quỹ hầu như không có dẫn đến việc khen thưởng cho người lao động

trong các năm đó là rất ít. Năm 2010 hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty đã phần khá hơn tuy nhiên việc khen thưởng cho người lao động vẫn còn rất hạn chế, chưa thật sự khuyến khích được người lao động. Ví dụ như thưởng cho ngày 30/4 và 1/5 là 100.000đ/người, dịp tết là 300.000đ/người.

2.3.5.2 Đãi ngộ tinh thần

Công ty áp dụng một số phúc lợi tự nguyện nhằm động viên CBCNV an tâm công tác lâu dài với công ty. Thường xuyên tổ chức các buổi biểu diễn văn nghệ, các giải thi đấu thể thao nội bộ như thi đấu cầu lông, bóng bàn, các chương trình chào mừng các ngày lễ như ngày 8/3, ngày 20/10...

Hàng năm công ty trích quỹ phúc lợi đưa CBCNV đi du lịch, tham quan , nghỉ mát nhằm tạo cho CBCNV có những giờ phút nghỉ ngơi, thư giãn sau một thời gian làm việc căng thẳng, mệt mỏi, đồng thời làm tăng thêm sự đoàn kết tập thể CBCNV trong toàn công ty.

Cuối năm, công ty tổ chức buổi đánh giá, biểu dương những cá nhân, tập thể có thành tích công tác tốt để khuyến khích tinh thần làm việc của mọi người.

2.3.5.3 Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc là tổng hợp các nhân tố trong môi trường doanh nghiệp có tác động đến người lao động.

Tạo điều kiện làm việc tốt hay xấu đều có ảnh hưởng lớn khả năng làm việc và hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó, công tác này được Công ty TNHH Chăn ga gối đệm Elan Hải Phòng rất chú trọng và quan tâm. Công ty luôn tìm cách cải thiện điều kiện làm việc cho CBCNV.

- Hệ thống cơ sở hạ tầng tương đối rộng rãi khang trang, sạch sẽ với khuôn viên đẹp nhiều cây cảnh thường xuyên được chăm sóc luôn đem lại môi trường làm việc trong lành thoáng mát cho người lao động.

- Công ty đã và đang hoàn thiện và nâng cấp hệ thống quản trị mạng internet nhằm phục vụ tối đa việc kinh doanh buôn bán, liên kết với các showroom, đại lý trong và ngoài nước.. Nhờ vào sự nâng cấp này mà Công ty có thể tăng khả năng xử lý thông tin kinh tế, tăng khả năng làm việc của nhân viên và có thể ký hợp đồng với đối tác mà không cần gặp trực tiếp.

- Công ty còn trang bị nhiều trang thiết bị, máy móc hiện đại, cung cấp các loại máy may, thêu, dệt tiên tiến nhất, cũng như cải thiện làm việc cho người lao động như hệ thống thông gió, hệ thống điều hoà máy lạnh, phương tiện lao động. Công ty cũng chú trọng đảm bảo tiêu chuẩn nơi làm việc về không gian, độ thoáng,

ánh sáng nước sạch, hệ thống điện chiếu sáng...Nhìn chung Công ty vẫn phải nâng cấp hệ thống chày nổ bởi hệ thống này của Công ty đã cũ do được xây dựng từ lâu. Đồng thời Công ty cũng cần nâng cấp chất lượng y tế để đảm bảo hơn nữa chất lượng điều kiện làm việc tại Công ty.

Trong một doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp có quy mô lớn như công ty TNHH chần ga gói đệm Elan, là một tập hợp những con người khác nhau về trình độ chuyên môn, trình độ văn hóa, mức độ nhận thức, quan hệ xã hội, vùng miền địa lý, tư tưởng văn hóa... chính sự khác nhau này tạo ra một môi trường làm việc đa dạng và phức tạp. Bên cạnh đó, với sự cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường và xu hướng toàn cầu hóa, buộc các doanh nghiệp để tồn tại và phát triển phải liên tục tìm tòi những cái mới, sáng tạo và thay đổi cho phù hợp với thực tế. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng và duy trì một môi trường làm việc tốt phát huy được năng lực và thúc đẩy sự đóng góp của tất cả mọi người vào việc đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Sau đây là một số nét đặc trưng trong môi trường làm việc tại công ty TNHH chần ga gói đệm Elan:

- Công ty cung cấp đầy đủ mọi trang thiết bị công nghệ, máy móc ... phục vụ cho CBCNV làm việc đạt hiệu quả cao nhất trong hiện tại cũng như về lâu dài.
- Công ty có quy định rõ ràng về đồng phục tại trụ sở làm việc và quần áo bảo hộ, thiết bị bảo vệ cho lao động trực tiếp; đảm bảo sự chuyên nghiệp, lịch sự, tôn trọng lẫn nhau cũng như tôn trọng khách hàng.
- Công ty xây dựng đội ngũ ban lãnh đạo, giám đốc, các trưởng bộ phận quản lý nhân viên theo tiêu chí trao quyền nhằm tạo sự tin tưởng nhân viên và sẵn sàng chấp nhận cùng họ vượt qua thử thách.
- Các cấp quản lý được đào tạo cách khen chê nhân viên một cách hiệu quả, đặc biệt không nhắc đi nhắc lại những lỗi lầm của nhân viên trong quá khứ.
- Công ty tặng quà cho nhân viên dưới nhiều hình thức: tiền mặt, phiếu mua hàng, tặng phẩm, ...
- Nhằm thu hẹp lại khoảng cách giữa các thành viên nhóm, công ty phụ cấp hàng tháng một khoản tiền để các phòng ban sắp xếp một buổi đi chơi nhóm hoặc liên hoan cùng nhau .

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp giữa các thành viên của công ty, làm cho công ty trở thành một cộng đồng làm việc trên tinh thần hợp tác, tin cậy, gắn bó, thân thiết và tiến thủ.

- Công ty xây dựng môi trường làm việc trên tinh thần khách quan “ Khách hàng là thượng đế”, dựa trên ba yếu tố chính: “ Chân- Thiện- Mỹ”. Trên cơ sở đó hình thành tâm lý chung và lòng tin vào sự thành công của công ty.

2.3.5.4. Chế độ làm việc nghỉ ngơi

Để có thể đảm bảo sức khỏe cho người lao động, Công ty cũng đã xây dựng một chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý để tái sản xuất sức lao động như sau:

- *Về chế độ làm việc:* Khối lao động trực tiếp và lao động gián tiếp đều làm việc giờ hành chính (8h/ngày).

- Những ngày nghỉ lễ, tết vào ngày nghỉ hàng tuần thì người lao động được nghỉ bù vào những ngày tiếp theo và được hưởng nguyên lương (theo quy định tại điều 73 Bộ Luật LĐ).

- *Đối với lao động trực tiếp:* làm việc vào những ngày nghỉ lễ thì lương được hưởng gấp 2 lần theo khối lượng công việc mà họ hoàn thành trong những ngày đó.

- *Nghỉ hàng năm:* CBCNV có 12 tháng làm việc thì được nghỉ phép hàng năm là 15 ngày nhưng vẫn được hưởng nguyên lương cơ bản.

2.3.5.5. Kỷ luật lao động

Người lao động phải chấp hành nghiêm chỉnh thời gian làm việc theo quy định của công ty, khi cần làm thêm giờ tại nơi làm việc cần có sự đồng ý của cán bộ quản lý, khi nghỉ việc riêng, nghỉ phép phải có đơn đề nghị và phải được sự đồng ý của lãnh đạo công ty, nghỉ ốm phải có xác nhận của cơ quan y tế. Người lao động phải tuyệt đối tuân thủ sự phân công, điều động của cán bộ quản lý, chịu trách nhiệm trước người quản lý về công việc được phân công. Khi đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động, người lao động phải có đơn đề nghị gửi công ty ít nhất trước 10 ngày. Nếu không báo trước, công ty không chịu trách nhiệm giải quyết các công việc liên quan. Trong giờ làm việc, người lao động không được uống bia, rượu, đánh bài hay sử dụng máy tính vào việc riêng hay bất cứ việc riêng nào khác. Khi có nhu cầu ra ngoài phải được sự đồng ý của người phụ trách hoặc báo cho các đồng sự khác biết để báo lại cho người phụ trách.

Người lao động phải có ý thức trách nhiệm bảo vệ tài sản, chống mọi hành vi tham ô lãng phí, phá hoại hoặc lấy cắp tài sản của công ty dưới mọi hình thức. Có trách nhiệm bảo vệ môi trường sống, môi trường làm việc của

công ty, giữ gìn an ninh trật tự, phòng chống cháy nổ. Mọi trường hợp vô ý thức hoặc thiếu tinh thần trách nhiệm làm hư hại tài sản của công ty đều phải bồi thường. Trong sản xuất người lao động phải thực hiện đúng các quy định kỹ thuật và sự hướng dẫn của người phụ trách. Những sản phẩm hư hỏng do thiếu tinh thần trách nhiệm hoặc sai quy trình kỹ thuật đều phải bồi thường theo mức độ thiệt hại. Trong quá trình thực hiện hợp đồng lao động, nếu có phát sinh hoặc tranh chấp thì người lao động phải làm đơn kiến nghị để công ty xem xét giải quyết. Người lao động khi vi phạm kỷ luật lao động đã được kiểm điểm nhưng vẫn không sửa chữa hoặc tiếp tục tái phạm sẽ bị xử lý với hình thức kỷ luật cao hơn hoặc buộc thôi việc.

2.4. Phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH chần ga gói đệm Elan

Bảng 2.4.1 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2015	Năm 2016	Chênh lệch	
					Chênh lệch	Tỷ lệ (%)
1	Doanh thu	Triệu	60.146.723	52.477.245	(7.669.78)	(12.75)
2	Lợi nhuận	Triệu	5.923.466	4.443.989	(6.200.321)	(11.42)
3	Số lượng LĐTT	Người	544	525	(19)	(3.4)
4	Tổng sản lượng	Chiếc	1.483.200	1.320.000	(30.000)	(16.67)
5	NS LDBQ (4/3)	Chiếc/người	2.726	2514	(212)	(7.77)
6	Hiệu suất sử dụng lao động(1/3)	Triệu/người	114.565	97.180	(17.385)	(15.17)
7	Hiệu quả sử dụng lao động(2/3)	Triệu/người	11.283	8.230	(3.053)	(27.058)
8	Mức đảm nhiệm lao động(3/1)	Người/triệu	0.00872	0.01	0.0013	14.68

Nguồn

- **Hiệu suất sử dụng lao động:** là chỉ tiêu cho ta biết một lao động tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một năm.

Hiệu suất sử dụng lao động năm 2015 của công ty là 114.565 triệu/người/năm, điều này chứng tỏ trong năm 2015 một lao động của công ty tạo ra 114.565 triệu đồng doanh thu. Nhưng đến năm 2016 con số này giảm xuống còn 97.180 triệu đồng/người/năm. Như vậy, hiệu suất sử dụng lao động của Công

ty trong năm 2016 đã giảm so với năm 2015. Cụ thể, hiệu suất sử dụng lao động năm 2016 giảm so với năm 2015 là 10.62 triệu đồng/người/năm tương đương với giảm 15.17%.

- **Hiệu quả sử dụng lao động:** là chỉ tiêu cho ta biết một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một năm.

Năm 2015, hiệu quả sử dụng lao động của công ty là 11.283 triệu đồng/người/năm, điều này chứng tỏ năm 2015 một lao động của Công ty tạo ra 811.283 triệu đồng lợi nhuận. Đến năm 2016 giảm chỉ còn 8.230 triệu đồng/người/năm tương đương với giảm 27.058% so với năm 2015.

- **Năng suất lao động bình quân:**

Năng suất lao động năm 2015 là 2.825 chiếc/người/năm, điều này chứng tỏ năm 2015 số sản lượng một lao động làm ra là 2.726 chiếc. Đến năm 2016 giảm đi còn 2.514 chiếc/người/năm. Chứng tỏ năng suất lao động năm 2016 giảm so với năm 2015 là 212 chiếc tương đương giảm 7.77% số lượng sản phẩm làm ra của mỗi công nhân .

- **Mức đảm nhiệm lao động :** là chỉ tiêu cho ta biết 1 đồng doanh thu cần bao nhiêu lao động.

Mức đảm nhiệm lao động năm 2015, mức đảm nhiệm lao động của Công ty là 0.00872 người/triệu đồng/năm, điều này chứng tỏ trong năm 2015 để tạo ra một triệu đồng doanh thu cần 0.00875 lao động. Đến năm 2016 con số này là 0.01 người/triệu đồng/năm. Như vậy, mức đảm nhiệm lao động năm 2016 đã tăng đi so với năm 2015. Cụ thể, mức đảm nhiệm lao động năm 2016 so với năm 2015 tăng 0.0013 người/triệu đồng/năm tương đương với 14.68%.

2.5. Đánh giá về công tác sử dụng lao động tại công ty TNHH chần ga gôi đệm Elan

Công ty TNHH chần ga gôi đệm Elan đã áp dụng nhiều biện pháp quản lý mang lại những kết quả đáng kể. Việc tuyển dụng và đào tạo, khuyến khích người lao động đã được Công ty quan tâm làm cho hiệu quả sử dụng nhân sự ở công ty tăng lên. Song bên cạnh những điểm đã đạt được, vẫn còn tồn tại một số ít mặt hạn chế:

❖ Ưu điểm:

- Công ty đã cải thiện môi trường làm việc, chuẩn bị đầy đủ các tư trang, vật tư đầy đủ, giúp người lao động yên tâm gắn bó lâu dài với công ty.

- Công ty đã xây dựng được một đội ngũ trẻ, năng động, có tay nghề và đủ điều kiện sức khỏe đáp ứng công việc kèm theo là đội ngũ lãnh đạo nhiều kinh nghiệm. Điều này giúp bổ khuyết những nhược điểm của đội ngũ trẻ tốt nghiệp THPT, Trung Cấp, Cao Đẳng mới ra trường.

- Cơ cấu giới tính, trình độ hợp lý thì một hệ thống phòng ban theo kiểu trực tuyến chức năng gọn nhẹ nhưng đảm bảo rất tốt các yêu cầu về quản lý, cũng như phù hợp với đặc điểm kinh doanh và yêu cầu thực tế.

- Công tác lương bổng đãi ngộ được xây dựng chuẩn theo các quy định của nhà nước. Mặc dù không cao nhưng bước đầu tạo được sự khuyến khích với nhân viên trong công việc. Các đãi ngộ khác về các loại trợ cấp, bảo hiểm, chế độ nghỉ dưỡng, tai nạn lao động, thai sản đều được thực hiện đầy đủ và đúng quy định.

❖ **Hạn chế:**

- Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại công ty vẫn còn hạn chế: Việc hoạch định nguồn nhân lực vẫn chưa xác định rõ được nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai, để chủ động thấy trước được những khó khăn và tìm các biện pháp nhằm đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực. Điều này có ý nghĩa quan trọng trong các chiến lược kinh doanh dài hạn.

- Công tác tuyển dụng của công ty còn nhiều hạn chế: Elan vẫn còn ưu tiên đối với con em cán bộ công nhân viên trong công ty và cần sâu sát hơn trong quá trình tuyển dụng theo trình độ tay nghề bậc thợ, việc này làm không khai thác triệt để hết nhân tài ngoài doanh nghiệp.

- Công tác đào tạo nguồn nhân lực vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu thực tế (Bảng 2.3.3), số lượng lao động được đào tạo còn rất ít, trong khi đó trình độ tay nghề người lao động chia theo cấp bậc thợ là chưa cao, chưa đáp ứng được nhu cầu công việc.

- Công tác đánh giá công nhân viên vẫn còn hạn chế khi họ chú tâm nhiều về hoàn thành công việc đúng hạn, đi làm đủ ca, đủ buổi, mà quên về thái độ, trình độ và tác phong làm việc của người lao động.

- Công tác trả lương người lao động: Việc đánh giá xếp loại nhân viên không ảnh hưởng tới công tác trả lương người lao động. Những người làm việc “kém chất lượng hơn” vẫn được hưởng mức lương ngang bằng với những người chăm chỉ.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH CHĂN GA GỐI ĐỆM ELAN

3.1. Định hướng phát triển của doanh nghiệp trong thời gian tới

Dự kiến sang năm 2017-2018, Elan vẫn tiếp tục phải đương đầu với những diễn biến phức tạp và khó khăn ngày càng lớn hơn với những chiến lược công ty đã vạch ra. Hiện nay tất cả các dịch vụ công ty đang cung cấp có liên quan mật thiết đến hoạt động xuất nhập khẩu. Chính vì vậy, bất kỳ sự biến động nào của nền kinh tế có ảnh hưởng đến hoạt động xuất nhập khẩu đều gây ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của công ty. Tuy nhiên trong điều kiện nền kinh tế đất nước đang tăng trưởng mạnh như hiện nay, khối lượng hàng hóa xuất nhập khẩu hàng năm nói chung. Như vậy, rủi ro biến động tăng trưởng của nền kinh tế đối với công ty là không cao. Chính vì vậy, trong những năm tới công ty không ngừng phát triển các hoạt động sản xuất kinh doanh, bên cạnh việc làm nguồn cung cấp chính, là đại lý, kênh phân phối cho các chi nhánh Bắc - Nam có thể sẽ sang lĩnh vực tàu biển để mở rộng thị trường sản xuất kinh doanh không chỉ bằng đường bộ mà cả đường thủy, nâng cao thu nhập và đời sống cho người lao động, làm tròn nghĩa vụ với ngân sách Nhà Nước.

Một số định hướng cụ thể :

- Nâng dần cước vận chuyển cho phù hợp với mặt bằng giá cả hiện tại. Cải tiến máy móc, thiết bị tiên tiến theo hướng chuyên môn hoá từng hoạt động, từng bộ phận.
 - Mở rộng thị trường tiêu thụ vào các tỉnh phía Bắc, ngoài Nam, mở thêm ngành nghề kinh doanh liên quan tới may mặc, xây dựng thêm các chi nhánh mới.
 - Tiếp tục sắp xếp lại tổ chức, hoàn thiện bổ sung điều lệ Công ty và các quy chế để phù hợp với điều kiện kinh doanh và luật doanh nghiệp.
- Nâng cao chất lượng đào tạo, nâng cao tay nghề và đảm bảo việc làm cho người lao động, chấp hành nghiêm chỉnh các chế độ chính sách của Nhà nước, hoàn thành nghĩa vụ đối với Nhà nước, nâng dần thu nhập và cổ tức của công ty.
- Trên đây là phương hướng phát triển kinh doanh của công ty năm 2017-2018 . Có thể nói phương hướng phát triển của công ty và những biện pháp mà công ty nêu lên là hợp lý và theo hướng khắc phục những khó khăn, tồn tại của công ty.

3.2. Mục tiêu, phương hướng phát triển của công ty TNHH chăn ga gối đệm Elan

- Tiếp tục xây dựng, ban hành quy chế mới phù hợp với yêu cầu kinh doanh của Công ty đồng thời hoàn thiện lại bộ máy tổ chức giúp cho cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, linh hoạt và hoạt động hiệu quả hơn.

- Tăng cường công tác tu dưỡng, sửa chữa và bảo dưỡng trang thiết bị theo đúng kế hoạch đồng thời đầu tư trang thiết bị, máy móc hiện đại đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ kinh doanh trong thời gian tới và nhu cầu phát triển của nền kinh tế.

- Chú trọng công tác tuyển dụng lao động nhằm nâng cao chất lượng lao động của công ty đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của công việc.

- Hỗ trợ kinh phí cho các khóa đào tạo ngắn hạn đối với CBCNV, khuyến khích lao động học nâng bằng cấp đáp ứng nhu cầu của thị trường hiện nay.

- Nâng cao chất lượng kinh doanh, tăng cường mối quan hệ giữa các phòng ban và đội ngũ lao động trực tiếp để tạo điều kiện thuận lợi trong quá trình thực hiện kinh doanh của công ty, tích cực tìm kiếm cơ hội nhằm mở rộng quy mô kinh doanh, đem lại lợi nhuận cho công ty và nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty trên thị trường.

- Bảo đảm an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội, đảm bảo an toàn trong quá trình làm việc, tạo điều kiện cho người lao động có việc làm và thu nhập ổn định nhằm nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.

3.3. Các biện pháp nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực tại công ty TNHH chăn ga gối đệm Elan.

3.3.1. Giải pháp nâng cao chất lượng tuyển dụng lao động

▪ Căn cứ đưa ra giải pháp

Căn cứ vào thực trạng công tác tuyển dụng của công ty năm 2016, ta thấy tổng lao động tuyển dụng là 50 người, trong đó khối lao động trực tiếp tuyển là 30 người, khối lao động gián tiếp tuyển 20 người, trong đó số người tuyển dụng nội bộ là 35 người, số người tuyển dụng bên ngoài là 15 người và đều là ứng viên học hết THPT hoặc mới ra trường. Điều đó cho thấy nguồn tuyển dụng nội bộ của công ty vẫn nhiều vì thế mà có nhiều hạn chế. Không tận dụng được nguồn lao động có năng lực cao từ bên ngoài.

Lao động bị nghỉ việc 2016 là 19 người, trong đó khối lao động trực tiếp bị sa thải 14 người (40%) và lao động gián tiếp bị sa thải 5 người (66.67%). Điều này phản ánh năng lực làm việc và ý thức làm việc còn kém.

Theo bảng 2.3.1: Tình hình tuyển dụng của công ty trong 2 năm 2015-2016

Chỉ tiêu	Năm 2015	Năm 2016	Chênh lệch	
			(+/-)	(%)
1. Tổng lao động tuyển dụng	58	50	-8	-13.79
+ Tuyển nội bộ	38	35	-3	-7.89
+ Tuyển bên ngoài	20	15	-5	-25
- Lao động trực tiếp	35	30	-5	-14.28
- Lao động gián tiếp	23	20	-3	-13.04
2. Tổng lao động nghỉ việc	13	19	6	46.15
- Lao động trực tiếp	10	14	4	40
- Lao động gián tiếp	3	5	2	66.67
3. Tổng lao động về hưu	2	3	1	50

(Nguồn: Phòng hành chính, nhân sự tổng hợp)

▪ **Mục tiêu của giải pháp**

- Nâng cao chất lượng trong công tác tuyển dụng nguồn nhân lực đồng nghĩa với việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Tuyển chọn những ứng viên có năng lực thực sự, có khả năng đáp ứng công việc nhanh và hiệu quả nhất, có tư cách, thái độ, trình độ làm việc cầu tiến, nghiêm túc nhất.

- Giảm thiểu các chi phí phát sinh trong quá trình tuyển dụng, tuyển dụng có chọn lọc, hiệu quả.

▪ **Nội dung thực hiện**

- Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng để thu hút được nhiều ứng viên, tạo cơ hội thuận lợi cho việc tuyển chọn những ứng viên giàu tiềm năng nhất, có kỹ năng thực hành và trình độ ngoại ngữ,..., tốt phù hợp với yêu cầu công việc.

- Liên hệ với các trung tâm giới thiệu việc làm: đây là biện pháp ít tốn kém, có thể cân nhắc dùng trong trường hợp lao động trong công ty không hiệu quả và cần tuyển người với số lượng lớn mà không cần trình độ cao

- Tuyển sinh viên tốt nghiệp trực tiếp từ các trường THPT, cao đẳng, đại học gần đó như trường THPT An Dương, THPT Nam Sơn, Bắc Sơn, Trường ĐH Hải Phòng... Doanh nghiệp có thể kí kết hợp đồng đào tạo với các cơ sở đào tạo phù hợp, cần nêu rõ yêu cầu đào tạo với cơ sở này để đạt kết quả như mong muốn, có thể cử nhân viên công ty đến giám sát và tham gia đào tạo. Bên cạnh đó tổ chức tài trợ, cấp học bổng, giao lưu... để tạo uy tín, hình ảnh với các ứng viên tương lai.

3.3.2. Giải pháp đào tạo nhằm nâng cao chất lượng hoạt động của nguồn nhân lực

- *Căn cứ đưa ra giải pháp*

Theo bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ

(Đơn vị: Người, %)

Trình độ lao động	2015		2016		So sánh	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Trên đại học	10	1.44	10	1.44		
Đại học	47	6.77	49	7.10	2	0.33
CD, TC	135	19.45	111	16.08	(-24)	(3.37)
Tốt nghiệp THPT	502	72.33	520	75.38	18	3.05
Tổng	694	100	690	100	(4)	

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Đào tạo nguồn nhân lực là một yêu cầu tất yếu trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Người lao động là người trực tiếp tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh đồng thời là người thực hiện các mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra. Năm 2016, trong toàn công ty có 694 người, trong đó lao động có trình độ trên đại học là 10 người chiếm 1.44 % trong tổng số, trình độ đại học là 49 người chiếm 7.10 %, trình độ CD, TC là 111 người chiếm 16.08 %, diện tốt nghiệp THPT là 520 người chiếm 75.38 %. Hơn nữa với sự khắc nghiệt của môi trường kinh doanh, khi thị trường trong nước đang có xu hướng thu hẹp thì việc tìm kiếm thị trường tiềm năng quốc tế luôn là một vấn đề quan trọng mà doanh nghiệp quan tâm. Chính vì điều đó mà việc nâng cao chất lượng nhân lực trong quan hệ ngoại giao, am hiểu môi trường kinh tế trong và ngoài nước, giao tiếp quốc tế với trình độ tốt

luôn là một việc làm hết sức cần thiết, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Elan.

▪ **Mục tiêu của giải pháp**

- Nâng cao trình độ tay nghề của lao động, trình độ trình độ học vấn và khả năng giao tiếp cho nguồn nhân lực kinh doanh, tìm kiếm thị trường và trình độ chuyên môn của đội ngũ quản lý và cán bộ chuyên trách trong Công ty.

- Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh tạo mọi điều kiện để tăng khả năng cạnh tranh của Công ty trên thị trường.

▪ **Nội dung thực hiện**

- Với đội ngũ cán bộ quản lý: Nâng cao trình độ năng lực quản lý để phù hợp với xu thế phát triển nền kinh tế của đất nước. Hàng năm, cử cán bộ luân phiên nhau đi bồi dưỡng, tham dự hội thảo, tập huấn chuyên môn nghiệp vụ quản lý theo cơ chế mới ban hành của Nhà nước. Nâng cao khả năng ngoại ngữ tiếng anh của Trưởng/Phó phòng, khuyến khích cán bộ CNV học thêm ngoài giờ. Mặt khác, khi cử cán bộ đi đào tạo phải đào tạo theo đúng chuyên môn nghiệp vụ công việc mà họ đang đảm trách qua các trung tâm chuyên bồi dưỡng cán bộ quản lý. Thường xuyên cập nhật các kiến thức mới về quản lý, cung cấp kiến thức cơ bản về kinh tế thông qua các bài giảng hoặc thông qua việc xây dựng, phân tích xử lý các tình huống, đào tạo trực tiếp thông qua công việc (đối với nhân viên mới vào làm việc tại Công ty), tiến hành đào tạo tập dượt thông qua hình thức xây dựng đề án cải thiện công tác hoạt động của bộ máy quản lý trong Công ty.

- Đối với nhân viên kinh doanh, trực tiếp tìm kiếm thị trường: Rà soát trình độ chuyên môn, cử những nhân viên đi học các lớp bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ trong và ngoài nước. Bổ túc tiếng anh liên tục, đào tạo và kiểm tra trình độ có sự giám sát chặt chẽ của Công ty. Tạo các điều kiện thuận lợi cho nhân viên trong quá trình học tập, đặt việc thực hành trong các điều kiện khắc nghiệt cụ thể.

- Đối với đội ngũ lao động trực tiếp: Số lượng lao động trực tiếp chiếm đa số (75,38 % năm 2016) trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH chăn ga gối đệm Elan. Do vậy tiếp tục nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động là một vấn đề hết sức quan trọng và cấp thiết.

- Đối với đội ngũ công nhân kỹ thuật đầu tư kinh phí cho họ đi học tập, tiếp thu công nghệ mới. Kết hợp với các trường cao đẳng, trung học chuyên nghiệp, dạy nghề đồng thời đẩy mạnh hợp tác với những Công ty cùng ngành nhằm tiếp thu kinh nghiệm và công nghệ hiện đại từ đó đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật

theo hướng chuyên nghiệp hơn đem lại hiệu quả cao. Tổ chức các cuộc thi tay nghề lao động giỏi, cuộc thi sáng tạo trong lao động để khuyến khích người lao động tích cực tìm tòi, sáng tạo, cải tiến kỹ thuật.

Bảng 3.3.1: Dự kiến số lượng người đào tạo và kinh phí đào tạo năm 2017

Chỉ tiêu	Năm 2016			Nhu cầu ĐT	Năm 2017		Thời gian	Kinh phí (đồng)
	Nhu cầu ĐT	Chỉ tiêu KH	Thực hiện KH		Chỉ tiêu KH	Thực hiện KH		
1. Đào tạo tại chỗ	36	31	30	41	35	30		9.420.000
Thợ may	10	8	8	10	8	6	1 tháng	1.500.000
Thợ thêu	7	6	6	10	8	6	1 tháng	1.500.000
Công nhân đóng gói	16	14	14	15	13	12	2 tuần	1.020.000
Cán bộ KD	3	3	2	6	6	6	3 tháng	5.400.000
2. Cử đi ĐT	10	7	6	36	32	29		306.900.000
Thợ kỹ thuật	5	4	3	12	10	9	3 tháng	72.900.000
Cán bộ KD	2	1	1	12	11	10	5 tháng	150.000.000
Cán bộ QL	3	2	2	12	11	10	3 tháng	84.000.000
Tổng	46	38	36	77	67	59		316.320.000

(Nguồn: Phòng tổ chức tổng hợp)

Hiệu quả đạt được sau khoá học được biểu hiện bằng sự nâng cao năng lực làm việc trong khối lao động gián tiếp và nâng cao năng suất, chất lượng lao động trong khối lao động trực tiếp.

3.3.3. Giải pháp nâng cao hiệu quả công tác đánh giá kết quả lao động

▪ Căn cứ đưa ra giải pháp

Công tác đánh giá hiệu quả làm việc của công ty TNHH chăn ga gối đệm Elan đã nêu được các tiêu chí đánh giá nhân viên, nhưng cách đánh giá đó dựa trên yếu tố chủ quan mang tính cá nhân 1 phía nên hiệu quả làm việc của người lao động chưa được phản ánh đúng, chưa thực sự là động lực cho nhân viên hăng say làm việc.

▪ Mục tiêu của giải pháp

- Từng bước xây dựng hệ thống quy định đánh giá lao động một cách khoa học chặt chẽ có kế hoạch.

- Cung cấp cho lãnh đạo những thông tin chính xác kịp thời về lao động để ban lãnh đạo có những giải pháp tác động kịp thời.

- Thưởng phạt một cách phân minh, đãi ngộ công bằng tạo ra sự tin tưởng cho người lao động.

- Làm người kém thì biết được khuyết điểm mà khắc phục, người giỏi thì tạo động lực cho họ phát huy khả năng, tự khẳng định mình, tạo điều kiện sự thăng tiến của họ trong tổ chức.

- Tạo cơ sở đáng tin cậy cho công tác lựa chọn đào tạo và phát triển nhân lực.

▪ ***Nội dung thực hiện***

- Xây dựng biểu mẫu đánh giá cho điểm cụ thể. Thông thường mẫu biểu được xây dựng trước khi thực hiện đánh giá về nội dung. Cần lưu ý rằng tính cách và năng lực là những phạm trù rất khó đánh giá. Trong hầu hết các hệ thống đánh giá thì tính cách thường không được xếp vào các tiêu chí đánh giá quản lý, trừ khi nó có liên quan cụ thể tới thành tích công việc.

- Trong khi đó năng lực lại được quan tâm nhiều nhất. Năng lực là một kỹ năng thể hiện khả năng có thể hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể nào đó. Mỗi nhân viên sẽ được lựa chọn đánh giá bởi 10 tiêu chí khác nhau, tùy theo chức vụ và nhiệm vụ của họ mà tỷ trọng của cách yếu tố này được thay đổi sao cho phù hợp. Ví dụ: với các chức danh quản lý thì tỷ trọng của các tiêu chí như sự trung thành, khả năng giải quyết vấn đề, khả năng tổ chức quản lý phải cao hơn có thể chiếm tới 20% thậm chí 30%, còn với các nhân viên lao động trực tiếp tiêu chí này có thể chỉ là 5% hoặc 0. Sau đây em xin được đưa ra một mẫu tiêu chí đánh giá cho cán bộ công nhân viên của công ty Elan:

**BẢNG ĐÁNH GIÁ LAO ĐỘNG TRONG CÔNG TY
TNHH CHĂN GA GÓI ĐỆM ELAN**

Tháng:.....Năm:.....

A: Thông tin chung

Họ tên:.....	và	Chức vụ:.....
Bộ phận:.....		Ngày nhận việc:.....
Trình độ học vấn:		Thâm niên công tác
Chuyên môn:.....		
Cấp tiếp:..... Tên:.....	quản	lý
Chức vụ:.....		trực
Thời giá:.....	gian	đánh

B: Công việc hiện tại đang thực hiện.

STT	Công việc chính	Công việc phụ
1		
2		
3		
4		

C: Cấp quản lý trực tiếp đánh giá.

STT	Chỉ tiêu đánh giá	Tỷ trọng	Điểm số
1	Mức độ hoàn thành công việc		
2	Mức độ hài lòng của khách hàng		
3	Tính sáng tạo, năng động		
4	Sự phối hợp, tổ chức		
5	Tinh thần trách nhiệm		
6	Chấp hành kỉ luật		
7	Khả năng điều hành quản lý		
8	Sự gắn bó với doanh nghiệp		

9	Kỹ năng chuyên môn		
10	Khả năng giao tiếp, ứng xử		
11	Tổng	100	

Điểm cộng:.....

Tổng điểm:.....

Xếp loại:.....

Đánh giá chung:

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

Ý kiến nhân viên được đánh giá:

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

Nhân viên được đánh giá

Người đánh giá

Ký tên

Ký tên

D: Quy chế đánh giá xếp loại lao động theo số điểm

STT	Xếp loại	Xét theo tháng		Xét theo năm	
		Số điểm	Tiền thưởng	Số tiền	Tiền thưởng
1	A	85-100	1.000.000 VNĐ	85-100	2 tháng lương
2	B	65-84	400.000 VNĐ	65-84	1 tháng lương
3	C	50-64	100.000 VNĐ	50-64	1/2 tháng lương
4	D	0-49	0 VNĐ	0-49	0 tháng lương

Ngoài ra trong quá trình làm việc mà người lao động có các sáng kiến góp phần cải thiện hoạt động kinh doanh, cải thiện môi trường làm việc, hoặc có nỗ lực vượt bậc hay có hành động đáng tuyên dương (bảo vệ của công, giữ gìn an ninh...) thì sẽ được thưởng nóng tùy theo mức độ khác nhau. Ngoài ra công ty có thể đưa vào thử nghiệm hình thức quy những hành động đó ra điểm thưởng để cộng vào điểm đánh giá chung.

- Phân công người phụ trách công tác theo dõi và đánh giá theo công việc.

Nên giao cho cấp trên trực tiếp của người lao động trực tiếp phụ trách công tác đánh giá, xếp loại. Ở các bộ phận lao động gián tiếp thì người thực hiện đánh giá là các trưởng ban hoặc phó ban, ở các bộ phận lao động trực tiếp thì người thực hiện đánh giá là các trưởng ban hoặc phó ban (hoặc tổ trưởng, tổ phó). Bởi

đây là những người thường xuyên tiếp xúc với người lao động có thể nắm bắt và hiểu rõ công việc mà người lao động đã thực hiện. Do đó khi bổ nhiệm vào vị trí trưởng các bộ phận ngoài năng lực cũng cần phải cân nhắc về đạo đức và sự tín nhiệm của cấp dưới để đảm bảo cho công tác đánh giá lao động đạt hiệu quả. Tổ chức tập huấn đào tạo về công tác đánh giá lao động cho toàn thể các chức danh quản lý trong công ty, những người sẽ trực tiếp thực thi công tác này. Phổ biến đánh giá thực hiện công việc đến từng người lao động trong toàn công ty. Người lao động cần phải nắm được những thông tin cần thiết về công tác đánh giá thực hiện công việc như: biểu mẫu đánh giá, tiêu chí đánh giá, mức đánh giá, thời gian bắt đầu thực hiện... Nếu cần thiết có thể in thành văn bản phổ biến cho toàn bộ nhân viên. Lãnh đạo trực tiếp có nhiệm vụ giải đáp mọi thắc mắc của người lao động về công tác đánh giá của công ty.

- Đánh giá được thực hiện một cách công khai dân chủ có xét đến ý kiến đóng góp của tập thể người lao động.

Sau khi đã xây dựng được mẫu biểu, huấn luyện cho người thực thi đánh giá, phổ biến mọi thông tin về công tác đánh giá thực hiện công việc đến từng người lao động thì công việc tiếp theo là tiến hành đánh giá, xếp loại. Thông qua việc theo dõi, quan sát thực hiện công việc của người lao động hàng ngày thì vào cuối tháng người có trách nhiệm tiến hành đánh giá xếp loại theo các tiêu chí trong mẫu biểu đánh giá. Người đánh giá phải đưa ra được những căn cứ xác đáng dẫn đến xếp loại người lao động khi họ yêu cầu, nếu không đưa ra được thì phải tiến hành đánh giá lại. Trong quá trình đánh giá người lao động, người đánh giá khó tránh khỏi những sai sót, những hiểu lầm, những lỗi như: thiên vị, cảm tính... Vì vậy mà kết quả đánh giá cần được thông báo tới tập thể người lao động. Trong một số trường hợp thì phải lấy ý kiến biểu quyết của tập thể để đảm bảo tính công bằng, dân chủ trong đánh giá. Có thể tham gia lấy ý kiến trong nhóm, tổ kết hợp với đánh giá của lãnh đạo. Hơn thế người lao động có quyền được biết kết quả lao động của mình để họ có thể cố gắng hoàn thiện bản thân mình. Ngoài ra để người lao động tự đánh giá bản thân, và còn phải cho người lao động thể hiện ý kiến của mình trong bản đánh giá đầy đủ tổng hợp cuối cùng. Thăm dò lấy ý kiến của người lao động về công tác đánh giá để thay đổi cho phù hợp nếu cần thiết. Để có thể biết được công tác đánh giá thực hiện công việc có thật sự mang lại hiệu quả như mong đợi hay không thì ta nên tiến hành kiểm tra, khảo sát lại tính thực tế của hoạt động, thăm dò từ phía người lao động xem họ có thấy hài lòng với các

tiêu chí đánh giá không, các tiêu chí này có phù hợp không... Đánh giá phản ứng tâm lý của người lao động cũng như thực hiện đánh giá thì những khuyết điểm mà người lao động thường mắc phải có được cải thiện không, năng suất lao động có tăng hay không.

✓ *Dự kiến kết quả đạt được*

Dự kiến trong ngắn hạn với việc áp dụng những biện pháp trên sẽ giúp doanh nghiệp có thể đánh giá chính xác, thưởng phạt phân minh. Đồng thời kích thích được tinh thần lao động của nhân viên góp phần tăng doanh thu và giảm số lượng công nhân viên hoàn thành công việc.

Bảng 3.3.2 Dự kiến xếp loại nhân viên năm 2017

STT	Xếp loại	2016		2017		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ lệ(%)	Số lượng	Tỷ lệ(%)	Số tuyệt đối	Số tương đối
1	A	587	85.07	610	88.4	23	3.33%
2	B	84	12.17	74	10.72	-10	-1.45%
3	C	12	1.74	6	0.88	-6	-0.86%
4	D	7	1.02	0	0	-7	-1.02%
Tổng		690	100	690	100		

Trong dài hạn công tác này góp phần vào việc giữ chân nhân viên, tạo sự tin phục của nhân viên với lãnh đạo và khiến họ gắn bó hơn với công ty. Đây cũng sẽ là cơ sở để giúp cho việc chọn lọc tìm kiếm những nhân lực quý báu của tổ chức, đó sẽ là những đối tượng được đào tạo và phát triển.

3.3.4. Giải pháp phát huy tính tích cực và sự gắn bó của CNV với công ty.

▪ *Cần cứ đưa ra giải pháp*

Chính sách đãi ngộ vật chất của công ty không giữ chân được nhân viên. Việc nâng cao đãi ngộ không thể ngày một ngày hai do còn phụ thuộc vào kết quả kinh doanh, ngoài ra việc tăng lương, thưởng cũng không phải là một biện pháp hay do nếu lạm dụng có thể gây tác dụng không tốt. Ngoài ra môi trường làm việc cũng chưa tạo được sự gắn bó với người lao động. Lãnh đạo của doanh nghiệp chưa khuyến khích được tinh thần người lao động và lôi kéo được họ tin tưởng vào sự thành công của doanh nghiệp.

▪ **Mục tiêu của giải pháp**

- Xây dựng, bồi đắp lòng trung thành của nhân viên với công ty, hạn chế thấp nhất tình trạng nhân viên rời bỏ công ty.

- Nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên, khiến họ làm việc hết mình vì doanh nghiệp. Tạo ra bầu không khí làm việc hăng say, thân thiện, đoàn kết, gắn bó, hiệp đồng giữa các bộ phận, phòng ban.

- Nâng cao được công tác kiểm soát chất lượng do tất cả các khâu, các bộ phận đều tham gia vào việc giám sát đảm bảo chất lượng.

- Xây dựng hình ảnh của công ty, củng cố vị thế của thương hiệu vừa thu hút được các nhân tài đồng thời tạo sự tin tưởng với khách hàng và nhà cung cấp.

- Nâng cao chất lượng dịch vụ tạo ra ưu thế cạnh tranh trên thương trường.

▪ **Nội dung thực hiện**

Ngoài việc áp dụng chính sách đánh giá và đãi ngộ mới về thưởng được đưa ra ở trên góp phần vào việc làm nhân viên lao động tích cực và gắn bó với doanh nghiệp thì công ty nên áp dụng thêm các biện pháp sau đây:

- Năng lực thông qua yếu tố con người thường mang tính bền vững vì nó không thể xác lập trong một thời gian ngắn. Nó liên quan đến văn hóa của tổ chức. Đây chính là các chuẩn mực bất thành văn, trở thành nếp sống và ứng xử giữa các thành viên trong tổ chức.

- ***Lãnh đạo là người đi đầu trong mọi đường lối chính sách của công ty.***

Các lãnh đạo tối cao của doanh nghiệp phải tham gia dẫn dắt các hoạt động doanh nghiệp, chủ doanh nghiệp phải là gương mẫu trong các chính sách mới của công ty, tôn trọng, đảm bảo thực hiện những hứa hẹn của mình với nhân viên tạo ra sự tin tưởng của cấp dưới với cấp trên. Ứng xử tốt với nhân viên, đưa ra những cách giải quyết vấn đề hợp lý và sáng suốt, sẵn lòng để bảo vệ các nhân viên của mình, giữ thể diện cho họ. Nếu họ không gương mẫu thì thật khó duy trì giá trị nền tảng của văn hóa doanh nghiệp. Vì những nhân viên dưới quyền thường có xu hướng coi lãnh đạo của họ như tấm gương xuất phát từ mong muốn thành đạt như lãnh đạo của họ. Xây dựng mục tiêu, sứ mệnh, chiến lược cho toàn bộ tổ

chức. Lãnh đạo cần xây dựng sứ mệnh, chiến lược, cam kết thực hiện từ đó tạo lập ra niềm tin của toàn bộ tập thể vào sứ mệnh, chiến lược đặt ra. Niềm tin là thứ có sức mạnh rất to lớn đặc biệt với các doanh nghiệp vừa và nhỏ mới thành lập. Nếu không có được sự tin tưởng vững trắc vào thành công của tổ chức thì doanh nghiệp khó có thể tập trung được nguồn lực lao động và tạo được sức mạnh đoàn kết, hợp tác trong tập thể. Nhân viên phải được thông tin về định hướng chiến lược của doanh nghiệp với các mức độ khác nhau tùy theo từng cấp độ của nhân viên. Đối với các cấp độ nhân viên thừa hành, dễ đi vào lòng người, lãnh đạo nên cụ thể hóa, trực quan sinh động các chiến lược này, lồng vào các buổi họp, các cuộc tập huấn... Mục tiêu cuối cùng, là trách nhiệm thực hiện các chiến lược chung phải được san sẻ cho cả tập thể gánh vác, mỗi người một việc. Mỗi nhân viên đều tự cảm thấy rõ mình có vai trò trong doanh nghiệp, có trọng trách, nghĩa vụ phải hoàn thành. Đó không chỉ là nhiệm vụ đó còn là sự cam kết và tự nguyện ràng buộc dài lâu, chứ không còn là tâm trạng thả lỏng, dễ dàng. Khi đó, nhân viên đương nhiên tự hào và luôn gắng làm việc hết mình.

- *Xây dựng bầu không khí văn hóa trong doanh nghiệp.*

Tạo ra môi trường làm việc đoàn kết, gắn bó, vui vẻ, thoải mái, lấy hiệu quả làm trọng. Trong đó các nhân viên được lắng nghe, được tôn trọng, được thể hiện mình, đó là một điều kiện làm việc lý tưởng mà bất cứ người nào cũng mơ ước. Mọi cơ chế phải được công khai, minh bạch, có công phải được thưởng, có tội phải bị phạt. Như vậy hệ thống lương, thưởng trong doanh nghiệp cũng được chi phối bởi nét văn hóa này. Chính sách và cách hành xử rõ ràng cũng tạo ra được cảm giác an toàn, cảm giác được tôn trọng và tạo động lực làm việc cho các nhân viên. Các biện pháp có thể áp dụng: thời gian biểu linh hoạt, xây dựng hệ thống đánh giá thành tích qua tính điểm, tích điểm thưởng cho những hoạt động tích cực của nhân viên. Điểm thưởng có thể được quy đổi thành các phần thưởng nhỏ hoặc quyền lợi đặc biệt. Thường xuyên tổ chức các bữa tiệc mừng các dịp đặc biệt... Chăm lo đời sống tốt cho nhân viên là một trong những yếu tố đóng góp vai trò thành công của doanh nghiệp, bởi khi đời sống tinh thần của nhân viên được đảm bảo, họ sẽ đem hết sức lực của mình để làm việc, khi ấy công ty sẽ kinh

doanh hiệu quả và phát triển trong tương lai. Biện pháp này cần chú ý tới hai vấn đề nữa:

Thái độ trong ứng xử thường không có trong nội quy công ty nhưng là một phần quan trọng trong việc xây dựng văn hóa của một doanh nghiệp. Thái độ ứng xử được xây dựng bằng thái độ vui vẻ khi tới công sở, nghiêm túc trong công việc, thân thiện trong cuộc sống, lãnh đạo tâm lý, nhân viên tích cực, không thù hận, nói xấu...

Hành vi giao tiếp là thứ gây ấn tượng trong cuộc gặp đầu tiên. Do vậy cần có một số quy định thống nhất về hành vi ứng xử trong nội bộ, với khách hàng, bạn hàng, cơ quan quản lý nhà nước. Ví dụ: cấm hút thuốc lá trong phòng làm việc chung, cấm sử dụng đồ uống có cồn tại công sở trừ trường hợp ngoại giao, cấm quảng cáo thương mại...

✓ *Dự kiến kết quả đạt được*

- Trong ngắn hạn: Nâng cao ý thức, trách nhiệm của nhân viên. Giảm hẳn tình trạng đi muộn về sớm. Từ đó tăng năng suất lao động cho doanh nghiệp.

- Trong dài hạn: Nâng cao năng lực, năng suất lao động trong sản xuất kinh doanh. Khi thực hiện tốt công việc này, bầu không khí thi đua trong doanh nghiệp sẽ tăng cao hơn, người lao động tích cực hơn, hăng say với công việc hơn, năng suất tăng hơn so với trước. Bên cạnh đó, người lao động sẽ cảm thấy hài lòng khi nỗ lực trong công việc của họ được đền đáp một cách xứng đáng.

KẾT LUẬN

Thông qua nghiên cứu đề tài “ Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH chần ga gói đệm Elan”, với số lượng hơn 600 CNV, một đội ngũ trẻ, năng động, nhiệt tình với công việc. Elan đã xây dựng các chế độ đãi ngộ lương thưởng hợp lý cùng với môi trường năng động, chuyên nghiệp làm việc. Hiệu quả sử dụng nguồn lao động là 8.230 triệu đồng/người/năm (năm 2016), điều này mang hướng tích cực, tốt. Trong khi các chính sách trả lương cũng như các chính sách đãi ngộ cho người lao động là hợp lý, là tiền đề cho CNV an tâm, tin tưởng làm việc và cống hiến cho công ty. Bên cạnh những ưu điểm trong công tác sử dụng lao động của Công ty TNHH chần ga gói đệm Elan, nhận thấy hiệu suất dụng lao động trong năm 2016 (76.050.000 đồng) giảm so với năm 2015(86.670.000 đồng), ngoài yếu tố chủ quan từ thời tiết nắng nóng kéo dài vào mùa đông song Elan vẫn tồn đọng những hạn chế sau:

- Việc hoạch định nguồn nhân lực vẫn chưa xác định rõ được nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai.

- Công tác tuyển dụng của công ty vẫn còn ưu tiên đối với con em cán bộ công nhân viên trong công ty.

- Công tác đào tạo nguồn nhân lực vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu thực tế số lượng lao động được đào tạo còn ít, trong khi đó trình độ tay nghề người lao động chia theo cấp bậc thợ là chưa cao, chưa đáp ứng được nhu cầu công việc.

- Công tác đánh giá công nhân viên vẫn còn hạn chế khi họ chú tâm nhiều về hoàn thành công việc đúng hạn, đi làm đủ ca, đủ buổi ,mà quên về thái độ, trình độ và tác phong làm việc của người lao động.

- Công tác trả lương người lao động vẫn chưa áp dụng triệt để thông qua hình thức xếp loại, đánh giá CNV.

Từ những lý luận, dẫn chứng cụ thể để khắc phục những hạn chế, nhược điểm còn tồn đọng và tiếp tục phát huy những điều Elan vốn có. Một giải pháp của riêng em xin được đóng góp mong Elan sớm hoàn thiện mình hơn là:

- 1. Giải pháp nâng cao chất lượng tuyển dụng lao động.*

2. *Giải pháp đào tạo nhằm nâng cao chất lượng hoạt động của nguồn nhân lực.*
3. *Giải pháp nâng cao hiệu quả công tác đánh giá kết quả lao động.*
4. *Giải pháp phát huy tính tích cực và sự gắn bó của CNV với công ty.*

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bảo hiểm y tế Việt Nam (2015). *Quyết định 959/QĐ-BHXH thu bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, quản lý sổ bảo hiểm, thẻ bảo hiểm*. Tổng giám đốc BHYT Việt Nam Nguyễn Thị Minh (đã ký).
2. Trần Kim Dung (2007). *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội.
3. Nguyễn Thành Hội (2005). *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội.
4. Bùi Văn Nhơn (2006). *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*, NXB Tư pháp, Hà Nội.
5. Nguyễn Thị Mai (2013). *Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần phát triển công nghiệp tàu thủy Nam Sơn*". Khóa luận tốt nghiệp sinh viên trường ĐHDL Hải Phòng.
6. Nguyễn Hữu Thân (2008). *Quản trị nhân sự*", NXB Thống kê, Hà Nội.
7. George T. Milkovich, John W. Boudreau (2002). *Quản trị nguồn nhân lực*", NXB thống kê, Hà Nội.
8. John M. Ivancevich (2010). *Quản trị nguồn nhân lực*. NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.