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 : Phạm Thị Lượt

Người hướng dẫn: TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan

Hải Phòng – 2018

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

NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN THÁI SƠN

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

Sinh viên : Phạm Thị Lượt
Người hướng dẫn: TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan

Hải Phòng - 2018

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Phạm Thị Lượt

Mã SV: 1312402036

Lớp: QT1701N

Ngành: Quản Trị Doanh Nghiệp

Tên đề tài: Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn

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:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác: .....

Nội dung hướng dẫn: .....

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 08 tháng 12 năm 2017

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 09 tháng 03 năm 2018

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN	Đã giao nhiệm vụ ĐTTN
Sinh viên	*Người hướng dẫn*
Phạm Thị Lượt	***TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan***

Hải Phòng, ngày ..... tháng.....năm 2018

Hiệu trưởng

GS.TS.NGƯT *Trần Hữu Nghị*

PHẦN NHẬN XÉT TÓM TẮT 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 kháo luận (so với nội dung yêu cần 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 2018

Cán bộ hướng dẫn

(họ tên và chữ ký)

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU 1
1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI 1
2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU 2
3. ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU 2
4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU 3
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ VÀ 6
1.1 Lý luận về nguồn nhân lực 6
1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực (NNL) 6
1.1.2 Các yếu tố cấu thành NNL 6
1.2 Công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp 9
1.2.1 Khái niệm về quản lý và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực 9
1.2.2 Quan điểm của các trường phái quản trị nguồn nhân lực 10
1.3 Công tác quản trị nguồn nhân lực ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực 12
1.3.1 Sự cần thiết phải quản trị và đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp 12
1.3.2 Nội dung của công tác quản trị nguồn nhân lực tác động tới hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. 14
1.3.3 Một số đặc thù của ngành sản xuất bột đá 20
1.4 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực 20
1.4.1. Phân tích tình hình sử dụng số lượng lao động 21
1.4.2 Phân tích năng suất lao động bình quân một lao động 22
1.4.3 Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo doanh thu/lợi nhuận 23
1.4.4 Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo quỹ tiền lương và thu nhập 23
1.4.5 Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực theo mức độ hợp lý của cơ cấu nghề nghiệp 23
1.4.6 Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo mức độ bố trí đúng ngành nghề 24
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN THÁI SƠN 26
2.1 Tổng quan về doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn 26
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển 26
2.1.2 Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp 27
2.2 Đặc điểm về tổ chức nguồn nhân lực 28
2.2.1. Cơ cấu tổ chức quản lý 28
Sơ đồ 2.1 Mô hình cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp 28
2.2.2 Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận 29
2.2.3 Quy mô lao động, trình độ chuyên môn và công tác đào tạo nhân lực 29
2.3 Phân tích đánh giá về thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệ tư nhân Thái Sơn 31
2.3.1 Tình hình số lượng lao động theo độ tuổi 31
2.3.2 Tình hình sử dụng lao động theo giới tính 32
2.3.3 Đánh giá công tác tuyển dụng nhân lực 33
2.3.4 Đánh giá công tác đào tạo nguồn nhân lực 38
2.4 Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp Tư nhân Thái Sơn 41
2.4.1 Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực theo quỹ tiền lương 41

2.4.2 Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo ngành nghề đào tạo 43
2.4.3 Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực theo tỷ lệ phân chia nguồn nhân lực 44
2.4.4 Năng suất lao động bình quân, hiệu suất sử dụng lao động. 45
2.5 Đánh giá chung về tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn. **47**
2.5.1 Những kết quả đã đạt được 47
2.5.2 Những tồn tại cần giải quyết 48
CHƯƠNG 3:MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẰM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN THÁI SƠN **49**
3.1 PHƯƠNG HƯỚNG VÀ MỤC TIÊU HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN THÁI SƠN TRONG THỜI GIAN TỚI **49**
3.1.1. Phương hướng kinh doanh 49
3.1.2. Mục tiêu phát triển kinh doanh 49
3.2. Định hướng và mục tiêu nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực đến năm 2020 ..... **49**
3.3. Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn đến năm 2020 ..... **50**
3.3.1. Thực hiện tốt công tác hoạch định nguồn nhân lực và cải tiến công tác tuyển dụng 50
3.3.2. Phân tích công việc trên cơ sở đó sắp xếp, bố trí lại công việc; Cải thiện các tiêu chuẩn đánh giá và có chính sách lương phù hợp 54
3.3.3. Nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn 55
3.3.4 Giải pháp tạo môi trường, điều kiện làm việc thuận lợi cho nhân viên. 58
3.4. Kiến nghị **61**
KẾT LUẬN **62**
TÀI LIỆU THAM KHẢO **63**

LỜI CẢM ƠN

Sau một thời gian học tập và nghiên cứu, đến nay tôi đã hoàn thành khóa luận tốt nghiệp với đề tài " nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn". Em xin cảm ơn tới các cha mẹ, người đã có công sinh thành, nuôi dưỡng , gửi lời tri ân đến thầy cô đã dạy dỗ trong suốt khóa học và đặc biệt là cô TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan đã tận tình dạy bảo giúp đỡ và định hướng cho em trong quá trình làm khóa luận này.

Em xin trân trọng cảm ơn ban lãnh đạo Doanh nghiệp, các phòng liên quan và anh chị trong doanh nghiệp đã cung cấp những số liệu cần thiết giúp đỡ em hoàn thiện bài báo cáo này.

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1 Quy mô lao động và trình độ chuyên môn của lao động trong doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn..... 30
Bảng 2.2 Chi phí đào tạo lao động của doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn năm 2017 30
Bảng 2.3 Phân loại lao động theo độ tuổi 31
Bảng 2.4 Phân loại lao động theo giới tính 32
Bảng 2.5 Tình hình tuyển dụng lao động qua các năm 37
Bảng 2.6 Chi phí đào tạo lao động của doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn năm 2017 39
Bảng 2.7 Mức lương bình quân của công nhân viên trong doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn 41
Bảng 2.8 Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn 44
Bảng 2.9 Cơ cấu lao động theo tính chất công việc 45
Bảng 2.10 Các chỉ tiêu đánh giá về năng suất lao động bình quân, hiệu suất sử dụng lao động 46

DANH MỤC HÌNH VẼ, BIỂU ĐỒ

Sơ đồ 1.1 Phân tích tình hình tăng (giảm) số công nhân sản xuất 21
Sơ đồ 2.1 Mô hình cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp 28
Biểu đồ 2.1 Độ tuổi lao động 31
Biểu đồ 2.2 Phân loại theo giới tính 32
Hình 2.1 Lưu đồ tuyển dụng nhân sự doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn.. ... 33
Biểu đồ 2.3 Biểu đồ thiể hiện cơ cấu lao động theo tính chất công việc ... 45

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Chúng ta đang sống trong thời đại tri thức và thông tin với đầy đủ cơ hội và thách thức. Nền kinh tế tri thức là nền kinh tế không phải dựa vào công nghệ và viễn thông. Kinh tế tri thức là lực lượng sản xuất, đặc trưng của nền kinh tế tri thức là chất xám. Trong đó con người là vốn quý nhất. Tri thức là yếu tố quyết định của sản xuất, sáng tạo đổi mới là động lực sản xuất phát triển. Công nghệ mới trở thành nhân tố quan trọng hàng đầu trong việc nâng cao năng suất, chất lượng, công nghệ thông tin được ứng dụng 1 cách rộng rãi. Muốn nâng cao năng suất lao động xã hội, nâng cao chất lượng sản phẩm phải có tri thức mới có thể cạnh tranh và đồng thời đảm bảo phát triển bền vững. Chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố quyết định hàng đầu, chủ yếu là năng lực trí tuệ, năng lực xử lý các thong tin nhằm giải quyết và sáng tạo các vấn đề đặt ra. Sự thành công của nền kinh tế là do đã phát triển được một nguồn nhân lực có chất lượng mới, vì thế chúng ta cần phải phát huy, đào tạo và tiếp tục phát triển nguôn nhân lực con người.

Cùng với các thành tựu và kết quả mới của nền kinh tế nói chung và ngành sản xuất bột đá nói riêng, doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn cũng đã góp một phần nhỏ trong công cuộc xây dựng và phát triển ngành, đồng thời mở rộng và phát triển quy mô hoạt động kinh doanh của công ty, tạo điều kiện công ăn việc làm, tăng thu nhập và ổn định cuộc sống cho tập thể cấn bộ, công nhân viên của doanh nghiệp. Phải tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh và hiệu quả, đầy đủ việc làm để phát huy sức lao động, một số biện pháp quản lý chưa đủ khuyến khích sức lao động và sang tạo, chưa khai thác và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực của công ty.

Cần phải tuyển dụng và thường xuyên đào tạo các thành phần lao động của công ty từ cán bộ công nhân viên hành chính gián tiếp, đến các công nhân lao động trực tiếp trên các sản phẩm của doanh nghiệp. Xét đến cùng thì nhân lực chính là tác nhân tạo ra vốn và đề xuất những ý tưởng mới, cũng như đảm nhận vai trò lựa trọn và ứng dụng các công nghệ tiên tiến thực thi các chỉ tiêu

nhằm nâng cao thành tích của doanh nghiệp. Có thể tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh khốc liệt mỗi doanh nghiệpcần phải thực hiện tốt công tác quản lý nhân lực nhằm tăng cường và phát huy khả năng đáp ứng của nhân lực qua tất cả các giai đoạn phát triển của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, việc đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệpchưa đem lại hiệu quả cao, chưa đáp ứng được nhu cầu thực tế, một số vấn đề về tiền lương, thưởng chưa thỏa mãn với nhu cầu của người lao động… Hiểu rõ tầm quan trọng của việc sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực và thực trạng đào tạo nguồn nhân lực là rất quan trọng trong xu hướng chung hiện nay là một vấn đề rất cần thiết. Xuất phát từ thực tiễn, em chọn đề tài: ***"Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn"*** làm luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1 Mục tiêu chung

Phân tích tình hình nguồn nhân lực trí thức tại doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn, dựa trên cơ sở đó đề xuất một số biện pháp khác phục khó khăn và đẩy mạnh việc quản lý tốt nguồn nhân lực trí thức.

2.2 Mục tiêu cụ thể

- Mục tiêu 1: Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực trí thức của doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn.
- Mục tiêu 2: Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp thông qua các chỉ số đánh giá và khả năng duy trì nguồn nhân lực tại doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn.
- Mục tiêu 3: Phân tích những lợi thế và khó khăn còn tồn tại trong việc sử dụng nguồn nhân lực, từ đó đề xuất giải pháp hoàn thiện nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.

3. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu

3.1 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của khóa luận này là các cán bộ nhân viên (còn gọi là lao động gián tiếp) và công nhân (còn gọi là lao động trực tiếp) của doanh nghiệp Tư nhân Thái Sơn

3.2 Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi không gian: đề tài khóa luận chọn nghiên cứu toàn bộ cán bộ, nhân viên và công nhân tại doanh nghiệp Tư nhân Thái Sơn cụ thể như sau:

+ Ban giám đốc của doanh nghiệp doanh nghiệp Tư nhân Thái Sơn

+ Trưởng, phó các bộ phận sản xuất kinh doanh doanh nghiệp Tư nhân Thái Sơn

+ Nhân viên các bộ phận trực thuộc doanh nghiệp Tư nhân Thái Sơn.

+ Tổ trưởng, tổ phó và công nhân các bộ phận sản xuất kinh doanh doanh nghiệp Tư nhân Thái Sơn.

Tập trung nghiên cứu đi sâu vào lao động gián tiếp vì đây là bộ phận tham mưu trực tiếp cho ban lãnh đạo của doanh nghiệp Tư nhân Thái Sơn trong việc đưa ra các chính sách chiến lược và điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày.

- Phạm vi về thời gian: Thời gian nghiên cứu từ 08/12/2017 đến16/03/2017.

- Phạm vi về nội dung: khóa luận nghiên cứu các nội dung về vấn đề phát triển nguồn nhân lực hiện tại của doanh nghiệp Tư nhân Thái Sơn để đóng góp phần phát triển và đi lên trong tương lai. Gồm các vấn đề như: số lượng, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực, các chính sách liên quan đến nâng cao chất lượng và động viên nguồn nhân lực tại doanh nghiệp Tư nhân Thái Sơn. Khóa luận cũng sẽ giới hạn ở các vấn đề mang tính lý luận và đề ra giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực có thể thực hiện được tại doanh nghiệp Tư nhân Thái Sơn.

4. Phương pháp nghiên cứu

Khóa luận được thực hiện chủ yếu bằng phương pháp là thống kê, điều tra, phân tích và tổng hợp. Thông tin và số liệu thu thập dựa trên hệ thống lưu

trữ hồ sơ của công ty. Số liệu có từ nhiều nguồn như: điều tra trực tiếp, tham khảo ý kiến các chuyên gia và người có kinh nghiệm.

4.1 Phương pháp chuyên gia

Trước tiên chúng ta cần hiểu chuyên gia là gì chuyên gia là người tham gia gián tiếp hay trực tiếp các hoạt động trong một lĩnh vực cụ thể có kỹ năng, bí quyết hoặc hiểu biết vượt trội đã được chứng minh bằng kết quả thực tế. Người được công nhận chuyên gia thường có nhiều năm kinh nghiệm công tác trong lĩnh vực của mình hoặc được trải qua các khóa huấn luyện, đào tạo chuyên biệt. Hay còn hiểu họ là những thầy cô các kĩ sư, tiến sĩ hay là lãnh đạo của công ty, là người được đào tạo chuyên sâu, có kinh nghiệm thực hành, đầy đủ năng lực và kỹ năng, luôn sẵn sàng thực hiện công việc trong một lĩnh vực cụ thể. Và ở đây chúng ta có thể phân tách ra làm hai mảng đó là những:

+ Chuyên gia về lý luận thì ở đây họ là những thầy cô tại trường Đại Học Dân Lập Hải Phòng

+ Chuyên gia thực tiễn thì ở đây họ là những lãnh đạo (Giám đốc, phó giám đốc) của doanh nghiệp Tư nhân Thái Sơn hay trưởng phòng của một vị trí phòng ban nhất định. Họ có kiến thức chuyên sâu và kĩ năng lâu năm về lĩnh vực phòng ban của họ.

4.2 Phương pháp thu thập số liệu

+ Phương pháp thu thập số liệu sơ cấp: số liệu sơ cấp được thực hiện và thu thập bằng các câu hỏi phỏng vấn thực tế cán bộ công nhân viên tại doanh nghiệp Tư nhân Thái Sơn.

+ Phương pháp thu thập số liệu thứ cấp được thực hiện bằng cách xin các tài liệu liên quan tại doanh nghiệp Tư nhân Thái Sơn. Ví dụ như bảng biểu số lượng công nhân, nhân viên trong công ty. Các bảng trong đơn vị phòng ban kế toán phòng kinh doanh.

5. Đóng góp chính của đề tài khóa luận

Với đề tài là "***Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp Tư nhân Thái Sơn***" thì hi vọng nó sẽ góp phần cải thiện và nâng cao nguồn nhân lực tại doanh nghiệp Tư nhân Thái Sơn. Đây là đóng góp phần nào

để doanh nghiệp Tư nhân Thái Sơn ngày càng phát triển dựa theo giải pháp mà đề tài đưa ra. Và cũng từ đề tài mà là tài liệu có thể cho doanh nghiệptham khảo và nhìn rõ được những điểm mạnh và điểm yếu và những gì đã làm được và chưa làm được của doanh nghiệp Tư nhân Thái Sơn sau khi được các chuyên gia lý luận xem xét các bảng biểu liên quan của doanh nghiệp Tư nhân Thái Sơn. Từ đó có thể rút ra được nhiều điều. Làm cho doanh nghiệpthu hút được nhiều nhân tài và đồng thời kích thích, động viên đội ngũ nhân viên hiện tại phấn đấu học tập nâng cao trình độ và tận tâm với công việc, găn bó lâu dài với doanh nghiệpđể gia tăng năng lực cạnh tranh và mở rộng quy mô hoạt động sản xuất.

Và cũng mong đề tài sẽ là nguồn tài liệu tham khảo của các bạn sinh viên khóa sau tại trường Đại Học Dân Lập Hải Phòng.

4. Bố cục của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, nội dung chính của khóa luận được kết cấu làm thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận thực tiễn về quản lý và sử dụng nguồn nhân lực.

Chương 2: Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn.

Chương 3: Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quản sử dụng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

1.1 Lý luận về nguồn nhân lực

1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực (NNL)

Hiện nay, nguồn nhân lực(NNL) là nguồn quan trọng nhất, quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia cũng như mỗi doanh nghiệp. Đứng trên các gốc độ khác nhau, lhi nghiên cứu nguồn nhân lực, các học giả đã đưa ra các khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực.

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở các cá nhân với vai trò khác nhau và được lien kết với nhau theo những mục tiêu nhất định.

Đối với một doanh nghiệp, theo giáo trình Quản trị nhân lực -2004 Đại học kinh tế quốc dân thì *"*Nguồn nhân lực bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người, mà nguồn lực này bao gồm thể lực và trí lực*"* [10].

Xét theo nghĩa rộng thì nguồn nhân lực chính là nguồn lực của con người bao gồm 2 thành tố là thể lực và trí lực, là tài nguyên quan trọng nhất để đánh giá tiềm lực và phát triển của mỗi quốc gia, mỗi vùng, mỗi địa phương, mỗi ngành hay mỗi doanh nghiệp.

Theo nghĩa hẹp trong phạm vi tổ chức thì NNL chính là số lượng và chất lượng người lao động đang làm việc trong tổ chức đó.

1.1.2 Các yếu tố cấu thành NNL

1.1.2.1 Số lượng nguồn nhân lực

Số lượng nguồn nhân lực được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ nguồn nhân lực. Các chỉ tiêu này có quan hệ mật thiết với các chỉ tiêu quy mô và tốc dộ tăng dân số. Quy mô dân số càng lớn, tốc độ gia tăng dân số càng cao thì dẫn đến quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực càng cao và ngược lại. Tuy nhiên mí quan hệ giữa dân số và nguồn nhân lực được biểu hiện dau mooth thời gian nhất định.

Xet trong phạm vi một tổ chức thì số lượng nguồn nhân lực là tổng số người được tổ chức thuê mướn, được trả công và được ghi vào danh sách nhân lực của tổ chức. Xét trong phạm vi quốc gia thì số lượng nguồn nhân lực hay còn gọi là dân số hoạt động kinh tế bao gồm toàn bộ những người đủ 15 tuổi trở lên, có khả năng lao động và đang có việc làm hoặc không có việc làm nhưng có nhu cầu làm việc.

1.1.2.2 Chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện ở mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực đó là các yếu tố về tinh thần, thể lực và trí lực.

- Thể lực của nguồn nhân lực

Một trong những chỉ tiêu nói lên chất lượng nguồn nhân lực là tình trạng thể lực của người lao động, bao gồm các yếu tố như chiều cao, cân nặng, sức khỏe. Các yếu tố này phụ thuộc chặt chẽ vào các điều kiện như: Mức sống, thu nhập, nghỉ ngơi, chăm sóc y tế và các dịch vụ khác… Do đặc điểm thể trạng của người Châu Á nên người lao động Việt Nam nói chung có thể lực yếu hơn so với một số nước khác, nhất là nước Phương Tây. Người Việt Nam thường kém thích nghi trong điều hiện lao động nặng nhọc và cường độ cao. Để nâng coa thể lực nguồn nhân lực, cần có các biện pháp cải thiện điều kiện dinh dương, ở nhà và môi trường cho người lao động, tạo ra lối sống lành mạnh, tác phong làm việc khoe học, thực hiện tốt các chế độ nghỉ ngơi và chăm sóc sức khỏe cho người lao động.

- Trình độ của người nhân lực:

Nhân tố trí lực của nguồn nhân lực thường được xem xét đánh giá trên hai góc độ: trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn kỹ thuật và kỹ năng thực hành của người lao động.

- Về trình độ văn hóa:

Một trong những chỉ tiêu quan trọng để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực là trình độ văn hóa nói chung và trình độ chuyên môn nghiệp vụ nói riêng.

Trình độ văn hóa là khả năng về tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản, thực hiện những việc đơn giản để duy trì cuộc sống.Trình độ văn hóa là nền tảng cho việc tiếp thu ác kiên thức khoa học kỹ thuật, đào tạo và tái đào tạo nghề nghiệp. Vì vậy, công tác giáo dục đào tạo đóng vai tròng quyết định trong việc nâng cao thực tế phát triển của nền kinh tế

- Về trình độ chuyên môn kỹ thuật:

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ là kiến thức và kỹ năng cần thiết để đảm nhiệm các chức vụ trong quản lý, kinh doanh và các hoạt động nghề nghiệp khác nhau nhằm nâng cao hiểu quả hoạt động sản xuất kinh doanh cho tổ chức mà mình làm việc. Lao động kỹ thuật bao gồm những công nhân lỹ thuật từ bậc 3 trở nên (có bằng hoặc không có bằng) cho tới những người có trình độ trên đại học.

Một lực lượng lao động đông đảo có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao là đòi hỏi hàng đầu và là nhân tố quyết định sự thành công của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

- Về phẩm chất tâm lý, xã hội của nguồn nhân lực:

Ngoài yếu tố thể lực, trí lực thì quá trình lao động đòi hỏi người lao động hàng loạt các phẩm chất như tính kỷ luật, tự giác, có tinh thần hợp tác và tác phong lao động, có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc mà họ đảm nhiệm… Cùng với tiến trình phát triển của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước đòi hỏi người lao động phải có những phẩm chất tâm lý và xã hội cơ bản:

- Có tác phong công nghiệp(nhanh nhẹn, khẩn trương, đúng giờ);
- Có ý thức kỷ luật, tự giác cao;
- Có niềm say mê nghề nghiệp, chuyên môn;
- Sự sang tạo, năng động trong công việc;
- Có khả năng chuyển đổi công việc cao thích ứng với những thay đổi trong công việc.
-

1.2 Công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1 Khái niệm về quản lý và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

- Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực

Theo Nguyễn Hữu Thân "Quản lý nguồn nhân lực là phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận mợi cho nguồn nhân lực thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu và định hướng viễn cảnh của tổ chức" [10].

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

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

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

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

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

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

- Khái niệm hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực:

Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực ở đây chunhs là việc chúng ta đi tìm lời giải cho bài toán về nhân lực: đó là những kết quả mà tổ chức, doanh nghiệp mong muốn, tìm mọi cách thực hiện nhằm vận hành những con người trog tổ

chức một cách thống nhất, linh hoạt nhất nhằm đem lại hiểu quả cao trong tổ chức hay chính là đạt được mục đích của tổ chức, doanh nghiệp tốt nhất.

1.2.2 Quan điểm của các trường phái quản trị nguồn nhân lực

Các quan niệm về QTNNL là những tư tưởng, quan điểm của người chủ doanh nghiệp (cấp lãnh đạo cao nhất) về cách thức quản lý con người trong DN; làm nền tảng và định hướng hoạch định các chính sách, biện pháp về QTNNL; nó có tác dụng nhất định tới hiệu quả, tinh thần và thái độ làm việc của nhân viên; nó phụ thuộc vào các quan niệm về yếu tố con người trong lao động sản xuất. Nhìn lại lịch sử hình thành và phát triển nguồn nhân lực, ta thấy có 2 quan niệm chính tương ứng với 2 trường phái sau:

Quan niệm thứ nhất : 'Con người muốn được cư xử như những con người", do các nhà tâm lý, xã hội học ở các nước tư bản công nghiệp đề xướng và phát triển. Quan niệm này đề cao các quy luật chi phối thái độ cư xử của con người trong quá trình làm việc, người quản lý phải tạo ra một bầu không khí tốt, dân chủ, lắng nghe ý kiến người lao động. Đây là trường phái tâm lý – xã hội học (hay các mối quan hệ con người), đại diện là Mc Gregore, Elton Mayo, Maslow …; với một số nguyên tắc quản lý con người :

- Phân quyền, trách nhiệm cho cấp dưới.
- Cho nhân viên tham gia, đóng góp vào công việc chung.
- Đề cao vai trò động viên của người quản lý.
- Xây dựng các mối quan hệ dựa trên lòng tin hơn là dựa quyền lực.
- Phát triển tinh thần trách nhiệm, tự kiểm tra.
- Phát triển công việc theo tập thể tổ, đội.
- Tạo ra bầu không khí lao động tốt đẹp.
- Nhà quản lý phải hiểu người lao động nghĩ gì, cần gì, khó khăn gì.
- Tạo ra sự gắn bó, đồng cảm giữa con người.
- Xử lý các dư luận một cách khách quan, có lợi cho công việc chung
- Đào tạo nhà quản lý thành các nhà tâm lý học lao động, giỏi động viên, xây dựng các mối quan hệ với con người.

Quan niệm thứ hai : "Con người có các tiềm năng cần được khai thác và làm cho phát triển". Bản chất con người không phải là không muốn làm việc. họ muốn góp phần thực hiện mục tiêu, họ có năng lực độc lập và sáng tạo. Người quản lý phải biết động viên, khuyến khích để họ đem hết khả năng tham gia giải quyết công việc. Cho họ quyền độc lập, tự kiểm soát và biết tôn trọng họ, họ sẽ phát huy hết tiềm năng của bản thân để cống hiến cho DN. Đồng thời xuất hiện chính sách thương lượng "win – win" giữa chủ DN và người lao động.

Đây là trường phái hiện đại (khai thác tiềm năng con người), đại diện là Drucker, Chandler, Lewrence, …; với một số nguyên tắc quản lý con người:

- Coi DN gồm nhiều người là hệ thống mở, cần luôn thích ứng với môi trường bên ngoài.

- Những con người trong tổ chức phải được vận hành một cách thống nhất, gắn kết như một.

- Quản lý cần mềm dẻo, uyển chuyển để thích ứng với môi trường xung quanh luôn phát triển, thay đổi.

- Cải thiện điều kiện lao động, chất lượng cuộc sống cho người lao động.

- Phát triển các hình thức mới về tổ chức lao động, làm phong phú các chức năng tổ, đội tự quản, …vv

- Giải quyết các vấn đề về kinh tế, kỹ thuật trong DN không được tách rời vấn đề xã hội (yếu tố con người trong đó)

- Bàn bạc, thuyết phục, thương lượng với con người để đạt được sự đổi mới, đặc biệt chú ý đến bộ phận tích cực.

- Nhà quản lý phải có đầu óc chiến lược, đầu óc tổ chức, giỏi làm việc với con người, động viên, phát huy được khả năng con người.

Ta thấy so với quan niệm thứ nhất thì quan niệm thứ hai này :

+ Phát triển tư tưởng quản lý tâm lý – xã hội học lên một mức cao hơn.

+ Đánh giá con người cao hơn rất nhiều so với trường phái cổ điển, đặc biệt cho rằng con người có nhiều khả năng cần tìm cách khai thác, huy động vào sản xuất.

+ Con người là một hệ thống mở, phức tạp và độc lập; cần thấy rõ vấn đề này khi quản lý con người.

+ Muốn thỏa mãn con người trong lao động, cuộc sống cần có nhiều điều kiện.

Chính vì vậy chúng ta cần quan tâm đến các vấn đề sau :

+ Kinh nghiệm các nước công nghiệp phát triển ngày nay đều sử dụng kết hợp các quan niệm, các trường phái vào quản lý con người một cách có chọn lọc, nhuần nhuyễn.

+ Triết lý của nhà quản lý cấp cao nhất ảnh hưởng đến toàn bộ hệ thống QLNNL.

+ Khi hoạch định chính sách NNL cần quan tâm : tôn trọng, quý mến người lao động; tạo điều kiện để họ đạt năng suất; quan tâm nhu cầu vật chất, tinh thần, nhu cầu tâm lý, xã hội; làm cho họ ngày càng có giá trị trong xã hội; thấy rõ mối quan hệ mật thiết kỹ thuật – kinh tế - pháp luật – xã hội khi giải quyết các vấn đề liên quan đến con người; quản lý con người một cách văn minh, nhân bản, làm cho họ thấy hạnh phúc trong lao động và cuộc sống.

Tuy rằng, có rất nhiều người biết các cách thức, các quan niệm, các trường phái, …vv quản trị nguồn nhân lực nhưng chắc chắn con đường dẫn đến thành công sẽ phải qua nhiều chông gai, chướng ngại vật, dưới bầu trời nhiều khi dông bão mà chúng ta phải biết cách vượt qua với trăm nghìn lối. Chính vì vậy có nhà khoa học đã từng nói "Quản trị nguồn nhân lực vừa là khoa học vừa là nghệ thuật".

1.3 Công tác quản trị nguồn nhân lực ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

1.3.1 Sự cần thiết phải quản trị và đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Có lẽ không có lĩnh vực hoạt động nào của con người quan trọng hơn là công việc quản lý,bởi vì mọi nhà quản trị ở mọi cấp độ và trong mọi cơ sở đều có một nhiệm vụ cơ bản là thiết kế và duy trì một môi trường mà trong đó các cá

nhân làm việc với nhau trong các nhóm có thể hoàn thành các nhiệm vụ và các mục tiêu đã định.Nhà quản trị sử dụng tất cả những nguồn lực của tổ chức bao gồm nguồn lực tài chính, vật chất và thông tin cũng như nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu. Trong những nguồn lực trên, nguồn lực con người là quan trọng nhất và cũng khó khăn nhất để quản lý.Yếu tố con người có thể nói là có ảnh hưởng quyết định đối với việc đạt được mục tiêu của tổ chức hay không. Tuy nhiên, những nguồn lực khác cũng không kém phần quan trọng. Ví dụ như một nhà quản trị muốn tăng doanh số bán thì không chỉ cần có chính sách thúc đẩy, khích lệ thích hợp đối với nhân viên bán hàng mà còn phải tăng chi tiêu cho các chương trình quảng cáo, khuyến mãi.

Quản trị là sự tác động có hướng đích của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm đạt được những kết quả cao nhất với mục tiêu đã định trước. Khái niệm này chỉ ra rằng một hệ thống quản trị bao gồm hai phân hệ: Chủ thể quản trị hay phân hệ quản trị và đối tượng quản trị hay phân hệ bị quản trị. Giữa hai phân hệ này bao giờ cũng có mối liên hệ với nhau bằng các dòng thông tin.Thông tin thuận hay còn gọi là thông tin chỉ huy là thông tin từ chủ thể quản trị truyền xuống đối tượng quản trị. Thông tin phản hồi là thông tin được truyền từ đối tượng quản trị trở lên chủ thể quản trị. Quản trị truyền đạt thông tin đi mà không nhận được thông tin ngược thì nó sẽ mất đi khả năng quản trị.Việc truyền đạt thông tin trong nội bộ tổ chức thường bị lệch lạc hoặc mất mát khi thông tin đi qua nhiều cấp quản trị trung gian hay còn gọi là các “bộ lọc” thông tin. Kết quả là hiệu lực quản trị sẽ kém đi.

Những quyết định của nhà quản trị có thể quyết định đến sự thành công hay phá sản của một công ty.Những kết luận về nguyên nhân dẫn đến sự phá sản của các doanh nghiệp có thể minh chứng cho vai trò có tính chất quyết định của quản trị đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Sự phá sản của các doanh nghiệp thì có thể có nhiều nguyên nhân,nhưng nguyên nhân hàng đầu thường vẫn là quản trị kém hiệu quả, hay nhà quản trị thiếu khả năng.Trong cùng hoàn cảnh như nhau, nhưng người nào biết tổ chức các hoạt động quản trị tốt

hơn,khoa học hơn thì yếu tố đạt được thành công sẽ càng cao. Khi con người hợp tác lại với nhau trong một tập thể cùng nhau làm việc, nếu biết quản trị thì triển vọng và kết quả sẽ cao hơn, chi phí sẽ ít hơn.Trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh gay gắt, phải luôn tìm cách hạn chế chi phí và gia tăng hiệu năng. Hoạt động quản trị là cần thiết để đạt được hai mục tiêu trên, chỉ khi nào người ta quan tâm đến hiệu quả thì chừng đó hoạt động quản trị mới được quan tâm đúng mức. Trong thực tế, hoạt động quản trị chỉ có hiệu quả khi:

- Giảm thiểu chi phí đầu vào mà vẫn giữ nguyên sản lượng ở đầu ra.
- Giữ nguyên các yếu tố đầu vào trong khi sản lượng đầu ra nhiều hơn.
- Giảm được các chi phí đầu vào, vừa tăng sản lượng ở đầu ra.

Mục tiêu của hoạt động quản trị có thể là các mục tiêu kinh tế, giáo dục, y tế hay xã hội, tuỳ thuộc vào tập thể mà trong đó hoạt động quản trị diễn ra, có một cơ sở sản xuất,cơ sở kinh doanh, cơ quan công quyền, một trường học…Về cơ bản, mục tiêu quản trị trong các cơ sở kinh doanh và phi kinh doanh là giống nhau.Các cấp quản lý trong các cơ sở đó đều có cùng một loại mục tiêu nhưng mục đích của họ có thể khác nhau. Mục đích có thể khó xác định và khó hoàn thành hơn với tình huống này so với tình huống khác, nhưng mục tiêu quản trị vẫn như nhau.

1.3.2 Nội dung của công tác quản trị nguồn nhân lực tác động tới hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

1.3.2.1 Mục tiêu của việc đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

* Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là kết quả đem lại từ các mô hình, chính sách quản lý và sử dụng lao động. Kết quả có thể đạt được là doanh thu, lợi nhuận mà tổ chức có được từ hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và quản lý lao động nói riêng, có thể là khả năng tạo việc làm của doanh nghiệp. Hiệu quả sử dụng là bao hàm thêm khả năng sử dụng lao động đúng nghề, đảm bảo an toàn sức khoẻ cho người lao động, khả năng sáng kiến cải tiến kỹ thuật của mỗi người lao động, sự thể hiện bầu không khí tập thể đoàn kết, giúp đỡ lẫn nhau, mối quan hệ tốt đẹp giữa nhà quản lý và người lao động.

Tóm lại, hiệu quả sử dụng lao động là sự đạt được các mục tiêu đề ra nhưng phải sử dụng tối ưu, tiết kiệm nguồn lực nhất.

* Mục tiêu cơ bản là: phân loại và nắm chắc số lượng và chất lượng nguồn nhân lực hiện có trong doanh nghiệp, phát hiện những bất hợp lý và lãng phí của công việc sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp thông qua các phương pháp phân tích, so sánh số lượng, cơ cấu lao động, doanh thu, năng suất lao động, lợi nhuận bình quân thu nhập bình quân của lao động thực hiện kỳ này với thực hiện kỳ trước hoặc kỳ kế hoạch; chỉ rõ các nguyên nhân dẫn đến việc sử dụng. Không hợp lý hoặc lãng phí nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp có biện pháp khai thác và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong kỳ tới.

1.3.2.2 Tiến trình đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

+ Xác định các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Những chỉ tiêu này (và phương pháp tính toán) cần công bố cho mọi người biết để phấn đấu thực hiện.

+ Tiến hành kiểm tra, đo lường và đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực theo các chỉ tiêu đã qui định (theo định kỳ: tháng, quí, năm).

+ Tìm hiểu các nguyên nhân và đưa ra các biện pháp điều chỉnh nhằm thu được kết quả cao hơn.

1.3.3.3 Nội dung công tác quản trị nhân lực

**** Hoạch định nguồn nhân lực***

Là quá trình xác định các mục tiêu của doanh nghiệp và đề ra các giải pháp để thực hiện mục tiêu đó. Như vậy chức năng hoạch định là nhằm xây dựng mục tiêu phát triển tương lai của doanh nghiệp. Tạo cơ sở tiền đề cho các hoạt động kinh doanh, đề ra các nguyên tắc ứng phó với tình hình và sự biến đổi trên thị trường tạo điều kiện rõ ràng cho việc kiểm tra thực hiện. Hoạch định là hoạt động quan trọng quyết định đến sự thành bại trong hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp.

Hoạch định là một quá trình, một tâm trạng, một hành động hướng về tương lai.

Việc hoạch định nhân sự được thực hiện trong phạm vi doanh nghiệp và được nối với môi trường bên ngoài. Vì vậy, những yếu tố nội bộ của doanh nghiệp chẳng hạn chính sách về khen thưởng, chính sách về nhân sự cũng phải được tính đến. Nếu không làm tốt, không những làm cho tổ chức gặp trở ngại mà còn không thể thu hút được nhân sự tốt từ bên ngoài và đã bỏ qua môi trường bên ngoài.

**** Phân tích công việc***

Khái niệm: Phân tích công việc là việc tìm hiểu và xác định nội dung, đặc điểm của từng công việc, đo lường giá trị và tầm quan trọng của nó để đề ra các tiêu chuẩn về năng lực, phẩm chất mà người thực hiện công việc cần phải có. Phân tích công việc là một nội dung quan trong của quản trị nhân sự, nó ảnh hưởng trực tiếp đến các nội dung khác của quản trị nhân sự.

Mục đích*:*

- Đưa ra các tiêu chuẩn cần thiết để tiến hành tuyển dụng nhân sự sao cho việc tuyển dụng nhân sự đạt kết quả cao nhất.

- Chuẩn bị nội dung đào tạo và bồi dưỡng trình độ để đáp ứng yêu cầu của công việc.

- Phân tích công việc làm căn cứ để xây dựng và đánh giá hiệu quả công việc. Ngoài ra nó còn giúp cho việc nghiên cứu và cải thiện điều kiện làm việc.

- Cung cấp các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng thực hiện công việc.

Phân tích công việc được thực hiện qua năm bước sau:

***Bước 1**: Mô tả công việc

Thiết lập một bản liệt kê về các nhiệm vụ, chức năng, quyền hạn, các hoạt động thường xuyên và đột xuất, các phương tiện và điều kiện làm việc, các quan hệ trong công việc…

***Bước 2**: Xác định công việc

Là việc thiết lập một văn bản quy định về nhiệm vụ, chức năng quyền hạn, các hoạt động thường xuyên đột xuất, các mối quan hệ trong công tác, các tiêu chuẩn đánh giá chất lượng công việc. Bằng việc xem xét các thông tin thu

thập được từ thực tế trong bản mô tả, có thể phát hiện ra các điểm bất hợp lý cần thay đổi, những nội dung thừa cần loại bỏ và những nội dung thiếu cần bổ xung. Từ đó xác định được bản mô tả công việc mới theo tiêu chuẩn của công việc.

***Bước 3**: Đề ra các tiêu chuẩn về nhân sự

Là những yêu cầu chủ yếu về năng lực, phẩm chất, hình thức mà người đảm nhận công việc phải đạt được. Đối với các công việc khác nhau, số lượng và mức độ yêu cầu cũng khác nhau.

***Bước 4**: Đánh giá công việc

Là việc đo lường và đánh giá tầm quan trọng của mỗi công việc. Việc đánh giá công việc phải chính xác, khách quan, đây là một nhiệm vụ hết sức quan trọng, bởi vì giá trị và tầm quan trọng của mỗi công việc được đánh giá sẽ là căn cứ để xác định mức lương tương xứng cho công việc này. Chất lượng của công tác đánh giá phụ thuộc vào phương pháp đánh giá.

***Bước 5**: Xếp loại công việc.

Những công việc được đánh giá tương đương nhau sẽ được xếp vào thành một nhóm. Việc xếp loại công việc như thế này rất tiện lợi cho các nhà quản lý trong công việc.

**** Tuyển dụng nhân sự***

Nguồn tuyển dụng

- Nguồn tuyển dụng từ trong nội bộ doanh nghiệp .

Tuyển dụng nhân sự trong nội bộ doanh nghiệp thực chất là quá trình thuyên chuyển đề bạt, cất nhắc từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ công việc này sang công việc khác, từ cấp này sang cấp khác.

- Nguồn tuyển dụng nhân sự từ bên ngoài doanh nghiệp .

Là việc tuyển dụng nhân viên từ thị trường lao động bên ngoài doanh nghiệp .

- Nội dung tuyển dụng nhân sự

***Bước 1**: Chuẩn bị tuyển dụng.

***Bước 2**: Thông báo tuyển dụng.

***Bước 3**: Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ.

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

***Bước 5**: Kiểm tra sức khoẻ.

***Bước 6**: Đánh giá ứng cử viên và quyết định.

**** Đào tạo và phát triển nhân sự***

Đào tạo nhân sự

- Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật*:*

Là quá trình giảng dạy và nâng cao chuyên môn kỹ thuật cho người lao động. Được áp dụng cho các nhân viên kỹ thuật và người lao động trực tiếp

- Đào tạo nâng cao năng lực quản trị

Hình thức đào tạo này được phát triển áp dụng cho các cấp quản trị từ quản trị viên cấp cao đến quản trị viên cấp cơ sở. Đào tạo năng lực quản trị để nâng cao khả năng quản trị bằng cách truyền đạt các kiến thức làm thay đổi quan điểm hay nâng cao năng lực thực hành của nhà quản trị. Đào tạo nâng cao năng lực quản trị là rất cần thiết đối với một doanh nghiệp, vì các quản trị gia giữ một vai trò rất quan trọng đối với sự thành công hay thất bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Phát triển nhân sự

Nội dung của công tác phát triển nhân sự :

- Thăng tiến và bổ nhiệm nhân sự vào các chức vụ quản trị.

- Giải quyết chế độ cho nhân viên, quản trị viên khi họ rời bỏ doanh nghiệp.

- Tuyển dụng đội ngũ lao động mới.

**** Đánh giá nhân lực***

**Nội dung của công tác đánh giá thành tích:*

Việc đánh giá thành tích trải qua các giai đoạn sau:

- Xác định mục đích và mục tiêu cần đánh giá.

- Đưa ra các tiêu chuẩn để đánh giá.

- Đánh giá nhân viên thông qua việc so sánh các thông tin thu thập được về các tiêu chuẩn đã được đề ra.

- Đánh giá về năng lực, phẩm chất của các nhân viên.
- Đánh giá mức độ hoàn thiện công việc.

**** Đãi ngộ nhân lực***

Đãi ngộ vật chất

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

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

Hệ thống tiền lương là toàn bộ tiền lương doanh nghiệp trả cho nhân viên do công việc mà họ đã làm

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

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

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

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

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

Đãi ngộ tinh thần

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

1.3.3 Một số đặc thù của ngành sản xuất bột đá

Sản phẩm bột đá CaCO3 đang ngày càng được ứng dụng rộng rãi trong các ngành công nghiệp. Nhu cầu về sản phẩm này tại các thị trường châu Á, châu Âu, châu Mỹ liên tục gia tăng hàng năm. Các doanh nghiệp Việt Nam đang có cơ hội lớn để thúc đẩy xuất khẩu mặt hàng này.

Dựa trên đặc điểm khác nhau về thành phần cấu tạo, hàm lượng hoạt chất, đặc điểm lý hóa mà các sản phẩm bột đá vôi, bột đá trắng siêu mịn, bột dolomit có những ứng dụng khác nhau. Nhìn chung, các sản phẩm này có ưu điểm lớn là giá thành thấp, chất lượng ổn định, thân thiện với môi trường.

Việt Nam là một trong các quốc gia có mỏ đá vôi, đá trắng, dolomit với trữ lượng lớn và chất lượng tốt nhất trên thế giới. Theo đánh giá, các mỏ đá tập trung chủ yếu tại khu vực phía Bắc, gồm các tỉnh Yên Bái, Phú Thọ, Hà Nam, Hải Dương, Hải Phòng, Thanh Hóa. Do vậy, ngành khai thác và chế biến sản phẩm bột đá có tiềm năng phát triển rất lớn.

- **Chất xử lí môi trường nước**

- Hấp thu các khí độc tích tụ ở đáy ao như: NH3, H2S, CO2…và axít trong nước, giảm tỷ trọng kim loại nặng, độc hại trong ao nuôi.

- Phân huỷ xác tảo, các chất lơ lửng bẩn trong ao nuôi, giúp cân bằng môi trường nước, ổn định độ pH.

- Ổn định màu nước, hạn chế có váng, làm sạch nước, tăng lượng oxy hoà tan(DO) trong nước.

- Hạn chế mầm bệnh, vi khuẩn có hại trong nước, vi khuẩn phát sáng trong ao nuôi…

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

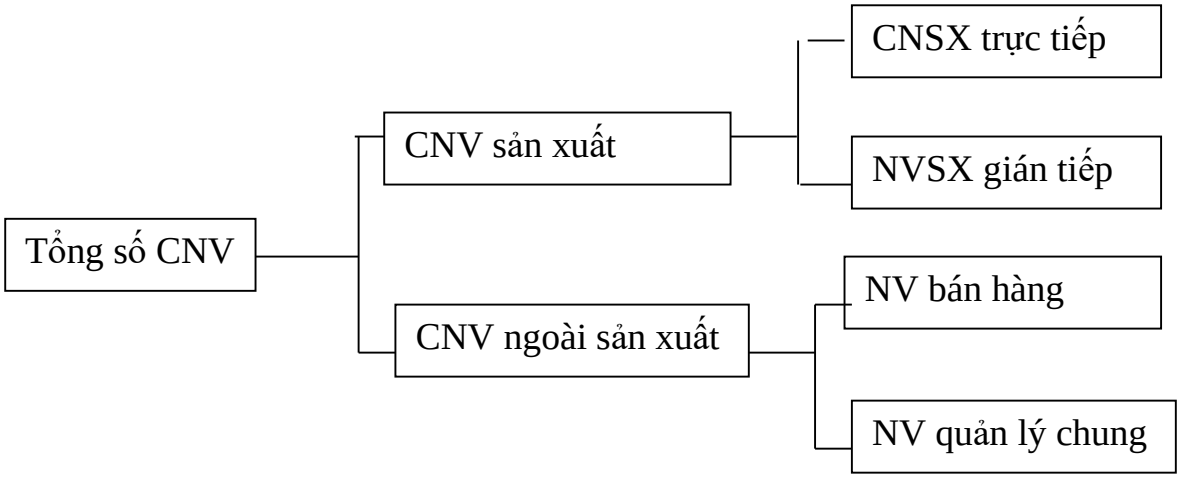
Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng lao động là những chỉ tiêu trong hệ thống các chỉ tiêu đánh giá hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Bởi lao động (hay nói một cách chính sách hơn là tiền lương và các khoản chi do lao động) cũng là một yếu tố chi phí sẽ đi vào giá thành sản phẩm, đồng thời cũng là yếu tố đem lại lợi ích kinh tế. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng

nguồn lao động cho thấy tình hình tiết kiệm chi phí lao động khả năng tăng năng suất lao động nhưng vẫn đảm bảo chất lượng sản phẩm sản xuất. Ngoài ra các chỉ tiêu này còn phản ánh mức độ thoả mãn trong lao động và phát triển khả năng tiềm tàng của người nhân viên.

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

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

Tổng số lao động của Doanh nghiệpthường được phân thành các loại, có thể khái quát theo sơ đồ sau:



Sơ đồ 1.1: Phân tích tình hình tăng (giảm) số công nhân sản xuất

Tổng số lao động của doanh nghiệp thường được chia thành hai loại: công nhân viên sản xuất và nhân viên ngoài sản xuất.

Công nhân sản xuất là người trực tiếp làm ra sản phẩm, trực tiếp phục vụ sản xuất, sự biến động của lực lượng lao động này ảnh hưởng rất lớn đến kết quả sản xuất của Công ty.

Số lượng và chất lương 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

1.4.1.2 Phân tích tình hình biến động các loại lao động khác

a. Nội dung trình tự phân tích:

- Phân tích tình hình biến động các loại lao động khác là đánh giá, xem xét tình hình tăng giảm: nhân viên kỹ thuật, nhân viên quản lý kinh tế, hành

chính, học nghề trong lao động thuộc ngành sản xuất chính, lao động thuộc khu vực sản xuất khác và lao động khu vực phi sản xuất.

- Để phân tích biến động các loại lao động này cần căn cứ vào tình hình cụ thể của Doanh nghiệp để đánh giá

- Khi phân tích dùng các chỉ tiêu sau:

1. Tỷ lệ nhân viên kỹ thuật so với công nhân sản xuất $= \frac{\text{Số nhân viên kỹ thuật}}{\text{số công nhân sản xuất}} \times 100\%$

Chỉ tiêu này có thể nói rõ lực lượng kỹ thuật của Doanh nghiệpmạnh hay yếu. Nếu chỉ tiêu này tăng lên đánh giá là tích cực, vì lực lượng nâng cao tạo điều kiện nâng cao khối lượng, chất lượng của sản xuất, ngược lại chỉ tiêu này giảm là biểu hiện không tốt.

2. Tỷ lệ nhân viên quản lý kinh tế so với công nhân sản xuất $= \frac{\text{Số nhân viên quản lý kinh tế}}{\text{số công nhân sản xuất}} \times 100\%$

3. Tỷ lệ nhân viên quản lý hành chính so với công nhân sản xuất $= \frac{\text{Số nhân viên quản lý hành chính}}{\text{số công nhân sản xuất}} \times 100\%$

Hai chỉ tiêu này cho thấy hiệu suất công tác của bộ phận quản lý Công ty. Chỉ tiêu này giảm thì đánh giá tích cực bởi Doanh nghiệptiết kiệm chi phí quản lý.

4. Tỷ lệ tổng số nhân viên so với công nhân sản xuất $= \frac{\text{Tổng số nhân viên}}{\text{số công nhân sản xuất}} \times 100\%$

1.4.2 Phân tích năng suất lao động bình quân một lao động

Công thức tính :

Năng suất lao động bình quân $= \frac{\text{Tổng sản lượng}}{\text{Tổng số lao động}} \times 100\%$

Ý nghĩa: Năng suất lao động bình quân là một chỉ tiêu tổng hợp, cho phép đánh giá một cách chung nhất hiệu quả sử dụng lao động của toàn doanh nghiệp. Chỉ tiêu năng suất lao động bình quân cho ta thấy, trong một thời gian nhất định

thì trung bình một lao động tạo ra bao nhiêu sản phẩm.

1.4.3 Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo doanh thu/lợi nhuận

Chỉ tiêu về lợi nhuận bình quân (N)

$$N = \frac{LN}{T}$$

N: Lợi nhuận bình quân

LN: Tổng lợi nhuận

T: Tổng số lao động

Chỉ tiêu này cho ta thấy lao động của doanh nghiệp tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận (tháng, quý, năm) nó phản ánh năng suất của mỗi người lao động trong doanh nghiệp.

1.4.4 Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo quỹ tiền lương và thu nhập

$$\text{Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương} = \frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Tổng quỹ lương}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết để thực hiện một đồng doanh thu bán hàng thì cần chi bao nhiêu đồng lương. Chỉ tiêu này phản ánh mức doanh thu đạt được trên một đồng chi phí tiền lương. Chỉ tiêu này càng lớn thì hiệu quả sử dụng lao động càng cao.

1.4.5 Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực theo mức độ hợp lý của cơ cấu nghề nghiệp

Trong một doanh nghiệp có lực lượng lao động với cơ cấu nghề nghiệp hợp lý có là doanh nghiệp có lực lượng lao động phù hợp về cả số lượng và chất lượng phù hợp với yêu cầu sản xuất.

Về số lượng: là việc đánh giá mức độ đảm nhiệm số lượng nhân viên theo từng công việc và tính đồng bộ của lao động trong từng bộ phận sản xuất kinh doanh.

Bằng cách so sánh số lượng nhu cầu và số lượng hiện có sẽ phát hiện được thừa thiếu lao động trong bộ phận nào đó hoặc trong toàn doanh nghiệp.

Thừa hay thiếu lao động sẽ dẫn tới việc sử dụng lao động không hết, bố trí lao động không phù hợp với nghề nghiệp gây lãng phí sức lao động, vượt quỹ lương. Khi thiếu lao động của bất cứ công việc nào đó sẽ không đảm bảo tính đồng bộ của dây chuyền công nghệ sản xuất kinh doanh, làm cho công việc tồn đọng hay gây nên tình trạng khẩn trương trong lao động (như làm thêm giờ). Điều này sẽ ảnh hưởng tới sức khoẻ của người lao động, tăng chi phí, tăng giá thành sản phẩm.

Về chất lượng lao động: Xét mức độ hợp lý ngành nghề để phát triển số lượng được bố trí trái ngành nghề đào tạo và phù hợp với sở thích của họ. Việc bố trí sai ngành nghề sẽ gây lãng phí nguồn lực lại kém hiệu quả.

1.4.6 Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo mức độ bố trí đúng ngành nghề

Theo chỉ tiêu này thì hiệu quả sử dụng lao động theo mức độ bố trí đúng ngành nghề phụ thuộc vào từng đối tượng được đào tạo. Đối với người lao động trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh thì đánh giá hiệu quả đào tạo dựa vào trình độ lành nghề, kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ và năng suất lao động của họ. Nó được biểu hiện ở mặt chất và trình độ đào tạo công việc trước và sau quá trình đào tạo.

$$K = \frac{\text{Số lao động được bố trí đúng nghề}}{\text{Tổng số lao động}}$$

Đối với chỉ số này khi tính cho đối tượng lao động sản xuất trực tiếp làm ra sản phẩm sẽ dễ dàng hơn vì yêu cầu của tính chất công việc rất rõ ràng.

Đối với bộ phận quản lý doanh nghiệp việc đánh giá hiệu quả công tác này khó có thể lượng hoá được, các chỉ tiêu đánh giá phải linh động tránh cứng nhắc:

+ Kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ thể hiện ở kiến thức lý luận thực tiễn, chuyên môn được trang bị trong quá trình đào tạo.

+ Trình độ giao tiếp: Những giao tiếp với các đối tác trong kinh doanh, giao tiếp trong doanh nghiệp và việc ứng xử với nhân viên trong công ty.

+ Trình độ năng lực lãnh đạo và tổ chức quản lý.

- Biết tổ chức bộ máy quản lý phù hợp với cơ chế quản lý, biết sử dụng, phát hiện người có năng lực, có trình độ. Biết khen thưởng đúng mức người lao động giúp họ làm việc hiệu quả.

- Biết giải quyết công việc có hiệu quả, nhậy bén và có khả năng tự ra quyết định phù hợp mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

- Biết phân tích những tình huống kinh doanh thực tế phát sinh trong doanh nghiệp và đưa ra những biện pháp giải quyết hiệu quả.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN THÁI SƠN

2.1 Tổng quan về doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển

- Tên doanh nghiệp: Doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn
- Địa chỉ:
- Địa chỉ đăng kí: Thôn Điệu Tú- Liên Khê- Thủy Nguyên- Hải Phòng
- Địa chỉ liên hệ: Xóm An Bình- An Lư- Thủy Nguyên- Hải Phòng
- Hình thức pháp lý: Doanh nghiệp tư nhân
- Vốn điều lệ của doanh nghiệp: 5.600.000.000 đồng
- Ngày thành lập: 23/09/2005
- Mã số thuế: 0200645414
- Giám đốc: Bà Nguyễn Tuyết Nhung
- Chủ doanh nghiệp: Bùi Văn Khôi
- Ngành nghề kinh doanh: sản xuất bột đá.
- Điện thoại/Fax: 0313975212

Loại hình kinh doanh đầu tiên của doanh nghiệp là kinh doanh cá thể với quy mô hẹp trong huyện. Số lượng lao động bị giới hạn không quá 10 người.

Năm 2005, doanh nghiệp chuyển loại hình kinh doanh từ kinh doanh cá thể sang doanh nghiệp tư nhân. Từ khi thành lập đến nay lĩnh vực kinh doanh chính của doanh nghiệp là sản xuất bột đá chính.

Trong những năm đầu thành lập, doanh nghiệp gặp không ít khó khăn khi chưa tìm được đối tác làm ăn, cán bộ nhân viên ít, kinh nghiệp chưa nhiều nên việc thâm nhập vào thị trường và tìm kiếm khách hàng tiềm năng còn gặp nhiều khó khăn. Chính vì điều đó, khách hàng chủ yếu của Doanh nghiệp là khách hàng thuộc địa bàn Hải Phòng. Dần dần thì doanh nghiệp đã gây dựng được niềm tin và uy tín của mình với khách hàng, và đến nay thị trường chủ yếu của Doanh nghiệp khu vực phía Nam.

Thị trường chính của doanh nghiệp sản xuất ximăng phục vụ ngành xây dựng. Ngành công nghiệp sản xuất xi măng đã và đang trở thành ngành kinh tế quan trọng của đất nước.Mặt khác, Doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn còn là nhà sản xuất và cung cấp hàng đầu về sản lượng và chất lượng các loại đá hạt và đá bột sử dụng làm thức ăn gia súc, gia cầm, đá mài Granito trong xây dựng, đá làm gạch block, đá làm kính, phụ gia cho ngành giấy, nhựa, bê tông nhựa. Sỏi trang trí các loại, Bột Dolomite, Bột Mangan oxit MnO2 thiên nhiên dùng trong công nông nghiệp và sản xuất gốm sứ… trong nước với giá cạnh tranh nhất.

Đối thủ cạnh tranh

- Đối thủ cạnh tranh hiện tại của doanh nghiệp là các công ty, doanh nghiệp sản xuất cùng ngành trên địa bàn Hải Phòng: doanh nghiệpTNHH Phú Thành Đạt. Ngoài ra doanh nghiệp còn chịu sức ép trước các doanh nghiệpở Hải Phòng: Doanh nghiệpTNHH Lê Phạm, Doanh nghiệpcổ phần K.H.V. Doanh nghiệpTNHH thương mại và sản xuất Minh Đức…
- Đối thủ cạnh tranh tiềm tàng: thị trường vật liệu xây dựng ngày càng phát triển, phù hợp với xu thế phát triển như vũ bão nên có rất nhiều doanh nghiệpsản xuất đá vôi sắp thành lập.

2.1.2 Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

** Sản phẩm của công ty*

Doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn là nhà sản xuất và cung cấp hàng đầu về sản lượng và chất lượng các loại đá hạt và đá bột sử dụng làm thức ăn gia súc, gia cầm, đá mài Granito trong xây dựng, đá làm gạch block, đá làm kính, phụ gia cho ngành giấy, nhựa, bê tông nhựa. Sỏi trang trí các loại, Bột Dolomite, Bột Mangan oxit MnO2 thiên nhiên dùng trong công nông nghiệp và sản xuất gốm sứ…trong nước với giá cạnh tranh nhất.

Với hệ thống máy và diện tích nhà xưởng 8700 m^2, Sản phẩm bột đá, bột đá siêu mịn của chúng tôi được sản xuất theo quy trình công nghệ tự động, với hệ thống nghiền siêu mịn theo chu trình khép kín, thiết bị phân ly tiên tiến có thể

điều chỉnh kích cỡ hạt bột đá sản phẩm, đồng thời đảm bảo độ đồng đều cho sản phẩm.

** Công nghệ sản xuất*

- Sản phẩm bột đá, bột đá siêu mịn của chúng tôi được sản xuất theo quy trình công nghệ tự động, với hệ thống nghiền siêu mịn theo chu trình khép kín, thiết bị phân ly tiên tiến có thể điều chỉnh kích cỡ hạt bột đá sản phẩm, đồng thời đảm bảo độ đồng đều cho sản phẩm.

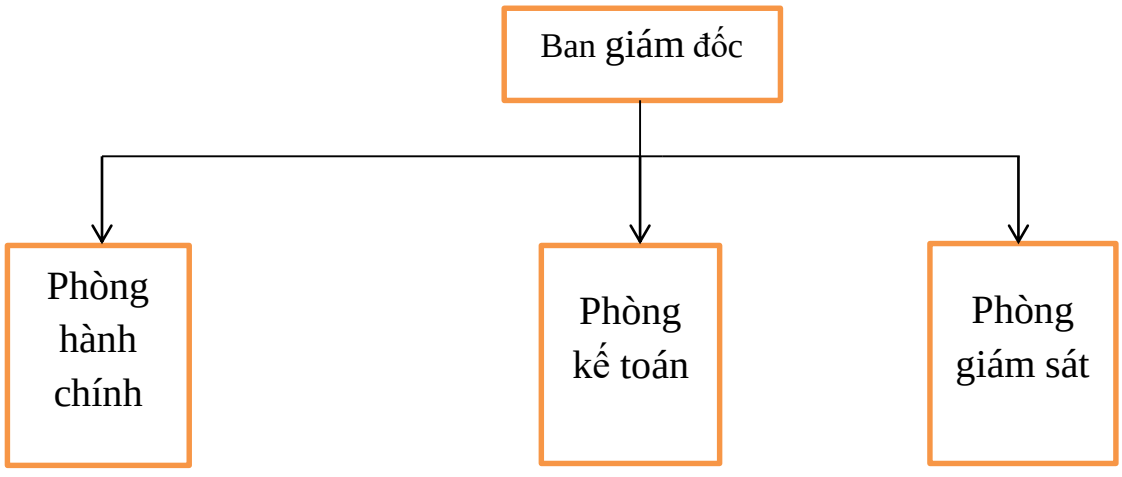
- Công nghệ sản xuất đóng một vai trò quan trọng, thực hiện sản xuất một cách khoa học, tiết kiệm thời gian và sức lao động.

Nhà máy chế biến bột đá vôi siêu mịn được trang bị hai dây chuyền nghiền công suất lớn, hiện đại. Hệ thống nghiền hoàn toàn tự động, khép kín được điều khiển từ phòng điều khiển trung tâm. Từ các khâu nghiền bi – phân ly – lọc bụi... đều đã được các chuyên gia lập trình sẵn trên hệ thống điều khiển. Việc điều chỉnh các cỡ hạt thành phẩm khác nhau theo yêu cầu của khách hàng được thực hiện dễ dàng trong phòng điều khiển trung tâm.

2.2 Đặc điểm về tổ chức nguồn nhân lực

2.2.1. Cơ cấu tổ chức quản lý

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn



Sơ đồ 2.1 Mô hình cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

Nguồn: Phòng hành chính

2.2.2 Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận

- ***Ban giám đốc:*** Trực tiếp lãnh đạo, điều hành toàn bộ mọi hoạt động của Doanh nghiệp. Ký các hợp đồng, các văn bản liên quan đến hợp đồng. Ký duyệt các chứng từ ban đầu phát sinh đến tiền, hàng …
- ***Phòng hành chính***: Phục vụ mọi việc hành chính của Doanh nghiệp

- Quản lý con dấu
- Quản lý trang thiết bị văn phòng
- Quản lý văn phòng phẩm và nước uống
- Cung cấp bữa ăn cho CBCNV
- Vệ sinh văn phòng, vệ sinh nhà máy và khu vực xung quanh nhà máy
- Tổ chức phòng sơ cứu phục vụ công nhân dang làm việc bị ốm đau.

- ***Phòng kế toán:*** Hoạch toán mọi hoạt động của Doanh nghiệp theo chế độ hiện hành, theo yêu cầu của Ban giám đốc và Quy chế tổ chức của Doanh nghiệp. Lập báo cáo hoạt động của Doanh nghiệp theo biểu mẫu quy định vào cuối tháng, quý, năm để trình Ban giám đốc và các ngành chức năng.
- ***Phòng giám sát:***

- Tiếp nhận yêu cầu của khách hàng và tổ chức kế hoạch sản xuất
- Chỉ đạo thi công trực tiếp tại phân xưởng
- Tiếp nhận xử lý và đo lường sự hài lòng của khách hàng
- Theo dõi, giám sát quá trình làm việc của nhân viên
- Thực hiện bảo dưỡng, sửa chữa, kiểm định các thiết bị

2.2.3 Quy mô lao động, trình độ chuyên môn và công tác đào tạo nhân lực

Quy mô lao động của doanh nghiệp trong hai năm gần đây có xu hương nhỏ lại. Năm 2016 doanh nghiệp có 880 lao động nhưng 2017 chỉ còn lại 879 lao động. Điều này cho thấy doanh nghiệp đang cơ cấu lại nguồn lực cho doanh nghiệp nhằm đạt đến cơ cấu hiệu quả

Bảng 2.1 Quy mô lao đông và trình độ chuyên môn của lao động trong doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn

Chỉ tiêu	2016		2017		2017/2016	
	SL	%	SL	%	SL	%
Đại học	102	11.5909	136	15.472	34	33.33333
Cao đẳng	82	9.31818	77	8.76	-5	6.097561
Trung cấp	90	10.2273	94	10.694	4	4.444444
LĐ phổ thông	606	68.8636	572	65.074	-34	5.610561
Tổng	**880**	**100**	**879**	**100**	**-1**	**49.48**

Nguồn: Phòng hành chính

Từ số liệu bảng trên cho thấy doanh nghiệp đã và đang nâng cao trình độ chuyên môn của người lao động. Tăng số lượng về trình độ đại học, giảm thiểu lao động phổ thông thay vào đó là tăng trình độ trung cấp nghề nhằm tăng năng suất lao động, hiệu quả công việc.

Công tác đào tạo nhân lực doanh nghiệp đã trú trọng hơn trong những năm vừa qua, cụ thể như sau

Bảng 2.2 : Chi phí đào tạo lao động của doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn năm 2017

Hình thức đào tạo	Số lượng (Người)	Tổng chi phí phục vụ cho công tác đào tạo (Đồng)
Đào tạo tại chỗ	87	36.274.000
Cử đi đào tạo	12	23.200.000
Tổng	**99**	**59.474.000**

Nguồn: Phòng Hành chính

Điều này cho thấy doanh nghiệp đã đầu tư để nâng cao trình độ lao động bằng cách cử đi đào tạo để nâng cao bằng nhiều hình thức đo là đào tạo tại chỗ, mời các chuyên gia, công nhân lành nghề đến để trao đổi hưỡng dẫn về chuyển giao công nghê. Mặt khác doanh nghiệp còn cử đi đào tạo tại một số trường cao

đẳng, một số trung tâm nghề để nâng cao tay nghề của công nhân cũng như các khóa học ngắn hạn dành cho đối tượng quản lý

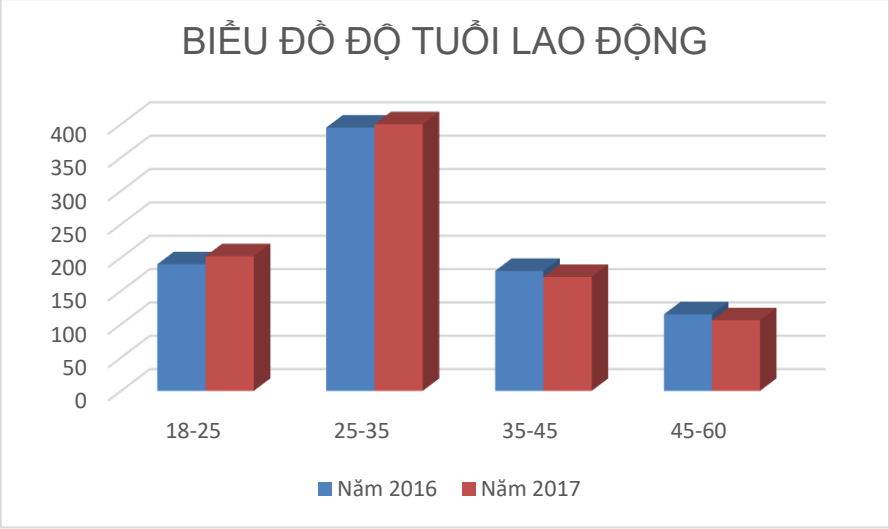
2.3 Phân tích đánh giá về thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn

2.3.1 Tình hình số lượng lao động theo độ tuổi

Bảng 2.3 : Phân loại lao động theo độ tuổi

STT	Nhóm tuổi	Năm 2016		Năm 2017		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số tuyệt đối	Số tương đối
1	18-25	190	21,6	202	22,98	12	6,32
2	25-35	395	44,9	400	45,51	5	1,27
3	35-45	180	20,5	171	19,45	-9	-5
4	45-60	115	13,0	106	12,06	-9	-7,83
Tổng		880	100	879	100	-1	-0,11

Nguồn: Phòng Hành chính



Biểu đồ 2.1 Độ tuổi lao động

Nguồn: Phòng Hành chính

- Nhận xét

Qua bảng số liệu trên ta thấy lao động ở độ tuổi 45-60 có xu hướng giảm đi, lao động ở độ tuổi 25-35 chiếm 1 tỷ lệ cao trong toàn bộ lao động cho thấy

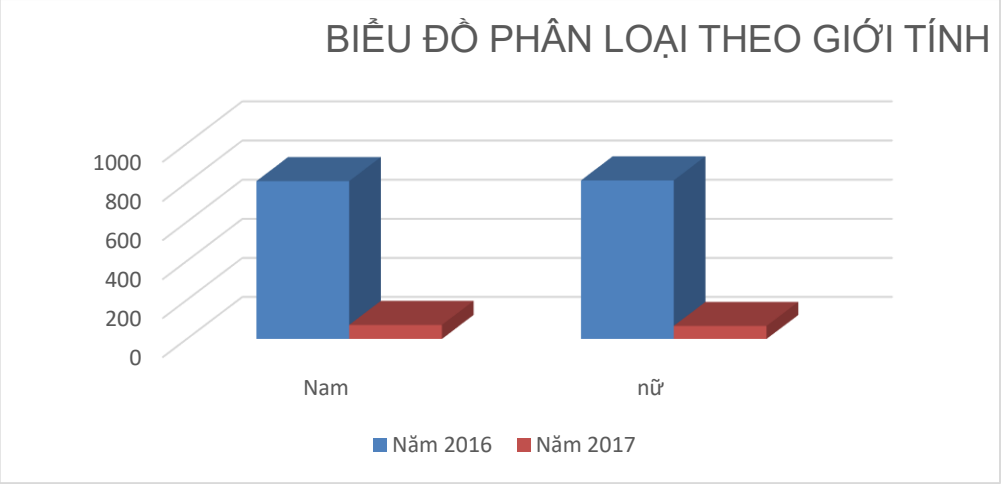
cơ cấu lao động có xu hướng trẻ hóa. Đây là một trong những nhân tố quan trọng giúp cho doanh nghiệp thu hút được lực lượng lao động với sức trẻ, lòng nhiệt huyết và cống hiến hết mình cho sự nghiệp phát triển của doanh nghiệp. Độ tuổi từ 40 trở xuống chiếm một tỉ lệ lớn trong tổng số lao động và theo dự đoán trong mấy năm tới cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp tương đối ổn định.

2.3.2 Tình hình sử dụng lao động theo giới tính

Bảng 2.4 Phân loại lao động theo giới tính

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Tuyệt đối	Tương đối
1	Nam	808	91,82	812	92,38	4	0,5
2	Nữ	72	8,18	67	7,62	-5	-6,94
Tổng số		880	100	879	100	-1	-0,11

Nguồn: Phòng Hành chính



Biểu đồ 2.2 Phân loại theo giới tính

Nguồn: Phòng Hành chính

- Nhận xét

Năm 2016, số lao động nam có 808 người chiếm 91,82% trong tổng số lao động, lao động nữ là 72 người chiếm 8,18%. Đến năm 2017, lao động nữ

chỉ còn 67 người do một số trường hợp nghỉ chế đọ hưu sớm, lao động nam có 812 người, tăng 0,5% so vs năm 2017 .

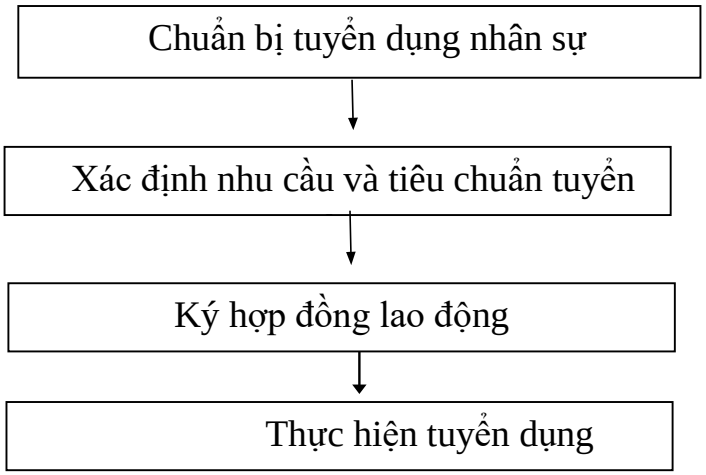
Do đặc thù lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, số nhân viên nam tại doanh nghiệp chiếm số lượng đông hơn nhân viên nữ, Nhân viên nam chủ yếu làm việc chủ yếu ở xưởng, bộ phận kỹ thuật. Còn nhân viên nữ vẫn làm việc ở những bộ phận thuộc sở trường của phái nữ như: hành chính, nhân sự, kế toán tài chính.

2.3.3 Đánh giá công tác tuyển dụng nhân lực

2.3.3.1 Tuyển dụng lao động

Hiện nay doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn tuyển chọn, bố trí và sử dụng lao động theo Bộ luật Lao động, sổ tay chất lượng và nghị đinh số 72/CP ngày 31/10/1995 của Chính Phủ về tuyển dụng lao động.

- Căn cứ vào nội quy, quy chế hoạt động sản xuất kinh doanh, công tác quản lý của doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn



Nguồn : Phòng Hành chính

Hình 2.1: Lưu đồ tuyển dụng nhân sự doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn

*** Xác định nhu cầu và tiêu chuẩn tuyển dụng**

Nhu cầu tuyển dụng

Khi có yêu cầu mở rộng sản xuất để đáp ứng nhu cầu để tăng trưởng ổn định Phòng nhân sự sự kết hợp với các đơn vị cân đối số lao động cần bổ sung,

tổng hợp trình giám đốc phê duyệt.

Khi có lao động nghỉ việc hoặc chấm dứt hợp đồng lao động, phòng nhân sự xem xét, điều chuyển giữa các đơn vị trong công ty. Nếu thiếu, xác định nhu cầu tuyển lao động mới, trình duyệt.

Để đáp ứng một số vị trí công tác đũi hỏi chuyên môn nghiệp vụ cao hoặc kỹ năng đặc biệt, theo yêu cầu của giám đốc hoặc đề nghị của đơn vị liên quan, Phòng lập phương án tuyển dụng.

Điều kiện, tiêu chuẩn tuyển dụng

Mọi người lao động có đủ các điều kiện, tiêu chuẩn sau đều được tuyển dụng:

- Tuổi đời: từ 18 tuổi trở lên (giới hạn tuổi đời phụ thuộc vào ngành nghề cần tuyển dụng).
- Sức khỏe: có giấy chứng nhận đủ sức khỏe công tác của bệnh viện từ cấp huyện, thị trở lên, không nghiện rượu, nghiện các chất ma túy, không nhiễm các bệnh truyền nhiễm, HIV/AIDS.
- Trình độ văn hóa: tốt nghiệp phổ thông trung học trở lờn.
- Trình độ chuyên môn: theo từng ngành nghề tuyển dụng.
- Có lý lịch rõ ràng được cơ quan có thẩm quyền xác nhận, không vi phạm pháp luật.
- Có nguyện vọng làm việc lâu dài tại doanh nghiệp

** Chuẩn bị tuyển dụng nhân sự*

Căn cứ kế hoạch nhân sự trong năm và yêu cầu của doanh nghiệp phòng nhân sự ra thông báo tuyển dụng trong từng thời điểm (sau khi đó có ý kiến chỉ đạo của giám đốc doanh nghiệp).

Tiếp nhận hồ sơ, phân loại đối tượng đăng ký tuyển dụng, lập danh sách trình giám đốc doanh nghiệpxin lịch trình tiến hành phỏng vấn.

Chuẩn bị địa điểm, thời gian phỏng vấn sau khi có ý kiến phờ duyệt của Lãnh đạo. Ra thông báo cho nhân sự đến dự phỏng vấn.

*** Thực hiện tuyển dụng**

- *Thông báo nộp hồ sơ*

Phòng nhân sự thông báo ngành nghề, tiêu chuẩn, số lượng cần tuyển

- *Tập trung thí sinh*

Phòng nhân sự phân loại hồ sơ, thông báo danh sách và thời gian tập trung. Trong buổi tập trung, phòng nhân sự phổ biến các bước tuyển dụng, thời gian thực hiện cho các thí sinh.

- *Phỏng vấn*

Trình tự phỏng vấn qua 2 vòng

1. Phỏng vấn lần 1: (sơ tuyển)

Giao cho lãnh đạo phòng nhân sự và các các phòng ban thiếu nhân lực thực hiện phỏng vấn.

- Kết quả phỏng vấn lần thứ nhất: thông qua việc chấm điểm hoặc phân loại A, B, C và đánh giá nhận xét về ngoại hình, phong cách, giọng nói…
- Tổng hợp kết quả lập danh sách số nhân sự đó đạt qua vòng sơ tuyển (lần 1).

2. Phỏng vấn lần 2:

- Các công việc phải chuẩn bị gồm: Rà xét lại hồ sơ tiếp cận gia đỡnh hoặc nơi làm việc của nhân sự, để xác minh sự trung thực của hồ sơ và lời phỏng vấn ứng viên đó trả lời trong vũng sơ tuyển, (nếu cần thiết tùy theo chức danh trong kế hoạch tuyển dụng của Tổng doanh nghiệphoặc cơ sở).
- Nội dung phỏng vấn lần 2 do giám đốc doanh nghiệp và lãnh đạo đặt vấn đề tùy theo từng chức danh ứng viờn dự tuyển. Kết thúc vòng phỏng vấn có nhận xét riêng. Sau đó thông báo lại cho lãnh đạo phòng nhân sự.
- Lập danh sách ứng viên đó qua phỏng vấn lần 2 đạt kết quả, trình giám đốc quyết định cuối cùng số ứng viên được tuyển dụng làm việc tại doanh nghiệp
- Các công việc phải tiến hành sau quyết định của Giám đốc

+ Ra thông báo tiếp nhận, làm thủ tục tiếp nhận nhân sự

+ Tổ chức cho nhân sự tập việc theo nội dung, quy định của doanh

nghiệp.

+ Bố trí cho nhân sự vào thử việc tại các đơn vị, phòng bán có yêu cầu (sau khi đó được Ban giám đốc phê duyệt).

+ Nội dung thử việc, thời gian thử việc thực hiện theo quy định của doanh nghiệp

+ Tổ chức sát hạch, thẩm định kết quả thử việc của nhân sự nếu đạt yêu cầu lập danh sách trình giám đốc ký hợp đồng lao động theo quy định.

Học việc, thử việc

Tùy theo từng chức danh, lĩnh vực, ngành nghề tuyển dụng mà thời gian học việc, thử việc của các nhân viên được tuyển dụng vào doanh nghiệpcó sự quy định khác nhau. Thí sinh được phân công về các đơn vị có nhu cầu lao động để học việc, thử việc, thời gian tối đa là 6 tháng tùy theo trình độ bằng cấp. Doanh nghiệpsẽ tiến hành kiểm tra sau thời gian học việc, thử việc.

Tổng hợp kết quả tuyển dụng

Phòng nhân sự tổng hợp danh sách toàn bộ thí sinh tham gia tuyển dụng, kết quả các bước tuyển dụng trình Giám đốc xem xét quyết định kết quả trúng tuyển.

Kết quả tuyển dụng

Trưởng phòng nhân sự công bố công khai kết quả tuyển dụng

*** Hợp đồng lao động và đánh giá**

Tùy từng đối tượng tuyển dụng mà Doanh nghiệpký hợp đồng lao động theo mùa vụ, hợp đồng có thời hạn hay hợp đồng không xác định thời hạn.

Cuối hạn mỗi hợp đồng Trưởng đơn vị đánh giá người lao động dưới quyền.Các trường hợp không hoàn thành nhiệm vụ do trỡnh độ tay nghề kém, sức khỏe yếu, vi phạm nội quy…hoặc khi doanh nghiệpphải thu hẹp sản xuất sẽ không được ký tiếp hợp đồng lao động.

*** Nguồn tuyển dụng của Công ty**

Trong quá trình tuyển dụng nhân viên dựa trên nhu cầu lao động ít hay nhiều mà cụng ty có thể lựa chọn phương pháp tuyển dụng bên trong hay bên ngoài.

Trong trường hợp nhu cầu lao động ít doanh nghiệpsử dụng biện pháp thuyên chyển nội bộ, đề bạt nội bộ như vậy sẽ tiết kiệm được thời gian và tài chớnh cho cụng ty.

Trường hợp nhu cầu về lao động với số lượng lớn doanh nghiệpsẽ tiến hành tuyển dụng từ bên ngoài.

Tuyển dụng nội bộ

Doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn luôn quan tâm đến các đối tượng là con em cán bộ, công nhân trong Công ty, lựa chọn những người có trình độ chuyên môn, được đào tạo qua các chuyên ngành với loại hình hoạt động của doanh nghiệp . Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của cán bộ công nhân viên.

Tuyển dụng bên ngoài

Với hình thức tuyển dụng này, Doanh nghiệpcũng ưu tiên cho con em của cán bộ công nhân viên. Ngoài ra, căn cứ vào nhu cầu thực tế của từng bộ phận sản xuất Doanh nghiệp tiến hành đăng tuyển lao động theo những nhu cầu chuyên môn cần thiết.

Trên thực tế thì việc tuyển dụng lao động dưới hình thức tuyển nội bộ chiếm đa số số lượng công nhân được tuyển dụng hàng năm, và hình thức tuyển bên ngoài là rất ít chủ yếu là lao động trực tiếp. Do đó nguồn nhân lực được tuyển vào cũng tồn tại một số hạn chế nhất định về chất lượng do nguồn tuyển bị thu hẹp phạm vi.

Bảng 2.5: Tình hình tuyển dụng lao động qua các năm

ĐVT: Người

Chỉ tiêu	**Năm 2016**	**Năm 2017**	**Chênh lệch**	
			Số lượng	**Tỷ lệ %**
1. Tổng số lao động	880	879	01	0.1
2. Số lao động tuyển dụng	78	63	-15	(19.23)
- Tuyển nội bộ	46	49	3	6.52
- Tuyển bên ngoài	32	14	-18	(56.25)

Nguồn : Phòng Hành chính

Nhìn chung, số lượng lao động được tuyển dụng có xu hướng tăng lên cho thấy Doanh nghiệp rất chú trọng đến nhu cầu về lao động để đáp ứng kịp thời cho quá trình sản xuất nhằm đem lại kết quả tốt nhất. Tuy nhiên, hình thức tuyển dụng như vậy cũng tồn tại một số hạn chế lớn ở hầu hết các doanh nghiệp hiện nay, đó là chính sách ưu tiên con em cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp nên chất lượng lao động chưa thật sự tốt. Nhà quản trị tuyển chọn lao động vẫn cũn dựa vào kinh nghiệm bản thân, không qua khảo sát thực tế làm cho đội ngũ lao động được tuyển vào không đạt chất lượng cao, ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả sử dụng lao động của công ty.

2.3.4 Đánh giá công tác đào tạo nguồn nhân lực

Nắm bắt được tầm quan trọng và vai trũ của con người trong sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn đó xác định lựa chọn phân công cụ thể từng cán bộ phù hợp với từng công việc, phụ trách từng giai đoạn hiện tại cũng như tương lai. Bên cạnh đó, doanh nghiệp đó xác định việc đào tạo và đào tạo lại, đào tạo ngắn hạn và dài hạn xen kẽ tuyển dụng chọn thêm một số cán bộ trẻ có năng lực đi đào tạo thêm từ những trường lớp chính quy, có kinh nghiệm tạo thành một thế mạnh cho Công ty. Doanh nghiệptổ chức nhiều đoàn đi tham quan, khảo sát học tập kinh nghiệm ở nước ngoài.

Như đó thấy năm 2017, Doanh nghiệp có 136 người có trình độ Đại học và trên Đại học chiếm 15.47% trong tổng số lao động; 77 người có trình độ cao đẳng chiếm tỷ lệ 8.96 %; 94 người có trình độ trung cấp chiếm 10.694 % trong tổng số lao động.Với đội ngũ lao động như vậy, Doanh nghiệpvẫn không ngừng đào tạo tay nghề, phát triển đội ngũ lao động hơn nữa nhằm theo kịp với sự phát triển của khoa học kỹ thuật trên thế giới.

Hàng năm, Doanh nghiệp rất quan tâm đến công tác tập huấn, hội thảo, nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ đối với cán bộ, công nhân viên trong Công ty.

Bảng 2.6 : Chi phí đào tạo lao động của doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn năm 2017

Hình thức đào tạo	Số lượng (Người)	Tổng chi phí phục vụ cho công tác đào tạo (Đồng)
Đào tạo tại chỗ	87	36.274.000
Cử đi đào tạo	12	23.200.000
Tổng	**99**	**59.474.000**

(Nguồn: Phòng kế toán)

Qua bảng trên ta thấy năm 2017 Doanh nghiệpđó chi ra 59.474.000 đồng phục vụ cho việc đào tạo mới và đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho 99 cán bộ, công nhân viên. Trong đó, đào tạo tại chỗ có 87 người với tổng mức chi phí là 36.274.000 đồng (chủ yếu đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp). Cử đi đào tạo với tổng kinh phí là 23.200.000 đồng với tổng số người được đào tạo là 12 người chủ yếu là đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên trách như trưởng phòng Tài chính kế toán, trưởng phòng nhân sự, phòng kinh doanh.

Như vậy, Doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn rất quan tâm đến lĩnh vực đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tuy đó thực sự quan tâm đến vấn đề đào tạo nhưng mới chỉ đào tạo được số ít người lao động nên chưa thực sự đáp ứng hết được yêu cầu của công việc. Vì vậy, doanh nghiệp cần tăng cường đầu tư công tác đào tạo để có được một đội ngũ lao động có trình độ cao nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Nhờ sự nỗ lực của Ban lãnh đạo với sự hưởng ứng của công nhân viên toàn công ty, công tác đào tạo và phát triển đội ngũ lao động của Doanh nghiệp đó đạt được một số kết quả sau:

- Người lao động có được cơ hội tự thể hiện mạnh, bộc lộ hết tài năng, trí tuệ thật sự của mình.
- Trình độ lao động trong doanh nghiệp được nâng cao.

Tuy nhiên việc đào tạo và phát triển vẫn còn nhiều thiếu xót mà doanh nghiệp cần phải quan tâm: Kinh phí cho công việc đào tạo một mặt đó khuyến khích người lao động hoàn thiện năng lực của mình nhưng để có được đội ngũ

lao động có hiệu quả cần phải có kế hoạch đào tạo tránh lãng phí thời gian và tiền bạc.

Trong giai đoạn hiện nay, vấn đề nâng cao trình độ chuyên môn của người lao động là hết sức quan trọng và cần thiết. Doanh nghiệpphải tiến hành đào tạo và phát triển nhân lực vì 3 lý do:

- Đủ bự đắp những chỗ trống, chỗ thiếu trong doanh nghiệp.
- Để chuẩn bị cho những người lao động thực hiện những trách nhiệm và nhiệm vụ do có sự thay đổi mục tiêu, cơ cấu, những thay đổi về pháp luật, chính sách, công nghệ.
- Để hoàn thiện các khả năng lao động của người lao động trong tương lai và những người lao động muốn thay đổi công việc của mình.

Đối với công nhân, một lực lượng lao động trực tiếp tạo ra sản phẩm, trình độ tay nghề của họ quyết định chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp, trực tiếp tạo ra doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp, cho nên công tác đào tạo phải được thực hiện thường xuyên và liên tục.

Đối với cán bộ quản lý, một lực lượng lao động chủ chốt, trực tiếp điều hành quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp cho nờn phải thường xuyên bồi dưỡng, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho họ

Doanh nghiệp đã thực hiện đúng quy trình đào tạo. Nhìn chung, công tác tổ chức đào tạo tại doanh nghiệp luôn được quan tâm vì nó chính là cầu nối trong vấn đề giữa người day và người học, công tác tổ chức đào tạo tốt sẽ giúp cho cả chương trình đào tạo trở nên trơn tru và hiểu quả hơn. Chính vì vậy công tác tổ chức đào tạo trở nên quan trọng trong việc đóng góp thành công của một khối đào tạo.

Tuy nhiên. Công tác tổ chức đào tạo tại doanh nghiệp vẫn còn gặp nhiều khó khăn như:

- Lực lượng nhân viên phụ trách công tác đào tạo còn ít, dẫn đến vấn đề giải quyết các công việc gặp khó khăn, chưa đúng thời hạn.

- Việc thu nhập các phản hồi chưa được quan tâm, vẫn còn nhiều người tham gia không làm phiếu phản hồi.
- Chưa có sự phối hợp chặt chẽ giữa người giảng dạy, người tham gia và người phụ trách công tác đào tạo.

Qua đánh giá hiệu quả đào tạo, doanh nghiệp có cái nhìn chung nhất về tình hình đạo tạo. Tuy nhiên, cho đến nay, việc đánh giá đào tạo của doanh nghiệp chưa được quan tâm và thực hiện một cách bài bản. Đây cũng là khuyết điểm lớn trong công tác đà tạo. Chính vì vậy, việc tiến hành công tác đánh giá đào tạo trong thời gian tới là rất cần thiết và cấp bách. Đánh giá hiểu quả cần có sự kết hợp chặt chẽ giữa giáo vien hướng dẫn, nhân viên tham gia và người phụ trách công tác đào tạo. Tiêu chuẩn đánh giá hiểu quả đào tạo cần rõ ràng với tình hình đạo tạo hiện tại của doanh nghiệp.

2.4 Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp Tư nhân Thái Sơn

2.4.1 Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực theo quỹ tiền lương

Bảng 2.7: Mức lương bình quân của công nhân viên trong doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn

STT	Các đối tượng	Mức lương (Triệu đồng/ người/ tháng)
1	Giám đốc	20
2	Kế toán trưởng	10
3	Nhân viên giám sát	8
4	Công nhân, nhân viên	4,5
5	Bảo vệ	3,5

Nguồn: Phòng kế toán

Lao động là một trong ba yếu tố quan trọng trong mỗi một doanh nghiệp. Do vậy công tác quản lý lao động rất quan trọng và luôn phải đặt lên hàng đầu. doanh nghiệp tổ chức sử dụng lao động hợp lý, tính đúng chính xác thù lao cho lao động, thanh toán kịp thời tiền lương sẽ giúp người lao động quan tâm đến thời gian, kết quả lao động, chất lượng lao động, chấp hành quy định, nâng cao năng suất lao động, góp phần tiết kiệm chi phí lao động, tăng lợi nhuận, tạo điều kiện nâng cao đời sống vật chất tinh thần cho người lao động.

Doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn đã thực hiện tổ chức quản lý lao động rất chặt chẽ, bố trí sắp xếp lao động hợp lý, tính toán và trả công cho lao động một cách thỏa đáng, luôn đảm bảo quyền lợi cho người lao động với mức lương trung bình là 4,5 triệu đồng/người/tháng. Đó là một mức lương tuy không cao nhưng cũng đáp ứng sự hài lòng của người lao động. Điều đó góp phần nâng cao năng lực sản xuất, tiết kiệm hao phí lao động, mang lại hiệu quả kinh tế cao.

* Phương thức sử dụng quỹ tiền lương của người lao động

+ Hàng tháng doanh nghiệp thực hiện trả đủ 100% quỹ tiền lương tạm ứng hàng tháng cho người lao động.

+ Trích 2% quỹ lương hiệu quả để làm quỹ khen thưởng của Giám đốc nhằm động viên khen thưởng kịp thời các cá nhân, đơn vị có thành tích tốt, hiệu quả công việc cao.

+ Cuối năm, sau khi xác định được kết quả sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp sẽ thực hiện quyết toán quỹ tiền lương doanh nghiệp và quỹ khen thưởng của Giám đốc

Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương năm 2016

$$=\frac{43119272173}{8077.97}=5337878.371$$

Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương năm 2017

$$=\frac{23170769730}{8068.8}=2.871650026$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết để thực hiện một đồng doanh thu bán hàng thì cần chi 2.871650026 đồng lương. Điều này cho thấy doanh nghiệp đang sử dụng lao động với hiệu quả cao vì từ 1 đồng doanh thu thì chỉ cần chưa đến 3 đồng về nhân lực. Nhưng so với năm 2016 thì từ 1 đồng doanh thu cần đến hơn 5 đồng về nhân lực, điều này cho thấy chất lượng, hiệu quả về lao động chưa cao. Cùng với việc này cho thấy đồng lương của cán bộ nhân viên được đánh giá qua doanh thu thuần của doanh nghiệp ở mức 2.8 có nghĩa là doanh thu đạt được là 0.35 đồng trên một đồng chi phí tiền lương. Đối với một doanh nghiệp tư

nhân, con số này là một con số tối ưu vì hiệu quả sử dụng lao động để tạo ra doanh thu là một chỉ tiêu đánh giá mà thông thường ở các đơn vị hoạt động lâu năm mới có. Mặt khác điều này cũng có thấy sự hiệu quả trong phân công công việc, sử dụng lao động phù hợp với ngành nghề đào tạo, tuyển dụng đúng vị trí.

2.4.2 Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo ngành nghề đào tạo

Trong các doanh nghiệp sản xuất, chỉ tiêu năng suất lao động đo bằng đơn vị giá trị được coi là chỉ tiêu tổng hợp phản ánh hiệu quả sử dụng lao động theo ngành nghề đào tạo.

$$K = \frac{\text{Số lao động được bố trí đúng nghề}}{\text{Tổng số lao động}}$$

Chỉ tiêu này phản ánh năng suất lao động của công nhân trong năm. Các yếu tố gắn liền con người và quản lý con người như trình độ chuyên môn của người lao động, trình độ tổ chức và quản lý hoạt động doanh nghiệp tác động lớn đến năng suất lao động của người lao động.

Tính theo năm 2016 thì

$$K = \frac{565}{880} = 64.2\%$$

Tính theo năm 2017 thì

$$K = \frac{625}{879} = 71.1\%$$

Như vậy so với năm 2016 doanh nghiệp đã có sự bố trí lại nhân sự phù hợp với ngành nghề đào tạo, yêu cầu của công việc phù hợp với chất lượng đào tạo từ 64,2% tăng đến 71.1% đây là sự tăng tuy nhỏ nhưng là con số đang khích lệ vì trong vòng 1 năm đã có sự thay đổi trong công tác sử dụng lao động hiệu quả.

Như đó thấy năm 2017, Doanh nghiệp có 136 người có trình độ Đại học và trên Đại học chiếm 15.47% trong tổng số lao động; 77 người có trình độ cao đẳng chiếm tỷ lệ 8.96 %; 94 người có trình độ trung cấp chiếm 10.694 % trong tổng số lao động. Còn lại là trình độ tốt nghiệp THPT. Chủ yếu trình độ đại học

và trên đại học nắm ở các cấp quản lý các phòng ban. Còn những người có trình độ cao đẳng chủ yếu là những người quản lý cấp phân xưởng và trình độ trung cấp là các công nhân lành nghề và đối với những người có trình độ tốt nghiệp THPT chủ yếu là công nhân sản xuất

Bảng 2.8: Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn

ĐVT: Người

Chỉ tiêu	2016		2017		2017/2016	
	SL	%	SL	%	SL	%
Đại học	102	11.5909	136	15.472	34	33.33333
Cao đẳng	82	9.31818	77	8.76	-5	6.097561
Trung cấp	90	10.2273	94	10.694	4	4.444444
Lao động phổ thông	606	68.8636	572	65.074	-34	5.610561
Tổng	**880**	**100**	**879**	**100**	**-1**	**49.48**

(Nguồn : phòng Hành chính)

Qua bảng số liệu trên cho thấy số lượng và chất lượng lao động trong doanh nghiệp có sự biến đông qua các năm. So với năm 2016 thì quy mô giảm đi 1 nhân viên nhưng thay vào đó chất lượng lao động đã tăng lên. Lao động trình độ cao đã tăng lên và thay vào đó là sự giảm đi của lao động trình độ phổ thông. Cùng với đó thì trình độ cao đẳng có sự giảm đi nhưng trình độ trung cấp tăng lên. Một lần nữa khẳng định nhân lực của doanh nghiệp đang được tăng lên về chất lượng.

2.4.3 Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực theo tỷ lệ phân chia nguồn nhân lực

Xét về tính chất lao động: Năm 2017 lao động gián tiếp có 626 đã giảm so với năm 2016 là 656 lao động. Nhưng thay vào đó số lượng lao động trực tiếp năm 2017 đã tăng 29 người so với năm 2016 để đạt đến số lượng là 253 người. Điều này cho thấy cơ cấu lao động của doanh nghiệp đang chuyển dần từ số lượng sang chất lượng. Doanh nghiệp thực hiện tinh gọn bộ máy nhân sự nhưng đảm bảo tính chất lượng của mình. Phân bổ nguồn lực đã đã hợp lý hơn trong

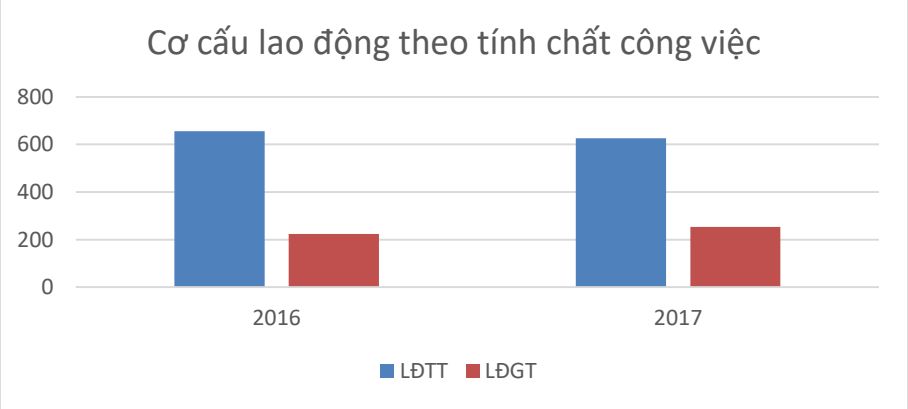
việc bố trí nhân lực trong việc phân công công việc.

Bảng 2.9: Cơ cấu lao động theo tính chất công việc

ĐVT: Người

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017	
	SL	%	SL	%
Lao động gián tiếp	224	25.5	253	28.8
Lao động trực tiếp	656	74.5	626	71.2
Tổng	**880**	**100**	**879**	**100**

Nguồn : phòng Nhân sự



Biểu đồ 2.3: Biểu đồ thể hiện cơ cấu lao động theo tính chất công việc

2.4.4 Năng suất lao động bình quân, hiệu suất sử dụng lao động.

Từ bảng số liệu dưới ta thấy: số lao động năm 2017 giảm 01 người so với năm 2016 ứng với tỷ lệ giảm là 0.11 %. Tỷ lệ giảm của nhân viên cùng với sự giảm đi của doanh thu, năm 2017 giảm 17,196,055,097 so với năm 2016 ứng với tỷ lệ giảm 3.06% dẫn đến hiệu quả sử dụng lao động năm 2017 đạt 620,166,897 đồng/người giảm so với năm 2016 là 639,003,134 đồng/người, tương ứng ứng với tỷ lệ giảm là 3.03%. Ngoài ra, hiệu quả sử dụng lao động giảm đi còn do nguyên nhân chủ quan và khách quan mang lại. Mặc dù gặp rất nhiều khó khăn do chịu ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu, do biến động trên thị trường, các chi phí tăng cao nhưng Ban lãnh đạo cùng toàn thể cán bộ công nhân viên công ty đã hoàn thành kế hoạch và hoàn thành vượt mức một số chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật chủ yếu trong điều kiện tự chủ và hoạt động sản xuất kinh doanh

có lãi nhưng hiệu quả sử dụng lao động chưa cao. Ban lãnh đạo cùng toàn bộ công nhân viên trong Công ty cần nỗ lực hơn nữa trong công tác quản lý, điều hành và khai thác sản xuất nhằm duy trì, ổn định phát triển, tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh cũng như hiệu quả sử dụng lao động.

Bảng 2.10 Các chỉ tiêu đánh giá về năng suất lao động bình quân, hiệu suất sử dụng lao động

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Giá trị		Chênh lệch	
		2016	2017	Tuyệt đối	TL%
Tổng sản lượng	Tấn	83,808	94,284	10,476	12.50
Tổng doanh thu	đồng	562,322,757,532	545,126,702,435	(17,196,055,097)	(3.06)
Tổng chi phí	đồng	554,701,964,750	534,143,649,647	(20,558,315,103)	(3.71)
Tổng lợi nhuận	đồng	7,620,792,782	10,983,052,788	3,362,260,006	44.12
Tổng LN sau thuế	đồng	5,486,970,803	7,907,798,007	2,420,827,204	44.12
Tổng số lao động	Người	880	879	-1	(0.11)
Hiệu suất sử dụng lao động	đ/người	639,003,134	620,166,897	-18,836,237	(3.03)
Năng suất lao động	tấn/người	95.23636364	107.2627986	12.026435	11.2

Chỉ tiêu năng suất lao động bình quân: Năm 2017, trung bình một lao động sản xuất được 107,2627986 tấn sản phẩm, tăng so với năm 2016 là 12,026435 tấn tương ứng với tỷ lệ tăng 11.2%. Qua đây cho thấy hiệu quả sử dụng lao động trong Công ty tương đối tốt. Năng suất lao động bình quân không ngừng được nâng cao do công ty có kế hoạch đầu tư thêm các phương tiện, trang thiết bị hiện đại, định kỳ trùng tu, bảo dưỡng máy móc, thiết bị. Tích cực đào tạo nhằm nâng cao tay nghề của đội ngũ lao động; ngoài mức lương được hưởng Công ty còn có chế độ khen thưởng kịp thời và hình thành quỹ phúc lợi để quan tâm hơn nữa đến đời sống của người lao động, giúp họ yên tâm công tác và phát huy hết khả năng của mình.

được tính dựa vào lợi nhuận sau thuế mà Công ty đã đạt được. Điều này cho thấy kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong 2 năm 2008 và 2009 rất khả quan và cần được phát huy hơn nữa kết quả này.

Qua việc phân tích một số chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động giúp cho

doanh nghiệp thấy được những mặt được và những mặt còn hạn chế trong quá trình quản lý, khai thác và sử dụng lao động. Từ đó doanh nghiệp cần tìm ra nguyên nhân và đưa ra biện pháp để khắc phục các hạn chế đó nhằm đạt được mục tiêu cao nhất của bản thân doanh nghiệp. Có nhiều nguyên nhân tác động đến các chỉ tiêu này như công tác định mức lao động, chất lượng lao động, quá trình khai thác và sử dụng lao động. Để nâng cao hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh thì doanh nghiệp cần phải tìm hiểu và phân tích nguyên nhân ảnh hưởng đến các chỉ tiêu đó một cách khách quan nhất.

2.5 Đánh giá chung về tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn

Doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn 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 doanh nghiệp quan tâm làm cho hiệu quả sử dụng nhân sự ở doanh nghiệp tăng lên. Song bên những kết quả đã đạt được thì vẫn còn tồn tại một số vấn đề cần được giải quyết.

2.5.1 Những kết quả đã đạt được

- Quy mô nhân lực có sự giảm đi, nhưng giảm theo chiều hướng tăng về chất lượng, giảm số lượng. Giảm thiểu bớt lao động phổ thông thay vào đó là lao động có trình độ cao.

- Doanh nghiệp cũng đã tiến hành cử cán bộ đi đào tạo để nâng cao tay nghề, học hỏi phương thức quản lý hiệu quả theo xu hướng mới.

- Doanh nghiệp đã xây dựng cho mình một cơ cấu nhân lực hiệu quả ở thời điểm hiện tại, tức là lao động ở độ tuổi 25-35 chiếm tỷ lệ cao, tận dụng được thể lực và trí tuệ của tuổi trẻ và điều này cũng tương đương với việc trong những năm mới, cơ cấu tổ chức nhân sự của doanh nghiệp sẽ ổn định.

- Doanh nghiệp đã nâng cao trình độ lao động của mình và tương xứng sắp xếp công việc tương ứng với ngành nghề, trình độ đào tạo để phát huy sức mạnh nhân lực

2.5.2 Những tồn tại cần giải quyết

- Tỷ lệ nam giới và nữ giới trong doanh nghiệp còn chênh lệch khá nhiều. Mặc dù đặc thù của doanh nghiệp thuộc lĩnh vực công nghiệp khói bụi đòi hỏi sức bền bỉ của nam giới nhưng không thể phủ nhận công lao của nữ giới trong việc duy trì hoạt động của doanh nghiệp.

- Trong công tác tuyển dụng của doanh nghiệp cũng còn rất nhiều hạn chế vì Doanh nghiệp chủ yếu tuyển con em cán bộ công nhân làm việc trong ngành nên doanh nghiệp có nhiều hạn chế trong khâu tuyển dụng, không tuyển được nhiều những nhân tài giúp cho doanh nghiệp phát triển chính vì thế tình trạng nhân viên trúng tuyển không hoàn thành tốt công việc hay bỏ việc sau một thời gian làm việc tại Doanh nghiệp.

- Công tác trả lương cho người lao động chưa thực sự khiến họ hài lòng vì với mức lương trung bình là 4.5 triệu đồng/ tháng thì chỉ đủ đáp ứng những nhu cầu cơ bản của cá nhân và so với mức trung bình ngành đây là con số chưa cao nên doanh nghiệp cần quan tâm đến đời sống của cán bộ nhân viên hơn.

CHƯƠNG 3:MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẰM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN THÁI SƠN

3.1 Phương hướng và mục tiêu hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn trong thời gian tới

3.1.1. Phương hướng kinh doanh

- Đầu tư sâu rộng cho ngành khai thác, chế biến khoáng sản, kinh doanh xuất nhập khẩu sản phẩm bột đá trắng mịn và siêu mịn.

- Triển khai, đầu tư thêm các dự án mở rộng, tăng năng lực sản xuất, đa dạng hóa sản phẩm và chất lượng sản phẩm, tăng khả năng cạnh tranh nhằm cũng cố và nâng cao thương hiệu của doanh nghiệp trong nước cũng như ngoài nước.

- Doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn định hướng trở thành một doanh nghiệp lớn về khai thác, chế biến, kinh doanh xuất nhập khẩu khoáng sản, nhằm tận dụng hết các lợi thế về tài chính, về mỏ đá trắng, mặt bằng kinh doanh, nhà xưởng và nguồn nhân lực hiện có của doanh nghiệp và hợp tác chặt chẽ với các doanh nghiệp kinh doanh cùng ngành.

3.1.2. Mục tiêu phát triển kinh doanh

Trong kế hoạch phát triển 5 năm của doanh nghiệp từ năm 2017-2025. Doanh nghiệp đã có những định hướng rõ rệt:

✓ Mục tiêu mở rộng thị phần

✓ Doanh nghiệp dự kiến sẽ tăng vốn chủ sở hữu lên để đảm bảo khả năng thanh khoản cho doanh nghiệp.

✓ Sản xuất 30.000 tấn bột đá/ năm

✓ Tăng doanh thu vào năm 2020

3.2. Định hướng và mục tiêu nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực đến năm 2020

- Doanh nghiệpcũng đưa ra một số phương hướng nhằm nâng cao hiệu

quả sử dụng lao động, từ đó tăng năng suất lao động nhằm đạt kết quả kinh doanh tốt hơn nữa.

+ Mức thu nhập bình quân của người lao động: Để đảm bảo cho cán bộ công nhân viên yên tâm sản xuất kinh doanh đạt chất lượng thì trong những năm tới Doanh nghiệpcần nâng cao mức thu nhập cho người lao động. Dự kiến trong những năm tới mưc thu nhập bình quân của công nhân viên trong Doanh nghiệpsẽ tăng lên từ 1tr – 1,5tr. Và cũng trong thời gian tới Doanh nghiệpsẽ tiếp tục kiện toàn hoàn thiện bộ máy quản lý, thúc đẩy nâng cao năng suất lao động nhằm đạt hiệu quả cao hơn trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

+ Giảm biên chế đối với những lao động dư thừa, làm việc không hiệu quả.

+ Đóng bảo hiểm đầy đủ cho cán bộ công nhân viên trong Công ty, trang thiết bị bảo hộ lao động sẽ được đầu tư tốt hơn nữa giúp cho người lao động yên tâm làm việc.

+ Nâng cao trình độ cho cán bộ cũng như những người lao động trong Doanh nghiệp bằng cách cử đi học hoặc tổ chức lớp học cho cán bộ công nhân viên.

3.3. Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn đến năm 2020

3.3.1. Thực hiện tốt công tác hoạch định nguồn nhân lực và cải tiến công tác tuyển dụng

Dựa trên những đề xuất từ những phòng ban, hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong những năm sắp tới để hoạch định nguồn nhân lực bao gồm mục tiêu nguồn nhân lực của doanh nghiệp là nâng cao trình độ nhân viên trực tiếp sản xuất lẫn nhân viên gián tiếp.

Cải tiến công tác tuyển dụng là đa dạng hóa nguồn tuyển dụng

➢ *Căn cứ của biện pháp*

Tuyển dụng là một trong những bước quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực hiện tại cũng như lâu dài của Công ty. Trong những năm qua, công tác tuyển dụng của Doanh nghiệp đã từng bước phát triển, tuy nhiên vẫn còn

một số yếu điểm như: tuyển dụng nhân lực chưa thực sự chính xác yêu cầu về ngành nghề đạo tạo mà công việc yêu cầu, nguồn nhân lực tuyển dụng được từ bên ngoài ngày càng có xu hướng giảm, dựa trên các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo ngành nghề đào tạo, hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực theo tỷ lệ phân chia nguồn nhân lực

Mục tiêu của biện pháp

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

- Tuyển chọn được những ứng viên có năng lực, trình độ chuyên môn cao đáp ứng được yêu cầu tính chất phức tạp của công việc.

➢ *Nội dung của biện pháp*

Đa dạng hóa nguồn tuyển mộ để thu hút được nhiều ứng viên tạo cơ hội thuận lợi cho việc tuyển chọn được những ứng viên giàu tiềm năng nhất phù hợp với điều kiện làm việc với cường độ cao của Công ty để khắc phục được hiện trạng tuyển dụng chủ yếu là luân chuyển cán bộ trong doanh nghiệp.

Liên kết với các trường Đại học, cao đẳng, trung cấp, các trường dạy nghề. Tiến hành tuyển mộ những ứng viên ngay khi họ còn ngồi trên ghế nhà trường (năm học cuối cùng của mỗi bậc đào tạo) vì đây là nguồn lực quan trọng và rất phong phú. Với nguồn lực này thì các ứng viên còn giữ thói quen học tập, có khả năng tiếp thu nhanh, có nhiều sáng kiến, sức trẻ và lòng nhiệt huyết cống hiến cho sự nghiệp phát triển bền vững của Doanh nghiệp

Ngoài ra, Doanh nghiệp có thể đăng tuyển với những ứng viên ứng cử ở các nguồn khác nhau như ứng viên tự nộp đơn xin việc, người có nhu cầu làm việc mà chưa tìm được việc… tất cả những nguồn này tạo thành một nguồn tổng thể, phong phú giúp cho Doanh nghiệpcó nhiều cơ hội tuyển chọn được các ứng viên phù hợp.

Sau khi thực hiện giải pháp trên Doanh nghiệp sẽ có được những nhân viên có trình độ tay nghề cao đem lại một bầu không khí mới trong tác phong làm việc, năng động hơn, nhiệt tình hơn. Từ đó tạo ra được không khí thi đua trong

lao động giúp cho công việc hoàn thành đạt hiệu quả tốt hơn. Hạn chế được tình trạng con ông, cháu cha không có đủ khả năng, trình độ năng lực nhưng vẫn được cân nhắc vào những vị trí quan trọng, chủ chốt trong Doanh nghiệp làm giảm hiệu quả hoạt động của bộ máy quản lý. Tuy nhiên, khi áp dụng hình thức tuyển dụng này thì Doanh nghiệp phải xây dựng chế độ đãi ngộ hợp lý nhằm giữ chân người tài ở lại cống hiến cho Công ty.

* Đối với công tác tuyển mới lao động, công ty cần tiến hành tuyển chọn khách quan hơn, người được tuyển phải có đủ, năng lực, phẩm chất tốt theo đúng yêu câu của công ty.

Công ty cần làm các công việc sau:

+ Thông qua công tác phân tích công việc nhà máy có đầy đủ nthông tin về yêu cầu công việc.

+ Dựa vào số lượng công nhân thuyên chuyển, về hưu, sa thải, bỏ việc, hết hợp đồng qua các năm, kế hoạch sản xuất trong năm tới.

+ Từ đó xác định số lượng lao động cần tuyển thêm hiện tại và tương lai.

Sau đó công tác tuyển chọn tiến hành phải có sự tham gia trực tiếp lãnh đạo công ty.

+ Quá trình tuyển chọn được bắt đầu từ cuộc phỏng vấn sơ bộ trong giai đoạn này, cần tạo cho người dự tuyển một không khí vui vẻ thoải mái và tạo cho họ tốt về nhà máy, áp dụng cho công nhân và cán bộ quản lý.

Mẫu đơn xin việc có thể do nhà máy soạn ra, mẫu đơn càng thiết kế khoa học, chi tiết càng tiết kiệm thời gian để lựa chọn ứng cử viên. Mẫu đơn này có hiệu quả hơn là bản khai lý lịch.

Đối với cán bộ quản lý và công nhân sản xuất có thể soạn thảo hai mẫu đơn khác nhau, mẫu đơn này có thể soạn thảo hai mẫu đơn khác nhau, mẫu đơn này có thể phát cho người dự tuyển ngay sau khi phỏng vấn sơ bộ.

Trắc nghiệm: Về kiến thức tổng quát, trắc nghiệm về tâm lý, trí thông minh, cá tính, trắc nghiệm năng khiếu và khả năng chuyên môn hay công việc cụ thể. Phương pháp này giúp cho công ty tiết kiệm được chi phí nhờ tuyển

được các ứng cử viên làm việc có năng suất cao.

Phỏng vấn sâu (đối với cán bộ quản lý): Giai đoạn này nhất thiết công ty phải thực hiện nhằm đánh giá đúng khả năng của người dự tuyển. Trong cuộc phỏng vấn sâu này thì đích thân giám đốc nhà máy phụ trách phỏng vấn và phải tạo được bầu không khí phỏng vấn thoải mái. Mục đích của cuộc phóng vấn này nhằm kiểm tra lại tất cả những dữ kiện mà ứng cử viên đã cung cấp thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau trong suốt các giai đoạn lựa chọn. Thông qua đây người phỏng vấn có thể biết được ứng viên có đủ kiến thức hoặc trình độ với công việc sau này hay không và có qui định tuyển dụng đúng đắn.

Hai giai đoạn cuối cùng là khám sức khoẻ và quyết định tuyển dụng.

Trong giai đoạn thử việc hay học nghề, công ty cần theo dõi kết quả thực hiện của người lao động đồng thời phải tạo điều kiện thuận lợi nhất cho người lao động thực hiện công việc: điều kiện làm việc hướng dẫn cách thực hiện công việc... Điều này có lợi cho người lao động, tạo điều kiện cho họ bộc lộ khả năng và trình độ trong công việc được giao. Đồng thời nhà máy cũng đánh giá được đúng khả năng của người lao động.

Công tác này được thực hiện tốt giúp cho công ty có thể sử dụng lao động có hiệu quả hơn góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất.

Công nhân viên mới được tuyển vào công ty phải có chương trình định hướng lao động mới. Động viên khuyến khích người lao động thực hiện tốt công việc, tạo bầu không khí làm việc thoải mái (khuyến khích người lao động mới tham gia các hoạt động trong công ty), lãnh đạo công ty trao đổi thông tin, kinh nghiệm trong công việc với người lao động mới.... Chương trình này giúp cho người lao động mới nhanh chóng làm việc, nhanh chóng tăng năng suất lao động, rút ngắn thời gian hoà nhập với công ty.

Kết quả dự kiến:

Khi sử dụng chỉ tiêu này , năng suất lao động sẽ tăng lên điều này sẽ làm tăng về sản lượng sản xuất trong năm, tương ứng tăng về doanh thu, lợi nhuận cho doanh nghiệp hiện nay. Với điều kiện tổng số lao động giữ nguyên thì với

mức tăng năng suất lao động sẽ là 96.690 điều này cho thấy sản lượng của doanh nghiệp sẽ tăng lên đáng kể nếu như thay đổi về năng suất lao động của cán bộ công nhân viên.

3.3.2. Phân tích công việc trên cơ sở đó sắp xếp, bố trí lại công việc; Cải thiện các tiêu chuẩn đánh giá và có chính sách lương phù hợp

3.3.2.1 Phân tích công việc trên cơ sở đó sắp xếp, bố trí lại công việc

➢ *Căn cứ biện pháp*

- Một hiện trạng đó là doanh nghiệp vẫn đang còn lại khoảng 25% đối lượng nhân viên chưa được bố trí đúng ngành nghề đào tạo, chính vì vậy đòi hỏi doanh nghiệp phải rà soát, sắp xếp, bố trí lại vị trí để phát huy hết thế mạnh của nguồn nhân lực, đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp từ loại bỏ những hao phí không đáng có

- Công ty nên thường xuyên tổ chức các cuộc sát hạch, kiểm tra trình độ của cán bộ công nhân viên nhằm phát hiện ra những người kém năng lực, không phù hợp với công việc được giao. Từ đó có các quyết định thuyên chuyển công tác hoặc thôi việc kịp thời. Bên cạnh đó Công ty nên cho một số người đã đến tuổi hưu về nghỉ và cho những người trẻ tuổi nên thay.

- Một thực trạng ở không ít các công ty hiện nay là còn có sự nhàn rỗi, nhân viên thường ngồi chơi nên doanh nghiệp cũng cần giảm biên chế. Việc giảm biên chế này sẽ tạo cho nhân viên cảm giác luôn mới mẻ, có hứng thú làm việc hơn, tạo điều kiện cho hoạt động kinh doanh của Công ty.

➢ *Nội dung thực hiện*

- Công ty cần bố trí, sắp xếp sao cho số nhân viên ở phòng kinh doanh tăng lên hàng năm. Cần đào tạo nhiều nhân viên marketing hơn nữa để làm việc trong lĩnh vực thị trường cũng như xúc tiến thương mại.

- Cần phải xác định rõ công việc của từng người phải hoàn thành và vị trí của họ trong tập thể lao động.

- Phải giao mức và theo dõi giao mức lao động. Ngoài ra, phải giao thêm nhiệm vụ cho những người đã làm việc lâu năm tránh cho họ sự nhàm chán với

công việc đồng thời Công ty sẽ phát hiện được những khả năng tiềm ẩn trong con người họ và phát huy được khả năng đó.

3.3.2.2 Cải thiện các tiêu chuẩn đánh giá và có chính sách lương phù hợp

Từ thực trang đã nêu trên cho thấy doanh nghiệp nên có bảng tiêu chuẩn xếp loại cán bộ quản lý (mức độ thực hiện nhiệm vụ được giao, tinh thần trách nhiệm, mức độ tín nhiệm của đồng nghiệp, sáng kiến kinh nghiệm...). Thực hiện phân chia trực tiếp quyền đánh giá, xếp loại cho từng đơn vị, phòng ban, đảm bảo tính thực tế khách quan. Nhờ đó thuận lợi cho công tác trả lương, thưởng...

Đối với hình thức trả lương theo đơn vị sản phẩm thì việc xây dựng đơn giá tiền lương nên xây dựng cho từng thành viên hạch toán độc lập để trình duyệt. Làm theo cách này thì với mỗi chi nhánh khác nhau về ngành nghề, sản phẩm hình thức kinh doanh sẽ có được đơn giá tiền lương phù hợp với đơn vị mình, không bị gò bó vào một đơn giá chung nào.

Việc xét duyệt khen thưởng đối với công nhân kỹ thuật và sản xuất nên dựa vào năng suất cá nhân, mức độ hoàn thành công việc và sáng kiến kỹ thuật của họ... chứ không nên nhận xét đánh giá chung chung, cảm tính của tổ trưởng hay đội trưởng...

+ Tổ chức, củng cố bộ phận chuyên trách làm công tác lao động - tiền lương của doanh nghiệp, bố trí và bồi dưỡng cán bộ có đủ trình độ nghiệp vụ, chuyên môn thực hiện công việc theo yêu cầu.

- *Dự kiến kết quả đạt được:*

Phân bổ lại nguồn lực, bố trí lại nhân lực để tăng tỷ trọng nhân lực được bố trí đúng theo ngành nghề đào tạo lên con số 76% trong năm 2018 và những năm về sau những con số này xấp xỉ đạt ngưỡng 100%

3.3.3. Nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn

- *Căn cứ biện pháp*

Từ thực tế là doanh nghiệp còn nhiều cán bộ được đào tạo trước đây theo

cơ chế quản lý và công nghệ cũ không phù hợp với điều kiện mới, lớp cán bộ trẻ được đào tạo cơ bản những thiếu kinh nghiệm thực tiễn, số chuyên gia còn thiếu so với yêu cầu công tác, doanh nghiệpchưa quan tâm tới trình độ ngoại ngữ và tin học của nhiều cán bộ công nhana viên và với những đặc điểm này sẽ làm cho doanh nghiệpgặp không ít khó khăn trong bố trí lao động, đó là nguyên nhân làm cho hiệu quả sử dụng lao động xấu đi.

➢ *Nội dung thực hiện*

Vậy để giải quyết vấn đề trên thì doanh nghiệp phải đào tạo công nhân theo các hướng sau:

* Đối với cán bộ tiếp tục:

+ Cử cán bộ lãnh đạo, quản lý chuyên môn nghiệp vụ của doanh nghiệpvà các đơn vị đi học các lớp quản lý về dự án đầu tư, dự án đấu thầu, các khoá quản lý kinh tế và ngoại ngữ, gửi đi đào tạo cán bộ chuyên ngành về sản xuất công nghiệp (kỹ sư si li cat, cao đẳng may mặc) để tăng cường lực lượng cán bộ kỹ thuật cho nhà máy xi măng Sông Đà và xí nghiệp may xuất khẩu.

Bên cạnh đó doanh nghiệp nên tổ chức cho cán bộ đi tham quan học tập kinh nghiệm ở các doanh nghiệp có nhiều biện pháp quản lý tiên tiến. Đồng thời cũng thường xuyên mở các cuộc mạn đàm trao đổ kinh nghiệm giữa các đơn vị, về các lĩnh vực quản lý, kỹ thuật, nghiệp vụ.

* Đối với công nhân kỹ thuật.

+ Tiến hành đào tạo nghề mới cho công nhân (công nhân sản xuất bao bì, sản xuất cột điện li tâm, công nhân may, công nhân sản xuất xi măng).

+ Tổ chức thi nâng bậc theo đúng tiêu chuẩn nhằm kích thích học tập nâng cao tay nghề của công nhân.

* Đối với lao động trực tiếp sản xuất.

+ Để bồi dưỡng tay nghề cho số công nhân đang làm việc trước hết phải thường xuyên kiểm tra tay nghề cho toàn bộ công nhân công nghệ, công nhân bảo toàn hàng tháng. Trên cơ sở đó phân loại lao động theo tay nghề.

+ Tổ chức kèm cặp tại chỗ, người hướng dẫn là cán bộ kỹ thuật, công

nhân lâu năm có nhiều kinh nghiệm, có trình độ tay nghề và có khả năng giảng dạy, mô tả tốt các bước công việc. Hình thức này áp dụng tốt đối với công nhân tay nghề yếu, công nhân mới qua giai đoạn học nghề thử việc. Khi áp dụng phương pháp này, tổng quá trình kèm cặp phải thường xuyên lắng nghe và giải thích thắc mắc của học viên, đồng thời phải chỉ bảo tỉ mỉ, kiểm tra sát sao quá trình làm việc của họ, người học viên phải nỗ lực học hỏi, trao đổi kinh nghiệm với người hướng dẫn.

Một trong những yếu tố quan trọng góp phần tăng hiệu quả kinh doanh đó là hiệu quả sử dụng lao động. Do đó, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là một vấn đề rất cần thiết mà một trong những giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là phải nâng cao trình độ đội ngũ công nhân viên ở tất cả các khâu. Nói cách khác doanh nghiệpcần đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ công nhân viên để nhằm đưa hiệu quả lao động ngày một cao hơn nữa.

Hiện tại, Doanh nghiệp đã thực hiện tương đối tốt công tác đào tạo bồi dưỡng nghiệp vụ chuyên môn cho đội ngũ nhân viên, tuy nhiên để có thể thích ứng với đặc điểm kinh doanh hiện tại thì đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ quản lý và nhân viên là rất cần thiết, bởi vì đầu tư vào con người sẽ đem lại hiệu quả cao hơn nhiều so với việc đầu tư vào trang thiết bị kỹ thuật. Do đó Doanh nghiệpcó thể thực hiện những phương pháp sau:

- Tổ chức các chuyến công tác tập huấn tại nước ngoài cho đội ngũ cán bộ để họ học hỏi trau dồi kiến thức và kinh nghiệm kinh doanh. Phương pháp này có nhược điểm là sẽ gây tốn kém cho Doanh nghiệpnhưng ưu điểm mang lại là rất lớn do các cán bộ được tiếp cận với cách quản lý và làm việc hiện đại khoa học, điều đó đóng góp rất lớn cho Doanh nghiệptrong việc tạo chỗ đứng vững chắc trên thị trường.
- Tiếp tục cử các cán bộ chưa qua trình độ Đại học theo học các lớp đại học tại chức. Đồng thời Doanh nghiệp cũng nên cấp một phần kinh phí giúp họ vừa đi làm, vừa đi học, vừa đảm bảo cuộc sống. Do vậy, Doanh nghiệpnên trích một khoảng tiền nhất định từ quỹ khen thưởng phúc lợi hoặc quỹ phát triển để đầu tư

cho việc đào tạo, nâng cao trình độ cho nhân viên hàng năm.

- Bên cạnh việc đào tạo, Doanh nghiệp cần phải kết hợp với chính sách đề bạt và cất nhắc, tức là việc đào tạo phải mở ra cho họ những cơ hội thăng tiến, phát triển và thực hiện công việc tốt hơn.

Tuy nhiên, việc cử nhân viên đi học phải được Doanh nghiệpgiám sát chặt chẽ, theo dõi thái độ học tập của họ có tích cực hay không. Nếu không giám sát thì việc đào tạo bồi dưỡng sẽ trở thành vô ích với những với những người không có thái độ học tập nghiêm túc.

Giải pháp đào tạo công tác và bồi dưỡng đội ngũ quản lý, nhân viên trong Doanh nghiệp sẽ gây tốn kém rất nhiều cho Doanh nghiệp nhưng không thể không thực hiện bởi nó liên quan đến sự phát triển bền vững của Doanh nghiệp sau này. Khi trình độ nhận thức, nghiệp vụ chuyên môn của người lao động không được quan tâm và đạo tạo thường xuyên thì dù quy trình công nghệ của Doanh nghiệp có hiện đại và tối ưu đến đâu thì vẫn bị tụt hậu so với sự phát triển của khoa học kỹ thuật trên thế giới.

Bên cạnh việc nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, Doanh nghiệp nên có những buổi họp, gặp mặt để nhằm nâng cao trình độ nhận thức, giác ngộ tư tưởng chính trị.

➢ *Kết quả dự kiến:*

Nâng cao trình độ nhân lực lên, tỷ lệ công nhân lành nghề tăng, lao động gián tiếp giảm nhưng đòi hỏi chất lượng phải tăng. Tinh gọn bộ máy nhân lực xuống con số 800 nhân viên và đòi hỏi mọi thứ cắt giảm phải có lộ trình nhưng đảm bảo sản xuất và kinh doanh vẫn đạt hiệu quả

3.3.4 Giải pháp tạo môi trường, điều kiện làm việc thuận lợi cho nhân viên.

➢ *Căn cứ biện pháp*

Trong những năm qua doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn đã làm tương đối tốt việc quan tâm, khuyến khích, tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên. Điều đó thể hiện hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh liên tục tăng qua các năm.

➢ *Nội dung thực hiện*

Để phát huy tốt khả năng của nhân viên hơn nữa thì trong những năm tới việc không ngừng hoàn thiện ứng dụng các đòn bẩy kinh tế kích thích lợi ích vật chất cũng như tinh thần đối với công nhân viên trong Doanh nghiệplà một dụng cụ đắc lực để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, làm cho người lao động gắn bó hơn với Công ty, hết lòng vì sự nghiệp, mục tiêu trước mắt của tập thể, của doanh nghiệp.

➢ Kích thích về mặt vật chất

Kích thích về mặt vật chất rất quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động. Kích thích vật chất bao gồm những khoản tiền lương, tiền thưởng được trả cho người lao động nhằm thúc đẩy người lao động hăng say làm việc để đạt được hiệu quả cao.

- Về tiền lương Doanh nghiệp nên xem xét mức lương cho nhân viên. Doanh nghiệp phải có hình thức trả lương cho phù hợp với điều kiện thực tế đồng thời công tác tổ chức tiền lương phải đảm bảo tốc độ tăng năng suất lao động nhanh hơn tốc độ tăng của tiền lương bình quân. Mặc dù tiền lương ở Doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn có tăng lên so với những năm trước đây nhưng đấy chỉ là mức lương bình quân của toàn bộ cán bộ công nhân viên trong Công ty, còn thực tế thì lương của những lao động trực tiếp sản xuất tăng lên không đáng kể và thực sự chưa đáp ứng được mong muốn của người lao động. Với mức lương như vậy mà Doanh nghiệp vẫn không có biện pháp cải thiện tình hình thì người lao động sẽ cảm thấy chán nản, không tận tâm tận tình với công việc, họ chỉ làm hết bổn phận trách nhiệm của mình do đó không tận dụng hết khả năng sẵn có và tiềm năng của nhân viên.

Doanh nghiệp nên áp dụng hình thức trả lương theo sản phẩm ở cả khâu bán hàng và tiêu thụ sản phẩm để thúc đẩy lòng hăng say, nhiệt tình với công việc của đội ngũ nhân viên.

Ngoài ra, Doanh nghiệpnên tổ chức thi lên bậc lương hàng năm cho cán bộ công nhân viên. Công tác này vừa góp phần nâng cao trình độ tay nghề của người lao động, đòi hỏi người lao động phải thường xuyên học hỏi đồng thời

nâng cao mức lương cơ bản cho người lao động.

- Về tiền thưởng đây là phần mềm kích thích vật chất đối với người lao động, nó ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả sử dụng lao động trong Công ty. Tuy nhiên chế độ tiền thưởng của Doanh nghiệp với tỷ lệ rất thấp, chưa đáp ứng được nguyện vọng của nhân viên.

Dó đó, trong những năm tới Doanh nghiệp cần đẩy mạnh doanh số bán ra, giảm chi phí lưu thông, tăng cường cơ sở vật chất kỹ thuật, tăng thu nhập cho Doanh nghiệp từ đó trích một khoản tiền vào quỹ khen thưởng phúc lợi của Công ty. Việc khen thưởng này dựa vào năng lực làm việc của nhân viên thông qua kết quả kinh doanh. Nó tác động rất lớn đến tâm lý người lao động, thể hiện sự quan tâm của Ban lãnh đạo Doanh nghiệp đối với người lao động, đồng thời thúc đẩy người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ nhất là trong tình huống khó khăn. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng nên có hình phạt nghiêm minh khi cán bộ công nhân viên vi phạm công việc được giao. Việc thực hiện chế độ thưởng phạt sẽ giúp cho công nhân viên làm việc với tinh thần trách nhiệm cao, hiệu quả công việc vì thế sẽ cao hơn.

➢ Kích thích về tinh thần

Doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn cũng đã có một số hoạt động nhằm kích thích tinh thần của nhân viên. Tuy nhiên hiệu quả từ các hoạt động đó mang lại là chưa cao nên Doanh nghiệp cần chú trọng hơn nữa về công tác này. Doanh nghiệpcần xem xét một số ý kiến:

- Tạo bầu không khí làm việc lành mạnh thoải mái, tránh kéo dài thời gian lao động gây căng thẳng cho người lao động.
- Tổ chức các buổi họp mặt trò chuyện, trao đổi kinh nghiệm, học hỏi kiến thức, thảo luận về kế hoạch công việc sắp tới… nhằm nâng cao tầm hiểu biết đồng thời gây cho người lao động hứng thú làm việc tăng năng suất lao động.
- Cần khen thưởng, biểu dương một số gương lao động giỏi trước toàn thể cán bộ công nhân viên trong Doanh nghiệpđể mọi người noi gương
- Cần phải tổ chức nhiều hơn nữa các buổi dã ngoại, nghỉ ngơi cho cán bộ công nhân viên trong Doanh nghiệpvà con em họ để họ thêm yêu mến công ty, hăng

say làm việc.

- Hoàn thiện chế độ trợ cấp và bảo hộ lao động

Để duy trì và nâng cao hiệu quả công việc đối với người lao động thì ngoài việc phải kích thích tinh thần và vật chất đối với người lao động nhằm nâng cao hiệu quả lao động. Doanh nghiệp cần phải có chế độ trợ cấp và bảo hộ hợp lý đối với người lao động để cho người lao động yên tâm làm việc, cống hiến sức lực và trí lực vào công việc được giao.

Nhằm góp phần nâng cao đời sống cũng như quan tâm hơn nữa đến cuộc sống của cán bộ công nhân viên, ngoài các khoản trợ cấp cho công nhân viên khi gặp khó khăn do nhà nước quy định, Doanh nghiệpcần thực hiện tốt một số chế độ trợ cấp ốm đau, tai nạn, thai sản, trợ cấp hưu trí, thôi viêc… Ngoài ra Doanh nghiệp nên áp dụng một số hình thức hỗ trợ kinh tế như cho vay tiền để làm nhà, xây dựng gia đình… đối với những lao động trẻ làm cho họ gắn bó, ràng buộc với Doanh nghiệp hơn.

- *Kết quả dự kiến*

Không có tình trạng chảy máu chất xám từ doanh nghiệp Thái Sơn ra ngoài thị trường

Tạo động lực cho nhân viên gắn bó với doanh nghiệp lâu năm

Khiến cho cán bộ nhân viên đi làm với tâm thế thoải mái, gắn bó, coi doanh nghiệp như một phần của cơ thể để cống hiến, để xây dựng và phát triển

3.4. Kiến nghị

Trong tình hình kinh doanh hiện nay, việc kinh doanh trong thị trường ngành công nghiệp này đòi hỏi doanh nghiệp cần phải đảm bảo rất nhiều yêu cầu về hệ thống an toàn lao động, hệ thống bảo vệ môi trường và đặc biệt là cơ chế khuyến khích di dời ra những vùng, khu công nghiệp đã được quy hoạch. Chính vì vậy, nhà nước đóng vai trò quan trọng trong việc điều tiết các chính sách, tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp trong việc tái định cư, xây dựng nhà xưởng. Ngoài ra hỗ trợ doanh nghiệp trong việc đào tạo về lĩnh vực bảo vệ trường xung quanh.

KẾT LUẬN

Hoạt động quản lý con người vừa mang tính khoa học vừa mang tính nghệ thuật. Nó đòi hỏi nhà quản lý không những có kiến thức về lý luận thực tiễn mà còn đòi hỏi nhà quản lý có kiến thức sâu sắc về tâm lý cá nhân và tâm lý tập thể. Kết hợp hai yếu tố này và thực hiện một cách hài hoà người quản lý sẽ thành công trong hợp đồng quản lý và sử dụng lao động. Đó là những yếu cầu mà mỗi nhà quản lý và các doanh nghiệp quan tâm.

Qua quá trình thực tập ở Doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn đã tạo điều kiện cho tôi nghiên cứu và nắm bắt kiến thức thực tế nhằm củng cố kiến thức đã được trang bị từ nhà trường. Trên cơ sở lý thuyết và phân tích thực tế cho thấy những vấn đề tồn tại trong vấn đề xây dựng, sắp xếp lao động cần phải được hoàn thiện. Bằng cách phân tích đánh giá thông qua những chỉ tiêu cụ thể tôi nhận thấy năng suất lao động của cán bộ công nhân viên đã tăng lên theo những nghiên cứu, ngoài ra việc sử dụng lao động phân theo ngành nghề đào tạo đã hợp lý hơn. Đặc biệt là sự phân công lao động trong doanh nghiệp được đánh giá thông qua các chỉ số và cho thấy doanh nghiệp đã sử dụng lao động hiệu quả trong phân công lao động.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2004), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội 1, 25
2. Doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn (2016). *Báo cáo công tác quản trị nhân lực doanh nghiệp 2016.*
3. Doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn (2017). *Báo cáo công tác quản trị nhân lực doanh nghiệp 2017*
4. Doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn (2016). *Báo cáo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp năm 2016.*
5. Doanh nghiệp tư nhân Thái Sơn (2017). *Báo cáo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp năm 2017.*
6. Trần Kim Dung (2011). "*Quản Trị Nguồn Nhân Lực*", Nhà xuất bản Tổng Hợp. Tp. Hồ Chí Minh.
7. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
8. Cảnh Chí Hoàng, Trần Vĩnh Hoàng (2013), Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở một số nước và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam , *Tạp chí Phát triển & Hội nhập, số 12 (22)*, Số ra tháng 9-10 năm 2013.
9. Phan Thăng & TS Nguyễn Thanh Hội (2006). "*Quản Trị Học"*, Nhà xuất bản Thống Kê.
10. Nguyễn Hữu Thân (2010). *"Quản Trị Nhân Sự"*, Nhà xuất bản Lao Động – Xã Hội, TP. Hà Nội 1, 28
11. Nguyễn Tiệp (2011), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.