

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



ISO 9001:2015

NGUYỄN PHI HÙNG

LUẬN VĂN THẠC SĨ
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hải Phòng – 2018

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

NGUYỄN PHI HÙNG

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN
LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MTV ĐÓNG TÀU HỒNG HÀ -
TỔNG CỤC CNQP

LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH
CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ: 60 34 01 02

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
TS NGUYỄN THỊ MỸ

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của tôi. Các thông tin dữ liệu được sử dụng trong luận văn là trung thực, khách quan và có nguồn gốc rõ ràng. Kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn chưa được công bố tại bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác.

Hải Phòng, ngày 15 tháng 6 năm 2018

Người cam đoan

Nguyễn Phi Hùng

LỜI CẢM ƠN

Trong thời gian học tập và nghiên cứu tôi đã nhận được sự giảng dạy, giúp đỡ tận tình của các thầy cô giáo nên tôi đã tiếp thu được nhiều những kiến thức căn bản và quan trọng trong nghiên cứu khoa học, giúp tôi nâng cao và hoàn thiện kỹ năng chuyên môn và năng lực công tác của bản thân.

Trước hết, tôi xin gửi lời cảm ơn tới Ban Giám hiệu trường Đại học Dân lập Hải Phòng và toàn thể các thầy cô giáo đã trực tiếp tham gia giảng dạy, đã tạo điều kiện cho chúng tôi hoàn thành tốt luận văn này.

Đặc biệt tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới TS. Nguyễn Thị Mỹ - người giảng viên đã tận tình hướng dẫn giúp đỡ tôi trong quá trình nghiên cứu và thực hiện luận văn.

Tôi xin trân trọng cảm ơn lãnh đạo Công ty đóng tàu Hồng Hà và các phòng ban chức năng Công ty đã quan tâm tạo điều kiện thuận lợi và cung cấp thông tin tư liệu để tôi hoàn thành luận văn này.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng, song chắc chắn luận văn còn có nhiều thiếu sót. Rất mong nhận được sự góp ý của các nhà khoa học, các thầy cô giáo và các bạn đồng nghiệp để luận văn được hoàn chỉnh hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU.....	1
1. Tính cấp thiết của Đề tài.....	1
CHƯƠNG 1	5
CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC	5
1.1. Khái niệm và vai trò của quản trị nguồn nhân lực.....	6
1.1.1. Khái niệm của quản trị nguồn nhân lực.....	6
1.1.2. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực.....	7
1.2. Chức năng quản trị nguồn nhân lực.....	8
1.2.1. Chức năng thu hút nguồn nhân lực.....	8
1.2.2. Chức năng đào tạo, phát triển nguồn nhân lực.....	8
1.2.3. Chức năng duy trì nguồn nhân lực.....	8
1.3. Nội dung quản trị nguồn nhân lực.....	9
1.3.1. Hoạch định nguồn nhân lực.....	9
1.3.2. Phân tích công việc.....	10
1.3.3. Quy trình tuyển dụng.....	11
1.3.4. Động viên và duy trì nguồn nhân lực.....	13
1.4. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nguồn nhân lực.....	16
1.4.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động.....	17
1.4.2. Một số chỉ tiêu đánh giá kết quả sử dụng lao động.....	18
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng tới công tác quản trị nguồn nhân lực.....	20
1.5.1. Môi trường bên ngoài doanh nghiệp.....	20
1.5.2. Môi trường bên trong doanh nghiệp.....	22
CHƯƠNG 2	25
THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY ĐÓNG TÀU HỒNG HÀ	25
2.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà – Tổng cục CNQP.....	26
2.1.1. Thông tin chung.....	26
2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty.....	27

2.1.3. Thành tích đạt được	28
2.1.4. Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty	28
2.1.5. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh Công ty 2013 – 2017	33
2.2. Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà – Tổng cục CNQP	34
2.2.1. Đặc điểm cơ cấu nguồn nhân lực của Công ty.....	34
2.2.2. Hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty.....	44
2.2.3. Quy trình tuyển dụng tại Công ty đóng tàu Hồng Hà.....	49
2.2.4. Thực trạng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty.....	54
2.2.5. Thực trạng bố trí sử dụng nguồn nhân lực ở Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đóng tàu Hồng Hà.....	60
2.2.6. Thực trạng đánh giá kết quả thực hiện công việc của lao động ở Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đóng tàu Hồng Hà.....	61
2.2.7. Thực trạng chính sách thu hút, trọng dụng và đãi ngộ nguồn nhân lực ở Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đóng tàu Hồng Hà.....	62
2.3. Đánh giá chung về công tác quản lý nguồn nhân lực của Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà.....	72
2.3.1. Kết quả đạt được	72
2.3.2. Hạn chế của công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty	74
2.3.3. Nguyên nhân dẫn đến những hạn chế trong công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty	76
CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG VÀ BIỆN PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MTV ĐÓNG TÀU HỒNG HÀ – TỔNG CỤC CNQP.....	78
3.1. Định hướng phát triển, quản trị nguồn nhân lực của Công ty trong thời gian tới	79
3.1.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của Công ty trong giai đoạn 2018 - 2020	79
3.1.2. Định hướng quản trị nguồn nhân lực của Công ty thời gian tới	80
3.2. Các biện pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực.....	81
3.2.1. Nâng cao hiệu quả công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực	81
3.2.2. Nâng cao hiệu quả quy trình tuyển dụng của Công ty.....	83

3.2.3. <i>Nâng cao chất lượng phân tích công việc</i>	86
3.2.4. <i>Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển đội ngũ nguồn nhân lực..</i>	87
3.2.5. <i>Hoàn thiện xây dựng cơ chế, lương, thưởng, bảo hiểm, trợ cấp, thu hút được những nguồn nhân lực chất lượng cao về công tác tại Công ty...</i>	90
3.2.6. <i>Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty.....</i>	92
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	96

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1: Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2013-2017	33
Bảng 2: Cơ cấu lao động theo giới tính của Công ty (2013-2017)	34
Bảng 3: Cơ cấu thành phần lao động của Công ty giai đoạn 2013-2017	36
Bảng 4: Cơ cấu độ tuổi lao động tại Công ty 2013-2017.....	38
Bảng 5: Thâm niên lao động tại Công ty giai đoạn 2013 – 2017.....	38
Bảng 6: Trình độ chuyên môn nghiệp vụ lực lượng lao động của Công ty giai đoạn 2013 – 2017	40
Bảng 7: Thống kê chuyên môn nghiệp vụ ngành công nghiệp đóng tàu	42
Bảng 8: Thống kê nguồn nhân lực trực tiếp theo chuyên ngành tại Công ty giai đoạn 2013 – 2017	43
Bảng 9: Năng suất lao động của Công ty giai đoạn 2013 - 2017.....	44
Bảng 10: Công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực giai đoạn 2013 - 2017	46
Bảng 11: Kết quả tuyển dụng lao động của Công ty giai đoạn 2013 - 2017.	53
Bảng 12: Kết quả đào tạo dài hạn lao động của Công ty giai đoạn 2013 – 2017	57
Bảng 13: Kết quả đào tạo ngắn hạn của Công ty giai đoạn 2013 - 2017	58
Bảng 14: Số lao động được đào tạo và kinh phí đào tạo, huấn luyện của Công ty giai đoạn 2013 - 2017	59
Bảng 15: Hệ số chức danh của lao động gián tiếp.....	67
Bảng 16: Hệ số phụ cấp trách nhiệm	68
Bảng 17: Đề xuất tiêu chí đánh giá ứng cử viên	84

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1: Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty (Nguồn Công ty đóng tàu Hồng Hà)	29
---	----

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 1: Cơ cấu lao động theo giới tính của Công ty	35
Biểu đồ 2: Thâm niên lao động của Công ty (2013-2017)	39

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TNHH:	Trách nhiệm hữu hạn
MTV:	Một thành viên
TCCNQP:	Tổng cục công nghiệp quốc phòng
DNNN:	Doanh nghiệp nhà nước
ĐVT:	Đơn vị tính

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của Đề tài

Hiện nay nền kinh tế thị trường ngày càng phát triển dẫn đến sự cạnh tranh của các doanh nghiệp trên thị trường ngày càng gay gắt và quyết liệt hơn, sự cạnh tranh vừa là công cụ để lựa chọn vừa là công cụ để đào thải các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh trên thị trường. Chính vì vậy, để giữ vững và nâng cao vị thế của doanh nghiệp trên thị trường trong và ngoài nước là điều hết sức khó khăn. Đòi hỏi các doanh nghiệp luôn phải cố gắng nỗ lực và có biện pháp tiếp quản lý một cách chủ động, phù hợp và sẵn sàng đối phó với mọi nguy cơ đe dọa, áp lực cạnh tranh trong quá trình hoạt động là không thể tính đến.

Quản trị nhân lực là tất cả các hoạt động của tổ chức để xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và gìn giữ một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng, quản trị nhân lực đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các tổ chức, giúp cho tổ chức tồn tại, phát triển trong cạnh tranh.

Yếu tố con người có tầm quan trọng rất lớn trong bất cứ một doanh nghiệp hay một tổ chức nào dù chúng có tầm vóc lớn đến đâu, hoạt động trong bất cứ một lĩnh vực nào cũng là một thực tế hiển nhiên không ai phủ nhận được. Trong doanh nghiệp mỗi con người là một thế giới riêng biệt nếu không có hoạt động quản trị thì ai thích làm gì thì làm, mọi việc sẽ trở nên vô tổ chức, vô kỷ luật, công tác quản trị nhân lực sẽ giúp giải quyết vấn đề này, nó là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành bại của một doanh nghiệp.

Chính vì cảm nhận thấy được tầm quan trọng và sự cần thiết phải có công tác quản trị nhân lực trong bất cứ một doanh nghiệp nào cho nên tôi đã lựa chọn đề tài: ***“Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà – Tổng cục CNQP”***.

Trong thời gian tìm hiểu tại Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà, qua nghiên cứu công tác quản trị nhân lực của Công ty tôi thấy công tác này được Công

ty thực hiện tương đối tốt. Tuy nhiên do cũng có một vài khó khăn cho nên Công ty vẫn còn một số điểm hạn chế nhất định. Vì thế cho nên tôi đã mạnh dạn đưa ra một số giải pháp góp phần hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty.

2. Tổng quan nghiên cứu

Công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty đóng tàu Hồng Hà vẫn đang được thực hiện tích cực. Tuy nhiên, hiện tại công tác quản trị nguồn nhân lực còn sơ sài, thiếu chuyên nghiệp. Tuy đã được quan tâm đào tạo nhưng đứng trước những thách thức khó khăn hiện nay mà Công ty gặp phải thì công tác này chưa thực sự đem lại hiệu quả, ở một số bộ phận phòng ban còn xảy ra tình trạng làm qua loa, hình thức. Nếu phân tích rõ được nguyên nhân, thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực thì có thể đề ra được biện pháp nâng cao hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực.

3. Mục đích nghiên cứu

Luận văn có những mục đích nghiên cứu sau:

- + Hệ thống hóa cơ sở lý luận về nhân lực và hiệu quả quản trị nhân lực
- + Đánh giá, phân tích các hiện trạng và hiệu quả công tác quản trị nhân lực của Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà
- + Đề xuất một số biện pháp hoàn thiện các biện pháp quản trị nhân lực nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực tại Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- + Đối tượng nghiên cứu: Đội ngũ nhân lực và các hoạt động quản lý và sử dụng nhân lực của Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà.
- + Phạm vi nghiên cứu: Nghiên cứu về hoạt động quản trị nhân lực trong nội bộ Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà, là một doanh nghiệp Nhà nước.
- + Thời gian nghiên cứu: Số liệu trong giai đoạn 2013 - 2017 đã được thu thập và sử dụng.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện đề tài này nhiều phương pháp đã được sử dụng. *Phương pháp thu thập số liệu:* Sử dụng kết hợp dữ liệu sơ cấp và dữ liệu thứ cấp. Dữ liệu thứ cấp bao gồm tài liệu thu thập từ Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà như: Báo cáo kết quả kinh doanh (2013 – 2017), báo cáo tổng kết cuối năm Phòng Tổ chức lao động (2013 – 2017), điều lệ công ty, vv....; Một số giáo trình, đề tài nghiên cứu về chủ đề quản lý và sử dụng nhân lực, đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực.

Phương pháp phân tích: Dữ liệu thu thập được phân tích, đánh giá bằng nhiều phương pháp khác nhau. Trước hết, số liệu thu thập được phân loại theo các chủ đề, vấn đề khác, phục vụ việc phân tích sau này. Dữ liệu sau đó được tổng hợp để khái quát hóa thành các nhận định, đánh giá về các đặc điểm hiện trạng và các xu hướng của đối tượng nghiên cứu. Số liệu tổng hợp cũng được trình bày trong các bảng biểu sơ đồ và biểu đồ.

6. Đóng góp của đề tài

Đề tài đã hệ thống các luận cứ khoa học về quản trị nhân lực từ đó đi sâu phân tích thực trạng quản trị nhân lực tại công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà để làm rõ những mặt mạnh, mặt yếu của công tác quản trị nhân lực tại Công ty. Đồng thời đề ra các biện pháp nhằm tăng cường và nâng cao chất lượng quản trị nhân lực của công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà, góp phần tăng năng xuất, hiệu quả lao động, đem lại lợi nhuận ngày càng cao cho Công ty.

7. Kết cấu của luận văn

Nội dung luận văn bao gồm phần mở đầu và 03 chương sau đây:

Chương 1: Cơ sở lý luận chung về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty đóng tàu Hồng Hà – Tổng cục CNQP.

Chương 3: Đề xuất biện pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty đóng tàu Hồng Hà – Tổng cục CNQP.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. Khái niệm và vai trò của quản trị nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm của quản trị nguồn nhân lực

- Nhân lực: bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội hay là tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển doanh nghiệp

- Nguồn nhân lực: đây là nguồn lực của mỗi con người, gồm có thể lực và trí lực. Thể lực phụ thuộc vào tình trạng sức khỏe của con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc, nghỉ ngơi,... Trí lực là nguồn tiềm tàng to lớn của con người, đó là tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách,... Các hoạt động sử dụng và phát triển sức lực tiềm tàng của nguồn nhân lực: hoạch định, tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng,...

Mục đích là nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức và duy trì phát triển sức lực tiềm tàng của con người. Tổ chức có thể là một hãng sản xuất, một công ty bảo hiểm, một cơ quan Nhà nước, một bệnh viện, một trường đại học,... Tổ chức đó có thể lớn hay nhỏ, đơn giản hay phức tạp. Ngày nay tổ chức có thể là một tổ chức chính trị hay một tổ chức vận động tranh cử.

Vậy quản trị nguồn nhân lực gắn với mọi tổ chức bất kể tổ chức đó có phòng hoặc bộ phận quản trị nhân lực hay không. Quản trị nguồn nhân lực là một thành tố quan trọng của chức năng quản trị và nó có gốc rễ cùng các nhánh trải rộng khắp nơi trong một tổ chức.

Quản trị nguồn nhân lực: là tất cả các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý liên quan và có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và cán bộ công nhân viên của nó. Quản trị nguồn nhân lực đòi hỏi phải có tầm nhìn chiến lược và gắn với chiến lược hoạt động của công ty. “Quản trị nguồn nhân lực là nghệ thuật chọn lựa và sử dụng nhân viên sao cho năng suất và chất lượng công việc của mỗi người đều đạt mức tối đa nhất có thể. Hay nói cách khác quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý và các hoạt động chức năng về tuyển

chọn, đào tạo, động viên và duy trì nhân viên của một tổ chức nhằm đạt kết quả tối ưu cho cả tổ chức và nhân viên”.

Ở đây danh từ “Quản trị” bao gồm các khía cạnh nguồn nhân lực liên quan đến cơ cấu, điều hành và phát triển.

+) Cơ cấu: Xây dựng cách lãnh đạo cho nguồn nhân lực, tạo cho nguồn nhân lực các hệ thống để điều khiển quá trình.

+) Điều hành: Nghĩa là chỉ đạo để khuyến khích khả năng học hỏi hoàn thiện liên tục việc tạo dựng cơ cấu tổ chức và điều hành tổ chức.

1.1.2. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực nhằm đảm bảo đủ số lượng người lao động với mức trình độ và kỹ năng phù hợp, bố trí họ vào đúng công việc, và vào đúng thời điểm để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Như vậy, một câu hỏi đặt ra: ai phụ trách quản trị nhân lực trong quản lý doanh nghiệp? rõ ràng câu trả lời sẽ là: mọi nhà quản lý trong doanh nghiệp.

Quản trị nguồn nhân lực sẽ giúp đảm bảo có đúng người có kỹ năng và trình độ phù hợp, vào đúng công việc và vào đúng thời điểm thích hợp để thực hiện mục tiêu của công ty.

Nhưng dù ở bất cứ lúc nào vấn đề mấu chốt của quản trị vẫn là quản trị nguồn nhân lực. Một doanh nghiệp dù có nguồn tài chính dồi dào, nguồn tài nguyên vật tư phong phú, hệ thống máy móc thiết bị hiện đại đi chăng nữa cũng sẽ trở nên vô ích, nếu không biết hoặc quản trị kém nguồn tài nguyên nhân lực. Chính cung cách quản trị tài nguyên nhân lực này tạo ra bộ mặt văn hóa của tổ chức, tạo ra bầu không khí có sự đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau hay lúc nào cũng căng thẳng bất ổn định.

1.2. Chức năng quản trị nguồn nhân lực

1.2.1. Chức năng thu hút nguồn nhân lực

Đây là một trong những chức năng cơ bản, đóng vai trò nền tảng cho sự thành công trong quá trình quản trị nguồn nhân lực. Để thực hiện tốt chức năng thu hút nguồn nhân lực, tạo tiền đề cho việc sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực.

Khái niệm: Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực là các nhóm chức năng chú trọng tới vấn đề đảm bảo có đủ số lượng người lao động với các phẩm chất phù hợp với yêu cầu công việc của doanh nghiệp.

Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực bao gồm các chức năng cơ bản sau: hoạch định nguồn nhân lực, phân tích và thiết kế công việc, tuyển dụng,...

1.2.2. Chức năng đào tạo, phát triển nguồn nhân lực

Nhóm chức năng đào tạo, phát triển tập trung vào việc nâng cao năng lực của người lao động, đảm bảo cho người lao động có đủ kỹ năng làm việc, trình độ lành nghề để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện để người lao động được phát triển tối đa các năng lực các nhân.

Nhóm chức năng này gồm các hoạt động: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành, bồi dưỡng nâng cao trình độ tay nghề, cập nhật kiến thức quản trị, kỹ thuật, công nghệ cho người lao động và các nhà quản trị.

1.2.3. Chức năng duy trì nguồn nhân lực

Nhóm chức năng duy trì là nhóm chức năng tập trung đến việc ổn định, duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Các chức năng cơ bản: chức năng động viên, duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động và giá trị trong doanh nghiệp, đãi ngộ vật chất (trả công lao động).

1.3. Nội dung quản trị nguồn nhân lực

Giữa kế hoạch sản xuất kinh doanh và quản trị nguồn nhân lực có mối quan hệ chặt chẽ. Công thức tổng quát cho mối quan hệ sản xuất kinh doanh và nguồn nhân lực:

Kết quả hoạt động kinh doanh = Năng suất lao động bình quân x Số lượng nhân viên bình quân.

1.3.1. Hoạch định nguồn nhân lực

Trước hết hoạch định được hiểu là sự tiên liệu, dự đoán những thay đổi, biến thiên, phòng ngừa các rủi ro trong tương lai. Hoạch định là một quá trình mang tính khoa học đồng thời mang tính nghệ thuật cao.

Để tồn tại và phát triển một doanh nghiệp phải giải quyết hiệu quả các vấn đề liên quan đến bốn lĩnh vực cơ bản đó là: tài chính. Quản trị sản xuất, marketing và quản trị nhân lực. Việc giải quyết không chỉ tập trung vào những vấn đề đã và đang phát sinh đòi hỏi sự giải quyết mà phải hướng tới tương lai nhằm dự đoán và đối phó với những vấn đề sẽ xảy ra trong tương lai. Do vậy, công tác hoạch định nguồn nhân lực là cần thiết mang lại tính chủ động, giảm thiểu rủi ro và tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Tuy nhiên, hoạch định nguồn nhân lực không chỉ đơn thuần chú ý đến việc dự báo và tuyển đủ số lượng nhân viên cần thiết cho doanh nghiệp. Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động bảo đảm cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.

Quá trình hoạch định nguồn nhân lực cần được thực hiện trong mối liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh của doanh nghiệp. Lập kế hoạch là một quá trình chuẩn đoán: Hiện tại doanh nghiệp đang ở vị trí nào? Doanh nghiệp mong muốn đạt được vị trí

nào? Bằng cách nào để doanh nghiệp đạt được vị trí đó, các bước làm cụ thể là gì? Thông thường quá trình hoạch định được thực hiện theo các bước sau đây:

- Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược phát triển, kinh doanh cho doanh nghiệp.

- Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, đề ra chiến lược nguồn nhân lực phù hợp với chiến lược phát triển kinh doanh.

- Dự báo khối lượng công việc hoặc xác định khối lượng công việc và tiến hành phân tích công việc.

- Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực hoặc xác định nhu cầu nguồn nhân lực.

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

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

- Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện.

1.3.2. Phân tích công việc

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

Phân tích công việc được coi là công cụ thiết yếu của mọi chương trình quản trị nguồn nhân lực. Nó là một trong những công cụ cơ bản nhất để triển khai chiến lược nguồn nhân lực của tổ chức. Vì vậy, cơ sở đầu tiên của hoạch định nguồn nhân lực là phân tích công việc.

Phân tích công việc có thể hiểu theo hai khía cạnh sau:

- Là quá trình tập hợp, phân tích và cấu trúc thông tin về các bộ phận cấu thành, đặc điểm và các yêu cầu của công việc.

- Là quá trình xác định có hệ thống các kỹ năng, nhiệm vụ và các kiến thức để thực hiện các công việc trong tổ chức.

Khi tiến hành phân tích công việc nhà quản trị cần phải trả lời các câu hỏi sau:

- Nhân viên thực hiện những công việc gì?
- Khi nào công việc hoàn thành?
- Công việc được thực hiện ở đâu?
- Công nhân thực hiện công việc đó như thế nào?
- Tại sao phải thực hiện công việc đó?
- Để thực hiện công việc đó cần phải hội tụ những tiêu chuẩn nào?

Kết quả của phân tích công việc thể hiện trong bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc bao gồm các kiến thức và khả năng của nhân viên.

- Bản miêu tả công việc: Đó là kết quả căn bản của quá trình phân tích công việc, nó mô tả một cách tóm tắt công việc. Bản mô tả công việc liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc giúp cho chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

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

1.3.3. Quy trình tuyển dụng

a) Nguồn ứng viên trong nội bộ doanh nghiệp

Đối với vị trí chức vụ cao, các doanh nghiệp thường sử dụng biểu đồ thuyên chuyển công tác hay đề bạt. Đối với vị trí, chức vụ thấp thì doanh nghiệp thường sử dụng thông báo tuyển dụng nhân lực được niêm yết công khai.

Để có thể xác định ứng viên trong nội bộ, các doanh nghiệp nên có những thông tin về số lượng, chất lượng và đặc điểm cá nhân của nhân viên thông qua việc thu thập và xây dựng hồ sơ nhân viên, biểu đồ thuyên chuyển nhân viên và quyết định thăng chức.

- Ưu điểm:

+ Tận dụng được nguồn nhân lực sẵn có trong doanh nghiệp.

+ Thuận lợi hơn trong công việc.

+ Tạo sự thi đua giữa các nhân viên đang làm việc.

- Nhược điểm:

+ Dễ gây chủ quan.

+ Nhân viên sẽ rập khuôn lại theo cách làm việc của cấp trên trước đó.

b) Nguồn ứng viên bên ngoài doanh nghiệp

Tuyển dụng ứng viên bên ngoài doanh nghiệp cần phải nghiên cứu tình hình kinh tế nói chung, điều kiện lao động tại địa phương và thị trường nghề nghiệp. Các nguồn tuyển dụng chính bao gồm:

- Bạn bè của nhân viên đang làm trong doanh nghiệp: Họ có thể giới thiệu bạn bè vào làm chung trong doanh nghiệp.

- Nhân viên cũ: Những ứng viên cũ thôi việc doanh nghiệp vì nhiều nguyên nhân khác nhau có thể quay lại doanh nghiệp làm việc.

- Nhân viên doanh nghiệp khác: Tuyển dụng nhân viên từ các doanh nghiệp khác giúp doanh nghiệp có thể rút ngắn thời gian đào tạo, huấn luyện nhân viên.

- Các trường đại học và cao đẳng: Các trường đại học và cao đẳng trong nước trở thành nguồn cung cấp nhân lực chủ yếu của doanh nghiệp.

- Công nhân lành nghề tự do: Những công nhân lành nghề tự do là nguồn cung cấp nhân lực bổ sung cho doanh nghiệp.

- Người thất nghiệp: Người thất nghiệp do nhiều nguyên nhân khác nhau. Do vậy, cần phải có sự nhận định rõ ràng khi nhận định nhân viên này.

c) Các hình thức thu hút nhân viên

- Thông qua quảng cáo: Quảng cáo là hình thức thu hút ứng viên rất hữu hiệu, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp lớn. Để nâng cao chất lượng quảng cáo nên chú ý hai vấn đề đó là mức độ quảng cáo và nội dung quảng cáo.

- Thông qua văn phòng dịch vụ lao động: Sử dụng văn phòng dịch vụ lao động có lợi ích là giảm được thời gian tìm kiếm và chọn lựa ứng viên.

- Tuyển các sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học.

- Sinh viên thực tập.

d) Tiến trình tuyển dụng nhân viên bao gồm các bước

- Phỏng vấn sơ bộ.

- Kiểm tra hồ sơ xin việc.

- Làm trắc nghiệm.

- Phỏng vấn.

- Xác minh và kiểm tra lý lịch.

- Khám sức khỏe.

- Quyết định tuyển dụng nhân viên.

1.3.4. Động viên và duy trì nguồn nhân lực

a) Phân công lao động

Phân công lao động là sự phân công thành những phần việc khác nhau theo số lượng và tỷ lệ nhất định phù hợp với đặc điểm kinh tế kỹ thuật của doanh

nghiệp. Trên cơ sở đó bố trí công nhân cho từng công việc phù hợp với khả năng và sở trường của họ.

Phân công lao động chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố: Cơ cấu sản xuất, loại hình sản xuất, trình độ tổ chức quản lý, trình độ kỹ thuật,... Do đó, khi phân công lao động phải chú ý các nhân tố trên để phân công lao động hợp lý.

Các hình thức phân công lao động

- Phân công lao động theo chức năng: là việc phân chia công việc cho mỗi công nhân của doanh nghiệp trong mối quan hệ với chức năng mà họ đảm nhiệm. Ví dụ chia thành công nhân chính, công nhân phụ, công nhân viên quản lý kinh tế, kỹ thuật, hành chính. Hình thức này xác định mối quan hệ giữa lao động gián tiếp và lao động trực tiếp và tạo điều kiện cho công nhân chính được chuyên môn hóa cao hơn nhờ không làm công việc phụ.

- Phân công lao động theo trình độ: là phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc, hình thức này phân công thành công việc giản đơn và phức tạp (chia theo bậc). Hình thức này tạo điều kiện kèm cặp giữa các loại công nhân trong quá trình sản xuất nâng cao chất lượng sản phẩm, trình độ lành nghề của công nhân.

- Phân công theo công nghệ: là phân công loại công việc theo tính chất quy trình công nghệ, ví dụ: ngành dệt may, cơ khí. Hình thức này cho phép xác định nhu cầu công nhân theo nghề tạo điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn của công nhân.

b) Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên

Đánh giá khả năng hoàn thành công việc của nhân viên là một hoạt động quan trọng trong quản trị nhân lực. Nó giúp cho Công ty có cơ sở hoạch định, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân lực. Đánh giá đúng năng lực của nhân viên quyết định không nhỏ sự thành công của doanh nghiệp.

Mục đích của việc đánh giá khả năng hoàn thành công việc là nhằm nâng cao khả năng thực hiện công việc và cung cấp những thông tin phản hồi cho nhân viên biết được mức độ thực hiện công việc. Nâng cao hiệu quả công việc.

Đánh giá khả năng hoàn thành công việc của nhân viên còn là công việc quan trọng, bởi vì nó là cơ sở để khen thưởng, động viên khích lệ hoặc kỷ luật nhân viên... giúp nhà quản lý trả lương một cách công bằng. Những công việc đánh giá sơ sài theo cảm tính, theo chủ quan sẽ dẫn tới những điều tệ hại trong quản lý nguồn nhân lực.

c) Trả công lao động

Cơ cấu thu nhập của người lao động gồm: Tiền lương cơ bản, phụ cấp lương, tiền thưởng, phúc lợi.

Trong đó:

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

- Phụ cấp lương là tiền bổ sung cho lương cơ bản bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong điều kiện không thuận lợi.

- Tiền thưởng gồm: Thưởng năng suất, chất lượng, thưởng theo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn đơn vị, thưởng đủ ngày công.

- Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đối với cuộc sống của người lao động. Điều này có tác dụng khuyến khích nhân viên tận tâm, trung thành và gắn bó với doanh nghiệp hơn.

- Phúc lợi của doanh nghiệp bao gồm: BHXH, nghỉ phép, nghỉ lễ, ăn trưa do doanh nghiệp tài trợ, trợ cấp của doanh nghiệp cho CBCNV có hoàn cảnh khó khăn, quà thăm hỏi khi ốm đau, quà tặng dịp cưới hỏi, sinh nhật.

d) Đào tạo và phát triển nhân lực

Lao động có chuyên môn kỹ thuật cao là yếu tố rất quan trọng giúp cho doanh nghiệp giành được thắng lợi trong sự cạnh tranh trên thị trường, thực tế đã chứng minh rằng đầu tư vào yếu tố con người mang lại hiệu quả cao nhất.

Sau đó mới tới sự đầu tư trang thiết bị mới, nhất là với các doanh nghiệp thương mại.

- Đào tạo là củng cố gây dựng những hoạt động học tập, những kiến thức, những kỹ năng cho người lao động để họ hiểu biết những công việc mà họ đang làm.

- Phát triển nhân lực: là quá trình củng cố những kiến thức, những kinh nghiệm nhằm hoàn thiện hơn những công việc của người lao động để họ có khả năng thích ứng hơn, làm việc có hiệu quả hơn trong công việc.

- Đào tạo bồi dưỡng tay nghề, kỹ năng làm việc của người lao động, để họ hoàn thành trong công việc.

- Mục tiêu của đào tạo và phát triển nhân lực trong doanh nghiệp, nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực của doanh nghiệp, thông qua việc giúp đỡ cho người lao động hiểu rõ hơn công việc, nắm vững kỹ năng, kiến thức cơ bản với tinh thần tự giác cao trong công việc, thực hiện tốt những chức năng họ được giao, thích ứng với sự thay đổi, công nghệ khoa học kỹ thuật cao.

1.4. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nguồn nhân lực

Nhân lực là một yếu tố quan trọng mang lại lợi ích kinh tế, do đó chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân lực phải cho thấy được tính tiết kiệm về chi phí lao động, tăng năng suất lao động, đảm bảo chất lượng hàng hóa để tăng khả năng chiếm lĩnh và mở rộng thị trường của doanh nghiệp. Mỗi một loại hình sản xuất kinh doanh có một hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân lực riêng theo đặc thù của ngành. Với đặc điểm về lao động khác nhau nên khi đánh giá cần dựa vào tình hình sử dụng lao động đúng ngành nghề, bầu không khí văn

hóa tập thể. Trên thực tế có rất nhiều chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân lực.

1.4.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động

Quản lý lao động là việc thực hiện các công việc như: đào tạo, tuyển dụng, phân công bố trí hợp lý với trình độ người lao động, nhằm mục đích sao cho việc sử dụng lao động đạt hiệu quả cao. Các doanh nghiệp rất quan tâm đến vấn đề hiệu quả sử dụng lao động. Nếu sử dụng lao động có hiệu quả là góp phần làm cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Hiệu quả sử dụng lao động cao hay thấp phụ thuộc vào trình độ tổ chức sản xuất, phân công lao động và quản lý của mỗi doanh nghiệp.

Hiệu quả sản xuất kinh doanh nói chung và hiệu quả sử dụng lao động nói riêng là một phạm trù kinh tế gắn với cơ chế thị trường có quan hệ với tất cả các yếu tố trong quá trình sản xuất kinh doanh như: Lao động, vốn, máy móc, thiết bị,... Doanh nghiệp chỉ có thể đạt hiệu sản xuất kinh doanh cao khi việc sử dụng các yếu tố cơ bản của quá trình kinh doanh có hiệu quả cao.

Hiệu quả lao động thể hiện ở hai mặt là hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội. hai mặt này có mối quan hệ khăng khít nhưng cũng có mâu thuẫn. Vì vậy, vấn đề ở đây là tạo sự thống nhất giữa lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của toàn xã hội.

Hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp đạt được trong từng thời kỳ, từng giai đoạn, đều đòi hỏi đặt ra ở đây cho doanh nghiệp là không được vì lợi ích trước mắt mà làm tổn hại đến lợi ích lâu dài của toàn doanh nghiệp. Hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp phải đặt trong mối quan hệ mật thiết chung của hiệu quả sản xuất kinh doanh của toàn bộ nền kinh tế quốc dân. Như vậy có thể nói doanh nghiệp là một tế bào, một bộ phận cấu thành của nền kinh tế.

Lợi ích của toàn xã hội, của doanh nghiệp bao giờ cũng phải phù hợp với nhau. Sử dụng lao động có hiệu quả góp phần làm cho xã hội bớt đi những tệ nạn xã hội.

1.4.2. Một số chỉ tiêu đánh giá kết quả sử dụng lao động

- Năng suất lao động dạng giá trị: Chỉ tiêu này dùng để xác định mức năng suất lao động chung đối với các loại sản phẩm khác nhau và tính bằng cách:

$$W = \frac{\sum P_i Q_i}{\sum T_i} \quad (1.1)$$

Trong đó:

W: Năng suất lao động dạng giá trị

P_i: Đơn giá loại sản phẩm i

Q_i: Số lượng sản phẩm i

T_i: Lượng lao động hao phí để sản xuất sản phẩm i

Việc tính toán chỉ tiêu này phụ thuộc khá nhiều vào đặc điểm của các chỉ tiêu sản lượng bằng tiền được chọn làm căn cứ tính năng suất lao động bằng tiền.

Căn cứ vào đơn vị đo lường lao động hao phí (thời gian), năng suất lao động trong doanh nghiệp bao gồm:

- Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo doanh thu trên lao động:

Doanh thu là tổng giá trị hàng hóa và dịch vụ do sản xuất kinh doanh các hoạt động dịch vụ sau bán hàng. Đây là chỉ tiêu thể hiện năng suất lao động bằng tiền mặt của một người lao động tạo ra trong một khoảng thời gian nhất định (thường là một năm)

$$W = \frac{Q}{T} \quad (1.2)$$

Trong đó:

W: NSLĐ một nhân viên tạo ra (đvt: đồng/ người)

Q: Tổng doanh thu (đv: đồng)

T: Tổng số nhân viên (đv: người)

Ưu điểm của chỉ tiêu này là dễ tính, sử dụng rộng rãi cho các loại hình doanh nghiệp và có thể dùng để so sánh năng suất lao động giữa các loại hình doanh nghiệp với nhau

Nhược điểm: Không phản ánh được mức chi phí trong hoạt động kinh doanh có thể gây lãng phí lao động. Các sản phẩm có giá trị cao, khi còn ở dạng bán thành phẩm nhưng lại không xác định được, không phản ánh doanh thu trong tương quan với mức chi phí.

- Tỷ suất lợi nhuận lao động:

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

$$\text{Sức sinh lời của lao động} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng lao động}} \quad (1.3)$$

- Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực theo vốn đầu tư:

Vốn đầu tư là tổng số tiền đầu tư kể cả cơ sở vật chất kỹ thuật và lượng vốn huy động từ các nguồn khác nhau.

$$H = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng vốn đầu tư}} \times 100 \quad (1.4)$$

H: cho biết 100 đồng vốn đầu tư sẽ tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận. Đồng thời nó cũng phản ánh khả năng sinh lời và phản ánh hiệu quả sản xuất kinh doanh nói chung của doanh nghiệp.

Thông qua hệ thống các chỉ tiêu trên mà doanh nghiệp có thể đánh giá đúng tình hình sử dụng nhân lực của mình. Từ đó có được những biện pháp nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân lực.

- Tiền lương bình quân: Là chỉ tiêu phản ánh mức tiền lương tính cho một đơn vị lao động đã hao phí cho sản xuất kinh doanh. Tiền lương bình quân được tính theo công thức sau:

$$\text{TLbq} = \frac{F}{\Sigma T} \quad (1.5)$$

Trong đó:

TLbq: Tiền lương bình quân

F: Quỹ lương

ΣT : Tổng lượng lao động hao phí

1.5. Các nhân tố ảnh hưởng tới công tác quản trị nguồn nhân lực

1.5.1. Môi trường bên ngoài doanh nghiệp

Môi trường bên ngoài doanh nghiệp ảnh hưởng đến các hoạt động của doanh nghiệp sau khi nghiên cứu, tìm hiểu kỹ doanh nghiệp sẽ đề ra sứ mạng mục tiêu của mình.

- *Khung cảnh kinh tế*: Chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nhân lực. Trong giai đoạn suy thoái kinh tế hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống thì sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến các chính sách về nhân lực của doanh nghiệp. Doanh nghiệp một mặt phải duy trì các lao động có tay nghề, mặt khác phải giảm chi phí lao động doanh nghiệp phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên tạm nghỉ hoặc giảm phúc lợi.

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

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

- *Đối thủ cạnh tranh*: Trong nền kinh tế thị trường nhà quản trị không phải cạnh tranh về sản phẩm mà còn cạnh tranh về nhân lực. Nhân lực là cốt lõi của hoạt động quản trị. Để tồn tại và phát triển không có con đường nào bằng con đường quản trị nhân lực một cách có hiệu quả. Nhân lực là tài nguyên quý giá

nhất vì vậy doanh nghiệp phải lo giữ gìn, duy trì và phát triển. Để thực hiện được điều này các doanh nghiệp phải có chính sách nhân lực hợp lý, phải biết lãnh đạo, động viên, khen thưởng hợp lý tạo ra một bầu không khí gắn bó trong doanh nghiệp. Ngoài ra doanh nghiệp còn phải có một chế độ lương bổng đủ để giữ nhân viên làm việc với mình, cải thiện môi trường làm việc và cải thiện phúc lợi. Nếu doanh nghiệp không thực hiện tốt chính sách nhân lực thì đối thủ cạnh tranh sẽ lợi dụng để lôi kéo những người có trình độ, doanh nghiệp sẽ mất dần nhân tài. Sự ra đi của nhân viên không thuần túy chỉ do vấn đề lương bổng mà còn là sự tổng hợp của nhiều vấn đề.

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

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

1.5.2. Môi trường bên trong doanh nghiệp

- *Sứ mạng, mục tiêu của doanh nghiệp*: Đây là một yếu tố thuộc môi trường bên trong của doanh nghiệp, ảnh hưởng tới các bộ phận chuyên môn khác nhau và cụ thể là bộ phận quản trị nhân lực.

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

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

- *Nhân tố con người*:

Nhân tố con người ở đây chính là nhân viên làm việc trong doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp mỗi người lao động là một thế giới riêng biệt, họ khác nhau về năng lực quản trị, về nguyện vọng, về sở thích... vì vậy họ có những nhu cầu ham muốn khác nhau. Quản trị nhân lực phải nghiên cứu kỹ vấn đề này để ra các hiện pháp quản trị phù hợp nhất.

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

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

Tiền lương là thu nhập chính của người lao động, nó có tác động trực tiếp đến người lao động. Mục đích của người lao động là bán sức lao động của mình để được trả công. Vì vậy vấn đề tiền lương thu hút được sự chú ý của tất cả mọi người lao động, nó là công cụ để thu hút lao động. Muốn cho công tác quản trị nhân lực được thực hiện một cách có hiệu quả thì các vấn đề về tiền lương phải được quan tâm một cách thích đáng.

- Nhân tố nhà quản trị:

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

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

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

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

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY ĐÓNG TÀU HỒNG HÀ

2.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà – Tổng cục CNQP

2.1.1. Thông tin chung

Năm thành lập: 1996

Địa chỉ trụ chính: Km17 – Lê Thiện – An Dương – TP. Hải Phòng

Website: www.ckt.gov.vn/hongha

Điện thoại: 0225.3850.652/ 3850.651

- Ngành nghề kinh doanh:

Đóng mới và sửa chữa phương tiện thủy phục vụ các thành phần kinh tế;

Sản xuất khí ô xy;

Xuất nhập khẩu trang thiết bị ngành đóng tàu.

- Công nghệ đang áp dụng tại Công ty:

Nhà xưởng được bố trí liên hoàn theo các bước công nghệ gia công sản phẩm từ khâu gia công đến hoàn thiện xuất xưởng, hệ thống truyền đà 800 tấn, âu chìm 1200 tấn.

Công ty có hệ thống cơ sở hạ tầng kỹ thuật, máy móc thiết bị phục vụ thi công đồng bộ, công nghệ tiên tiến hiện nay của ngành đóng tàu Việt Nam, được nhập khẩu từ các nước Tây Âu và Nhật Bản, giảm được tối đa thời gian thi công và tăng hàm lượng công nghệ cao tác động vào sản phẩm. Đặc biệt là các thiết bị công nghệ cao như máy cắt lập trình CNC, các phần mềm ứng dụng chế tạo vỏ tàu, hệ động lực, hệ điện, các thiết bị kiểm tra có độ chính xác cao; tiến tới Công ty sẽ hoàn thiện quy trình sản xuất theo hướng tự động hóa.

- Sản phẩm chủ yếu:

Tàu vận tải xăng dầu từ 50 tấn đến 1000 tấn;

Xuồng, cano vỏ nhôm, vỏ composite cao tốc có công suất từ 12HP đến 15 HP;

Tàu công tác vỏ nhôm, vỏ sắt cao tốc có công suất đến 1500HP;

Tàu du lịch vỏ nhôm, vỏ sắt có công suất đến 1500 HP;

Tàu vận tải hàng khô và dịch vụ nghề khác đến 1500 HP.

2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty

Công ty đóng tàu Hồng Hà là doanh nghiệp Nhà nước trực thuộc Bộ Quốc phòng được thành lập theo quyết định số 471/QĐ-BQP ngày 17/4/1996 của Bộ trưởng Bộ Quốc phòng, giấy phép kinh doanh số 110062 ngày 12/6/1996 do Sở kế hoạch và Đầu tư thành phố Hải Phòng cấp.

Công ty đóng tàu Hồng Hà Tổng cục hậu cần nay thuộc Tổng Cục công nghiệp Quốc phòng – BQP. Được thành lập từ tiền thân xí nghiệp đóng tàu 173, thành lập 30/10/1965 là đơn vị gán nhiệm vụ sản xuất Quốc Phòng với kinh tế, chuyên đóng mới và sửa chữa các loại tàu. Trước đây xí nghiệp đóng tàu 173 là xí nghiệp nhỏ với trang thiết bị lạc hậu, chủ yếu đóng và sửa chữa những con tàu nhỏ. Nhưng với sự cố gắng và nỗ lực của toàn bộ cán bộ công nhân viên trong Công ty, với suy nghĩ dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm nên Công ty đã tổ chức lại sản xuất, đào tạo đội sửa chữa ca nô, sà lan và tàu sông loại lớn.

Khi nền kinh tế chuyển từ cơ chế kế hoạch tập trung sang cơ chế thị trường có sự quản lý của Nhà nước thì ngoài nhiệm vụ phục vụ quân đội Công ty còn được giao quyền tự chủ hạch toán kinh doanh thêm một số sản phẩm khác. Cũng trong thời kỳ này nhất là những năm gần đây Công ty đã tuyển dụng đội ngũ kỹ sư chuyên ngành, thợ bậc cao, nhanh chóng đổi mới công nghệ, hiện đại hóa máy móc thiết bị cho ngành đóng tàu, đồng thời xây dựng bộ máy dây truyền công nghệ cho đóng mới và sửa chữa các loại tàu đến 1500 tấn được Bộ quốc phòng đánh giá cao.

Tháng 4 năm 1996 có quyết định thành lập lại doanh nghiệp Nhà nước theo Nghị định 388/HĐBT của hội đồng bộ trưởng (nay là Chính phủ), giấy phép đăng ký kinh doanh của Công ty số 110062/DNNN do trọng tài kinh tế Hải Phòng cấp ngày 25/4/1996. Công ty được thành lập theo quyết định của Bộ quốc

phòng và chịu sự chỉ huy trực tiếp của Tổng cục Hậu cần, Công ty có đầy đủ tư cách pháp nhân, hoạt động theo quy tắc tự chủ kinh doanh và quản lý theo chế độ một thủ trưởng.

2.1.3. Thành tích đạt được

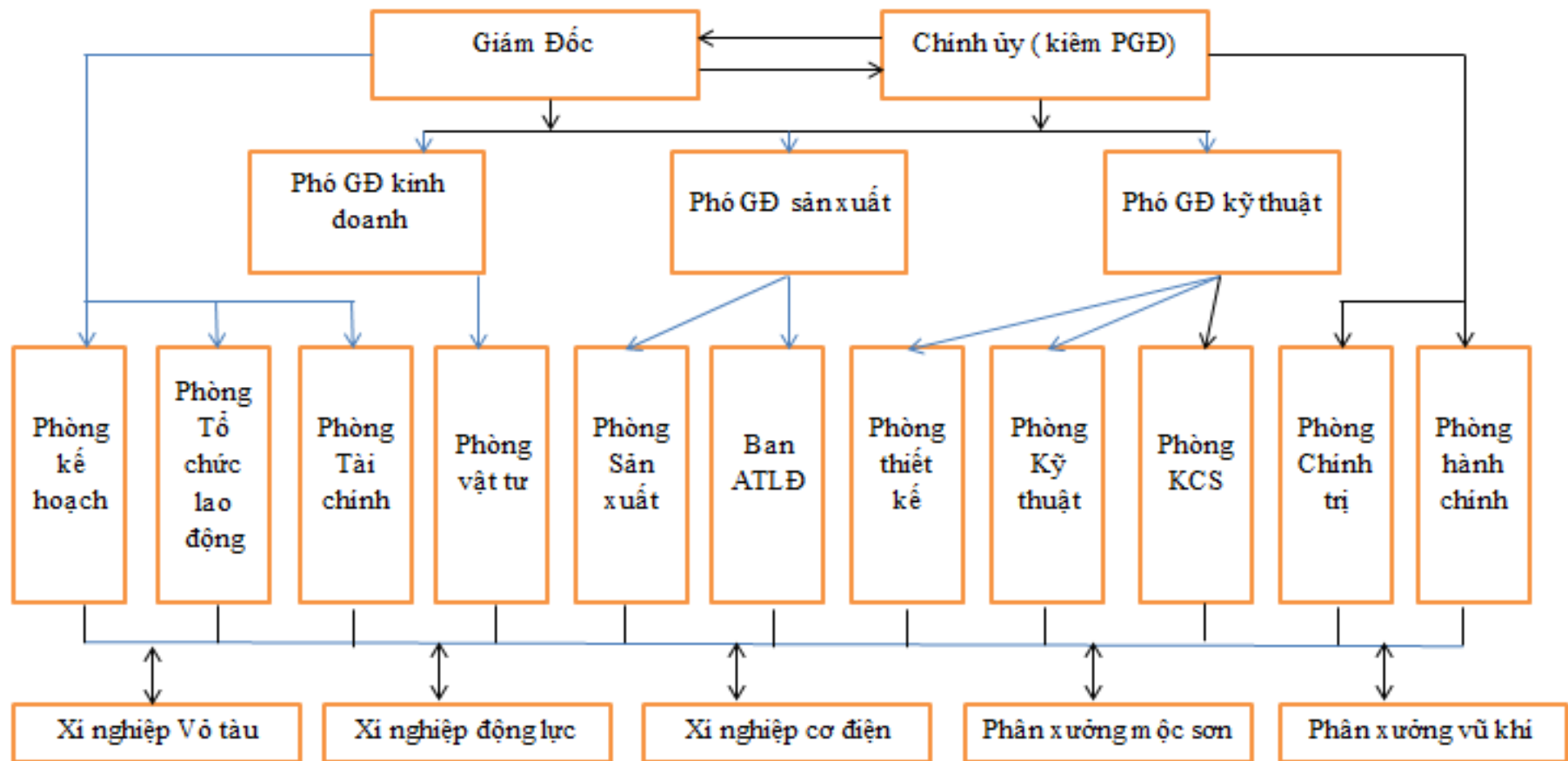
Công ty đóng tàu Hồng Hà là doanh nghiệp Nhà nước hạng 1 có nhiệm vụ đóng mới và sửa chữa phương tiện thủy phục vụ các thành phần kinh tế, 17 năm liền Công ty là đơn vị Quyết thắng, năm 2000 được Nhà nước phong tặng danh hiệu đơn vị Anh hùng lao động trong thời kỳ đổi mới.

Công ty có nhiều thành tích đặc biệt xuất sắc, từ một xí nghiệp nhỏ, trang thiết bị lạc hậu, chủ yếu là sửa chữa cano, xà lan, tàu sông, Công ty đã chủ động tổ chức lại sản xuất, đào tạo đội ngũ kỹ sư chuyên ngành, thợ bậc cao, nhanh chóng đổi mới công nghệ, hiện đại hóa máy móc chuyên dùng cho ngành đóng tàu, đồng thời xây dựng được bộ quy trình công nghệ cho đóng mới và sửa chữa các loại tàu đến 1.500 tấn được đánh giá cao.

Công ty đã tiếp thu công nghệ đóng tàu tiên tiến trên thế giới áp dụng vào Việt Nam như công nghệ đóng tàu vỏ nhôm, công nghệ đóng tàu vỏ thép cường độ cao, làm giảm chi ngoại tệ của Nhà nước, góp phần thúc đẩy ngành đóng tàu quốc gia phát phát triển. Trong những năm qua Công ty đã lần lượt cho xuất xưởng nhiều loại tàu như tàu tuần tra, tàu kiểm soát, tàu cao tốc, tàu vận tải phục vụ cho xây dựng và bảo vệ Tổ quốc, qua sử dụng được đăng kiểm Việt Nam và khách hàng đánh giá đạt chất lượng tốt. Trong sản xuất kinh doanh Công ty luôn đạt hiệu quả kinh tế cao, doanh thu năm sau luôn cao hơn năm trước.

2.1.4. Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty

Công ty đóng tàu Hồng Hà là doanh nghiệp Nhà nước hạch toán kinh doanh độc lập, có đầy đủ tư cách pháp nhân. Công ty tổ chức theo mô hình trực tuyến theo các chuyên ngành chức năng có sự liên hệ hữu cơ và mật thiết với nhau. Mô hình tổ chức quản lý như sau:



Sơ đồ 1: Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty (Nguồn Công ty đóng tàu Hồng Hà)

- Ban lãnh đạo Công ty gồm:

Chủ tịch công ty kiêm Giám đốc:	01 người
Chính ủy kiêm Phó Giám đốc:	01 người
Phó Giám đốc:	03 người

- Các phòng ban chức năng:

Phòng Kế hoạch:	15 người
Phòng Tổ chức lao động:	09 người
Phòng Tài chính:	09 người
Phòng Vật tư:	25 người
Phòng Sản xuất:	30 người
Phòng An toàn;	14 người
Phòng Thiết kế:	33 người
Phòng Kỹ thuật:	12 người
Phòng KCS:	17 người
Phòng Cánh trị:	19 người
Phòng Hành chính:	81 người

- Đơn vị sản xuất:

Xí nghiệp Vỏ tàu:	335 người
Xí nghiệp Động lực:	152 người
Xí nghiệp Cơ điện:	204 người
Phân xưởng Mộc sơn:	155 người
Phân xưởng Vũ khí:	19 người

(Nguồn: Công ty đóng tàu Hồng Hà-2017)

Công ty đóng tàu Hồng Hà là doanh nghiệp Nhà nước hạch toán kinh doanh độc lập, có đầy đủ tư cách pháp nhân. Ban giám đốc gồm 3 người, đứng đầu là giám đốc chịu trách nhiệm quản lý, chỉ đạo toàn bộ hoạt động của Công ty. 02 Phó giám đốc và có 11 phòng ban chức năng và 05 xí nghiệp, phân xưởng. Công ty Hồng Hà tổ chức theo mô hình trực tuyến.

Chức năng nhiệm vụ của từng phòng:

- *Ban giám đốc*: Chịu trách nhiệm chung và chỉ đạo toàn bộ các hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty thông qua 2 đồng chí Phó giám đốc và các phòng ban.

- Hai Phó giám đốc chịu trách nhiệm trực tiếp các phần việc phụ trách giám sát.

+) Phó giám đốc kỹ thuật: Chịu trách nhiệm về kỹ thuật, chất lượng và tiến độ thi công.

+) Phó giám đốc kinh doanh: Phụ trách về công tác kinh doanh.

- *Phòng Kế hoạch và phòng lao động*:

+) Lập kế hoạch sản xuất tổng thể, kế hoạch chi tiết từng cung đoạn, từng phòng ban, phân xưởng.

+) Tổ chức phân công và giám sát lao động ký kết các hoạt động về lao động.

+) Hoạch định tiến độ thời gian hoàn thành kế hoạch.

+) Đôn đốc chỉ đạo, giám sát thực hiện kế hoạch.

+) Đánh giá kết quả thực hiện.

+) Tổng hợp những vấn đề phát sinh và tình hình thực hiện kế hoạch của các đơn vị báo cáo Giám đốc.

- *Phòng Kỹ thuật*:

+) Lập kế hoạch triển khai các bước công nghệ.

+) Lập bản vẽ thi công, bản vẽ công nghệ dựa trên bản vẽ thiết kế.

+) Lập phiếu công nghệ và định mức vật tư cho từng chi tiết, từng công đoạn.

+) Chỉ đạo quản lý chất lượng công nghệ, kỹ thuật và toàn bộ sản phẩm, báo KCS kiểm tra và nghiệm thu nội bộ.

- *Phòng Tài chính:* Quản lý toàn bộ công tác tài chính của Công ty.

- *Phòng KCS (Ban kiểm tra chất lượng sản phẩm):* Lập kế hoạch kiểm tra, quản lý chất lượng sản phẩm, kiểm tra độ chính xác và sự phù hợp về kỹ thuật của bản vẽ chi tiết.. Cùng với kỹ thuật viên và cơ quan đăng kiểm kiểm tra nghiệm thu các bước công nghệ, làm thủ tục lập hồ sơ kỹ thuật xuất xưởng và trình đăng kiểm để cấp sổ đăng kiểm cho tàu.

- *Phòng Hành chính:*

+) Quản lý vận hành chung, hậu cần, đời sống và các điều kiện vật chất cho người lao động.

+) Kiểm tra bảo đảm công tác an toàn lao động, vệ sinh môi trường, công tác an ninh trật tự trong doanh nghiệp.

- *Phòng Chính trị:* Đảm bảo đời sống tinh thần cho cán bộ công nhân viên, kiểm tra và thực hiện công tác Đảng trong toàn đơn vị, khen thưởng kịp thời, tuyên truyền những quy định.

- *Các xí nghiệp, phân xưởng:*

+) Chịu sự chỉ đạo trực tiếp về kỹ thuật, công nghệ của phòng kỹ thuật.

+) Chịu sự chỉ đạo trực tiếp về tiến độ, phân công lao động và phương thức sản xuất của phòng kế hoạch lao động.

+) Thi công theo đúng phiếu công nghệ và tuân thủ tuyệt đối những quy phạm, tiêu chuẩn nêu trong phiếu công nghệ.

2.1.5. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh Công ty 2013 – 2017

Trong thời gian qua, nền kinh tế trong nước còn nhiều khó khăn nên tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty cũng bị ảnh hưởng không nhỏ, tuy nhiên bằng sự cố gắng của toàn thể cán bộ công nhân viên Công ty, kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty cũng đã có những bước tiến nhất định. Điều này được thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 1: Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2013-2017

ĐVT: Triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm				
	2013	2014	2015	2016	2017
Tổng doanh thu	985.388	1.197.023	1.477.241	1.848.369	2.202.361
Tổng chi phí	958.884	1.193.916	1.442.418	1.804.446	2.148.576
Lợi nhuận trước thuế	26.504	3.107	34.823	43.923	53.785
Thuế TNDN	4.532	42	6.911	9.077	10.860
Lợi nhuận sau thuế	21.972	3.065	27912	34846	42.925
Lương bình quân	8,2	7,4	8,5	9,9	10,7

Nguồn: Báo cáo kết quả kinh doanh của Công ty giai đoạn 2013-2017 [2-6]

Qua bảng trên có thể nhận thấy: Tổng doanh thu từ năm 2013 - 2017 có xu hướng tăng dần mặc dù trong bối cảnh ngành đóng tàu của Việt Nam đã trải qua những bước thăng trầm; suy thoái kinh tế.

Trong những năm gần đây, Công ty đã được đầu tư các trang thiết bị công nghệ đóng tàu hiện đại. Làm chủ công nghệ đóng tàu tên lửa, tàu pháo đến 500

tấn và một số loại tàu quân sự có hàm lượng công nghệ cao, nâng cấp kết cấu hạ tầng và nhiều hạng mục khác để nâng cao năng lực đóng mới, sửa chữa các sản phẩm quốc phòng, đồng thời góp phần tạo lợi thế cạnh tranh trong việc triển khai đóng các sản phẩm cho thị trường trong nước và xuất khẩu.

2.2. Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà – Tổng cục CNQP

2.2.1. Đặc điểm cơ cấu nguồn nhân lực của Công ty

Với nhiệm vụ vừa sản xuất hàng quốc phòng và tham gia sản xuất kinh tế, nhân lực của Công ty cũng có những đặc điểm chung như những DN khác. Tuy nhiên, do yêu cầu về tính chất nhiệm vụ quốc phòng, nên nhân lực của Công ty cũng có những đặc điểm khác biệt, chủ yếu ở khía cạnh liên quan đến bí mật, an ninh quốc gia, đến một số lĩnh vực, ngành nghề đặc thù quân sự, không có trong hệ thống ngành nghề dân sự của quốc gia.

Bảng 2: Cơ cấu lao động theo giới tính của Công ty (2013-2017)

DVT: Người

	Nam	Nữ	Tổng số lao động
Năm 2013	919	205	1.124
Năm 2014	915	199	1.114
Năm 2015	954	221	1.175
Năm 2016	910	221	1.131
Năm 2017	908	226	1.134

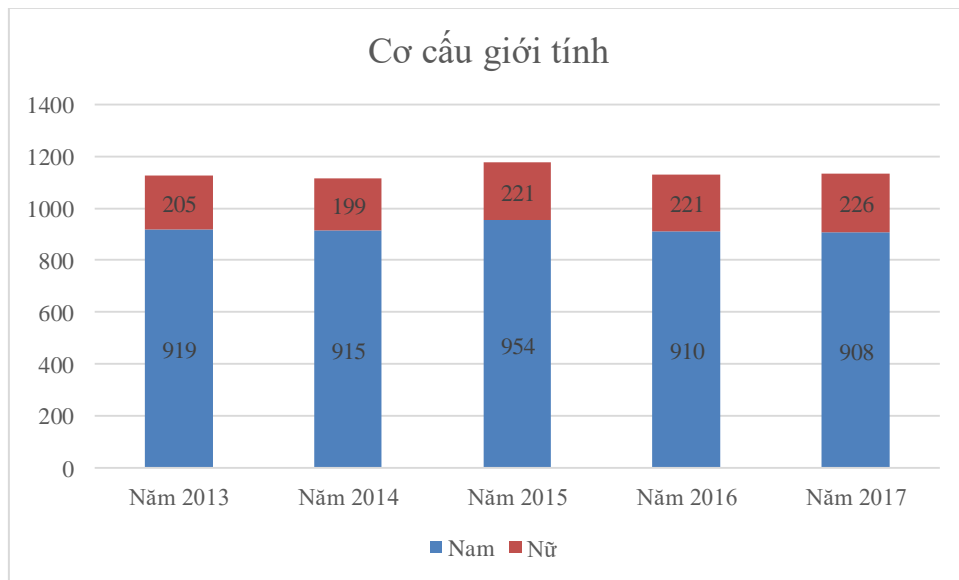
Nguồn: Báo cáo tổng kết cuối năm Phòng Tổ chức lao động giai đoạn 2013-2017

Qua bảng trên có thể nhận thấy: Tổng số lao động từ năm 2013 - 2017 có xu hướng tăng giảm từng năm phù hợp bối cảnh ngành đóng tàu của Việt Nam đã trải qua những bước thăng trầm; suy thoái kinh tế.

Năm 2014 số lượng lao động giảm 10 người so với năm 2013 do xin nghỉ việc. Nhận thấy sự thiếu lao động trong khi Công ty ký được nhiều hợp đồng mới nên đã tuyển thêm 61 lao động trong đó có 5 lao động nữ cho phòng hành chính, còn lại phân bổ cho các xí nghiệp, phân xưởng. Tuy nhiên tới năm 2016, có tới 44 lao động xin thôi việc do sức hút của các khu công nghiệp mới mở có sức hút lớn.

Trong những năm gần đây, Công ty đã được đầu tư các trang thiết bị công nghệ đóng tàu hiện đại, Làm chủ công nghệ đóng tàu tên lửa, tàu pháo đến 500 tấn và một số loại tàu quân sự có hàm lượng công nghệ cao, nâng cấp kết cấu hạ tầng và nhiều hạng mục khác để nâng cao năng lực đóng mới, sửa chữa các sản phẩm quốc phòng, đồng thời góp phần tạo lợi thế cạnh tranh trong việc triển khai đóng các sản phẩm cho thị trường trong nước và xuất khẩu.

Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính của Công ty được thể hiện ở hình vẽ sau:



Biểu đồ 1: Cơ cấu lao động theo giới tính của Công ty

Do Công ty TNHH MTV Hồng Hà có tính chất ngành nghề phần lớn là kỹ thuật công nghiệp, nặng nhọc độc hại.... nên số lượng nam chiếm ưu thế nhiều hơn nữ. Năm 2013, số lượng lao động nam là 919 người (chiếm 81,76%). Năm 2015, số lượng này tăng 35 người so với năm 2013 (chiếm 81,19%) và

năm 2016 là 910 người (chiếm 80,45%), đến năm 2017, số lượng lao động nam vẫn tiếp tục chiếm tỷ lệ 80,07%. Do đặc thù ngành nghề nên Công ty hạn chế tuyển dụng lao động là nữ, phần nhiều ưu tiên cho nam giới.

Bảng 3: Cơ cấu thành phần lao động của Công ty giai đoạn 2013-2017

(ĐVT: Người)

TT	Cơ cấu	Tổng số	Sĩ quan	Quân nhân chuyên nghiệp	Công nhân viên chức quốc phòng	Lao động hợp đồng		
						Không thời hạn	Có thời hạn (12 - 36 tháng)	Ngắn hạn (dưới 12 tháng)
I	Khối quản lý	6	6					
1	Giám đốc	1	1					
2	Chính ủy	1	1					
3	Phó giám đốc	3	3					
4	Kiểm soát viên	1	1					
*	Phòng nghiệp vụ	266	38	97	33	65	33	
1	Phòng Kế hoạch	15	5	5		5		
2	Phòng TCLĐ	9	02	6	1			
3	Phòng Sản xuất	30	3	9	5	13		
4	Phòng Thiết kế	33	12	7	5	9		
5	Phòng Kỹ thuật	12	4	5	1	2		
6	Phòng KCS	17	5	4	5	3		
7	Phòng Vật tư	25	1	13	2	9		

TT	Cơ cấu	Tổng số	Sĩ quan	Quân nhân chuyên nghiệp	Công nhân viên chức quốc phòng	Lao động hợp đồng		
						Không thời hạn	Có thời hạn (12 - 36 tháng)	Ngắn hạn (dưới 12 tháng)
8	Phòng Tài chính	12	1	5	3	3		
9	Phòng Chính trị	19	4	6	5	4		
10	Phòng HCHC	81		31	4	14	32	
11	Ban ATLD - VSCN	13	1	6	2	3	1	
II	Khối trực tiếp	864	30	124	105	333	80	192
1	XN Vỏ tàu	334	12	45	49	130	34	64
2	XN Cơ điện	204	2	28	29	75	15	55
3	XN Động lực	152	4	29	17	51	16	35
4	PX Mộc sơn	155	2	17	8	75	15	38
5	PX VK - KT	19	10	5	2	2		
	Tổng cộng	1.134	73	220	148	564	113	222

Nguồn: Báo cáo tổng kết cuối năm Phòng Tổ chức lao động giai đoạn 2013-2017

Do đặc thù là doanh nghiệp trong quân đội nên lao động của Công ty là SQ, QNCN, CNVCQP, LDHĐ (không xác định thời hạn, 12 - 36 tháng, dưới 12 tháng). Trong đó, yêu cầu khối quản lý cơ quan định hướng chiến lược, chỉ đạo, điều hành 100% người lao động là SQ. Ngoài ra, các phòng ban nghiệp vụ, xí nghiệp, phân xưởng về cơ bản bộ phận chỉ huy là SQ, còn lại là QNCN, CNVCQP, LDHĐ không xác định hạn thời hạn. Đối tượng LDHĐ được xét dịch

chuyển dần từ LĐHD ngắn hạn dưới 12 tháng → có thời hạn từ 12 - 36 tháng → không xác định hạn thời hạn → chuyển diện có thể là CNVCQP, QNCN và SQ tùy thuộc vào vị trí, tính chất công việc và có quá trình phấn đấu tốt liên tục để chuyển diện thông qua Hội đồng xét duyệt của Công ty.

Bảng 4: Cơ cấu độ tuổi lao động tại Công ty 2013-2017

(ĐVT: Người)

Độ tuổi	Năm				
	2013	2014	2015	2016	2017
Dưới 30	388	375	380	361	364
31 - 40	487	488	523	502	502
41 - 50	224	227	245	243	243
Trên 50	25	24	27	25	25
Tổng	1124	1114	1175	1131	1134

Nguồn: Báo cáo tổng kết cuối năm Phòng Tổ chức lao động giai đoạn 2013-2017

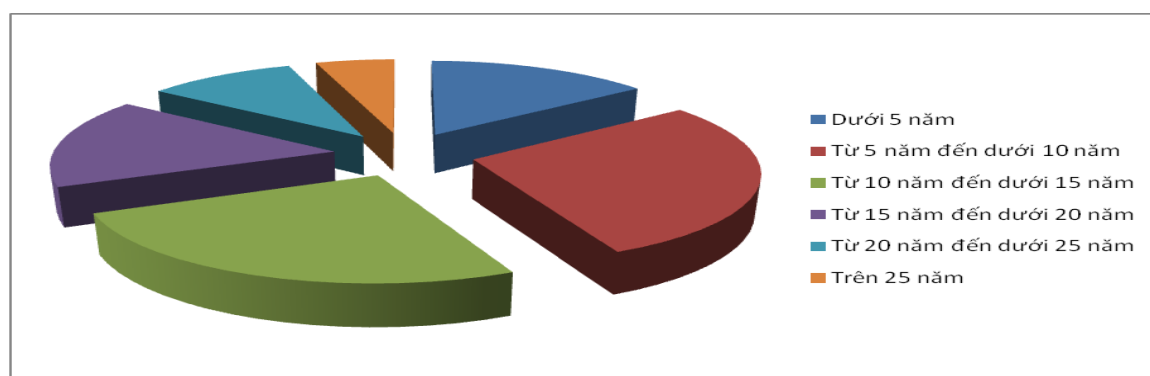
Về cơ cấu lao động theo độ tuổi thì Công ty TNHH MTV Đóng tàu Hồng Hà Sở hữu một đội ngũ lao động trẻ tuổi (khoảng 77% số lao động có tuổi đời dưới 40). Trong đó, chủ yếu tập trung lao động ở độ tuổi 31 - 40 tuổi. Phần lớn lao động trong độ tuổi này đang trong giai đoạn có sức khỏe, nhiệt tình, có kinh nghiệm, có kiến thức đảm bảo tốt yêu cầu nhiệm vụ được giao. Số lượng người trong độ tuổi lao động 41 - 50 tuổi chiếm khoảng 20%, tuy là số ít nhưng là lực lượng lao động dày dặn kinh nghiệm, trình độ chuyên môn vững vàng, là những người không thể thiếu trong việc kèm cặp, truyền nghề cho lớp trẻ. Số độ tuổi trên 50 tuổi chiếm tỷ lệ khá nhỏ 2%, chủ yếu nằm ở bộ phận quản lý.

Bảng 5: Thâm niên lao động tại Công ty giai đoạn 2013 – 2017

Đơn vị tính: người

Số năm	Số lao động	Tỷ lệ (%)
Dưới 5 năm	168	14,8
Từ 5 năm đến dưới 10 năm	321	28,3
Từ 10 năm đến dưới 15 năm	290	25,6
Từ 15 năm đến dưới 20 năm	184	16,2
Từ 20 năm đến dưới 25 năm	112	9,9
Trên 25 năm	59	5,2

Nguồn: Báo cáo tổng kết cuối năm Phòng Tổ chức lao động giai đoạn 2013-2017 [7-11]



Biểu đồ 2: Thâm niên lao động của Công ty (2013-2017)

Nhìn vào bảng số liệu trên ta thấy, cơ cấu nguồn nhân lực theo thâm niên tại Công ty khá đa dạng. Lao động của Công ty có thâm niên dưới 5 năm chiếm tỷ trọng 14,8% chủ yếu là đối tượng LĐHĐ có xác định thời hạn và ngắn hạn. Còn lại là có tuổi đời thâm niên từ 10 năm đến dưới 25 năm lực lượng lao động này được coi như một phần chính yếu của Công ty. Số lao động trên 25 năm có tỷ lệ thấp thường nằm ở lao động có tuổi đời cao. Có thể thấy cơ cấu thâm niên của Công ty khá hợp lý trong công tác phát triển nguồn nhân lực; lứa tuổi thanh niên chiếm đại đa số trong toàn thể người lao động tại Công ty sẽ là giải pháp quan trọng trong phát triển nguồn nhân lực có chất lượng trong tương lai của Công ty.

Bảng 6: Trình độ chuyên môn nghiệp vụ lực lượng lao động của Công ty giai đoạn 2013 – 2017

Đơn vị tính: người

Trình độ chuyên môn	Năm									
	2013		2014		2015		2016		2017	
	<i>Slg</i>	<i>%</i>	<i>Slg</i>	<i>%</i>	<i>Slg</i>	<i>%</i>	<i>Slg</i>	<i>%</i>	<i>Slg</i>	<i>%</i>
Trên đại học	7	0,6	9	0,8	14	1,2	17	1,5	25	2,2
Đại học	281	25	290	26	310	26,3	310	27,4	317	27,9
Cao đẳng	25	2,2	35	3,1	35	2,9	29	2,5	25	2,2
Trung cấp	760	67,6	735	66	773	65,8	740	65,4	732	64,5
Chưa qua đào tạo	51	4,5	45	4	43	3,66	35	3,1	35	3,1
Tổng	112		111		117		113		113	
	4		4		5		1		4	

Nguồn: Báo cáo tổng kết cuối năm Phòng Tổ chức lao động giai đoạn 2013-2017

Trong những năm gần đây, do yêu cầu nhiệm vụ Công ty đã luôn quan tâm đến việc nâng cao trình độ đội ngũ cán bộ, công nhân viên, người lao động (CB, CNV, NLD). Hiện nay, đội ngũ CB, CNV, NLD của Công ty đều có trình độ chuyên môn được đào tạo cơ bản, thích ứng với khoa học công nghệ hiện đại và làm chủ được các thiết bị tiên tiến. Để đáp ứng yêu cầu này, Công ty đã gửi đi đào tạo các trường trong nước về ngành đóng tàu. Trình độ từ cao đẳng đến trên đại học chiếm 1/3 quân số, cơ cấu này phù hợp với xu hướng và đặc thù kỹ thuật của Công ty và phù hợp với tiêu chí trong ngành đóng tàu Việt Nam; So với đối thủ cạnh tranh là Nhà máy đóng tàu 189 thì tỉ lệ người lao động chưa qua đào tạo là thấp hơn tuy nhiên nhưng năm gần đây con số này lại không được cải thiện nhiều so với đối thủ. Cụ thể năm 2017 tỷ lệ chưa qua đào tạo của Công ty

là 3.1% trong khi đó Nhà máy Z189 con số này chỉ còn 2%. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với công tác quản trị nguồn nhân lực.

Bảng: Trình độ chuyên môn nghiệp vụ lực lượng lao động của Nhà máy Z189 giai đoạn 2013 – 2017

Đơn vị tính: người

Trình độ chuyên môn	Năm									
	2013		2014		2015		2016		2017	
	<i>Slg</i>	%	<i>Slg</i>	%	<i>Slg</i>	%	<i>Slg</i>	%	<i>Slg</i>	%
Trên đại học	3		2		2		2		2	
Đại học	165		161		182		180		180	
Cao đẳng	155		163		114		224		303	
Trung cấp	580		515		547		408		410	
Chưa qua đào tạo	120	11	88	9	46	5	22	2	17	2
Tổng	1023		929		891		1018		912	

Nguồn: Báo cáo tổng kết cuối năm Phòng Tổ chức lao động Nhà máy Z189 giai đoạn 2013-2017

Bảng 7: Thống kê chuyên môn nghiệp vụ ngành công nghiệp đóng tàu

Trình độ chuyên môn	Năm				
	2013	2014	2015	2016	2017
Thạc sỹ và cử nhân	7%	10,5%	14%	21%	25%
Trường nghề	79%	78,1%	73%	71%	69%
Phổ thông	14%	11,4%	13%	8%	6%
Tổng cộng	100%	100%	100%	100%	100%

Nguồn: Báo cáo tổng kết cuối năm Phòng Tổ chức lao động giai đoạn 2013-2017

Từ bảng số liệu trên, có thể thấy rằng, trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực của Công ty ngày càng cao, số lượng nhân lực có trình độ phổ thông giảm xuống nhanh chóng (giảm từ 14% năm 2013 xuống còn 6% năm 2017). Số lượng nhân lực có trình độ thạc sỹ và cử nhân tăng lên nhanh chóng. Tăng từ 7% năm 2013 lên 25% năm 2016.

Do đặc thù và yêu cầu kỹ thuật nên khuynh hướng chung là nhân công trình độ cao ngày càng tăng và trình độ tốt nghiệp phổ thông ngày càng giảm. Điều đó gắn liền với việc ngành đóng tàu ngày càng đòi hỏi chuyên môn hóa hơn và trở thành một ngành công nghiệp tri thức.

Bảng 8: Thống kê nguồn nhân lực trực tiếp theo chuyên ngành tại Công ty giai đoạn 2013 – 2017

Đơn vị tính: người

Nghề nghiệp	Năm				
	2013	2014	2015	2016	2017
Thợ máy	35	37	42	42	45
Thợ hàn	75	80	82	85	93
Thợ gò	76	83	85	87	90
Thợ điện	35	39	39	45	52
Thợ tiện	55	57	59	62	66
Thợ mộc	5	6	6	7	7
Thợ composit	6	6	5	7	7
Thợ nguội	45	46	54	55	55
Thợ phay	26	26	29	29	37
Thợ rèn	5	5	6	6	6
Thợ sơn	85	86	89	89	112
Thợ lái tàu	5	5	5	5	5
Thợ khác	434	380	397	325	267
Tổng	887	856	898	844	842

Nguồn: Báo cáo tổng kết cuối năm Phòng Tổ chức lao động giai đoạn 2013-2017

Qua bảng 7 và 8 ta thấy tỷ lệ lao động kỹ sư, cử nhân phù hợp với nguồn nhân lực lao động trực tiếp, theo cơ cấu tỷ lệ 1/3 (một kỹ sư, ba người thợ) do

trong sản xuất các nghề chủ yếu là phải sử dụng tự động hóa và bán tự động hóa thì mới đảm bảo yêu cầu kỹ thuật của ngành đóng tàu chất lượng cao.

Phân tích năng suất lao động của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đóng tàu Hồng Hà

Bảng 9: Năng suất lao động của Công ty giai đoạn 2013 - 2017

Năm	Tổng giá trị sản xuất (triệu đồng)	Lao động hiện có (người)	Tổng giá trị sản xuất/ lao động (triệu đồng)
2013	985.388	1.124	4.038
2014	1.197.023	1.114	10.745
2015	1.477.241	1.175	12.572
2016	1.848.369	1.131	16.342
2017	2.202.361	1.134	19.421

Nguồn: Báo cáo tổng kết cuối năm Phòng Tổ chức lao động giai đoạn 2013-2017

Năng suất lao động được thể hiện thông qua tỉ lệ tổng giá trị sản xuất/lao động. Bảng 9 chỉ rõ: Năng suất lao động ở Công ty tăng dần theo từng năm, chính là việc Công ty đã từng bước tổ chức lại sản xuất, đổi mới phương pháp quản lý, đầu tư thiết bị máy móc hiện đại, áp dụng khoa học kỹ thuật, công nghệ sản xuất mới và nâng cao chất lượng lao động.

2.2.2. Hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty

Công ty luôn quan tâm đến xây dựng các kế hoạch nhân lực ngắn hạn, trung hạn và dài hạn nhằm cung cấp đầy đủ nhân lực để hoàn thành các nhiệm vụ được giao và đáp ứng nhu cầu lao động cho định hướng phát triển của Công ty.

Hàng năm vào quý IV, Công ty xây dựng kế hoạch tài chính, kế hoạch

SXKD, doanh thu, nhân lực, thu nhập... cho năm tiếp theo và bảo vệ kế hoạch với các cơ quan chức năng cấp trên của Tổng cục. Trong kế hoạch nhân lực, Công ty phải xác định rõ nhu cầu lao động của năm kế hoạch, số lao động dự kiến chuyển ra (chủ yếu là nghỉ hưu) và kế hoạch tuyển dụng lao động mới.

Bảng 10: Công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực giai đoạn 2013 - 2017

Năm	2013			2014			2015			2016			2017		
	Kế hoạch	Thực hiện	+/-	Kế hoạch	Thực hiện	+/-	Kế hoạch	Thực hiện	+/-	Kế hoạch	Thực hiện	+/-	Kế hoạch	Thực hiện	+/-
Phòng TCLĐ	0	01	+01	0	0		0	01	+1	0	-1		0	0	
Phòng Vật tư	0	04	+04	0			0	01	+1	0	-1		0	0	
Phòng T, chính	0	02	+02	0	-1		0	0		0	-1		0	0	
XN Vỏ tàu	12	17	+05	0	-5		15	21	+6	0	-18		0	0	
XN Cơ điện	16	23	+07	0	-2		0	04	+4	0	-5		0	0	
PX Mộc sơn	08	18	+10	0	-2		0	04	+4	0	-5		0	0	
PX vũ khí				03	0	-3	09	03	-6	0	-1		11	2	-7
XN Động lực				03		-3	12	19	7	0	-10		03	1	-2

Phòng Sản xuất	0	0		0	0		0	03	+3	0	-1		0	0	
Phòng Thiết kế	0	0		0	0		0	05	+5	0	-1		0	0	

Nguồn: Báo cáo tổng kết cuối năm Phòng Tổ chức lao động giai đoạn 2013-2017

Từ bảng số liệu trên, có thể thấy rằng, công tác kế hoạch hóa nhân lực của Công ty đã được quan tâm chú trọng. Tuy nhiên, công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực của Công ty vẫn còn nhiều bất cập, tỷ lệ hoàn thành kế hoạch nguồn nhân lực của Công ty vẫn còn khá thấp bởi chỗ cần thì không có và chỗ không cần thì lại thừa.

Thực tế cho thấy, chất lượng kế hoạch hoá nguồn nhân lực phụ thuộc rất lớn vào việc xác định định hướng và chiến lược phát triển của công ty. Trong giai đoạn từ năm 2010 trở về trước, do tình hình SXKD còn khó khăn, không ổn định và do giai đoạn chuyển đổi cơ chế giảm tỷ lệ sản xuất hàng quốc phòng sang để đẩy mạnh phát triển sản xuất hàng kinh tế nên Công ty gặp rất nhiều khó khăn trong xác định hướng phát triển và đã có những tác động hạn chế trong việc xây dựng các kế hoạch nguồn nhân lực trung và dài hạn.

Trong việc xây dựng kế hoạch hóa nguồn nhân lực trung hạn, dài hạn, Công ty đã xác định rõ cơ cấu nguồn nhân lực tổng thể để tránh biến động trên cơ sở phân tích xu hướng chỉ tiêu nhiệm vụ sản xuất quốc phòng được giao và thị trường sản xuất, tiêu thụ đối với mặt hàng kinh tế, từ đó xác định nhu cầu lao động, nhu cầu tuyển dụng và nhu cầu đào tạo.

Trong xây dựng quy hoạch, Công ty đã coi trọng quy hoạch đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp. Hàng năm công ty tiến hành đánh giá, nhận xét và rà soát quy hoạch đội ngũ cán bộ để điều chỉnh bổ sung phù hợp thực tế nhu cầu. Thông qua rà soát quy hoạch Công ty xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ cho các năm tiếp theo.

Theo tinh thần Nghị quyết 06 về “Xây dựng và phát triển CNQP đến năm 2020 và những năm tiếp theo”, Đảng ủy công ty đã ban hành Nghị quyết chuyên đề về lãnh đạo công tác cán bộ và xây dựng đội ngũ cán bộ cho tầm nhìn đến năm 2025. Mục đích của Nghị quyết là khắc phục tình trạng hẫng hụt về đội ngũ cán bộ các cấp và xây dựng được đội ngũ cán bộ có đủ số lượng và chất lượng nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển lâu dài của Công ty. Công ty cũng

đã xây dựng biểu tổ chức biên chế báo cáo để Bộ Quốc phòng phê duyệt làm cơ sở để quy hoạch, bố trí diện cán bộ kế cận theo hướng lâu dài.

Nhìn chung, phần lớn các kế hoạch nhân lực của Công ty đã được xây dựng đều dựa trên cơ sở phân tích tình hình nguồn nhân lực và nhu cầu SXKD, đầu tư phát triển, vì vậy khi triển khai ít gặp vướng mắc, khó khăn và cơ bản đều đạt được mục đích, yêu cầu đề ra.

Bên cạnh những thành tích đã đạt được, công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực của Công ty vẫn còn gặp một số hạn chế như : chất lượng dự báo kế hoạch hóa nguồn nhân lực chưa sâu, thông tin hạn chế, chưa chính xác so với nhu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh. Kế hoạch hoá nguồn nhân lực còn sơ sài, quy trình hoạch định nguồn nhân lực có chương trình nhưng nhiều khi chưa hợp lý; Cơ cấu tổ chức bộ máy còn công kênh, tỷ lệ người làm gián tiếp cao, một số ngành nghề thừa, một số ngành nghề thiếu dẫn đến chi phí tốn kém cho đào tạo. Kế hoạch hoá nguồn nhân lực chưa sát với sản xuất; có bộ phận nhập dây chuyền thiết bị nhập về thì thiếu nguồn nhân lực do đưa đi đào tạo chậm nên phải bắt buộc phải thuê chuyên gia dẫn đến chi phí tốn kém.

2.2.3. Quy trình tuyển dụng tại Công ty đóng tàu Hồng Hà

Trong những năm gần đây Công ty đang ngày càng mở rộng hơn về quy mô sản xuất cũng như phương thức hoạt động thì yếu tố nguồn nhân lực cần được quan tâm hơn từ khâu tuyển dụng đến đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên. Công ty xác định công tác tuyển dụng nhân lực là nội dung quan trọng, yếu tố quyết định đầu vào trong xây dựng đội ngũ lao động đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ chính trị và nhiệm vụ SXKD trong tình hình mới. Công ty đã xây dựng quy chế tuyển dụng nhân lực đảm bảo các nguyên tắc sau: Lao động được tuyển chọn phải là những người đáp ứng được yêu cầu công việc và yêu cầu của từng lĩnh vực cụ thể; Tuyển dụng lao động phải tuân thủ các quy định của Nhà nước, Quân đội và Tổng cục Công nghiệp quốc phòng; Tuyển dụng phải đảm bảo dân chủ, công khai, minh bạch và thông

qua Hội đồng xét tuyển của Công ty. Hàng năm quy chế tuyển dụng được rà soát hoặc sửa đổi bổ sung trong Hội nghị Người lao động và được Giám đốc công ty ký duyệt.

Trong quá trình vận hành quy chế, các đơn vị nếu thấy thiếu hụt hoặc dôi dư nhân lực thì báo cáo với phòng Tổ chức lao động để cân đối lao động trong toàn Công ty và lập phương án luân chuyển báo cáo Giám đốc duyệt. Trường hợp không có nguồn lao động nội bộ thì phòng Tổ chức lao động thông báo tuyển dụng từ bên ngoài. Trong quy chế tuyển dụng có ưu tiên con, em liệt sỹ, thương binh đang công tác, CBCNV có hoàn cảnh gia đình khó khăn, CBCNV đang công tác và đã nghỉ hưu, con, em địa phương nơi đơn vị đóng quân. Tuy nhiên, việc tuyển dụng cũng có mặt hạn chế, đó là sự nể nang, cảm tính, nên đôi khi thiếu khách quan từ đó dẫn đến một số trường hợp chất lượng nhân lực tuyển dụng chưa đáp ứng được yêu cầu của công việc.

Thực tế hiện nay, đối với lao động trực tiếp sản xuất Công ty đã tổ chức tuyển dụng. Còn khối lao động gián tiếp phần lớn đều được cấp trên điều động từ nguồn sĩ quan tốt nghiệp các trường quân đội hoặc các trường ngoài quân đội đã được gọi nhập ngũ. Người được giao nhiệm vụ hoặc bổ nhiệm vào các chức danh lãnh đạo, quản lý phải là những người đã được đưa vào quy hoạch và phải được thực hiện theo quy trình bổ nhiệm do Bộ Quốc phòng và Tổng cục CNQP quy định, không áp dụng hình thức thi tuyển.

** Trình tự các bước tuyển dụng lao động của Công ty:*

- Bước 1: Thông báo tuyển dụng và tiếp nhận hồ sơ

Căn cứ nhu cầu sử dụng lao động đảm bảo thực hiện nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh của Công ty Lãnh đạo các phòng, ban, xí nghiệp, phân xưởng rà soát, xác định nhu cầu tuyển dụng của đơn vị mình. Khi có nhu cầu tuyển dụng, gửi đề nghị tuyển dụng cho phòng Tổ chức lao động để tổng hợp và phân tích vị trí cần tuyển là cần phải tìm đúng người, đúng việc đây là một việc làm bắt buộc và đòi hỏi thực hiện một cách nghiêm túc. Nó đảm bảo cho Công ty nói chung

và người đi dự tuyển nói riêng nhận biết rõ và tường tận mọi mặt công việc của vị trí cần tuyển. Đây là một trong những bước vô cùng quan trọng mà Công ty cần quan tâm. Các tiêu chuẩn yêu cầu sẽ bao gồm: Tuổi đời, giới tính, trình độ, văn hoá, trình độ chuyên môn, trình độ quản lý, ngoại ngữ, kinh nghiệm. Với mỗi vị trí công việc cần tuyển sẽ có các tiêu chí ưu tiên nếu tiêu chí khác có thể thiếu và báo cáo Giám Đốc ra quyết định tuyển dụng và tiếp nhận hồ sơ.

- Bước 2: Thẩm định hồ sơ

Phòng tổ chức lao động sẽ thực hiện công tác sơ tuyển: nghiên cứu hồ sơ và cân nhắc và đối chiếu từng tiêu chuẩn và yêu cầu của vị trí cần tuyển; Kiểm tra và xác minh lại các thông tin về người dự tuyển. Sau đó phòng Tổ chức lao động tổng hợp, lập danh sách các đối tượng báo cáo Giám đốc để thành lập hội đồng tổ chức tuyển dụng.

- Bước 3: Hội đồng tuyển dụng xét tuyển

Hội đồng tuyển dụng thành lập tổ chuyên gia xem xét hồ sơ và tiến hành phỏng vấn, sát hạch và đi đến thống nhất, kết quả sẽ được hội đồng tuyển dụng niêm yết công khai trong nội bộ đơn vị và báo cáo giám đốc ra quyết định tuyển dụng (người không được xét tuyển sẽ được đơn vị trả lại hồ sơ. Nếu cá nhân không nhận lại hồ sơ sẽ không được coi là hồ sơ dự tuyển cho đợt tuyển dụng tiếp theo).

- Bước 4: Tổ chức kiểm tra, kết luận sức khỏe (thẩm định phiếu khám sức khỏe tại hồ sơ cá nhân) và phải chịu trách nhiệm trước Giám đốc về kết luận đó.

- Bước 5: Ký hợp đồng thử việc, hợp đồng lao động mùa vụ có thời hạn dưới 12 tháng (riêng đối với người lao động tuyển vào làm các ngành nghề đặc thù quốc phòng hoặc trên các dây chuyền, dự án, sản phẩm quốc phòng, có trình độ chuyên môn, ngành nghề đào tạo phù hợp Công ty ký ngay hợp đồng lao động dài hạn).

+ Thời gian thử việc: Căn cứ vào tính chất, mức độ phức tạp của công việc (tương đương với trình độ đào tạo đã được bằng cấp công nhận) để áp

dụng thời gian thử việc như sau: Không quá 60 ngày đối với công việc có chức danh nghề cần trình độ chuyên môn, kỹ thuật từ cao đẳng trở lên; Không quá 30 ngày đối với công việc có chức danh nghề cần trình độ chuyên môn, kỹ thuật trung cấp nghề, cao đẳng nghề, trung cấp chuyên nghiệp, công nhân kỹ thuật, nhân viên phục vụ; Không quá 06 ngày làm việc đối với công việc khác.

+ Lao động hợp đồng là cán bộ, công nhân viên đã nghỉ hưu hợp đồng mùa vụ không phải thử việc.

+ Hết thời gian thử việc cá nhân người lao động báo cáo kết quả thử việc. Chỉ huy nơi thử việc nhận xét, đánh giá năng lực nghề nghiệp, tình hình chấp hành kỷ luật lao động, nêu rõ đủ hoặc không đủ yêu cầu tiêu chí tuyển dụng, kèm theo kết quả cụ thể các việc đã thử thách và chịu trách nhiệm về kết quả nhận xét, đánh giá của mình.

- Bước 6: Ký hợp đồng lao động không xác định thời hạn hay Hợp đồng lao động có xác định thời hạn. Căn cứ yêu cầu nhiệm vụ của Công ty và kết quả phân đấu của cá nhân, Công ty sẽ tiến hành làm các thủ tục, hồ sơ ký Hợp đồng và báo cáo Tổng cục Công nghiệp quốc phòng phê chuẩn.

Bảng 11: Biến động lao động của Công ty
giai đoạn 2013 - 2017

Đơn vị tính: người

Nghề nghiệp	Năm				
	2013	2014	2015	2016	2017
Kỹ sư, cử nhân	7	0	11	-6	0
Nhân viên	3	-1	12	-2	0
Công nhân trực tiếp	58	-9	36	-29	3
Lao động bổ trợ, phục vụ	3	0	2	-7	0
Tổng	71	-10	61	-44	3

*Nguồn: Báo cáo tổng kết cuối năm Phòng Tổ chức lao động giai đoạn
2013-2017*

Các bước của quy trình tuyển dụng có liên hệ chặt chẽ với nhau, bước sau sử dụng kết quả của bước trước. Chất lượng thực hiện của từng bước đều được chú trọng.

Việc xác định nhu cầu tuyển dụng lao động của công ty dựa trên các căn cứ sau:

- Căn cứ số lượng, chất lượng và cơ cấu lao động theo ngành nghề của đơn vị; Căn cứ kế hoạch sản xuất kinh doanh năm, thông qua các chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận, nộp ngân sách....

- Căn cứ khả năng đảm bảo quỹ lương cho lao động tuyển thêm, đồng thời đảm bảo thu nhập bình quân của đơn vị không thấp hơn năm trước liền kề và không thấp hơn mức lương tối thiểu vùng do Nhà nước quy định;

- Căn cứ mở rộng sản xuất kinh doanh, tổ chức lại biên chế làm phát sinh nhu cầu tăng lao động;

- Căn cứ nhu cầu tuyển dụng lao động để bù đắp số lao động thiếu hụt do

chuẩn bị giải quyết lao động ra khỏi Công ty trong năm kế hoạch (nghỉ chính sách, chuyên đi...).

Bên cạnh những kết quả đã đạt được, công tác tuyển dụng nhân lực của công ty còn một số bất cập như: Quy trình tuyển dụng vẫn còn mang tính dập khuôn, máy móc, chưa khoa học, ít sáng tạo, khoa học; đặc biệt là công tác tham mưu trong tuyển dụng, nhiều trường hợp người tài có nhưng do thiếu một số thông tin cần thiết thì đã bị loại. Quá trình tuyển dụng còn nhiều trường hợp thợ trực tiếp được tuyển dụng trên hồ sơ khi nhận việc thì không làm được vì thiếu thực tế trên thiết bị. Chưa xây dựng được chi tiết bảng mô tả công việc đầy đủ, chính xác cho từng ngành nghề mà còn mang tính chung chung. Thời gian thông báo tuyển dụng ngắn, chưa được thông tin đại chúng, vẫn còn nặng về giới thiệu, quen biết, cả nể thiếu tính công khai minh bạch trong tuyển dụng. Cán bộ làm công tác tuyển dụng còn hạn chế về kinh nghiệm, trình độ, trách nhiệm chưa cao trong tuyển dụng.

2.2.4. Thực trạng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty

Do đặc thù lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Công ty ảnh hưởng đến số lượng và chất lượng của nguồn nhân lực. Nên trong thời gian qua, Công ty đã quan tâm đến công tác đào tạo nguồn nhân lực và phòng tổ chức lao động được phân công phụ trách công tác đào tạo của Công ty. Đây là vấn đề luôn được cấp ủy Đảng, lãnh đạo Công ty chú trọng hàng đầu, đưa vào trong nghị quyết phát triển Công ty giai đoạn 2015 - 2020 và tầm nhìn đến năm 2025. Đặc biệt lãnh đạo Công ty đã ban hành quy chế đào tạo đối với đội ngũ cán bộ, nhân viên. Trong đó quy định cụ thể: đối tượng, tiêu chuẩn được cử đi đào tạo, kinh phí, chế độ đối với người được cử đi đào tạo... Từ đó thống nhất về nội dung cũng như hình thức đào tạo, quyền lợi và trách nhiệm của các cá nhân được cử đi đào tạo.

❖ Về hình thức đào tạo:

Gồm đào tạo bên trong và đào tạo bên ngoài. Trong đó, đào tạo bên trong

được Công ty áp dụng cho cả 2 đối tượng lao động đó là lao động trực tiếp và lao động gián tiếp.

- Đối với lao động trực tiếp: Khi lao động được phân công về các bộ phận thì trưởng các bộ phận đó sẽ chịu trách nhiệm hướng dẫn, kèm cặp những lao động mới để họ hòa nhập với môi trường làm việc, giúp họ thành thạo với công việc mới và giảm thiểu các rủi ro trong quá trình lao động.

- Đối với lao động gián tiếp: Việc nhân viên mới được giao cho những nhân viên có kinh nghiệm trong phòng, ban hướng dẫn trong quá trình làm việc.

Khi thực hiện đào tạo xong, người hướng dẫn sẽ phải lập báo cáo kết quả đào tạo theo quy định để lãnh đạo Công ty theo dõi và nắm rõ tình hình.

Đào tạo bên ngoài: Các khóa đào tạo chương trình tập huấn nhằm giúp cho người lao động được trang bị những kiến thức căn bản về an toàn lao động, nâng cao tay nghề... Công ty thường xuyên tổ chức các cuộc hội thảo mời các chuyên gia về giảng dạy trực tiếp hoặc cử người tham dự các cuộc hội nghị, hội thảo do các cơ quan, đơn vị khác tổ chức. Bên cạnh đó, Công ty còn tạo điều kiện cho các cá nhân tham gia các khóa học sau đại học và đại học. Tuy nhiên việc cử CNV đi học tập tại nước ngoài lại chưa được quan tâm. Trong khi đối thủ cạnh tranh là Nhà máy đóng tàu Z189 thì công tác này lại được quan tâm hàng đầu. Cụ thể như:

Nếu so sánh với công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty so với Công ty cùng ngành, cụ thể là so với Nhà máy đóng tàu Z189 thì công tác này còn yếu hơn nhiều. Nhà máy Z189 được coi là một đối thủ cạnh tranh tương đối lớn khi họ ngày càng chiếm lĩnh thị phần kết hợp với những chính sách đào tạo nguồn nhân lực được cho là rất hiệu quả. Trong giai đoạn kinh tế thị trường phát triển thì việc học hỏi những mặt mạnh của đối thủ cạnh tranh là điều vô cùng cần thiết. Trong khi Công ty đóng tàu Hồng Hà chưa có biện pháp cụ thể nào cho việc đào tạo nguồn nhân lực thì Nhà máy Z189 đã có những biện

pháp vô cùng hiệu quả như: Hàng năm Công ty đều có các lớp đào tạo về khoa học kỹ thuật, kỹ thuật mới về chất lượng sản phẩm, an toàn lao động và đặc biệt là nâng cao bậc thợ, nâng cao tay nghề; công nhân kỹ thuật, kỹ thuật viên đi thực tập, kiến tập ở nước ngoài.

Bảng: Số lượng công nhân viên được đào tạo của Nhà máy Z189

(Đơn vị tính: Người)

Năm	2013	2014	2015	2016	2017
Số lượng CNV đào tạo trong nước	200	230	252	350	355
Số CNV đến học tập tại: Hàn Quốc, Singapo	14	15	5	10	9

Nguồn: Báo cáo tổng kết cuối năm Phòng Tổ chức lao động Nhà máy Z189 giai đoạn 2013-2017

Nhìn vào bảng số liệu trên cho thấy sự chênh lệch rất lớn so với Công ty Đóng tàu Hồng Hà số lượng CNV được cử đi học ở nước ngoài hầu như bằng 0 trong những năm gần đây. Ngoài ra Nhà máy Z189 còn liên kết mở các lớp về ngoại ngữ tiếng anh (từ trình độ A đến C) cho cán bộ công nhân viên học. Thời gian học thường là 1 đến 2 buổi trong 1 tuần, hoặc Công ty tạo điều kiện cho cá nhân học thêm để nâng cao chuyên môn, trình độ tại các trường đại học Hàng Hải, đại học Hải Phòng, ... Việc sử dụng lao động sau đào tạo của Nhà máy Z189 cơ bản hợp lý, được thể hiện qua năng suất lao động và chất lượng lao động tăng đáng kể cho việc sắp xếp hợp lý giữa người lao động chuyên môn và công việc.

❖ *Về chương trình đào tạo:*

Công ty áp dụng chương trình đào tạo dài hạn (khóa đào tạo cao học, đại học, cao cấp chính trị, trung cấp chính trị) và đào tạo ngắn hạn (đào tạo mới, đào tạo lại, nâng cao nghiệp vụ).

❖ *Kết quả đào tạo:*

**Bảng 12: Kết quả đào tạo dài hạn lao động của Công ty
giai đoạn 2013 – 2017**

Đơn vị tính: người

Ngành nghề	Năm				
	2013	2014	2015	2016	2017
Kỹ sư, cao học ngành kỹ thuật	4	5	7	3	5
Cử nhân, cao học ngành kinh tế, tài chính, quản lý	2	0	5	2	3
Trung cấp lý luận chính trị	1	1	1	0	0
Cao cấp lý luận chính trị	0	0	0	2	1

*Nguồn: Báo cáo tổng kết cuối năm Phòng Tổ chức lao động giai đoạn
2013-2017*

Có thể thấy, trong 5 năm qua, công ty luôn chú trọng đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty. Theo bảng số liệu trên ta thấy Công ty tập trung chủ yếu vào đào tạo nâng cao chuyên ngành kỹ thuật nhằm cải thiện tình hình về số lượng, chất lượng nguồn nhân lực kỹ thuật tại Công ty và phục vụ có hiệu quả yêu cầu triển khai nhiệm vụ của Công ty. Các lớp đào tạo dài hạn thường liên kết với các trường kỹ thuật, kinh tế như: Đại học Bách Khoa, Học viện Kỹ thuật Quân sự, Đại học Kinh tế Quốc dân, Đại học Hàng Hải...

Bảng 13: Kết quả đào tạo ngắn hạn của Công ty giai đoạn 2013 - 2017*Đơn vị tính: người*

Ngành nghề	Năm				
	2013	2014	2015	2016	2017
Kỹ thuật	7	5	6	8	9
Ngoại ngữ	30	15	10	12	18
Quản lý kinh tế, quản trị doanh nghiệp	45	0	4	3	0
Nghiệp vụ đấu thầu	0	2	10	0	0
Nghiệp vụ thống kê	2	1	0	2	4
Bồi dưỡng công tác đảng, công tác chính trị	2	3	2	1	0

Nguồn: Báo cáo tổng kết cuối năm Phòng Tổ chức lao động giai đoạn 2013-2017

Hàng năm, dựa vào bảng đánh giá cá nhân và mục tiêu phấn đấu của Công ty để xây dựng chương trình đào tạo ngắn hạn. Công ty tập trung vào các chương trình đào tạo phát triển nguồn nhân lực, tập trung cao chuyên môn, kỹ năng, tay nghề cho cán bộ nhân viên như: Kỹ năng quản lý, giám sát công trình... Trong những năm qua, công tác đào tạo bồi dưỡng nhân lực ở Công ty được triển khai dưới nhiều phương thức, hình thức đào tạo khác nhau phù hợp với từng đối tượng.

Vấn đề đào tạo trong nội bộ, Công ty đã xây dựng và thực hiện quy trình: Các đơn vị cơ sở trực thuộc đề xuất nhu cầu đào tạo, phòng Tổ chức lao động và Phòng Chính trị phối hợp lập kế hoạch, xây dựng chương trình đào tạo, kiểm tra đánh giá và báo cáo phê duyệt kết quả đào tạo.

Bảng 14: Số lao động được đào tạo và kinh phí đào tạo, huấn luyện của Công ty giai đoạn 2013 - 2017

Năm	Đào tạo trong nước	
	Số lượng (người)	Số tiền (triệu đồng)
2013	93	210
2014	32	130
2015	45	175
2016	33	190
2017	40	350
Cộng	997	1.140

Nguồn: Báo cáo tổng kết cuối năm Phòng Tổ chức lao động giai đoạn 2013-2017

Bảng 14 cho thấy kinh phí cho đào tạo nhân lực của Công ty trong những năm qua rất hạn chế. Đặc biệt là năm 2017, do việc mở rộng sản xuất, nâng cao chất lượng lao động nên Công ty phải chi vượt so với các năm. Hàng năm Công ty dành ra khoảng từ 200 - 300 triệu đồng chi phí cho đào tạo. Chi phí này chủ yếu chi cho đào tạo nội bộ hoặc cử đi đào tạo ngắn. Đối với đào tạo dài hạn do phân bổ chỉ tiêu đào tạo, chuyên ngành đào tạo, ngân sách đào tạo từ nguồn Bộ Quốc phòng và Tổng cục CNQP.

Nhìn chung, trong 5 năm qua, Công ty đã quan tâm đến công tác đào tạo nguồn nhân lực và phòng tổ chức lao động được phân công phụ trách công tác đào tạo của Công ty. Đây là vấn đề luôn được cấp ủy Đảng, lãnh đạo Công ty chú trọng hàng đầu, đưa vào trong nghị quyết phát triển Công ty giai đoạn 2015 - 2020 và tầm nhìn đến năm 2025. Đặc biệt lãnh đạo Công ty đã ban hành quy chế đào tạo đối với đội ngũ cán bộ, nhân viên. Bên cạnh những kết quả đạt được, Công tác đào tạo ở Công ty vẫn tồn tại một số hạn chế như sau: công tác

đào tạo, phát triển nhân lực chưa đáp ứng được nhiều so với trình độ công nghệ, kỹ thuật, yêu cầu sắp xếp, đổi mới về nguồn nhân lực cho hoạt động sản xuất kinh doanh hiện nay. Vì với DN quốc phòng, an ninh hoạt động trong lĩnh vực đóng tàu quân sự nên vấn đề nâng cao chất lượng sản phẩm, tiếp nhận công nghệ mới và phát triển sản phẩm mới luôn đòi hỏi nguồn nhân lực chất lượng cao để thích nghi với những thay đổi đó. Ngoài ra, đội ngũ cán bộ quản lý nguồn nhân lực còn thiếu nhiều kiến thức thực tế; kiến thức quản lý Nhà nước, quản trị nhân lực, kỹ năng quản lý...nên tầm nhìn vĩ mô còn hạn chế.

2.2.5. Thực trạng bố trí sử dụng nguồn nhân lực ở Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đóng tàu Hồng Hà

Từ năm 2010, sau khi chuyển đổi sang mô hình Công ty TNHH MTV để vận hành theo Luật DN. Công ty đã phải giải quyết nhiều việc liên quan đến chế độ chính sách như: Tinh giảm biên chế lao động dôi dư, bố trí hợp lý lao động nghỉ theo chế độ, sắp xếp lại lao động, tổ chức lại sản xuất, tuyển dụng lao động có chất lượng....và do ngân sách cấp cho quốc phòng hạn hẹp nên tại thời điểm đó có nhiều biến động về nhân lực . Để hóa giải vấn đề này, Công ty đã triển khai một số việc sau:

Một là, sắp xếp lại các vị trí công việc đúng ngành nghề đã được đào tạo;

Hai là, đào tạo lại nghề cho người lao động để họ tinh thông một nghề và biết thêm một số nghề khác nhằm dễ dàng chuyển chuyên nội bộ khi có nhu cầu;

Ba là, tinh giảm biên chế khu vực lao động gián tiếp;

Bốn là, rà soát bố trí, bổ nhiệm cá nhân có năng lực, nhiệt huyết trong hoạt động sản xuất và quản lý điều hành.

Sau khi đã ổn định việc sắp xếp, bố trí, đào tạo lao động, hoạt động của Công ty đã có bước tiến tích cực. Từ chỗ lao động có việc làm không ổn định, thì từ năm 2013 trở đi Công ty không còn thiếu việc làm, việc làm ổn định, thu nhập bình quân của người lao động tăng lên, tư tưởng của người lao động yên tâm công tác và gắn bó lâu dài hơn với Công ty.

Trong công tác sắp xếp nhân lực, việc đề bạt, bổ nhiệm ở Công ty đã được thực hiện đúng theo quy trình bổ nhiệm. Trước khi bổ nhiệm, cán bộ được giao nhiệm vụ để thử thách, lấy ý kiến của hội nghị cán bộ và báo cáo Đảng ủy thông qua trước khi cấp có thẩm quyền ra quyết định. Đặc biệt trong công tác đề bạt, bổ nhiệm, Công ty luôn quan tâm đến đội ngũ cán bộ trẻ, sẵn sàng thử thách, giao nhiệm vụ và bổ nhiệm vào các vị trí quản lý chủ chốt. Đối với đội ngũ công nhân trẻ có trình độ tay nghề, tâm huyết Công ty có chế độ chính sách đặc biệt (nhà ở, nâng lương, nâng bậc...) nhằm duy trì đội ngũ công nhân kỹ thuật có tay nghề cao.

Các trường hợp giáng chức cũng đã được thực hiện thận trọng, chặt chẽ và làm tốt công tác tư tưởng cho cán bộ bằng cách phân tích, đánh giá kết quả công việc, hạn chế, tồn tại, yếu kém của họ và lấy ý kiến từ cơ sở và báo cáo Lãnh đạo chỉ huy, Đảng ủy công ty xem xét cho ý kiến và ra quyết định.

Đối với trường hợp thôi việc, Công ty chủ yếu thực hiện trên cơ sở sự thỏa thuận giữa hai bên. Trường hợp lao động hợp đồng dài hạn vi phạm kỷ luật nghiêm trọng mới bắt buộc phải nghỉ theo quy định của Nhà nước, Quân đội. Công ty cũng tạo điều kiện tối đa về vật chất, tinh thần... cho người lao động nghỉ việc tìm được việc làm mới.

2.2.6. Thực trạng đánh giá kết quả thực hiện công việc của lao động ở Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đóng tàu Hồng Hà

Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động là một nội dung rất quan trọng nhưng cũng rất khó khăn, phức tạp trong công tác quản lý nguồn nhân lực. Nhiều năm qua Công ty đã cố gắng tìm các biện pháp tối ưu, đơn giản, hiệu quả để triển khai thực hiện. Trong công tác quản lý, phòng Tổ chức lao động có trách nhiệm kiểm tra, kiểm soát các đơn vị trong Công ty bằng cách đánh giá hàng tháng, coi đó là cơ sở để phân loại lao động, trả lương và cũng là cơ sở để đánh giá chất lượng lao động trong các phong trào thi đua và khen thưởng hàng năm.

Đội ngũ gián tiếp được đánh giá trên cơ sở các chỉ tiêu sau: Hoàn thành công việc, tính phức tạp của công việc, khối lượng công việc hoàn thành, tính sáng tạo, tính phối hợp tổ chức, tinh thần trách nhiệm, ý thức chấp hành kỷ luật, khả năng quản lý điều hành...Việc chấm theo thang điểm là để xếp loại xuất sắc, A, B, C và liên quan trực tiếp đến thu nhập của người lao động. Việc đánh giá, bình xét, phân loại chất lượng lao động hàng tháng, phân phối lại lợi nhuận hàng năm và khen thưởng được thực hiện, công khai, dân chủ, phòng Tổ chức lao động tổng hợp, báo cáo Hội đồng thi đua xem xét, Chủ tịch Hội đồng thi đua phê duyệt.

Đội ngũ lao động trực tiếp được đánh giá trên cơ sở: Ngày công, kết quả hoàn thành nhiệm vụ công việc, năng suất lao động, ý thức chấp hành kỷ luật, tham gia các hoạt động phong trào...Việc đánh giá được thực hiện từ tổ sản xuất, phân xưởng, xí nghiệp theo nguyên tắc dân chủ, công khai, minh bạch.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc cũng là yếu tố quan trọng trong việc đề nghị nâng lương, nâng bậc, ký kết hợp đồng lao động. Để được nâng lương, nâng bậc trong thời gian giữ bậc người lao động phải hoàn thành nhiệm vụ, có năng suất lao động, có ý thức tổ chức kỷ luật tốt. Với hợp đồng lao động trực tiếp, đánh giá công việc là để lựa chọn những người phù hợp với các quy định của Công ty tiến tới ký hợp đồng làm việc trong Công ty.

2.2.7. Thực trạng chính sách thu hút, trọng dụng và đãi ngộ nguồn nhân lực ở Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đóng tàu Hồng Hà

2.2.7.1. Thực trạng chính sách tiền lương

Hiện nay các DN trong Tổng cục Công nghiệp quốc phòng thực hiện hoạch toán nên tiền lương phụ thuộc vào kết quả SXKD và giá thành sản phẩm. Trên cơ sở đó, tự tính lương cho người lao động theo quy chế trả lương của Công ty và báo cáo Tổng cục. Chế độ đóng bảo hiểm luôn được thực hiện nghiêm túc: Công nhân, viên chức quốc phòng thực hiện Nghị định số 205/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 về “Quy định hệ thống thang lương, bảng lương và chế độ phụ

cấp lương trong các công ty Nhà nước”; Sĩ quan, quân nhân chuyên nghiệp thực hiện theo Nghị định số 204/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 về “Chế độ tiền lương đối với cán bộ, công nhân viên chức và lực lượng vũ trang”; Lao động hợp đồng dài hạn thực hiện theo Thông tư số 17/2015/TT-BLĐTBXH ngày 22/4/2015 về “Người lao động trong Công ty TNHH MTV do nhà nước làm chủ sở hữu”.

Việc xây dựng quỹ tiền lương, tiền thưởng của Công ty trên cơ sở quy định tại Nghị định số 50/2013/NĐ-CP ngày 14/5/2013 của Chính phủ về “Quy định quản lý lao động, tiền lương và tiền thưởng đối với người lao động trong Công ty TNHH MTV do Nhà nước làm chủ sở hữu”.

Tiền lương đối với người lao động của Công ty TNHH MTV Đóng tàu Hồng Hà là nguồn thu nhập chính, chiếm tới trên 80% tổng thu nhập. Vì vậy, việc xây dựng và thực hiện chính sách tiền lương hợp lý gắn với kết quả lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh có ý nghĩa động viên tích cực trong lao động sản xuất. Quy chế tiền lương, tiền thưởng luôn được Công ty sửa đổi, bổ sung cho phù hợp với tình hình thực tế và các văn bản của Nhà nước, Quân đội.

Hiện nay Công ty đang thực hiện Quy chế quản lý tiền lương với những nội dung chính sau:

- Đảm bảo tính công bằng, dân chủ, công khai; nhằm động viên CBCNV, người lao động trong Công ty nâng cao tính chủ động, sáng tạo, tinh thần trách nhiệm, năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc.

- Thực hiện phân phối theo lao động và kết quả SXKD; không vượt quá quỹ lương được duyệt (gồm quỹ lương từ SXKD, quỹ lương từ ngân sách như các dự án đầu tư, các đề tài nghiên cứu, hỗ trợ lương ngừng việc cho những người làm việc trên các dây chuyền sản xuất quốc phòng và quỹ BHXH); tốc độ tăng tiền lương thấp hơn tốc độ tăng năng suất lao động.

- Quỹ lương từ SXKD được phân phối cho người lao động không được vượt quá quỹ lương theo đơn giá tiền lương được cấp trên phê duyệt. Hàng năm

sau khi kế hoạch SXKD của Công ty được phê duyệt, Công ty xây dựng và đề nghị Tổng cục Công nghiệp quốc phòng phê duyệt đơn giá tiền lương trên tổng doanh thu trừ tổng chi phí chưa có lương làm cơ sở trả lương và quyết toán quỹ lương thực hiện vào cuối năm theo hiệu quả SXKD.

- Quỹ lương của khối trực tiếp (công nhân sản xuất) thực hiện theo cơ chế khoán sản phẩm, đơn giá tiền lương, sản phẩm nhập kho, sản phẩm dở dang (theo mức độ hoàn thành) có xác nhận về số lượng, chất lượng của các cơ quan chức năng. Quỹ lương được tính trên tổng doanh thu trừ tổng chi phí chưa có lương. Phân phối quỹ lương hàng tháng cho người lao động do phụ trách đơn vị đề xuất theo ngày công làm việc, tay nghề, vị trí đảm nhiệm và đánh giá kết quả thực hiện công việc với hưởng theo lương sản phẩm tập thể hoặc số lượng sản phẩm hoàn thành, đơn giá sản phẩm với hưởng theo sản phẩm cá nhân). Bộ phận quản lý của đơn vị, trên cơ sở quy chế, tính tiền lương trên cơ sở số lượng sản phẩm hoàn thành hoặc dở dang và đơn giá sản phẩm....lập biểu báo cáo phòng Tổ chức lao động thẩm định và Giám đốc phê duyệt.

- Quỹ lương của khối gián tiếp (quản lý, kỹ thuật, hỗ trợ; từ chỉ huy đơn vị cho đến lao động bộ trợ) cơ bản được hưởng theo sự tăng giảm của quỹ lương khối trực tiếp nhằm đảm bảo sự phân phối cân đối tiền lương giữa hai khối và phụ thuộc vào doanh thu. Mục đích là liên kết trách nhiệm của lao động trực tiếp và gián tiếp với nhau trong nội hiệu quả công việc, ổn định trong thu nhập và phù hợp với doanh thu chung của Công ty. Quỹ lương gián tiếp được phân phối theo hệ số chức danh, ngày công làm việc và kết quả xếp loại mức độ hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Công ty đã xây dựng hệ số chức danh của từng người lao động. Căn cứ vào công việc được giao, trình độ đào tạo, năng lực và thời gian công tác, hệ số chức danh được phân thành 5 mức:

- | | |
|---------------------------|-------|
| + Dưới 3 năm | Mức 1 |
| + Từ 3 năm đến dưới 7 năm | Mức 2 |

- + Từ 7 năm đến dưới 11 năm Mức 3
- + Từ 11 năm đến dưới 15 năm Mức 4
- + Trên 15 năm Mức 5

Công ty quy định trần chức danh của các vị trí công tác căn cứ vào mức độ phức tạp của công việc. Việc xét nâng hệ số lương chức danh được quy định theo thời gian nếu còn trần và hoàn thành nhiệm vụ trong thời gian giữ hệ số lương (thời gian không hoàn thành nhiệm vụ không được tính là thời gian xét nâng hệ số). Một số trường hợp đặc biệt, được Hội đồng tiền lương xem xét nâng hệ số vượt khung, nhưng hệ số vượt khung không quá 2 lần. Trường hợp có thành tích đặc biệt trong công tác được Công ty công nhận thì Hội đồng tiền lương xem xét đề nghị nâng trước niên hạn 01 năm.

Các trường hợp là cao đẳng, thạc sĩ, tiến sĩ có ngành nghề đào tạo phù hợp với nghề nghiệp, chuyên môn mà Công ty đang cần thì được xếp lương khởi điểm như sau:

- + Cao đẳng xếp vào mức 2 (M2) ngạch nhân viên trung cấp;
- + Thạc sĩ xếp vào M2 ngạch kỹ sư, chuyên viên;
- + Tiến sĩ xếp vào M3 ngạch kỹ sư, chuyên viên;
- + Các chức danh quản lý từ trưởng phòng trở xuống tạm giao xếp M1, khi bổ nhiệm chính thức xếp vào M2.

Các trường hợp đảm nhận nhiều vị trí theo quy định của nhà nước được hưởng phụ cấp chức vụ, trách nhiệm được cộng dồn nhằm khuyến khích người lao động. Nếu trong thời gian công tác, người lao động có thời gian đảm nhận công việc trái với ngành nghề được đào tạo thì thời gian xét hệ số chức danh do Hội đồng tiền lương quyết định căn cứ vào công việc được bố trí và mức độ hoàn thành nhiệm vụ.

- Công thức tính lương cho 01 lao động:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Tiền lương} & & \text{Tiền lương thời} & & \text{Tiền lương} & & \text{Phụ cấp} \\ \text{của 01 lao} & = & \text{gian theo chế độ} & + & \text{chính} & + & \text{trách nhiệm} \\ \text{động} & & \text{(lễ, phép...)} & & & & \text{(nếu có)} \end{array}$$

+ Tiền lương thời gian theo chế độ như: Lễ, phép, ốm, thai sản hưởng theo chế độ Luật BHXH quy định; được cử tham gia các ngày học tập, hội họp....được tính bằng ngày công với hệ số cấp bậc, chức vụ và mức lương tối thiểu do nhà nước quy định.

+ Tiền lương chính (Lc), được tính như sau:

Đối với lao động trực tiếp tiền lương chính là lương sản phẩm, lương khoán.

Tiền lương SP được thanh toán = Số lượng SP hợp cách x đơn giá SP

(Trong đó: Đơn giá sản phẩm = Định mức lao động x đơn giá giờ)

Đối với lao động gián tiếp ở các phòng, ban tiền lương chính được tính bằng công thức:

$$Lc = \frac{\text{Tổng quỹ lương tháng}}{\sum_{i=1}^n \text{HSCDi} \times \text{Ni} \times \text{Ki}} \times \text{HSCDi} \times \text{Ni} \times \text{Ki}$$

Trong đó: - HSCDi: Hệ số chức danh của người thứ i

- Ni: Ngày công làm việc thực tế của người thứ i

- Ki: Hệ số bình xét của người thứ

- n là tổng số lao động.

Hệ số bình xét (Ki): Loại xuất sắc: 110% ; Loại A: 100% ;

Loại B: 80% ; Loại C: 50%.

Bảng 15: Hệ số chức danh của lao động gián tiếp

TT	Chức danh	Hệ số lương				
		M1	M2	M3	M4	M5
1	Giám đốc, Chính uỷ		5,1			
2	Phó giám đốc, Kiểm soát viên		4,6			
3	Kế toán trưởng		4,3			
4	Trưởng phòng, Quản đốc PX, Giám đốc XN	3,8	4,0			
5	Phó trưởng phòng, Phó quản đốc PX, Phó giám đốc XN	3,4	3,6			
6	Trợ lý (kỹ sư, chuyên viên)	1,9	2,2	2,5	2,8	3,1
7	Nhân viên kỹ thuật, KCS, thống kê, thủ kho, thủ quỹ, nhân viên kinh doanh, thị trường, nhân viên lưu trữ (trung cấp)	1,5	1,8	2,1	2,4	2,7
8	Lái xe	1,5	1,8	2,1	2,4	2,7
9	Công nhân làm công việc bổ trợ (sửa chữa điện, nước, sửa chữa cơ)	1,5	1,8	2,1	2,4	2,7
10	Nhân viên bảo vệ, văn thư (sơ cấp), công vụ, vệ sinh môi trường, thủ kho	1,3	1,5	1,7	1,9	2,1

Nguồn: Báo cáo tổng kết cuối năm Phòng Tổ chức lao động giai đoạn 2013-2017

Tiền lương lao động gián tiếp tăng hay giảm phụ thuộc vào hệ số bình xét. Hàng tháng căn cứ vào ngày công thực tế, mức độ hoàn thành công việc, kỷ luật lao động... đơn vị bình xét từng cá nhân theo phân loại Xuất sắc, A, B, C để đưa ra Hội đồng tiền lương xem xét và báo cáo Giám đốc phê duyệt.

Bảng 16: Hệ số phụ cấp trách nhiệm

TT	Chức danh	Hệ số
1	Giám đốc, Chính ủy	0,8
2	Phó Giám đốc	0,7
3	Kế toán trưởng, Kiểm soát viên, Trưởng phòng, Quản đốc PX, Giám đốc XN	0,6
4	Phó Trưởng phòng, Phó Quản PX, Phó Giám đốc XN, Hiệu trưởng Trường mầm non, Chủ nhiệm quân y	0,5
5	Phó QĐ phân xưởng trực thuộc xí nghiệp	0,4
6	Chủ tịch Công đoàn, Hiệu phó Trường mầm non	0,35
7	Chủ tịch Hội phụ nữ, Bí thư Đoàn thanh niên	0,25
8	Tổ trưởng sản xuất, Tổ trưởng tổ công tác	0,15
9	Tổ phó sản xuất, Tổ phó tổ công tác	0,1

Nguồn: Báo cáo tổng kết cuối năm Phòng Tổ chức lao động giai đoạn 2013-2017

Quy chế trả lương của Công ty đã góp phần kích thích người lao động phấn đấu tăng năng suất lao động, tiết kiệm chi phí để nâng cao hiệu quả SXKD, tạo nguồn quỹ lương để tăng thu nhập.

2.2.7.2. Thực trạng chính sách khen thưởng

Căn cứ quy định của Nhà nước, Bộ Quốc phòng và Tổng cục Công nghiệp quốc phòng về công tác thi đua, khen thưởng, Công ty đã xây dựng quy chế thi đua, khen thưởng và quy chế chấm điểm thi đua theo Quyết định số 250/QĐ-CK25 ngày 20/9/2011 của Giám đốc công ty. Công tác thi đua, khen thưởng được chia thành hai giai đoạn: 6 tháng đầu năm và tổng kết cuối năm. Ngoài ra, Công ty tổ chức các phong trào thi đua đột kích vào các nhiệm vụ trọng yếu hoặc phong trào thi đua nhân kỷ niệm các ngày trọng đại nhằm khen thưởng

động viên khích lệ người lao động phấn đấu hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao.

Trong công tác thi đua khen thưởng thì công tác khen thưởng đối với những sáng kiến, cải tiến kỹ thuật được thực hiện theo chế độ riêng; tiền thưởng được tính trên % giá trị làm lợi của sáng kiến, cải tiến kỹ thuật nhằm động viên người lao động tham gia cải tiến kỹ thuật, hợp lý hoá sản xuất, nâng cao năng suất lao động. Tỷ lệ khen thưởng sáng kiến được xác định trong khoảng từ 5-20% giá trị làm lợi của sáng kiến, cải tiến kỹ thuật.

Quỹ khen thưởng của Công ty được trích lập từ kết quả SXKD theo quy định tại Nghị định số 50/2013/NĐ-CP ngày 14/5/2013 của Chính phủ và Thông tư số 138/2010/TT-BTC ngày 17/9/2010 của Bộ Tài chính quy định về quản lý lao động, tiền lương và tiền thưởng đối với người lao động trong Công ty TNHH MTV do Nhà nước làm chủ sở hữu.

- Chia thưởng được thực hiện theo quy chế thi đua, khen thưởng của Công ty. Quỹ khen thưởng của Công ty được chia thành ba phần: 30% dùng để chi thưởng các danh hiệu thi đua theo quy định chung của Nhà nước; 10% dùng để chi thưởng cho các tập thể, cá nhân trong và ngoài đơn vị có nhiều đóng góp cho kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty; 60% còn lại dùng để chi thưởng vào 6 tháng đầu năm và tổng kết cuối năm. Hàng năm Công ty chi từ 500 - 700 triệu đồng cho công tác thi đua, khen thưởng.

- Việc bình xét các danh hiệu thi đua tập thể, cá nhân được thực hiện theo phương thức chấm điểm và tỷ lệ khen thưởng được quy định trong Quy chế thi đua, khen thưởng. Sau các đợt thi đua, các đơn vị bình xét chấm điểm, bình xét theo tỷ lệ chuyển cho thường trực Hội đồng thi đua khen thưởng tổng hợp báo cáo Hội đồng thi đua xem xét và Chủ tịch hội đồng thi đua phê duyệt.

Công tác thi đua khen thưởng đã tạo động lực quan trọng trong việc hoàn thành nhiệm vụ tốt nhiệm vụ chính trị của Công ty trong nhiều năm. Chính việc làm tốt công tác thi đua khen thưởng đã tạo tiền đề quan trọng để Công

ty được đón nhận danh hiệu Anh hùng Lao động thời kỳ đổi mới (năm 2010) và Anh hùng lực lượng vũ trang nhân dân (năm 2015).

2.2.7.3. Thực trạng chính sách phúc lợi xã hội

Công ty đặc biệt rất quan tâm đến các chế độ phúc lợi cho CBCNV, ban hành quy chế về hiếu hỷ, quy chế quản lý nhà ở công vụ, các quy định về trợ cấp khó khăn thường xuyên, đột xuất, quy chế an dưỡng (tham quan, du lịch, nghỉ dưỡng, khám chữa bệnh định kỳ hàng năm...). Các quy chế thường được đưa ra bàn bạc để sửa đổi, bổ sung trong Hội nghị Người lao động hàng năm với mục đích không ngừng nâng cao chất lượng đời sống vật chất tinh thần cho CBCNV.

Công ty luôn quan tâm và làm tốt công tác chính sách xã hội nhân các ngày lễ trong năm. Nhân các ngày thương binh liệt sỹ, ngày Quốc tế thiếu nhi 1/6, Tết Trung thu, Ngày người cao tuổi, khen thưởng các cháu học sinh giỏi, tết Nguyên đán... Công ty đều tổ chức thăm hỏi tặng quà. Ngoài ra, Công ty còn làm tốt chính sách hậu phương quân đội, quan tâm đến các gia đình thương bệnh binh, gia đình liệt sỹ trên địa bàn đơn vị đóng quân, tặng quà, xây dựng, sửa chữa nhà Đồng đội, nhà Tình nghĩa, nhận phụng dưỡng Bà mẹ Việt Nam Anh hùng, nhận các con, cháu gia đình khó khăn vào dạy nghề và làm việc trong Công ty. Các hoạt động này đã hình thành tình cảm tốt đẹp của nhân dân trên địa bàn Công ty đóng quân và nhận được sự ủng hộ của chính quyền địa phương đối với hoạt động của Công ty.

Người lao động vào làm việc ở Công ty, sau thời gian thử việc đều được ký hợp đồng tham gia bảo hiểm xã hội, được hưởng đầy đủ các chế độ ăn ca, tham quan nghỉ mát, bảo hộ lao động, được tham gia sinh hoạt ở các tổ chức quần chúng (công đoàn, thanh niên, phụ nữ) và được các tổ chức quần chúng quan tâm bảo vệ quyền, lợi ích hợp pháp, chính đáng, được đào tạo nâng cao tay nghề hoặc.

Việc thực hiện tốt chính sách phúc lợi đã gia tăng sự gắn kết tình cảm của CBCNV với Công ty và góp phần tạo nên một môi trường làm việc lành mạnh

có ảnh hưởng tốt đến việc giữ gìn, thu hút nhân lực của Công ty trong thời gian qua, nhất là nguồn nhân lực có chất lượng cao.

2.2.7.4. Thực trạng các chính sách đãi ngộ phi vật chất

Chính sách đãi ngộ phi vật chất luôn được Công ty quan tâm, đảm bảo đầy đủ các trang thiết bị bảo hộ lao động, phương tiện, điều kiện làm việc, đời sống văn hóa tinh thần cho người lao động. Môi trường lao động được cải thiện theo hệ thống tiêu chuẩn ISO, 5S, IKEA khang trang, sạch đẹp, an toàn. Nhiều năm nay, Công ty được Bộ Quốc phòng, Tổng cục Công nghiệp quốc phòng, Thành phố Hải Phòng khen thưởng về công tác an toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ.

Mặc dù là môi trường quân đội, người lao động là sỹ quan, quân nhân chuyên nghiệp, công nhân, viên chức quốc phòng, lao động hợp đồng phải chấp hành nghiêm điều lệnh kỷ luật quân đội, nhưng Công ty cũng đã tạo ra một môi trường dân chủ, thân thiện, hài hoà, đoàn kết, gắn bó, hỗ trợ có tính mềm mỏng hơn trong hoạt động nói chung. Lãnh đạo, chỉ huy các cấp thường xuyên quan tâm đến đời sống vật chất tinh thần cho CBCNV và người lao động như: Tổ chức hoạt động văn hóa, thể thao, giao lưu, thăm quan, học tập trong nước và ngoài nước.

Ngoài việc xây dựng và triển khai thực hiện tốt hệ thống các quy chế, quy định nhằm phát huy tối đa quyền dân chủ thì tại Hội nghị Người lao động hàng năm là dịp để người lao động được phát huy quyền làm chủ tập thể của mình. Người lao động được dân chủ bàn bạc, thảo luận đóng góp ý kiến vào kế hoạch SXKD, các quy chế, quy định, được biểu quyết thông qua kế hoạch phân phối các quỹ và các hoạt động chính của Công ty. Ngoài ra người lao động cũng có quyền đóng góp ý kiến trực tiếp với Công ty thông qua phòng Tổ chức lao động, tổ chức quần chúng hoặc ý kiến được phản ánh thông qua các buổi giao ban hàng tuần, đối thoại định kỳ hàng quý do Giám đốc và Tổ đối thoại, Ban chấp hành công đoàn phối hợp tổ chức. Do làm tốt công tác dân chủ trong nhiều năm

Công ty đã không có khiếu kiện xảy ra.

2.3. Đánh giá chung về công tác quản lý nguồn nhân lực của Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà

2.3.1. Kết quả đạt được

Hiện nay, Công ty TNHH MTV Đóng tàu Hồng Hà đang là một trong những đơn vị có đội ngũ nguồn nhân lực xếp vào loại bình quân trẻ, có trình độ về chuyên môn nghiệp vụ, được trang bị đầy đủ về nhận thức lý luận chính trị, có khả năng ứng dụng tốt về ngoại ngữ và tin học. Đây là một trong những điều kiện thuận lợi để nguồn nhân lực đáp ứng được yêu cầu của môi trường kinh doanh ngày càng diễn ra khốc liệt, nhu cầu của tiến trình hội nhập và toàn cầu hoá của thị trường. Để có được chất lượng nguồn nhân lực như vậy, trong suốt thời gian qua. Ban lãnh đạo luôn quan tâm và chú trọng thực hiện tốt một số nội dung như sau:

Thứ nhất, công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực: Kế hoạch hoá nguồn nhân lực là một nội dung quan trọng trong quản lý nhân lực của Công ty. Công ty luôn quan tâm đến xây dựng các kế hoạch nhân lực ngắn hạn, trung hạn và dài hạn nhằm cung cấp đầy đủ nhân lực để hoàn thành các nhiệm vụ được giao và đáp ứng nhu cầu lao động cho định hướng phát triển của Công ty. Hàng năm vào quý IV, Công ty xây dựng kế hoạch tài chính, kế hoạch SXKD, doanh thu, nguồn nhân lực, thu nhập... cho năm tiếp theo và bảo vệ trước Hội đồng thi đua của Tổng cục. Trong kế hoạch nguồn nhân lực, Công ty phải xác định rõ nhu cầu lao động của năm kế hoạch, số lao động dự kiến chuyển ra (chủ yếu là nghỉ hưu) và kế hoạch tuyển dụng lao động mới.

Thứ hai, về công tác tuyển dụng: Tầm quan trọng của công tác tuyển dụng tại Công ty trong thời gian qua đối với hoạt động SXKD của đơn vị được coi trọng. Đơn vị đã tiến hành nhiều hoạt động để đảm bảo và không ngừng nâng cao chất lượng của công tác này. Điều đó thể hiện qua:

+ Ban hành “Quy chế tuyển dụng lao động vào làm việc tại Bưu điện

tính”,

+ Quy trình tuyển dụng được tiến hành chặt chẽ, công khai, đảm bảo tính công bằng khách quan và khoa học.

+ Áp dụng linh hoạt các hình thức tuyển dụng lao động. Tuỳ theo đặc điểm của chức danh lao động cần tuyển dụng, nguồn dự tuyển mà Công ty tổ chức xét tuyển hoặc thi tuyển để đạt được hiệu quả tuyển dụng cao nhất.

Thứ ba, Thực trạng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đóng tàu Hồng Hà. Công ty đã quan tâm đến công tác đào tạo nguồn nhân lực và phòng tổ chức lao động được phân công phụ trách công tác đào tạo của Công ty. Đây là vấn đề luôn được cấp ủy Đảng, lãnh đạo Công ty chú trọng hàng đầu, đưa vào trong nghị quyết phát triển Công ty giai đoạn 2015 - 2020 và tầm nhìn đến năm 2025. Đặc biệt lãnh đạo Công ty đã ban hành quy chế đào tạo đối với đội ngũ cán bộ, nhân viên.

Thứ tư, Thực trạng bố trí sử dụng nguồn nhân lực ở Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đóng tàu Hồng Hà. Từ năm 2010, sau khi chuyển đổi sang mô hình Công ty TNHH MTV để vận hành theo Luật DN. Công ty đã phải giải quyết nhiều việc liên quan đến chế độ chính sách như: Tinh giảm biên chế lao động dôi dư, bố trí hợp lý lao động nghỉ theo chế độ, sắp xếp lại lao động, tổ chức lại sản xuất, tuyển dụng lao động có chất lượng...và do ngân sách cấp cho quốc phòng hạn hẹp nên tại thời điểm đó có nhiều biến động về nhân lực. Sau khi đã ổn định việc sắp xếp, bố trí, đào tạo lao động, hoạt động của Công ty đã có bước tiến tích cực. Từ chỗ lao động có việc làm không ổn định, thì từ năm 2014 trở đi Công ty không còn thiếu việc làm, việc làm ổn định, thu nhập bình quân của người lao động tăng lên, tư tưởng của người lao động yên tâm công tác và gắn bó lâu dài hơn với Công ty.

Thứ năm, Thực trạng chính sách thu hút, trọng dụng và đãi ngộ nhân lực ở Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đóng tàu Hồng Hà đã được thực hiện đồng bộ. Công ty đã ban hành được các quy chế như: Quy chế quản lý tiền

lương, Quy chế thi đua khen thưởng theo đúng các quy định của Nhà nước, Bộ Quốc phòng và phù hợp với tình hình thực tế tại đơn vị. Quy chế tiền lương đã bám sát nguyên tắc trả lương theo kết quả lao động và hiệu quả SXKD. Việc tổ chức thực hiện đúng các quy định trong quy chế đã khuyến khích được người lao động trong việc phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật, nâng cao năng suất lao động. Công ty luôn thực hiện đầy đủ và giải quyết tốt các chế độ chính sách liên quan người lao động theo quy định của Nhà nước và Quân đội. Quan hệ giữa lãnh đạo, chỉ huy và người lao động hài hoà đồng thuận, tôn trọng, tạo thuận lợi quan trọng trong việc điều hành công việc. Quyền làm chủ của người lao động được phát huy thông qua Hội nghị Người lao động hàng năm và trong thực hiện nhiệm vụ chính trị, nhiệm vụ sản SXKD. Các ý kiến của người lao động luôn được các cấp quan tâm và lắng nghe. Trong nhiều năm qua không xảy ra các tranh chấp lao động và các khiếu kiện. Các thắc mắc của người lao động đều được giải quyết thấu tình, đạt lý và đôi bên cùng có lợi.

2.3.2. Hạn chế của công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty

Cùng với những thành tựu đã đạt được. Công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Đóng tàu Hồng Hà vẫn còn hạn chế một số vấn đề cần quan tâm khắc phục trong thời gian tới như sau:

Thứ nhất về hoạch định : Chất lượng dự báo kế hoạch hóa nguồn lực chưa sâu, thông tin hạn chế, chưa chính xác so với nhu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh. Kế hoạch hoá nguồn nhân lực còn sơ sài, quy trình hoạch định nguồn nhân lực có chương trình nhưng nhiều khi chưa hợp lý; Cơ cấu tổ chức bộ máy còn công kênh, tỷ lệ người làm gián tiếp cao, một số ngành nghề thừa, một số ngành nghề thiếu dẫn đến chi phí tốn kém cho đào tạo. Kế hoạch hoá nguồn nhân lực chưa sát với sản xuất; có bộ phận nhập dây chuyền thiết bị nhập về thì thiếu nguồn nhân lực do đưa đi đào tạo chậm nên phải bắt buộc phải thuê chuyên gia dẫn đến chi phí tốn kém.

Thứ hai về tuyển dụng : Chất lượng quy trình tuyển dụng nhân lực còn

hiều bất cập. Quy trình tuyển dụng vẫn còn mang tính dập khuôn, máy móc, chưa khoa học, ít sáng tạo, khoa học; đặc biệt là công tác tham mưu trong tuyển dụng, nhiều trường hợp người tài có nhưng do thiếu một số thông tin cần thiết thì đã bị loại. Quá trình tuyển dụng còn nhiều trường hợp thợ trực tiếp được tuyển dụng trên hồ sơ khi nhận việc thì không làm được vì thiếu thực tế trên thiết bị. Chưa xây dựng được chi tiết bảng mô tả công việc đầy đủ, chính xác cho từng ngành nghề mà còn mang tính chung chung. Thời gian thông báo tuyển dụng ngắn, chưa được thông tin đại chúng, vẫn còn nặng về giới thiệu, quen biết, cả nể thiếu tính công khai minh bạch trong tuyển dụng. Cán bộ làm công tác tuyển dụng còn hạn chế về kinh nghiệm, trình độ, trách nhiệm chưa cao trong tuyển dụng.

Thứ ba – Sắp xếp bố trí sử dụng nhân lực : Công tác đào tạo, phát triển nhân lực chưa đáp ứng được nhiều so với trình độ công nghệ, kỹ thuật, yêu cầu sắp xếp, đổi mới về nguồn nhân lực cho hoạt động sản xuất kinh doanh hiện nay. Vì với DN quốc phòng, an ninh hoạt động trong lĩnh vực đóng tàu quân sự nên vấn đề nâng cao chất lượng sản phẩm, tiếp nhận công nghệ mới và phát triển sản phẩm mới luôn đòi hỏi nguồn nhân lực chất lượng cao để thích nghi với những thay đổi đó. Ngoài ra, đội ngũ cán bộ quản lý nhân lực còn thiếu nhiều kiến thức thực tế; kiến thức quản lý Nhà nước, quản trị nhân lực, kỹ năng quản lý... nên tầm nhìn vĩ mô còn hạn chế.

Thứ tư về hiệu quả sử dụng nhân lực : Chính sách sử dụng, thu hút, trọng dụng, đãi ngộ nhân lực nhằm thu hút và gìn giữ lao động có chuyên môn cao, tay nghề giỏi đôi khi chưa được coi trọng. Vấn đề ở đây chính là chế độ đãi ngộ chưa hợp lý; vẫn còn hiện tượng bình quân, cào bằng; việc xây dựng đơn giá sản phẩm còn chưa hợp lý so với từng khu vực trong sản xuất nên chưa khuyến khích được người lao động trong việc nâng cao năng suất lao động. Chế độ khen thưởng chưa phong phú, linh hoạt; nhất là trong việc khen thưởng bộ phận tìm kiếm, khai thác thị trường, thương tiết kiệm vật tư chưa xứng tầm.... Một số chế độ chính sách đã được thực hiện đúng đầy đủ với người lao động nhưng triển

khai còn chậm.

2.3.3. Nguyên nhân dẫn đến những hạn chế trong công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty

❖ **Nguyên nhân khách quan**

- Trong bối cảnh toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế thế giới cạnh tranh khốc liệt về tiên độ, giá thành, chất lượng sản phẩm... Doanh nghiệp phải chủ động, tích cực nâng cao hiệu quả mọi mặt trong quá trình sản xuất kinh doanh; nâng cao năng xuất lao động, áp dụng phương thức sản xuất, khoa học công nghệ tiên tiến hiện đại, cải tiến sản phẩm, mở rộng thị trường... Cơ cấu tổ chức bộ máy công kênh do lịch sử để lại và đặc thù mô hình quản lý DN trong Quân đội. Những yếu tố trên cũng ảnh hưởng không nhỏ đến công tác quản lý nguồn nhân lực.

- Do vị trí đơn vị đóng cách xa thành phố, xa các trường đào tạo cộng với việc cạnh tranh thu hút nhân tài, thợ có kinh nghiệm tay nghề cao của các công ty cùng ngành bên ngoài cũng ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng và công tác đào tạo.

- Nguồn cán bộ chủ yếu do cấp trên chuyển về thiếu kinh nghiệm thực tế không qua thi tuyển cũng ảnh hưởng đến công tác bố trí, sử dụng nhân lực của Công ty.

- Trình độ phát triển dân trí, thói quen, tập quán, sở thích, văn hóa vùng miền... cũng ảnh hưởng không nhỏ đến công tác quản lý điều hành tại đơn vị. Mặt khác, do khó khăn của nền kinh tế, cắt giảm đầu tư công cũng làm ảnh hưởng đến công ăn việc làm, chính sách đãi ngộ cho người lao động, việc sắp lại các DN nhà nước theo hướng cổ phần hóa theo chủ trương của Nhà nước, đã tác động lên toàn bộ hoạt động của nhiều DN trong nước làm ảnh hưởng đến tâm lý của người lao động đã gây khó khăn trong công tác quản lý và phát triển nguồn nhân lực của Công ty nhất là trong việc chuẩn bị.

❖ **Nguyên nhân chủ quan**

- Công tác chỉ đạo, lãnh đạo của Đảng ủy, Ban giám đốc Công ty đối với vị trí, vai trò của quản lý nhân lực một thời gian dài chưa được quan tâm sâu sát.
- Nhận thức của cán bộ quản lý các cấp chưa đầy đủ, chưa coi trọng yếu tố nhân lực, nên đã ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng trong công tác tuyển dụng, bố trí, quy hoạch và đánh giá công việc.
- Đội ngũ cán bộ, nhân viên làm công tác tuyển dụng còn nhiều hạn chế, công tác dự báo kế hoạch hóa nguồn nhân lực chưa được coi trọng.
- Nhận thức trách nhiệm của một số người lao động còn hạn chế, dẫn đến năng lực tổ chức triển khai thực hiện nhiệm vụ có thời điểm chất lượng chưa cao.
- Công tác giám sát, kiểm tra, kinh phí chi cho đào tạo, phát triển nhân lực còn hạn chế; quá trình đào tạo còn mang tính tràn lan dẫn đến tốn kém trong chi phí cho đào tạo.

CHƯƠNG 3

ĐỊNH HƯỚNG VÀ BIỆN PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MTV ĐÓNG TÀU HỒNG HÀ – TỔNG CỤC CNQP

3.1. Định hướng phát triển, quản trị nguồn nhân lực của Công ty trong thời gian tới

3.1.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của Công ty trong giai đoạn 2018 - 2020

Trong báo cáo tổng kết hoạt động kinh doanh năm 2013 - 2017 Công ty đã đưa ra phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2018 như sau (Nguồn: Phòng Hành chính – Hậu cần):

- Tiếp tục giữ vững và duy trì thị phần của Công ty, thực hiện trách nhiệm vai trò chủ đạo trong nhiệm vụ chính trị. Mở rộng và đẩy mạnh kinh doanh dịch vụ khác; nâng cao hiệu quả kinh doanh và phát triển thị trường ngoài nước rộng hơn.

- Đẩy mạnh công tác đầu tư phát triển và hiện đại hoá cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ cho yêu cầu kinh doanh và tạo dựng nền móng vững chắc cho sự phát triển lâu dài.

- Thực hiện việc bảo toàn và phát triển vốn, đổi mới tổ chức kinh doanh, nâng cao khả năng cạnh tranh và tích tụ lợi nhuận. Bảo đảm an toàn tuyệt đối về con người, tài sản, tiền vốn. Ổn định doanh nghiệp, bảo đảm việc làm và thu nhập cho người lao động.

- Tạo sự chuyên biến trong công tác quản lý lao động; đổi mới cơ chế phân phối tiền lương, tiền thưởng tạo động lực lợi ích nâng cao hiệu quả doanh nghiệp. Đào tạo, xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý, điều hành và chuyên môn, nghiệp vụ chuyên sâu.

Chỉ tiêu về tổ chức kinh doanh

- Doanh thu 2018: 2300 Tỷ Đồng

- Lợi nhuận sau thuế: 50 Tỷ Đồng

Chỉ tiêu về đầu tư

Tổng mức đầu tư năm 2018 - 2020 dự kiến từ 20-30 tỷ Đồng, ưu tiên tập trung vào các dự án, chương trình: Đầu tư cơ sở hạ tầng Công ty, đổi mới và hiện đại hoá công nghệ thiết bị, phát triển công nghệ thông tin.

3.1.2. Định hướng quản trị nguồn nhân lực của Công ty thời gian tới

- Duy trì kinh phí đào tạo năm 2018 ở mức tăng 30% so với năm 2017

- Nội dung và đối tượng đào tạo tập trung vào một số lĩnh vực:

+ Đào tạo chuyên sâu về chuyên môn, nghiệp vụ: 4 khoá

+ Đào tạo về ngoại ngữ, tin học cho cán bộ công nhân viên các phòng, ban chức năng của Công ty.

+ Bồi dưỡng, tập huấn nâng cao nghiệp vụ: ưu tiên các lĩnh vực tài chính kế toán, kỹ thuật, công nghệ thông tin

Chỉ tiêu về thu nhập: 11.000.000 Đồng/ tháng

Nhận thức sâu sắc về vai trò, vị trí, tầm quan trọng của nguồn nhân lực và ý nghĩa quyết định của nhân lực đối với sự phát triển của đơn vị, Nghị quyết Đại hội Đảng bộ Công ty lần thứ XXI đã xác định: Phải xây dựng và phát triển lực lượng cán bộ, công nhân viên có phẩm chất tốt và trình độ chuyên môn kỹ thuật giỏi, sẵn sàng nhận và hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Trong thời gian tới Công ty sẽ thực hiện nhiều chủ trương, biện pháp để xây dựng, duy trì, phát triển chăm lo bồi dưỡng, đào tạo nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng toàn diện đội ngũ cán bộ, công nhân, viên chức, người lao động với quan điểm:

- Quản lý nhân lực với mục đích chính là thu hút, sử dụng có hiệu quả và duy trì nhân lực phù hợp định hướng phát triển của công ty. Trong thời gian tới, với quan điểm là tập trung xây dựng và phát triển lực lượng lao động có chất lượng cao, có số lượng và cơ cấu phù hợp, có tính kế thừa nhằm thực hiện tốt các nhiệm vụ quốc phòng và kinh tế.

- Quan điểm bố trí nhân lực phải hợp lý, phù hợp với trình độ, năng lực và tạo điều kiện để người lao động phát huy tính chủ động, năng động, sáng tạo,

không ngừng học tập rèn luyện nâng cao trình độ chuyên môn và tay nghề, có cơ hội thăng tiến trong công việc.

- Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của tập thể, cá nhân phải khách quan, khoa học, có tiêu chí cụ thể. Kết quả đánh giá có tác động giúp người lao động phát huy ưu điểm, khắc phục tồn tại, giúp Công ty có kế hoạch đào tạo, bố trí và thôi việc, đãi ngộ nhân lực hợp lý hơn.

- Đẩy mạnh công tác đào tạo, phát triển để nâng cao chất lượng nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển và phù hợp với những thay đổi trong SXKD.

- Thực hiện chế độ đãi ngộ tốt nhất cho người lao động trong điều kiện cho phép của Công ty nhằm thu hút, duy trì và phát triển nhân lực. Thỏa mãn ngày càng tốt hơn nhu cầu của CBCNV, người lao động. Tạo điều kiện cho người lao động phát huy tối đa năng lực cá nhân, khuyến khích, động viên người lao động trong lao động sản xuất, qua đó trung thành, tận tâm, gắn bó lâu dài với Công ty.

3.2. Các biện pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực

3.2.1. Nâng cao hiệu quả công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực

Trong những năm gần đây, với sự phát triển ổn định của nền kinh tế, ngành đóng tàu cũng có những bước tiến đáng kể như: Thị trường tiêu thụ được mở rộng, quy mô và ngành nghề sản xuất cũng tăng lên, cùng với nó là sự gia tăng của lực lượng lao động. Mặc dù số lượng lao động của Công ty có xu hướng tăng lên trong những năm gần đây nhưng sự gia tăng đó không theo kế hoạch, hay nói cách khác là công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực tại Công ty chưa được làm tốt và để công tác này được nâng cao, có chất lượng, Công ty cần thực hiện những biện pháp sau:

- Lập kế hoạch nguồn nhân lực: Ban lãnh đạo Công ty phải cùng với bộ phận quản lý nguồn nhân lực thực hiện việc lập kế hoạch nguồn nhân lực. Việc đó cần theo một quy trình rõ ràng với ban đầu là việc phân tích môi trường xác

định mục tiêu chiến lược của Công ty. Trên cơ sở đó, Công ty phải xác định được mục tiêu chiến lược nguồn nhân lực. Mục tiêu này nhằm trả lời câu hỏi: Công ty sẽ huy động nguồn nhân lực như thế nào để đạt được mục tiêu chiến lược của mình. Tiếp theo, bộ phận quản lý nguồn nhân lực phải phân tích được hiện trạng nguồn nhân lực về số lượng, chất lượng, cơ cấu tuổi, giới tính, để có thể hoàn thành công việc một cách tốt nhất, phẩm chất cá nhân, mức độ nhiệt tình trong công việc...Hầu như các Công ty, đơn vị thành viên của Công ty chưa có hoạt động phân tích hiện trạng nguồn nhân lực một cách đầy đủ mà chỉ mới nêu ra về mặt số lượng nguồn nhân lực.

- Công tác dự báo cầu nhân lực: Dựa vào việc phân tích hiện trạng và dự định các công việc, các đề tài, dự án cần triển khai thực hiện trong năm tiếp theo để có thể đưa ra dự kiến cầu nhân lực.

- Công tác dự báo cung: Đối với công việc dự báo cung nguồn nhân lực phải dự đoán được cung từ bên trong và cung từ bên ngoài đó chính là những số người sẽ chuyển đi trong năm, số người nghỉ chế độ, số người nghỉ hưu ở các đơn vị thành viên để từ đó có kế hoạch trình lên Công ty trước khi có quyết định bổ sung chỉ tiêu biên chế.

- Điều tiết cung cầu nhân lực: Sau khi có chỉ tiêu biên chế, Công ty cần thực hiện các yêu cầu về cân đối giữa cung và cầu nguồn nhân lực. Khi cần tinh giảm biên chế cần có hình thức như cho nghỉ hưu sớm đối với những cán bộ có trình độ thấp kém, nghỉ không lương... hoặc có kế hoạch nhằm chuyển, đề bạt cán bộ một cách hợp lý hoặc có kế hoạch tuyển dụng từ bên ngoài.

Ngoài ra, một bước rất cần thiết cho công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực mà Công ty cần thực hiện được là bước kiểm tra và đánh giá chương trình. Mục đích của kiểm tra và đánh giá là hướng dẫn các hoạt động hoạch định nguồn nhân lực, xác định các sai lệch giữa thực hiện và kế hoạch, các nguyên nhân dẫn đến các sai lệch đó và có tính khách quan hơn biện pháp khắc phục nó.

Tóm lại, Công ty cần thực hiện kế hoạch hoá nguồn nhân lực theo một chương trình với các công việc cụ thể:

Bước 1: Dự báo cầu nhân lực: Việc đề ra và dự báo nhu cầu phải trên cơ sở phân tích hiện trạng nhân lực của Công ty và các kế hoạch công tác của Công ty trong năm tới.

Bước 2: Dự báo cung nhân lực: Cần phải dự báo cung bên trong và bên ngoài của Công ty.

Bước 3: Điều tiết cung cầu trên cơ sở 2 bước trên và thực hiện các biện pháp.

Bước 4: Kiểm tra và đánh giá chương trình

Tuy nhiên, để công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực được thực hiện tốt thì việc lập kế hoạch nguồn nhân lực phải được thực hiện một cách nghiêm túc ở tất cả các đơn vị thành viên của Công ty và phải có được hệ thống thông tin thông suốt trong nội bộ Công ty; các đơn vị sản xuất kinh doanh phải có báo cáo về tình hình nguồn nhân lực của đơn vị mình thường xuyên cho bộ phận quản lý nguồn nhân lực chung trong toàn Công ty. Có như vậy kế hoạch hoá nguồn nhân lực mới thực sự đem lại hiệu quả.

3.2.2. Nâng cao hiệu quả quy trình tuyển dụng của Công ty

Trong kế hoạch định hướng đến năm 2025, Công ty đã được đầu tư các dây chuyền công nghệ hiện đại và đặc thù phục vụ nhu cầu trang bị của quân đội theo tinh thần Nghị quyết 06-NQ/TW về “xây dựng và phát triển công nghiệp quốc phòng đến năm 2020 và những năm tiếp theo” vì vậy việc tuyển dụng nhân lực có chất lượng có yếu tố rất quan trọng quyết định đến việc làm chủ thiết bị công nghệ hiện đại và nâng cao chất lượng sản phẩm quốc phòng và kinh tế.

Trong thời gian qua, Công ty đã xây dựng được quy chế, quy trình tuyển dụng, tuy nhiên chất lượng tuyển dụng chưa đạt với yêu cầu hiện tại. Trong thời gian tới Công ty cần phải làm tốt một số việc sau:

- Công ty cần áp dụng loại hình thi tuyển cho các ứng cử viên đã qua

vòng sơ tuyển kết hợp với phỏng vấn trực tiếp, cụ thể như sau:

+ Vòng 1: Sơ duyệt hồ sơ, bằng cấp, chứng chỉ có liên quan.

+ Vòng 2: Kiểm tra chuyên môn nghiệp vụ, trình độ ngoại ngữ, tin học (đối với một số vị trí). Đối với lao động trực tiếp cần có bài kiểm tra thực tế trên máy móc dưới sự đánh giá của trưởng bộ phận có nhu cầu tuyển dụng.

+ Vòng 3: Phỏng vấn.

Bảng 17: Đề xuất tiêu chí đánh giá ứng cử viên

TT	Tiêu chí đánh giá	Điểm	Ghi chú
1	Sơ duyệt hồ sơ, bằng cấp, chứng chỉ phù hợp: - Bằng cấp, chứng chỉ phù hợp với vị trí tuyển dụng đạt loại Giỏi. - Bằng cấp Bằng cấp, chứng chỉ phù hợp với vị trí tuyển dụng đạt loại Khá. - Bằng cấp, chứng chỉ phù hợp với vị trí tuyển dụng đạt loại Trung bình. - Bằng cấp, chứng chỉ chưa phù hợp với vị trí tuyển dụng.	10 đ 7đ 5đ 2đ	Điểm tối đa là 10đ
2	Trình độ chuyên môn trong lĩnh vực dự tuyển. - Trình độ chuyên môn cao hơn yêu cầu tuyển dụng - Trình độ chuyên môn phù hợp yêu cầu tuyển dụng - Trình độ chuyên môn thấp hơn yêu cầu	40 đ 30 đ 10 đ	Điểm tối đa là 40đ

TT	Tiêu chí đánh giá	Điểm	Ghi chú
	tuyển dụng 1 bậc.		
3	Kinh nghiệm thực tế phù hợp với vị trí dự tuyển Từ 6 tháng - 1 năm Từ 1 – 2 năm Trên 2 năm Trên 5 năm	5 đ 10 đ 20 đ 30 đ	Điểm tối đa là 30đ
4	Kinh nghiệm làm việc không phù hợp với lĩnh vực dự tuyển Dưới 1 năm Từ 1 – 2 năm Trên 2 năm	1 đ 3 đ 5 đ	Điểm tối đa là 5đ
5	Mức lương yêu cầu - Phù hợp với thu nhập bình quân của các bộ phận - Cao hơn thu nhập bình quân của các bộ phận	10 đ 5 đ	Điểm tối đa là 10 đ
6	Đánh giá khác: Hiểu biết, hoạt ngôn, nhanh nhẹn...		Tối đa là 5 đ
Tổng cộng			100 điểm

- Bám sát tổ chức biên chế Công ty được Bộ Quốc phòng phê duyệt và tình hình nhu cầu thực tế của Công ty xác định các vị trí cần tuyển dụng. Tuyệt đối không vì các mối quan hệ quen biết mà làm giảm chất lượng nhân lực trong

tuyển dụng. Phải xây dựng được bản mô tả công việc chi tiết, đầy đủ, chính xác là cơ sở để tuyển dụng được lao động có chất lượng; vị trí, thời gian làm việc, người quản lý trực tiếp, mục đích công việc, nhiệm vụ cụ thể (bao gồm cả trách nhiệm, quyền hạn), các tiêu chuẩn về kiến thức và kỹ năng công tác.

- Thông báo tuyển dụng cần có thời gian đủ dài để mọi người tiếp nhận thông tin và chuẩn bị hồ sơ. Các trường hợp tuyển dụng có yêu cầu cao về chuyên môn, kinh nghiệm cần phải được thông báo rộng rãi lên các phương tiện thông tin đại chúng như các trang mạng, báo chí. Thực hiện việc thi tuyển công khai, minh bạch vào các vị trí để hạn chế tình trạng quen biết, quan hệ, tránh sự can thiệp, gây áp lực từ cấp trên, chính quyền địa phương, từ các tổ chức khác...

- Cán bộ làm công tác tuyển dụng phải có kinh nghiệm, có trách nhiệm hiểu được sâu sắc các vị trí, ngành nghề cần tuyển dụng. Đề cao vai trò trách nhiệm của người trực tiếp quản lý, sử dụng lao động trong đánh giá, kiểm tra tay nghề. Chuẩn bị chu đáo cho quá trình tuyển dụng như nghiên cứu hồ sơ ứng viên, chuẩn bị sẵn các câu hỏi phỏng vấn, thiết bị, dụng cụ và vật tư cho kiểm tra tay nghề.

Để thực hiện tốt các nội dung của giải pháp này thì lãnh đạo, chỉ huy các cấp và cơ quan quản lý nhân lực phải có nhận thức đúng đắn về vai trò của công tác nhân lực và trong xây dựng đội ngũ nhân lực có chất lượng cao.

3.2.3. Nâng cao chất lượng phân tích công việc

Căn cứ vào thực trạng của công tác quản trị nhân lực hiện nay tại Công ty thì đối với việc phân tích công việc Công ty cần phải giải quyết một số vấn đề sau:

Phân tích công việc phải do các cán bộ chuyên trách đảm nhận và tiến hành một cách khoa học. Các cán bộ chuyên trách do ban giám đốc cùng các trưởng phòng và các quản trị viên cấp cơ sở đảm nhận. Các nhà quản trị cấp cao có trình độ, năng lực và có đầu óc tổng hợp; các nhà quản trị cấp cơ sở có kinh nghiệm và nắm chắc tình hình thực tế của Công ty. Xây dựng cán bộ chuyên

trách kết hợp hai yếu tố trên sẽ giúp cho công tác phân tích công việc hiệu quả hơn, tránh được tình trạng nghiên cứu phân tích công việc chỉ là những nhìn nhận khách quan bên ngoài và những ý kiến chủ quan của người phân tích.

3.2.4. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển đội ngũ nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là cực kì quan trọng để tạo ra các cán bộ giỏi, các tập thể mạnh tại Công ty. Mặc dù trong thời gian qua, Công ty đó chú trọng vào chất lượng cán bộ, thông qua việc khuyến khích cũng như tạo điều kiện cho cán bộ Công ty học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Công ty đó thực hiện đào tạo cũng như gửi đi đào tạo bên ngoài để đào tạo lại và đào tạo nâng cao cho cán bộ. Nhưng Công ty cần phải đầu tư hơn nữa cho vấn đề này và chú ý đến chất lượng của công tác đào tạo. Để hoạt động này thực sự mang lại hiệu quả, đào tạo phải trải qua một quá trình từ lập kế hoạch đến lựa chọn các hình thức, phương pháp đào tạo cho đến đánh giá kết quả cuối cùng của đào tạo.

Để đảm bảo sự phát triển của Công ty trong những năm tiếp theo, chính sách phát triển nguồn nhân lực của Công ty phải là ưu tiên số một và nội dung cơ bản của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phải thể hiện ở những mặt sau:

- Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý các cấp vững vàng về phẩm chất chính trị, có năng lực về quản trị doanh nghiệp, đáp ứng sự nghiệp phát triển và đổi mới của Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà. Thực tiễn hoạt động trong những năm qua cho thấy vai trò quan trọng của cán bộ quản lý trong việc tổ chức triển khai các hoạt động nghiên cứu, chuyển giao công nghệ cũng như tổ chức sản xuất kinh doanh. Nơi nào có cán bộ, chuyên gia giỏi, năng động, nắm bắt được nhu cầu thực tiễn, có khả năng tập hợp quần chúng thì nơi đó công tác nghiên cứu triển khai, tổ chức sản xuất kinh doanh sẽ đem lại hiệu quả kinh tế. Vì vậy, việc xây dựng, đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ đầu ngành trong các lĩnh vực của Công ty là hết sức quan trọng.

- Tôi nhận thấy những giải pháp đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của đối thủ cạnh tranh là hiệu quả tuy nhiên không thể áp dụng rập khuôn máy móc vào Công ty đóng tàu Hồng Hà mà phải có sự điều chỉnh cho phù hợp như: việc thông thạo ngoại ngữ nhất là tiếng anh sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc học hỏi của các kỹ sư, cũng như thuận lợi hơn trong quá trình làm việc với các chuyên gia người nước ngoài nên Công ty nên mở các lớp học Tiếng Anh ngoài giờ làm tại Công ty và thuê giáo viên về dạy cho Cán bộ công nhân viên. Kết thúc khóa học sẽ tổ chức thi và có thể lấy kết quả đó làm một chỉ tiêu thi đua. Việc làm này sẽ tạo ra một không khí học hỏi cao trong Công ty.

- Hàng năm tổ chức các kỳ thi nâng bậc thợ, hội thi tay nghề chuyên môn để kích thích sự phát triển về chuyên môn nghiệp vụ cho các tổ thợ. Công ty có quy chế rõ ràng cho việc thi nâng bậc đồng thời những lao động không đạt cũng sẽ bị hạ bậc thợ.

- Đối với đội ngũ kỹ sư: khuyến khích phong trào tuổi trẻ sáng tạo trong công ty, trao giải thưởng. Đưa chỉ tiêu số sáng kiến cải tiến kỹ thuật được đưa vào sản xuất là chỉ tiêu đánh giá quan trọng trong các đợt thi đua.

- Đào tạo cán bộ chủ chốt: Cán bộ chủ chốt là những người có vai trò rất quan trọng trong sự nghiệp phát triển của Công ty. Đối với các cán bộ này, Công ty cần phải có chính sách đào tạo cụ thể, có như vậy họ mới có thể đảm nhận được các công việc được giao trên cơ sở trình độ và điều kiện cụ thể của từng người. Công ty nên tạo điều kiện cho các cán bộ chủ chốt về điều kiện, trang thiết bị sản xuất, nhân lực để họ triển khai công việc có hiệu quả. Hàng năm Công ty có chỉ tiêu cụ thể cho các cán bộ lãnh đạo tham gia các khóa đào tạo CEO đồng thời yêu cầu mức kết quả học tập phải đáp ứng.

- Đào tạo và đào tạo lại: Công ty phải thực hiện đào tạo và đào tạo lại cán bộ. Nhu cầu đào tạo lại cán bộ nhằm nâng cao trình độ, kỹ năng cho họ để phục vụ cho công cuộc sản xuất kinh doanh là rất cần thiết.

+ Đào tạo ngoài Công ty: Công ty cử cán bộ đi học tại các trường đại học chính quy ở trong nước, đi dự các khoá huấn luyện ở các trường, các viện khác. Phương pháp này có ưu điểm là tạo điều kiện cho cán bộ tập trung học và nắm bắt được lý luận một cách có hệ thống, nâng cao khả năng sáng tạo của cán bộ và nhân viên. Phương pháp này có thể áp dụng đối với các cán bộ phòng ban chuyên môn, các công nhân kỹ thuật cao, các kỹ sư... Công ty gửi các cán bộ quản lý đi đào tạo về quản lý hành chính nhà nước tại học viện hành chính quốc gia và gửi đi đào tạo về chính trị tại học viện chính trị quốc gia. Đặc biệt, đối với đội ngũ lãnh đạo kế cận, Công ty phải có kế hoạch cho đi đào tạo và bồi dưỡng sớm cung cấp cho họ kiến thức về quản lý hành chính và chính trị cao cấp để tránh tình trạng hụt hẫng đội ngũ lãnh đạo kế cận như hiện nay.

Các cán bộ được cử đi học trong nước phải thường xuyên có báo cáo kết quả học tập và nghiên cứu.

+ Đào tạo ngoài nước: Cần phải cải tiến trong xét tuyển, cử và đánh giá cán bộ đào tạo ở nước ngoài. Công tác xét tuyển đi đào tạo ở nước ngoài phải tổ chức cẩn thận, chu đáo hơn như tổ chức thi tuyển trong đó nội dung thi tuyển phải có yêu cầu cao về trình độ chuyên môn và trình độ ngoại ngữ. Vì vậy, cán bộ được cử đi học cũng phải có sự chuẩn bị tốt về trình độ chuyên môn và ngoại ngữ thì đào tạo mới đạt hiệu quả cao. Bên cạnh đó công tác quản lý đào tạo ở nước ngoài phải được chú trọng. Tất cả các cán bộ được cử đi học đều phải có báo cáo kết quả học tập và công tác từng kỳ học

Công ty nên có hình thức đào tạo bằng cách cử cán bộ đi dự các khoá huấn luyện hoặc tập sự, dự các hội thảo ở nước ngoài...

Sau khi kết thúc các khoá đào tạo cán bộ, cần phải thực hiện đánh giá kết quả đào tạo. Đánh giá kết quả đào tạo là một việc cần thiết của quá trình đào tạo, nó giúp Công ty nắm được chất lượng nguồn nhân lực sau khi đào tạo trên cơ sở đó bổ sung và rút kinh nghiệm cho các kế hoạch đào tạo.

3.2.5. Hoàn thiện xây dựng cơ chế, lương, thưởng, bảo hiểm, trợ cấp, thu hút được những nguồn nhân lực chất lượng cao về công tác tại Công ty

Xây dựng chế độ đãi ngộ nhân lực hợp lý luôn là một trong những thách thức đối với lãnh đạo và các nhà quản lý trong mọi DN nhất là các DN còn khó khăn trong sản xuất kinh doanh và các DN do nhà nước làm chủ sở hữu. Thời gian qua, Công ty đã thực hiện khá đầy đủ các chế độ chính sách cho người lao động theo quy định của nhà nước và các quy chế, quy định của đơn vị. Tuy nhiên, để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động giỏi cần phải tiếp tục làm tốt hơn các chế độ đãi ngộ và khắc phục tính bình quân. Trong thời gian tới, công ty cần:

+ Chính sách lương, thưởng cần thể hiện tính hợp lý và cạnh tranh hơn nữa:

Hệ thống tiền lương giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong chính sách khuyến khích vật chất và tinh thần đối với nhân viên. Đơn giản vì toàn bộ tiền lương của DN trả cho nhân viên do công việc làm của họ, là động lực chủ yếu kích thích nhân viên làm việc tốt. Tiền lương là thu nhập chủ yếu giúp cho nhân viên làm thuê duy trì và nâng cao mức sống cho họ và gia đình họ và họ có thể hoà đồng với trình độ văn minh trong xã hội. ở một mức độ nhất định, tiền lương là một bằng chứng thể hiện giá trị, địa vị uy tín của một người lao động đối với gia đình, DN và xã hội.

Tiền lương là yếu tố cơ bản bên cạnh các yếu tố khác thể hiện chính sách đãi ngộ của DN đối với người lao động. Điều đó giải thích tại sao có những người không dám nói thật với người quen về mức lương DN đang trả mình. Mức lương là thước đo niềm tự hào của người lao động và là động lực cho sự hăng hái, tích cực làm việc, là nguyên nhân của sự thụ động, chây ì, chống đối.

Một hệ thống trả lương và đãi ngộ tốt không chỉ nhằm mục đích đáp ứng các yêu cầu của pháp luật, mà còn nhằm thu hút được nhân tài, những người có năng lực, trình độ và tay nghề cao đến và yên tâm ở lại làm việc, cống hiến. Nói

cách khác, nó góp phần tạo ra và duy trì một NNL tốt cho DN không chỉ ở sự ổn định về mặt quân số và danh sách cụ thể mà còn ở chất lượng của tập thể đó.

Một hệ thống tiền lương hiệu quả phải đảm bảo các yêu cầu: toàn diện; đề cập đến mức lương và cơ cấu tiền lương; phản ánh giá trị công việc; tính đến mức lương trên thị trường lao động; căn cứ vào kết quả làm việc và có sự tham gia của Công đoàn. Hệ thống trả lương cũng phải đảm bảo các nguyên tắc: trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau; đảm bảo NSLĐ tăng nhanh hơn tiền lương bình quân; đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa những người lao động làm các nghề khác nhau.

Nâng cao chất lượng công tác định mức lao động. Định mức lao động vừa ảnh hưởng đến đơn giá tiền lương từ đó ảnh hưởng đến thu nhập của người lao động, ảnh hưởng kế hoạch sản xuất, ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm, tiến độ hoàn thành công việc. Nên việc xây dựng định mức lao động có căn cứ khoa học và phù hợp với điều kiện hiện có của Công ty về thiết bị, trình độ nhân lực... chính là nhằm hợp lý hoá sản xuất, loại bỏ các khâu thừa.

Có chế độ khen thưởng kịp thời nhằm động viên người lao động trong thực hiện và hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Chế độ khen thưởng phải được xây dựng cho cả đối tượng trong và ngoài Công ty; khen thưởng hỗ trợ, tạo điều kiện trong việc khai thác thị trường, thưởng tiết kiệm vật tư, thưởng sáng kiến. Việc khen thưởng phải được thực hiện dân chủ, công khai, minh bạch, có tiêu chí rõ ràng như: Mức độ hoàn thành nhiệm vụ được giao, ý thức chấp hành kỷ luật, hiệu quả công tác... Cần chú ý việc khen thưởng không thể dựa vào ý chí chủ quan của một cá nhân mà phải thông qua Hội đồng thi đua khen thưởng của Công ty.

+ Hoàn thiện chính sách khen thưởng, chế độ phúc lợi: Ngoài chi thưởng bình quân ngày Lễ, Tết, thưởng theo mức độ hoàn thành nhiệm vụ (theo lương cấp bậc, lương chức danh có tính đến ngày công, điểm NSCL), thưởng theo danh hiệu thi đua trong Công ty cần có những quy định cụ thể để thưởng đột xuất

cho cá nhân, tập thể có thành tích nổi trội trong công tác chuyên môn, trong nghiên cứu triển khai sản phẩm mới, trong sáng kiến cải tiến sản xuất, trong giải pháp tăng DT, tiết kiệm chi hay hoàn thành vượt định mức tiến độ công việc làm lợi cho đơn vị...

Hình thức trao thưởng tôn vinh, ghi nhận sự cống hiến trước tập thể người lao động trong các dịp sơ kết thi đua, tổng kết, mức tiền thưởng thỏa đáng để người lao động nhận thấy phần thưởng xứng đáng với sự nỗ lực của cá nhân và đơn vị, tạo động lực tiếp tục phấn đấu, nâng cao tinh thần làm việc, trách nhiệm, gắn bó với đơn vị.

Công ty cần quan tâm nhiều hơn đến các chính sách phúc lợi liên quan đến người lao động: tặng hoa, quà sinh nhật, thăm hỏi ốm đau, hiếu hỉ, tổ chức tham quan, học hỏi kinh nghiệm. Tổ chức tham quan ngắn ngày tạo điều kiện thuận lợi cho đơn vị trong việc bố trí người làm thay, linh hoạt trong tạo chi phí tham quan từ nguồn cá nhân đóng góp thêm. Tăng mức quà tặng sinh nhật và thay đổi hình thức tổ chức sinh nhật.

Phần thưởng của cá nhân, tập thể, các quyết định tuyển dụng, nâng lương, gia nhập Đảng, Đoàn được trao tận tay một cách trang trọng trong các cuộc họp toàn đơn vị. Các cuộc họp Công đoàn cuối tháng tạo không khí vui vẻ, thân mật, trích tiền thưởng trao trực tiếp vào các dịp này để động viên tinh thần làm việc của CBCNV.

3.2.6. Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty

Chính sách về con người là một trong bốn chính sách lớn của doanh nghiệp: con người, tài chính, kỹ thuật và công nghệ. Do các yếu tố kinh doanh như nguyên vật liệu, tài nguyên, vốn... ngày càng khan hiếm buộc các doanh nghiệp phải chú trọng đến nhân tố con người. nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí lao động sống ,tiết kiệm nguyên liệu, vật liệu, tăng cường kỹ thuật lao động... do đó sẽ giảm được giá thành sản phẩm, tăng lợi nhuận góp phần củng cố và phát triển uy thế của doanh

nghiệp trên thị trường. Nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Công ty nên tập trung vào một số công việc như:

- Xây dựng đề án vị trí việc làm cho từng cán bộ công nhân viên của các phòng, ban, phân xưởng nhằm quản lý chặt chẽ hơn nguồn nhân lực, bố trí người đúng vị trí phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ được đào tạo, phát huy hết khả năng của cán bộ công nhân viên.

- Tổ chức thi tuyển các chức danh lãnh đạo chủ chốt của các phòng, ban, phân xưởng nhằm chọn ra người có trình độ năng lực tốt nhất, xứng đáng vị trí lãnh đạo, kích thích sự phấn đấu rèn luyện của cán bộ công nhân viên.

- Tổ chức sát hạch định kỳ trình độ chuyên môn nghiệp vụ của toàn thể cán bộ công nhân viên, đặc biệt khối kỹ thuật; tạo cho cán bộ công nhân viên thói quen học tập, rèn luyện chuyên môn thường xuyên, liên tục.

Quản lý nguồn nhân lực là hoạt động khó khăn, phức tạp và với quy mô của Công ty như hiện nay thì đòi hỏi Công ty phải có bộ phận chuyên môn phụ trách chung về vấn đề nhân lực cho toàn Công ty. Để đáp ứng được điều này, Công ty nên tiến hành tổ chức sắp xếp lại, phân tách bộ phận quản lý nguồn nhân lực thành một bộ phận chuyên môn riêng: Khu văn phòng Công ty, phụ trách chung về vấn đề nhân lực từ khâu lập kế hoạch, đánh giá, tuyển chọn, bố trí sử dụng và đào tạo nhân lực nhằm đảm bảo tổ chức thực hiện tốt công tác quản lý nguồn nhân lực trong toàn Công ty.

Mục đích của sự sắp xếp này nhằm nâng cao khả năng chuyên môn hoá tại các bộ phận, có bộ phận chuyên môn phụ trách vấn đề nhân lực thì quản lý nguồn nhân lực sẽ có hiệu quả hơn. Đồng thời tăng cường được sự phối hợp giữa các phòng ban, bộ phận, đơn vị nhằm nâng cao khả năng lãnh đạo của Công ty.

Các phòng ban chức năng phải phát huy hơn nữa vai trò hoạt động của mình trong việc tham mưu cho lãnh đạo Công ty về các mặt hoạt động. Phòng đào tạo, bộ phận quản lý nguồn nhân lực có nhiệm vụ thảo luận và góp ý kiến

cho Giám đốc về những vấn đề: Phương hướng chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nhân lực của Công ty; các nội dung chủ yếu, các chỉ tiêu kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, các quy chế quản lý và đánh giá kết quả thực hiện các nhiệm vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty; thảo luận và góp ý kiến về kế hoạch đào tạo, tổ chức đào tạo bao gồm cả đào tạo trong nước, ngoài nước dài hạn và ngắn hạn; Xét đề nghị khen thưởng những công trình, công nghệ đạt kết quả xuất sắc. Khi cần thiết lãnh đạo Công ty nên mời chuyên gia, cố vấn để giải quyết các công việc cụ thể trong quá trình hoạt động của Công ty.

KẾT LUẬN

Chúng ta đang ở vào thời kỳ phát triển rất quan trọng - đẩy mạnh công nghiệp hoá - hiện đại hoá đất nước, phấn đấu đến năm 2020 đưa nước ta cơ bản trở thành một nước công nghiệp. Để thực hiện được nhiệm vụ đó Đảng ta đã xác định “ Lấy việc phát huy nguồn lực con người làm yếu tố cơ bản cho sự phát triển nhanh và bền vững”. Tuy nhiên để yếu tố con người thực sự trở thành động lực tích cực thúc đẩy sự nghiệp công nghiệp hoá - hiện đại hoá, nguồn nhân lực phải được giáo dục, tổ chức hợp lý, có chính sách phát hiện đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng và đãi ngộ thoả đáng.

Công ty TNHH MTV Hồng Hà có đội ngũ lao động có năng lực tốt thể hiện ở tỷ lệ những người có trình độ đại học khá cao. Đội ngũ công nhân kỹ thuật đông đảo, có trình độ tay nghề cao, truyền thống lâu năm. Đội ngũ cán bộ quản lý có trình độ cao, năng động. Hơn nữa trình độ, năng lực của đội ngũ nhân lực đang được nâng lên. Tuy nhiên đội ngũ nhân lực của Công ty đang có dấu hiệu dư thừa một bộ phận do hiện đại hóa và hợp lý hóa sản xuất trong khi lại thiếu những nhân lực giỏi về một số chuyên môn nhất định.

Mặc dù đa số người lao động làm việc tốt, vẫn còn nhiều cơ hội để nâng cao động lực làm việc do một bộ phận người lao động vẫn chưa thực sự nhiệt tình, chủ động và sáng tạo trong công việc. Thực tế này có lẽ phần nào do hiện nay Công ty vẫn còn ít nhiều áp dụng cách thức quản trị nhân lực theo kiểu truyền thống trong các doanh nghiệp nhà nước. Gần đây Công ty đã có những đổi mới đáng kể trong quản lý nhân lực như tuyển dụng công khai, tăng cường đào tạo, trả lương - thưởng theo kết quả công việc nhằm góp phần tạo động lực cho người lao động.

Ngoài các giải pháp tạo động lực cho người lao động cả về vật chất lẫn tinh thần, Công ty cần thực hiện nhiều giải pháp khác nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng lao động như tăng cường phân công, hiệp tác lao động, cải thiện điều kiện làm việc, hoàn thiện hệ thống đánh giá kết quả công tác vv.. Nếu các giải pháp này được thực hiện đồng bộ sẽ góp phần đáng kể trong việc nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Hồng Hà

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Xuân Cầu, và Mai Quốc Chánh (2008), Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.
2. Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà (2013), *Báo cáo kết quả kinh doanh 2013*.
3. Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà (2014), *Báo cáo kết quả kinh doanh 2014*.
4. Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà (2015), *Báo cáo kết quả kinh doanh 2015*.
5. Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà (2016), *Báo cáo kết quả kinh doanh 2016*.
6. Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà (2017), *Báo cáo kết quả kinh doanh 2017*.
7. Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà (2013), *Báo cáo tổng kết cuối năm Phòng Tổ chức lao động năm 2013*
8. Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà (2014), *Báo cáo tổng kết cuối năm Phòng Tổ chức lao động năm 2014*
9. Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà (2015), *Báo cáo tổng kết cuối năm Phòng Tổ chức lao động năm 2015*
10. Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà (2016), *Báo cáo tổng kết cuối năm Phòng Tổ chức lao động năm 2016*
11. Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà (2017), *Báo cáo tổng kết cuối năm Phòng Tổ chức lao động năm 2017*
12. Công ty TNHH MTV đóng tàu Hồng Hà (2010), *Điều lệ công ty*.
13. Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, TP. HCM.
14. Nguyễn Thành Độ và Nguyễn Ngọc Huyền (2012), *Quản trị kinh doanh*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân
15. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Quản trị nhân lực*, NXB Đại học kinh tế quốc dân.
16. Nguyễn Thị Gái (2008), *Giáo trình Phân tích hoạt động sản xuất kinh doanh*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc Dân
17. Bùi Thúy Hương & Bùi Anh Tuấn (2009), *Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.

18. Hà Văn Hội (2007), *Quản trị nhân lực trong Doanh nghiệp*, Hà Nội, Nhà xuất bản Bưu điện.

19. Nguyễn Thái Sơn (2011), *Quản trị nhân lực*, Trường Đại học Hải Phòng.

20. Ngô Kim Thanh (2007), *Giáo trình Quản trị Chiến Lược*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc Dân.

21. Nguyễn Hữu Thân (2006), *Quản trị nhân sự*, Hà Nội, NXB Thống kê.

22. PGS.TS Phạm Quang Trung - *Giáo trình Quản trị tài chính doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc Dân.

23. Nguyễn Tiệp (2010), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.

24. Chu Văn Tuấn (2010), *Giáo trình Thống kê doanh nghiệp* - Nhà xuất bản Tài chính.

25. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2011), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.