

ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGUYỄN THU HƯƠNG

**HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP
TÀU THỦY ĐÔNG BẮC**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ
CHUYÊN NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ

THÁI NGUYÊN - 2014

ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGUYỄN THU HƯƠNG

**HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP
TÀU THỦY ĐÔNG BẮC**

Chuyên ngành: Quản lý Kinh tế

Mã số: 60.34.04.10

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Nguyễn Thanh Đức

THÁI NGUYÊN - 2014

LỜI CAM ĐOAN

Tôi là : **Nguyễn Thu Hương**, học viên lớp K9G chuyên ngành Quản lý Kinh tế, trường Đại học Kinh tế và QTKD, Đại học Thái Nguyên.

Tôi xin cam đoan rằng: Số liệu và kết quả nghiên cứu trong luận văn này là hoàn toàn trung thực và chưa được sử dụng để bảo vệ một học vị nào tại Việt Nam.

Tôi xin cam đoan rằng: Mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện luận văn này đã được cảm ơn và mọi thông tin trong luận văn đã được chỉ rõ nguồn gốc.

Thái Nguyên, tháng 7 năm 2014

Tác giả luận văn

Nguyễn Thu Hương

LỜI CẢM ƠN

Sau một thời gian học tập và nghiên cứu, đến nay tôi đã hoàn thành luận văn thạc sỹ Quản lý kinh tế với đề tài “**Hoàn thiện quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc**”. Tôi xin trân trọng gửi lời biết ơn sâu sắc tới các thầy cô giáo của trường ĐH kinh tế và QTKD, những người đã tận tình dạy bảo giúp đỡ và định hướng cho tôi trong quá trình học tập và nghiên cứu. Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới đến cô giáo **PGS.TS Nguyễn Thanh Đức**, người đã định hướng, tận tình chỉ bảo và dìu dắt tôi trong quá trình nghiên cứu đề tài.

Tôi xin trân trọng cảm ơn ban lãnh đạo Công ty, các phòng liên quan và đồng nghiệp trong Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc đã cung cấp những số liệu cần thiết giúp đỡ tôi trong thời gian nghiên cứu và hoàn thiện đề tài.

Thái Nguyên, tháng 7 năm 2014

Tác giả luận văn

Nguyễn Thu Hương

MỤC LỤC

| | |
|---|-----------|
| LỜI CAM ĐOAN..... | i |
| LỜI CẢM ƠN..... | ii |
| MỤC LỤC..... | iii |
| DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT..... | vi |
| DANH MỤC BẢNG..... | vii |
| DANH MỤC HÌNH..... | viii |
| MỞ ĐẦU..... | 1 |
| 1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu..... | 1 |
| 2. Mục tiêu nghiên cứu của luận văn..... | 3 |
| 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận văn..... | 3 |
| 4. Những đóng góp mới của luận văn..... | 4 |
| 5. Nội dung và Bố cục của luận văn..... | 4 |
| Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN CỦA CÔNG TÁC QUẢN | |
| LÝ NGUỒN NHÂN LỰC..... | 5 |
| 1.1. Cơ sở lý luận..... | 5 |
| 1.1.1. Cơ sở lý luận về quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp..... | 5 |
| 1.1.2. Nội dung công tác quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp..... | 14 |
| 1.1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp..... | 25 |
| 1.2. Cơ sở thực tiễn về quản lý nguồn nhân lực..... | 28 |
| 1.2.1. Kinh nghiệm về quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp của một số quốc gia trên thế giới..... | 29 |
| 1.2.2. Kinh nghiệm về quản lý nguồn nhân lực của Công ty đóng tàu Hạ Long.... | 31 |
| 1.2.3. Kinh nghiệm về quản lý nguồn nhân lực của Tổng Công ty CNTT Nam Triệu (NASICO)..... | 34 |
| 1.2.4. Bài học kinh nghiệm về Quản lý nguồn nhân lực cho Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc..... | 36 |
| Chương 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU..... | 38 |

| | |
|--|-----------|
| 2.1. Một số câu hỏi đặt ra mà đề tài cần giải quyết..... | 38 |
| 2.2. Phương pháp nghiên cứu..... | 38 |
| 2.2.1. Cách tiếp cận | 38 |
| 2.2.2. Phương pháp nghiên cứu..... | 38 |
| 2.3. Hệ thống chỉ tiêu nghiên cứu | 41 |
| 2.3.1. Chỉ tiêu về năng suất bình quân một lao động..... | 41 |
| 2.3.2. Chỉ tiêu về thu nhập bình quân của người lao động | 43 |
| 2.3.3. Chỉ tiêu về trình độ của người lao động..... | 44 |
| 2.3.4. Chỉ tiêu về doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp | 45 |
| 2.3.5. Chỉ tiêu về sử dụng lao động theo mức độ bố trí đúng ngành nghề..... | 46 |
| 2.3.6. Chỉ tiêu về sử dụng nhân lực theo mức độ hợp lý của cơ cấu nghề nghiệp | 46 |
| Chương 3: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP TÀU THỦY ĐÔNG BẮC GIAI ĐOẠN 2008 - 2013..... | 47 |
| 3.1. Tổng quan về Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc | 47 |
| 3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển | 47 |
| 3.1.2. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh và kết quả kinh doanh trong những năm gần đây của Công ty | 49 |
| 3.2. Đặc điểm về tổ chức nguồn nhân lực của Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc..... | 53 |
| 3.2.1. Cơ cấu tổ chức quản lý..... | 53 |
| 3.2.2. Quy mô lao động, trình độ chuyên môn | 54 |
| 3.2.3. Tình hình số lượng lao động theo độ tuổi và giới tính | 57 |
| 3.3. Phân tích, đánh giá thực trạng quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc | 60 |
| 3.3.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc | 60 |
| 3.3.2. Những kết quả đã đạt được | 62 |
| 3.3.3. Những hạn chế và vấn đề tồn tại..... | 73 |

| | |
|--|------------|
| 3.3.4. Những nguyên nhân của hạn chế và tồn tại | 79 |
| Chương 4: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP TÀU THỦY ĐÔNG BẮC GIAI ĐOẠN 2014-2020 | 83 |
| 4.1. Phương hướng và mục tiêu hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc trong giai đoạn 2014-2020 | 83 |
| 4.1.1. Phương hướng kinh doanh | 83 |
| 4.1.2. Mục tiêu hoạt động kinh doanh..... | 84 |
| 4.2. Định hướng hoàn thiện quản lý nguồn nhân lực trong giai đoạn 2014 - 2020... | 85 |
| 4.3. Các giải pháp hoàn thiện quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc | 86 |
| 4.3.1. Xây dựng chính sách rõ rệt, cụ thể về tuyển dụng và thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao | 86 |
| 4.3.2. Quan tâm hơn đến công tác hoạch định nguồn nhân lực đặc biệt là công tác quy hoạch cán bộ | 87 |
| 4.3.3. Xây dựng kế hoạch lâu dài rõ ràng về đào tạo nguồn nhân lực..... | 90 |
| 4.3.4. Xây dựng các Bộ tiêu chuẩn, Bộ định mức chính xác đến mức tối ưu phục vụ cho công tác định mức lao động, tạo sự công bằng trong phân chia thu nhập và trả lương người lao động..... | 92 |
| 4.3.5. Bố trí dây chuyền sản xuất hợp lý để bảo đảm công việc liên tục cho người lao động, khắc phục tình trạng thiếu việc làm, nghỉ chờ việc giữa các giai đoạn thi công..... | 95 |
| 4.3.6. Có chế độ đãi ngộ và trả lương hợp lý, đồng thời quan tâm hơn nữa đến đời sống và chế độ phúc lợi đối với người lao động..... | 96 |
| 4.3.7. Giải pháp tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận tiện cho nhân viên ... | 98 |
| 4.4. Kiến nghị với Ủy ban nhân dân tỉnh Quảng Ninh | 100 |
| KẾT LUẬN..... | 102 |
| DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO..... | 103 |

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

| Chữ viết tắt | Chữ viết đầy đủ |
|---------------------|--------------------------|
| CB - CNV | Cán bộ - Công nhân viên |
| DNV | Đảng kiểm Nauy |
| GL | Đảng kiểm Đức |
| NNL | Nguồn nhân lực |
| Phòng TCHC | Phòng tổ chức hành chính |
| Phòng TCKT | Phòng tài chính kế toán |

DANH MỤC BẢNG

| | |
|---|----|
| Bảng 3.1: Doanh thu từ các ngành nghề của Công ty năm 2011 - 2013 | 50 |
| Bảng 3.2: Kết quả thực hiện kinh doanh 3 năm 2011 - 2013 | 51 |
| Bảng 3.3: Quy mô lao động của Công ty CP CN tàu thủy Đông Bắc | 50 |
| Bảng 3.4: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn..... | 56 |
| Bảng 3.5: Tình hình số lượng lao động theo độ tuổi | 57 |
| Bảng 3.6: Tình hình số lượng lao động theo giới tính | 59 |
| Bảng 3.7: Chi phí dành cho đào tạo của Công ty CP CNTT Đông Bắc | 66 |
| Bảng 3.8: Thu nhập bình quân đầu người/ tháng của Công ty | 67 |
| Bảng 3.9: Tình hình tuyển dụng tại Công ty năm 2011 - 2013 | 73 |

DANH MỤC HÌNH

| | |
|--|----|
| Hình 3.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty | 54 |
| Hình 3.2: Biểu đồ tổng số lao động Công ty qua các năm | 56 |
| Hình 3.3: Biểu đồ cơ cấu nhân lực theo độ tuổi..... | 58 |
| Hình 3.4: Sơ đồ qui trình tuyển dụng tại Công ty CP CNTT Đông Bắc | 65 |
| Hình 3.5: Biểu đồ thu nhập bình quân giai đoạn 2009-2013..... | 68 |
| Hình 3.6: Biểu đồ tình hình tuyển dụng tại Công ty năm 2011 - 2013 | 74 |

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Từ trước đến nay, con người được coi là một "tài nguyên đặc biệt, một nguồn lực quan trọng của sự phát triển kinh tế". Đặc biệt trong thời đại ngày nay, thời đại của nền kinh tế tri thức, thì vai trò của con người càng chiếm vị trí trung tâm trong sự phát triển kinh tế-xã hội. Chăm lo đầy đủ đến con người là yếu tố bảo đảm chắc chắn cho sự phồn vinh, thịnh vượng của mọi quốc gia. Đầu tư cho con người là đầu tư có tính chiến lược, là đầu tư hiệu quả nhất trong sự phát triển kinh tế - xã hội.

Với bất kỳ một tổ chức nào thì nguồn nhân lực được coi là vốn quý nhất, là nhân tố quyết định cho mọi hoạt động của tổ chức. Tuy nhiên với vai trò quan trọng của mình thì nguồn nhân lực trong các tổ chức cũng phải ngày càng được hoàn thiện để có thể đáp ứng được những nhu cầu đặt ra. Với mỗi một doanh nghiệp để có thể tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh gay gắt thì bên cạnh việc áp dụng những tiến bộ của khoa học công nghệ thì việc cần làm nhất là phải tìm mọi cách trang bị cho mình đội ngũ lao động lớn mạnh cả về số lượng và chất lượng. Để làm được điều này thì doanh nghiệp cần phải chú ý hoàn thiện công tác quản lý nguồn nhân lực của mình.

Với mục tiêu phấn đấu đến năm 2020 trở thành một nước công nghiệp theo hướng hiện đại, Việt Nam đang đặt ra yêu cầu rất cao về nguồn nhân lực. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là điều kiện cơ bản để phát triển kinh tế, xã hội, là động lực để thực hiện thắng lợi sự nghiệp công nghiệp hóa - hiện đại hóa đất nước, nâng cao đời sống người dân, rút ngắn khoảng cách kinh tế giữa nước ta với các nước trong khu vực và trên thế giới.

Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc (Dongbacshin) được thành lập ngày 11/03/ 2008 và chính thức đi vào hoạt động từ ngày 01/04/2008 trong bối cảnh nền kinh tế đang bước vào giai đoạn đầu của cuộc

khủng hoảng toàn cầu với những dấu hiệu hết sức rõ rệt. Trong thời gian 2008-2013, do ảnh hưởng của khủng hoảng tài chính toàn cầu 2008, và do những khó khăn đặc biệt của nền kinh tế Việt Nam nhất là trong hai năm 2011, 2012, tương tự như các công ty khác tại Việt nam, Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc đã gặp phải rất nhiều khó khăn trong việc duy trì sản xuất và tìm đầu ra cho sản phẩm. Tuy nhiên, với sự nỗ lực và quyết tâm cao của ban lãnh đạo và cán bộ công nhân viên, công ty vẫn duy trì được nhịp độ sản xuất và phát triển thông qua một số đơn hàng hiếm hoi có được từ phía khách hàng.

Bên cạnh những kết quả ban đầu đạt được, Công ty cũng đã gặp phải không ít những khó khăn và tồn tại trong việc quản lý và sử dụng nguồn nhân lực như: do vị trí địa lý, trụ sở chính của Công ty được đặt ở vị trí khá xa trung tâm và cũng không nằm trong khu vực quy hoạch dành cho các công ty đóng tàu, điều này đã ảnh hưởng lớn và gây khó khăn cho công tác thu hút nguồn nhân lực. Ngoài ra, đặc thù của ngành đóng tàu là công việc của người lao động rất vất vả và nặng nhọc (làm việc ngoài trời, trên cao, mang vác vật nặng, làm việc dưới hầm tàu, hầm máy, thường xuyên tiếp xúc với những chất độc hại...), do đó tính hấp dẫn nghề nghiệp đối với người lao động không cao. Bên cạnh đó, việc trả lương cho công nhân trực tiếp sản xuất, dù đã khá cao so với mặt bằng chung của ngành công nghiệp tàu thủy tuy nhiên vẫn thấp hơn một số công ty khác hoạt động trong các ngành công nghiệp nặng có điều kiện lao động tương tự. Một vấn đề nữa là xu hướng thay đổi nghề nghiệp của người lao động. Số lượng lao động yêu nghề hiện nay không thực sự nhiều và đa số có xu hướng chuyển sang các nghề nhàn hạ hơn nhưng có thu nhập tương đồng, thậm chí thấp hơn một chút. Vấn đề phúc lợi xã hội, chế độ đãi ngộ đối với người lao động cũng là một vấn đề đối với một công ty mới phát triển trong điều kiện còn khó khăn như hiện nay...

Vì vậy, câu hỏi được đặt ra ở đây là: làm thế nào và bằng những giải

pháp gì để có thể khắc phục những yếu kém trong công tác quản lý nguồn nhân lực của Công ty trong thời gian tới?

Xuất phát từ thực tế trên, em đã chọn đề tài: ***“Hoàn thiện quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc”*** làm chủ đề nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu của luận văn

2.1. Mục tiêu chung

Trên cơ sở phân tích thực trạng quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc từ năm 2008 đến 2013 từ đó đề xuất một số giải pháp cơ bản nhằm hoàn thiện công tác quản lý nguồn nhân lực của công ty trong giai đoạn 2014-2020.

2.2. Mục tiêu cụ thể

- + Hệ thống hóa cơ sở lý luận liên quan đến vấn đề quản lý nguồn nhân lực.
- + Đánh giá thực trạng quản lý nguồn nhân lực của Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc: đánh giá những kết quả đạt được và nguyên nhân; những yếu kém, tồn tại và nguyên nhân.
- + Đề xuất một số định hướng và giải pháp nhằm hoàn thiện quản lý nguồn nhân lực ở Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc trong giai đoạn 2014-2020.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận văn

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu việc quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Giới hạn thời gian nghiên cứu: Đề tài nghiên cứu công tác quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc từ năm 2008 đến năm 2013.

- Giới hạn không gian nghiên cứu: Đề tài nghiên cứu công tác quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc, tỉnh Quảng Ninh.

4. Những đóng góp mới của luận văn

- Đề tài đưa ra tầm quan trọng, ý nghĩa chiến lược, đề xuất và tham mưu một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc đến năm 2020.

- Tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong giai đoạn hiện nay đối với doanh nghiệp nói chung và Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc nói riêng.

- Xây dựng các chỉ tiêu đánh giá công tác quản lý nguồn nhân lực.

5. Nội dung và Bố cục của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu theo 4 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn của công tác quản lý nguồn nhân lực.

Chương 2: Phương pháp nghiên cứu

Chương 3: Thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc giai đoạn 2008 - 2013.

Chương 4: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc giai đoạn 2014 - 2020.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN CỦA CÔNG TÁC QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. Cơ sở lý luận

1.1.1. Cơ sở lý luận về quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1.1. Nguồn nhân lực

* **Khái niệm nguồn nhân lực (NNL)**

Thuật ngữ nguồn nhân lực (human resources) xuất hiện vào thập niên 80 của thế kỷ XX khi mà có sự thay đổi căn bản về phương thức quản lý, sử dụng con người trong kinh tế lao động. Nội hàm nguồn nhân lực không chỉ bao hàm những người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động, cũng không chỉ bao hàm về mặt chất lượng mà còn chứa đựng hàm ý rộng hơn.

Trước đây, nghiên cứu về nguồn lực con người thường nhấn mạnh đến chất lượng và vai trò của nó trong phát triển kinh tế xã hội. Trong lý thuyết về tăng trưởng kinh tế, con người được coi là một phương tiện hữu hiệu cho việc đảm bảo tốc độ tăng trưởng kinh tế bền vững thậm chí con người được coi là nguồn vốn đặc biệt cho sự phát triển - vốn nhân lực. Về phương diện này Liên Hợp Quốc cho rằng nguồn lực con người là tất cả những kiến thức kỹ năng và năng lực con người có quan hệ tới sự phát triển kinh tế xã hội của đất nước. Ngày nay, nguồn nhân lực còn bao hàm khía cạnh về số lượng, không chỉ những người trong độ tuổi mà cả những người ngoài độ tuổi lao động.

Các nước thuộc khối “SEV” (cũ) quan niệm nguồn nhân lực là nguồn lực con người, kể cả dưới dạng tiềm năng, dự trữ chưa khai thác thuộc độ tuổi lao động (nam từ 18-60, nữ từ 18-55) được tính cho một quốc gia, vùng lãnh thổ, ngành... Tuy nhiên chuyển sang nền kinh tế thị trường, các nước khối “SEV” (cũ) đã thay đổi quan niệm về nguồn nhân lực phù hợp với xu thế hoà nhập kinh tế thế giới, với thông lệ, chuẩn mực của pháp luật quốc tế.

Theo quan niệm của các nước có nền kinh tế thị trường phát triển thì nguồn lực là nguồn lực về con người và được nghiên cứu dưới nhiều khía cạnh, trước hết với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội, bao gồm toàn bộ dân cư có thể phát triển bình thường không bị khiếm khuyết hoặc dị tật bẩm sinh.

Ở nước ta khái niệm nguồn nhân lực (NNL) được sử dụng rộng rãi từ khi bắt đầu công cuộc đổi mới. Điều này được thể hiện rõ trong các công trình nghiên cứu về nguồn nhân lực. Theo giáo sư viện sỹ Phạm Minh Hạc, nguồn lực con người được thể hiện thông qua số lượng dân cư, chất lượng con người (bao gồm thể lực, trí lực và năng lực phẩm chất). Như vậy, nguồn nhân lực không chỉ bao hàm chất lượng nguồn nhân lực hiện tại mà còn bao hàm cả nguồn cung cấp nhân lực trong tương lai.

Theo PGS.TS Trần Xuân Cầu cho rằng: xét trên bình diện quốc gia hay địa phương NNL được xác định là *“Nguồn nhân lực là nguồn lực con người, có quan hệ chặt chẽ với dân số, là bộ phận quan trọng trong dân số, đóng vai trò tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội”*. Theo cách hiểu này, NNL là nguồn lao động sẵn sàng tham gia lao động trong phạm vi quốc gia, vùng hay địa phương, đây là bộ phận dân số trong độ tuổi nhất định theo qui định của pháp luật có khả năng tham gia lao động.

Tiến sỹ Nguyễn Hữu Dũng, nguyên Viện trưởng Viện khoa học Lao động và các vấn đề xã hội đã xem xét NNL dưới hai góc độ: năng lực xã hội và tính năng động xã hội. *“Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người (trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động) của một quốc gia (một vùng lãnh thổ) có trong một thời kỳ nhất định (có thể tính cho 1 năm, 5 năm, 10 năm phù hợp với chiến lược và kế hoạch phát triển). Tiềm năng đó bao hàm tổng hoà năng lực về thể lực, trí lực, nhân cách của con người đáp ứng một cơ cấu do nền kinh tế - xã hội đòi hỏi (tức cả về số lượng, chất lượng*

và cơ cấu). Toàn bộ tiềm năng đó hình thành năng lực xã hội của con người (năng lực xã hội nguồn nhân lực). Năng lực xã hội của nguồn nhân lực có được thông qua giáo dục, đào tạo, chăm sóc sức khoẻ và nó không ngừng được tăng cường, nâng cao trong quá trình sống và làm việc”.

Như vậy khái niệm nguồn nhân lực (NNL) có thể được hiểu ngắn gọn như sau:

+ *Theo nghĩa rộng*: NNL là tổng thể các tiềm năng lao động của con người của một quốc gia, một vùng lãnh thổ, một địa phương đã được chuẩn bị ở mức độ nào đó, có khả năng huy động vào quá trình phát triển kinh tế - xã hội của đất nước (hoặc một vùng, một địa phương cụ thể). Với cách tiếp cận này, NNL như một bộ phận cấu thành các nguồn lực của quốc gia như nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính.

NNL được nghiên cứu trên giác độ số lượng và chất lượng, số lượng NNL được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng NNL. Các chỉ tiêu này có liên quan mật thiết với chỉ tiêu quy mô, tốc độ tăng dân số. Chất lượng NNL được nghiên cứu trên các khía cạnh về sức khoẻ, trình độ học vấn, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, năng lực phẩm chất...

+ *Theo nghĩa tương đối hẹp*: NNL được hiểu là nguồn lao động.

+ *Theo nghĩa hẹp hơn*: NNL là toàn bộ lực lượng lao động trong nền kinh tế quốc dân (hay còn gọi là dân số hoạt động kinh tế), nghĩa là bao gồm những người trong độ tuổi nhất định nào đó, có khả năng lao động, thực tế đang có việc làm và những người thất nghiệp.

Nguồn nhân lực của một tổ chức, một cơ quan quản lý nhà nước là hệ thống công chức bao gồm số lượng, chất lượng, tiềm năng hiện có và tiềm năng của đội ngũ công chức, phù hợp và đáp ứng yêu cầu của chiến lược phát triển tổ chức trong một thời kỳ nhất định.

***Vai trò của nguồn nhân lực**

Nguồn nhân lực là một nguồn lực vô cùng quan trọng, vai trò của nó thể hiện ở những khía cạnh sau:

Thứ nhất: Nguồn nhân lực là một nguồn lực sống

Sự phát triển của mỗi doanh nghiệp hay tổ chức nào là phụ thuộc vào năng lực chuyên môn của nhân lực trong tổ chức đó, muốn coi trọng năng lực chuyên môn thì trước hết phải coi trọng con người. Trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay thì các tổ chức, doanh nghiệp phải thông qua công tác tuyển dụng, đào tạo, khai thác qua đó tác động vào nhân viên để làm cho doanh nghiệp ngày càng phát triển. Khác với các nguồn lực khác nguồn nhân lực là nguồn lực có ý thức nghĩa là người lao động chỉ làm việc một cách có hiệu quả và chất lượng khi mà họ cảm thấy thoải mái trong môi trường làm việc của mình ngược lại nếu bị gò bó và o ép thì hiệu quả làm việc của người lao động giảm đi đáng kể. Mặt khác chính vì nguồn nhân lực là một nguồn lực sống cho nên mỗi người lao động có một quan niệm về giá trị khác nhau. Điều này là rất quan trọng, người quản lý phải xây dựng cho tổ chức của mình một quan niệm về chuỗi giá trị thống nhất nếu không sẽ gây ra mâu thuẫn, cản trở sự phát triển của doanh nghiệp. Đây chính là văn hóa của doanh nghiệp.

Thứ hai: Nguồn nhân lực là yếu tố chủ yếu tạo ra lợi nhuận cho tổ chức.

Như chúng ta đã biết thì giá trị hàng hóa bao gồm hai thành phần đó là giá trị chuyển dịch và giá trị gia tăng. Giá trị chuyển dịch là giá trị do nguyên nhiên vật liệu, và các yếu tố vật chất tạo thành. Giá trị gia tăng là giá trị cống hiến của người lao động. Ngày nay khi mà các yếu tố vật chất cung cấp cho quá trình sản xuất gần như đã bão hòa thì điều làm nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và tổ chức chính là phần đóng góp của nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực có chất lượng cao sẽ đem lại giá trị gia tăng cao, giá trị gia tăng cao sẽ đem lại lợi nhuận cao - cái mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng theo đuổi.

Tóm lại, nguồn nhân lực là một nguồn lực vô cùng quan trọng làm nên lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Thứ ba: Nguồn nhân lực là nguồn lực mang tính chiến lược trong nền kinh tế tri thức.

Cùng với sự phát triển của nhân loại thì nguồn nhân lực ngày càng có vai trò quan trọng. Trong thời kỳ công nghiệp hóa nguồn nhân lực là yếu tố chủ đạo đóng góp vào thành công của các quốc gia. Nhưng khi đã bước vào thời kỳ của kinh tế tri thức thì nguồn nhân lực lại quan trọng hơn bội phần. Nó có ý nghĩa chiến lược, đây là giai đoạn mà những sản phẩm hàm chứa càng nhiều yếu tố chất xám thì mang lại hiệu quả càng cao, lao động trí óc giữ vai trò cực kỳ quan trọng.

Thứ tư: Nguồn nhân lực là nguồn lực vô tận.

Sự phát triển của tri thức con người là vô tận, năng lực học tập của con người ngày càng phát triển và vô hạn. Chính vì vậy, nguồn nhân lực có ý nghĩa vô tận. Trong điều kiện cạnh tranh thị trường ngày càng gay gắt, doanh nghiệp nào biết tận dụng vai trò dồi dào và vô hạn của nguồn nhân lực thì doanh nghiệp đó sẽ luôn chiến thắng trên thị trường.

*** Các yếu tố cấu thành nguồn nhân lực (Chất lượng, Số lượng)**

- NNL được cấu thành bởi hai mặt: Số lượng và Chất lượng.

Một là, về số lượng: Là tổng số người được tổ chức thuê mướn, được trả công và được ghi vào danh sách nhân sự của tổ chức. Tùy thuộc tổ chức nằm ở loại hình nào, là doanh nghiệp tư nhân (như các công ty, các cửa hiệu, tiệm buôn...) hay các doanh nghiệp nhà nước, mà lao động này thuộc dạng lao động hợp đồng dài hạn, ngắn hạn hay nằm trong biên chế, làm việc tại nhà hay tại tổ chức... Cũng tùy thuộc vào quy mô tổ chức là lớn hay nhỏ mà số lượng nhân lực của tổ chức nhiều hay ít. Số lượng được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực. Các chỉ tiêu này có quan

hệ mật thiết với chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng dân số.

Hai là, về chất lượng: Là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực trong tổ chức, thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực. Chất lượng nguồn nhân lực được thể hiện trên các mặt sau đây:

Thể lực nguồn nhân lực: Sức khỏe là mục tiêu của sự phát triển đồng thời cũng là điều kiện của sự phát triển. Sức khỏe cơ thể là sự dẻo dai cường tráng, là khả năng lao động bằng chân tay và cơ bắp. Sức khỏe tinh thần là khả năng vận dụng trí tuệ, sự sáng tạo vào công việc, là khả năng chịu áp lực công việc của con người. Đặc biệt trong môi trường làm việc hiện đại với sức ép lớn của công việc thì càng đòi hỏi con người có khả năng chịu được áp lực tốt. Để đánh giá chất lượng của nguồn nhân lực có hai yếu tố cơ bản là: chiều cao trung bình và cân nặng trung bình.

Trí lực của nguồn nhân lực: Trí lực của nguồn nhân lực được đánh giá và xem xét trên hai giác độ đó là trình độ văn hóa và chuyên môn kỹ năng lao động thực hành của người lao động.

- Trình độ văn hóa là trình độ tri thức, khả năng nhận thức của người lao động về kiến thức chuyên môn. Trình độ văn hóa được người lao động tiếp thu qua hệ thống giáo dục pháp quy, quá trình học tập và nghiên cứu.

- Trình độ chuyên môn kỹ thuật của nguồn nhân lực là sự hiểu biết khả năng thực hành về chuyên môn nào đó, nó biểu hiện trình độ được đào tạo ở các trường trung học chuyên nghiệp, cao đẳng đại học và sau đại học, có khả năng chỉ đạo quản lý một công việc thuộc chuyên môn nhất định. Đây là chỉ tiêu quan trọng nhất, phản ánh chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, khả năng áp dụng những tiến bộ khoa học kỹ thuật hiện đại vào các hoạt động của tổ chức. Nó được thể hiện thông qua cơ cấu lao động được đào tạo và chưa đào tạo, cơ cấu cấp bậc đào tạo, cơ cấu lao động kỹ thuật và các nhà chuyên môn, cơ cấu trình độ đào tạo

1.1.1.2. Quản lý nguồn nhân lực

*** Khái niệm quản lý nguồn nhân lực**

Nói đến NNL là nói đến con người vậy quản lý nguồn nhân lực chúng ta hiểu rằng đó là quản lý con người và những yếu tố liên quan đến con người và người sử dụng con người.

Quản lý là một dạng hoạt động xã hội của con người tác động đến đối tượng quản lý nhằm đạt tới mục tiêu xác định. Đây là một dạng hoạt động đặc biệt của một người, một nhóm người nhằm tác động vào đối tượng quản lý để hình thành duy trì một thể chế xác định.

Để quản lý NNL có hiệu quả, người quản lý phải có công cụ quản lý hiệu quả. Người quản lý trước hết cần nắm rõ chính sách, pháp luật để có được quan điểm thống nhất, chuẩn mực trong quản lý nguồn nhân lực. Đồng thời, người quản lý cần có các biện pháp và các công cụ nhất định, nhằm tác động lên đối tượng quản lý, nhằm đạt được mục tiêu cụ thể trong một không gian nào đó một cách tốt nhất và hiệu quả nhất.

Quản lý NNL bao gồm tổng thể những biện pháp nhằm hướng tác động vào chu kỳ tái sản xuất lao động bao gồm: Sản xuất, phân phối, tiêu dùng. Vị trí trung tâm của chu kỳ này là khâu tiêu dùng sức lao động. Bởi vì quá trình lao động là sự kết nối giữa các yếu tố vật chất và sự tiêu hao năng lực của con người.

Quản lý NNL chính là việc phải đảm bảo cho doanh nghiệp của mình có nhiều nhân lực có kỹ năng, có trình độ chuyên môn và họ được sắp xếp vào những vị trí phù hợp với kỹ năng, trình độ của họ, từ đó họ có ý thức tự giác và nỗ lực hoạt động có ích cho doanh nghiệp mình.

Vì vậy “*Quản lý nguồn nhân lực là một quá trình tuyển mộ, lựa chọn, duy trì, phát triển và tạo điều kiện có lợi cho nguồn nhân lực trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đề ra của tổ chức đó*”.

***Vai trò của quản lý nguồn nhân lực**

Như chúng ta đã biết doanh nghiệp nào mà thiếu nguồn nhân lực hiệu quả thì doanh nghiệp đó khó có thể tồn tại được. Doanh nghiệp đó có phát triển lớn mạnh hay không, hoạt động có hiệu quả hay không hay nói cách khác doanh nghiệp đó có thành công hay thất bại là do những con người được tuyển chọn.

Những con người trong doanh nghiệp đó lại có phát huy được trình độ, kỹ năng của mình hay không là tùy thuộc vào việc họ được sắp xếp vào các vị trí, các công việc phù hợp với trình độ năng lực của mình hay không? Việc đó thực hiện có hiệu quả hay không lại do bộ phận quản lý nguồn nhân lực sắp xếp họ, quản lý họ.

Bộ phận quản NNL trong doanh nghiệp rất quan trọng, họ là người trực tiếp quản lý và sử dụng con người. Việc sử dụng mà phù hợp, có hiệu quả thì doanh nghiệp đó thành công và ngược lại nếu sử dụng không phù hợp thì doanh nghiệp đó sẽ thất bại. Chính vì lẽ đó quản lý nguồn nhân lực là bộ phận không thể thiếu trong một tổ chức, một doanh nghiệp.

Doanh nghiệp không thể đạt được hiệu quả và những tiến bộ kinh tế bền vững nếu thiếu sự đầu tư, chăm sóc và phát triển các nguồn lực con người.

***Mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

Mục tiêu trước tiên của công tác quản lý nhân lực là phải đảm bảo cho doanh nghiệp có một lực lượng lao động hoạt động có hiệu quả. Từ đó, lực lượng lao động này có thể giúp doanh nghiệp đạt được những mục tiêu sản xuất-kinh doanh nhất định của mình. Quản lý nhân sự doanh nghiệp phải hướng đến mục tiêu làm thế nào để cho doanh nghiệp luôn luôn phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh gay gắt.

Quản lý suy cho đến cùng là quản lý con người nhằm phát huy tính tích cực sáng tạo của người lao động. Song động lực của quản lý là lợi ích, do đó nguyên tắc quan trọng của quản lý đó là phải chú ý đến lợi ích của con người,

phối hợp điều hòa các lợi ích, trong đó lợi ích của người lao động là động lực trực tiếp đồng thời chú ý đến lợi ích tập thể và lợi ích của xã hội.

Tóm lại, mục đích của công tác quản lý nhân lực trong doanh nghiệp nhằm trước hết đạt được những mục tiêu sản xuất của doanh nghiệp, đồng thời cũng nhằm đạt được các mục tiêu của xã hội, cũng như lợi ích của người lao động.

Những mục tiêu của hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là:

- Cung cấp cho doanh nghiệp những người lao động được đào tạo tốt và có động cơ rõ ràng. Thưởng, phạt công bằng và đặt người lao động vào đúng chỗ của họ.

- Giúp cho doanh nghiệp đạt được những mục tiêu sản xuất kinh doanh và mục tiêu xã hội của nó.

- Khai thác năng lực, kiến thức của người lao động một cách hiệu quả, làm thế nào để phát huy cao nhất tiềm năng và sự sáng tạo của từng con người cụ thể. Tạo điều kiện để duy trì đạo đức, cách ứng xử trong doanh nghiệp. Mọi người lao động trong doanh nghiệp đều được đối xử một cách bình đẳng với nhau, không được sử dụng các hình thức phân biệt.

- Quản lý nhân sự doanh nghiệp cũng nhằm ngăn chặn những tác động không tích cực của sự thay đổi môi trường kinh tế-xã hội, nhằm làm cho doanh nghiệp thích ứng với sự thay đổi đó một cách hiệu quả nhất.

- Mở rộng cơ hội giao tiếp, cần trao đổi nguồn nhân lực; tăng cạnh tranh trên thị trường lao động.

- Mục tiêu quản lý NNL còn là duy trì chuẩn mực và giá trị đạo đức truyền thống có vai trò quan trọng như việc đề cao nhân, nghĩa, trí, dũng. Từ sự kế thừa và phát triển những giá trị đạo đức truyền thống của dân tộc. Chúng ta hướng tới một nền văn hóa, một lối sống Việt Nam, một phương thức kinh doanh với những giá trị cơ bản của người Việt Nam.

Nói chung quản lý NNL trong một doanh nghiệp là vấn đề phức tạp bao gồm nhiều công việc, nó không chỉ tác động đến người lao động trong quá trình sản xuất tạo ra sản phẩm phục vụ cho nhu cầu xã hội, mà nó còn thực hiện các chính sách xã hội đảm bảo cho quá trình tái sản xuất sức lao động liên tục, để thực hiện mục tiêu ổn định, phát triển doanh nghiệp.

Ngoài việc sử dụng các đòn bẩy kinh tế, người quản lý còn phải thông qua sự tác động tâm lý, xây dựng niềm tin ở người lao động, từ đó mới có thể phát huy lao động sáng tạo, sự hiểu biết và say mê công việc, tính trung thực, kiên trì đoàn kết của người lao động trong doanh nghiệp.

1.1.2. Nội dung công tác quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.2.1. Phân tích công việc

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

Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng bởi vì nhờ có phân tích công việc mà người quản lý xác định được các yêu cầu của mình đối với người lao động và làm cho họ hiểu được các yêu cầu đó và nhờ đó người lao động cũng hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm của mình trong công việc. Đồng thời phân tích công việc cũng là điều kiện để có thể thực hiện được các hoạt động quản lý nguồn nhân lực đúng đắn và có hiệu quả thông qua việc giúp cho người quản lý có thể đưa ra được các quyết định nhân sự như tuyển dụng, đề bạt, thù lao lao động,... dựa trên các tiêu thức có liên quan đến công việc chứ không phải dựa trên những tiêu chuẩn mơ hồ và mang tính chủ quan.

Kết quả của phân tích công việc thường được hệ thống hoá và trình bày dưới dạng các bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Bản yêu cầu công việc với người thực hiện là bản liệt kê các đòi hỏi của công việc với người thực hiện về các kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm cần phải có; trình độ giáo dục và đào tạo

Số hóa bởi Trung tâm Học liệu <http://www.lrc-tnu.edu.vn/>

tạo cần thiết; các đặc trưng về tinh thần và thể lực; và các yêu cầu cụ thể khác.

Tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống các chỉ tiêu/tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc. Các thông tin trong bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc và kể cả tiêu chuẩn thực hiện công việc được sử dụng rất nhiều trong các chức năng quản lý nguồn nhân lực. Một số tác dụng chính của các thông tin phân tích công việc có thể được kể đến như sau:

- Lập kế hoạch nguồn nhân lực: được sử dụng để đưa ra các loại công việc.
- Tuyển dụng: sử dụng bản mô tả công việc để đăng quảng cáo tuyển dụng và sử dụng để xác định các kỹ năng và các hoạt động.
- Đánh giá thực hiện công việc: giúp người lao động biết được các hoạt động mà họ cần phải làm, được sử dụng để đánh giá tình hình thực hiện công việc của người lao động.
- Trả thù lao lao động: được sử dụng để đánh giá giá trị các công việc và là cơ sở cho việc đưa ra cơ cấu tiền lương.
- Đào tạo: được sử dụng để tiến hành đánh giá nhu cầu đào tạo thông qua việc xác định các hoạt động mà những người lao động cần phải có khả năng để thực hiện.
- Kỷ luật: được sử dụng để xác định các tiêu chuẩn thực hiện công việc có thể chấp nhận được mà người lao động cần đạt được.

- An toàn lao động: được sử dụng để xác định các qui trình làm việc an toàn.

Do đó, để sử dụng lao động một cách có hiệu quả thì việc phân tích công việc để xây dựng bản mô tả công việc, tiêu chuẩn công việc và yêu cầu của công việc là hết sức cần thiết trong hoạt động quản lý lao động.

1.1.2.2. Lập kế hoạch về nguồn nhân lực

Bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng phải xây dựng kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh của mình nhằm phát triển cân đối có kế hoạch các mục tiêu của doanh nghiệp trên nguyên tắc lợi nhuận và bảo đảm mục tiêu kinh tế xã hội.

Kế hoạch nhân lực là một bộ phận trong các kế hoạch chung của doanh nghiệp. Kế hoạch nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định (dự báo có tính chất hệ thống) nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp trong tương lai cũng như khả năng cung ứng nhân lực nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp các chỗ làm việc trên các bộ phận và công đoạn sản xuất kinh doanh vào các thời điểm cần thiết, trên cơ sở đó để góp phần đạt mục tiêu sản xuất - kinh doanh.

Lập kế hoạch nguồn nhân lực bao gồm việc tính toán cầu nhân lực, tức là ước tính xem cần bao nhiêu người có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm và các kỹ năng khác phù hợp để thực hiện nhiệm vụ đặt ra ; Lập kế hoạch nguồn nhân lực bao gồm việc tính toán cung nhân lực, tức là ước tính xem có bao nhiêu người có thể làm việc cho tổ chức, trình độ chuyên môn của họ như thế nào; cuối cùng, lập kế hoạch nguồn nhân lực cần lựa chọn các giải pháp để cân đối cung và cầu nhân lực của tổ chức tại thời điểm thích hợp trong tương lai.

Kế hoạch hoá nguồn nhân lực đóng vai trò rất quan trọng trong công tác quản lý nguồn nhân lực. Kế hoạch hoá nguồn nhân lực giữ vai trò trung tâm trong chiến lược quản lý nguồn nhân lực. Bởi vì, kế hoạch hoá nguồn nhân lực cho phép dự báo trước tình hình nguồn nhân lực trong tương lai, giúp cho doanh nghiệp thấy trước được tiềm năng và cơ hội phát triển của nguồn lao động trong tương lai, cũng như phát hiện sớm những khó khăn, hạn chế trong phát triển nguồn nhân lực trong tương lai, từ đó có thể có những biện pháp kịp thời phát huy cơ hội, hạn chế khó khăn thách thức, phát triển nguồn nhân lực một cách hiệu quả nhất.

Đồng thời, Kế hoạch hoá nguồn nhân lực là cơ sở cho các hoạt động bổ

trí nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Kế hoạch hoá nguồn nhân lực cũng có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của tổ chức: Kế hoạch hoá nguồn nhân lực có quan hệ chặt chẽ với kế hoạch, chiến lược sản xuất kinh doanh của tổ chức.

1.1.2.3. Tuyển dụng nguồn nhân lực

Sau khi đã xác định được nhu cầu về nhân lực. Tuyển dụng là khâu quan trọng để hình thành đội ngũ cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, nó có ảnh hưởng lớn đến sự phát triển của doanh nghiệp, cho nên khi tuyển dụng phải căn cứ vào những tiêu chuẩn nhất định đối với người tham gia dự tuyển. Tuyển dụng cán bộ, nhân lực cho doanh nghiệp là hoạt động nhằm mục đích lấy người bổ sung vào các chỗ trống của doanh nghiệp sau khi đánh giá người đó có đủ tiêu chuẩn, và điều kiện quy định cho một công việc, vị trí công tác nhất định trong doanh nghiệp.

* Những điều kiện tuyển dụng: Tuyển dụng là khâu rất quan trọng để hình thành đội ngũ cán bộ, đội ngũ lao động cho doanh nghiệp vì vậy khi tuyển dụng phải căn cứ vào những điều kiện nhất định đối với người tham gia dự tuyển:

- Điều kiện về tuổi tác
- Điều kiện, tiêu chuẩn về đạo đức.
- Điều kiện về chứng chỉ văn bằng
- Điều kiện, tiêu chuẩn về sức khoẻ
- Điều kiện cam kết phục vụ vô điều kiện trong tổ chức, trong doanh nghiệp.

Các nguyên tắc tuyển dụng:

- * Nguyên tắc tuyển dụng theo nhu cầu về cán bộ.
- Nguyên tắc dân chủ và công bằng.
- Nguyên tắc tuyển dụng theo tài năng thi tuyển.
- Nguyên tắc tuyển dụng có điều kiện, tiêu chuẩn yêu cầu rõ ràng.

* Các phương thức tuyển dụng mà doanh nghiệp sử dụng trong quá trình tuyển chọn:

- Dùng thư giới thiệu hoặc tiến cử: Hình thức này nói chung là không có hiệu quả. Muốn phương thức này có hiệu quả thì một thư giới thiệu phải mô tả chi tiết về đặc điểm, tính cách, trình độ của ứng cử viên, hay trách nhiệm của ứng cử viên với công việc...

- Đơn xin việc: Có nội dung về ứng cử viên và nguyện vọng của ứng cử viên.

- Kiểm tra lý lịch: Là nhiệm vụ của nhà tổ chức kiểm tra về lý lịch bản thân, quá khứ của ứng cử viên nhằm thu thập những thông tin cần thiết cho tuyển chọn.

Trắc nghiệm, phỏng vấn: Hiện nay phương thức này được sử dụng nhiều trong việc tuyển chọn để có được những thông tin cụ thể về công việc cần tuyển thêm nhân lực thì phải phỏng vấn nhân lực. Trắc nghiệm về tâm lý, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trí thông minh, sở thích nghề nghiệp...

Sau khi được tuyển chọn ứng cử viên sẽ được sắp xếp vào vị trí công việc phù hợp với năng lực của mình. Tập hợp và điều tra những nhân lực mà doanh nghiệp mong muốn.

Sau khi đã xác định được nhu cầu về cán bộ, một số lượng ứng cử viên sẽ được tuyển mộ. Công việc này thu hút những người có trình độ, năng lực thích hợp vào những vị trí của tổ chức. Từ những người này ta chọn ra những người quản lý, hay quản lý tiềm năng. Từ đó sắp xếp đúng người vào những vị trí mà họ có thể sử dụng được những lợi thế riêng có thể vượt qua được hạn chế của bản thân. Thông qua tích lũy kinh nghiệm trong cuộc sống và đào tạo. Nó là một quá trình phức tạp vì vậy khi thực hiện phải tuân theo những yêu cầu, nguyên tắc, nội dung của từng công việc cụ thể.

Hiện nay người ta thường sử dụng các phương pháp kỹ thuật phân tích công việc cần tuyển dụng để xác định yêu cầu đặc điểm công việc.

Như vậy việc phân tích và xác định các yêu cầu và đặc điểm công việc cần tuyển dụng giúp doanh nghiệp thu hút được nhiều nhân lực có “chất lượng” và loại bỏ những nhân lực “không chất lượng”.

1.1.2.4. Công tác bố trí lao động

Bố trí lao động bao gồm các hoạt động định hướng (hội nhập vào môi trường làm việc), bố trí lại lao động thông qua điều động, bổ nhiệm, giáng chức và cho nghỉ việc.

*** Định hướng**

Định hướng là một chương trình được thiết kế và thực hiện tốt sẽ tạo điều kiện giúp người lao động mới làm quen với doanh nghiệp và bắt đầu công việc một cách có hiệu quả. Chương trình hội nhập môi trường làm việc mới được thiết kế và thực hiện tốt sẽ giúp người lao động dễ dàng hoà nhập vào môi trường làm việc mới, nhanh chóng nắm bắt được công việc; đồng thời nó sẽ có ảnh hưởng tích cực đến đạo đức và hành vi của người lao động, góp phần lôi cuốn họ thực hiện mục tiêu của tổ chức, tạo ra sự đồng lòng, tự nguyện giữa người lao động và doanh nghiệp; giúp giảm bớt những người nghỉ việc trong những tháng đầu tiên vào làm việc tại tổ chức.

*** Quá trình bố trí lại lao động bao gồm các hoạt động chuyển chuyển, đề bạt, xuống chức và cho nghỉ việc**

Thuyên chuyển: Thuyên chuyển là việc chuyển người lao động từ công việc này sang công việc khác hoặc từ vị trí công việc này sang vị trí công việc khác. Căn cứ vào tình hình thực tế sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mà sẽ có kế hoạch điều động lao động phù hợp cho từng bộ phận, từng giai đoạn với từng loại lao động. Thuyên chuyển điều động cũng có thể được xuất phát từ phía yêu cầu của người lao động. Thuyên chuyển điều động có thể được thực hiện ngắn hạn, tạm thời hoặc thuyên chuyển lâu dài.

Đề bạt: Đề bạt (thăng tiến) là việc đưa người lao động vào một vị trí làm việc cao hơn: tiền lương cao hơn, quyền hạn và trách nhiệm nhiều hơn,

có các điều kiện làm việc tốt hơn và cơ hội phát triển nhiều hơn. Đề bạt nhằm bố trí người lao động vào một vị trí việc làm còn trống mà vị trí đó được doanh nghiệp đánh giá là có giá trị cao hơn vị trí làm việc cũ của họ nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển doanh nghiệp, đồng thời để đáp ứng nhu cầu cá nhân của người lao động.

Xuống chức: Xuống chức là đưa người lao động đến một vị trí làm việc thấp hơn: tiền lương thấp hơn, quyền hạn ít hơn và ít có cơ hội thăng tiến hơn. Xuống chức thường áp dụng cho các trường hợp không đáp ứng được yêu cầu của vị trí làm việc hiện tại, hoặc do bị kỷ luật hay giảm biên chế.

Thôi việc: Thôi việc là việc chấm dứt quan hệ lao động giữa người lao động với doanh nghiệp, thôi việc có thể xuất phát từ phía doanh nghiệp (Giảm quy mô sản xuất, tái cơ cấu sản xuất, kỷ luật lao động hoặc sa thải theo luật lao động,...), hoặc xuất phát từ phía người lao động (tự thôi việc do nguyên nhân cá nhân của người lao động), hoặc hưu trí.

Bố trí lao động là một trong những nội dung quan trọng để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp bằng việc bố trí lao động đúng người, đúng việc, tránh các lãng phí lao động ở các bộ phận, sử dụng hết khả năng của người lao động.

1.1.2.5. Đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động so với các tiêu chuẩn công việc đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động. Tùy thuộc theo quy mô của các doanh nghiệp mà hình thức thể hiện ở các dạng khác nhau. Ở các công ty nhỏ, đánh giá thực hiện công việc thể hiện một cách không chính thức thông qua sự đánh giá hàng ngày của người giám sát với các nhân viên và sự đánh giá, góp ý lẫn nhau giữa các nhân viên. Nhưng hầu hết các doanh nghiệp đều xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá chính thức trong đó tình hình thực hiện công việc của người lao động được

Số hóa bởi Trung tâm Học liệu <http://www.lrc-tnu.edu.vn/>

đánh giá theo định kỳ với sự sử dụng những phương pháp đánh giá đã được thiết kế một cách có lựa chọn, tùy thuộc vào mục đích của đánh giá.

Trong tổ chức, đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa quan trọng vì nó phục vụ được nhiều mục tiêu quản lý và tác động trực tiếp tới cả người lao động và tổ chức nói chung. Đánh giá thực hiện công việc không những mang ý nghĩa thẩm định lượng giá mà còn có ý nghĩa công nhận khả năng và thành tích của nhân viên trong khoảng thời gian nhất định. Nó là cơ sở cho việc thực hiện các công tác: hoạch định, tuyển dụng, đào tạo phát triển nguồn nhân lực và công tác thù lao lao động. Ngoài việc giúp cho nhà quản trị đưa ra các quyết định nhân sự, kết quả đánh giá thực hiện công việc còn giúp cho bộ phận quản lý nguồn nhân lực và lãnh đạo cấp cao có thể đánh giá được thắng lợi của các hoạt động chức năng về nguồn nhân lực, từ đó có các phương hướng điều chỉnh phù hợp.

Đánh giá thực hiện công việc là một quá trình phức tạp và chịu nhiều ảnh hưởng bởi tình cảm của con người vì nó dựa trên sự đánh giá chủ quan của người đánh giá kể cả khi tổ chức đã xây dựng và sử dụng một hệ thống các tiêu chuẩn khách quan trong thực hiện công việc.

1.1.2.6. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có ý nghĩa rất lớn trong công tác quản lý nguồn nhân lực, bởi vì đào tạo có tác dụng trực tiếp nâng cao chất lượng nguồn lao động, từ đó trực tiếp nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc. Đào tạo là quá trình giáo dục rèn luyện cho con người lao động nắm chắc một nghề hoặc một chuyên môn nhất định để thực hiện tốt hơn chức năng, nhiệm vụ được giao. Việc đào tạo không chỉ được thực hiện với các nhân viên quản lý, kỹ thuật mà còn đối với những công nhân tay nghề thấp. Ngày càng có nhiều bằng chứng kinh tế chứng tỏ rằng việc đầu tư cho đào tạo gắn liền với khả năng sinh lợi lâu dài và bền vững.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm cung cấp kiến thức chuyên môn và kỹ năng cần thiết cho người lao động, đồng thời cũng đào tạo thái độ và kỷ luật lao động cần có cho người lao động.

Việc đào tạo và phát triển có ý nghĩa quan trọng đối với người lao động, đào tạo nhân lực để họ phát triển một cách tự giác và am hiểu hơn về công việc của mình đồng thời thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc trong tương lai. Mặt khác đào tạo nhân lực nhằm đạt tới trình độ văn hoá sản xuất. Trình độ văn hoá sản xuất là một khái niệm đa diện các chỉ tiêu của trình độ văn hoá sản xuất không chỉ gọn gàng, sạch sẽ trong khu vực sản xuất mà còn là sự tiến bộ của công nghệ, mức độ cơ giới hoá, tự động hoá, sự tổ chức lao động hợp lý, mức độ tin cậy, chất lượng về đẹp của sản phẩm, điều kiện vệ sinh an toàn lao động.... Trình độ văn hoá của mỗi lao động, các phương tiện phục vụ đời sống. Tất cả những cái đó nó tạo nên hiệu suất lao động, giảm mệt mỏi cho con người. Bất kỳ một doanh nghiệp nào trong quá trình đào tạo và phát triển nhân lực của mình cũng phải xét trên tính toàn diện để đạt được trình độ văn hoá trong sản xuất.

Có nhiều phương pháp để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như đào tạo trong công việc và đào tạo ngoài công việc, đào tạo ban đầu, đào tạo lại, đào tạo nâng cao, cập nhật và đào tạo liên quan đến nghề nghiệp chuyên sâu... Mỗi phương pháp có những ưu và nhược điểm riêng mà các tổ chức khi triển khai công tác đào tạo cần căn cứ vào trình độ chuyên môn đào tạo, hình thức đào tạo, đối tượng dự kiến cử đi đào tạo mà lựa chọn hoạt động đào tạo phù hợp.

1.1.2.7. Thù lao lao động

Thù lao lao động hiểu theo nghĩa hẹp là tất cả các khoản mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa họ với tổ chức bao gồm:

- Thù lao căn bản (tiền lương, tiền công): là phần thù lao cố định mà người lao động nhận được một cách thường kỳ dưới dạng tiền lương (theo

tuần, theo tháng) hay tiền công theo giờ.

- Các khuyến khích (tiền hoa hồng, tiền thưởng, tiền chia năng suất, chia lợi nhuận).

- Các phúc lợi (các khoản gián tiếp trả cho người lao động như bảo hiểm các loại, tiền trợ cấp, tiền trả cho các ngày nghỉ lễ, phép; các chương trình giải trí, nghỉ mát; nhà ở, phương tiện đi lại,...).

Thù lao lao động có ảnh hưởng rất lớn đến sự lựa chọn công việc, tình hình thực hiện công việc của người lao động như năng suất lao động, hiệu quả công việc và chất lượng sản phẩm. Thù lao lao động không những có tác dụng duy trì và phát triển lực lượng lao động hiện có của tổ chức, mà còn có tác dụng thu hút thêm các lao động giỏi về với tổ chức và phát huy hết khả năng của họ. Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực phụ thuộc rất nhiều vào các quyết định thù lao lao động. Thù lao lao động chính là biện pháp kinh tế, là đòn bẩy kinh tế kích thích lợi ích của người lao động, từ đó sẽ ảnh hưởng đến sự lựa chọn nghề nghiệp, việc làm, hài lòng công việc, vắng mặt, thuyên chuyển.

Do đó, khi xây dựng hệ thống thù lao lao động cần xem xét các tiêu thức: Công bằng bên trong hay công bằng bên ngoài, thù lao cố định hay biến đổi, thù lao theo công việc hay thù lao theo nhân viên, thù lao theo công việc hay cá nhân người lao động, thù lao thấp hơn hay cao hơn mức thù lao đang thịnh hành trên thị trường, thù lao mang tính tài chính hay phi tài chính, trả lương công khai hay trả lương kín, quyết định thù lao tập trung hay phi tập trung, thù lao khác nhau hay giống nhau. Thù lao lao động là một vấn đề phức tạp và có ảnh hưởng quyết định đến sự thành bại của tổ chức. Mỗi tổ chức cần vận dụng linh hoạt khi xây dựng hệ thống thù lao lao động để nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

1.1.2.8. Khen thưởng và Kỷ luật lao động

Khen thưởng lao động: Ngoài những khuyến khích vật chất đối với người lao động, nhưng chưa đủ cần phải có biện pháp kích thích tinh thần tạo

tâm lý tốt, thoải mái gắn bó với doanh nghiệp. Vì vậy cần phải: Khuyến khích khen thưởng cá nhân xuất sắc, trả lương theo bậc thâm niên, thưởng cho người lao động nhân dịp các ngày lễ tết, khen thưởng động viên người lao động có trách nhiệm cao trong công việc.

Ngoài ra người quản lý phải tạo ra bầu không khí cởi mở, khuyến khích ưu tiên tìm tòi tạo ra cơ sở niềm tin cho phát triển. Tổ chức các cuộc thi tay nghề, thăm quan du lịch, động viên thăm hỏi người lao động mỗi khi có niềm vui hay gặp rủi ro hoạn nạn....

Kỷ luật lao động: Mục tiêu của kỷ luật lao động là nhằm làm cho người lao động làm việc tuân theo các quy định, các tiêu chuẩn lao động đã được đề ra. Bởi vậy, tổ chức cần làm cho mọi người lao động hiểu được những mong đợi, yêu cầu của tổ chức đối với họ và tuân thủ theo những qui củ, tiêu chuẩn của kỷ luật của tổ chức.

Nội dung của kỷ luật lao động thường bao gồm các điều khoản: quy định về hành vi của người lao động trong các lĩnh vực liên quan đến thực hiện nhiệm vụ của họ như: số lượng và chất lượng công việc cần đạt được, thời gian làm việc và nghỉ ngơi, giữ gìn trật tự nơi làm việc, an toàn lao động và vệ sinh lao động, bảo vệ tài sản và bí mật công nghệ, kinh doanh của tổ chức, các hành vi vi phạm pháp luật lao động, các hình thức xử lý kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất. Việc tăng cường kỷ luật lao động sẽ góp phần hoàn thiện công tác quản lý nguồn nhân lực.

Hình thức của kỷ luật gồm có:

- Kỷ luật ngăn ngừa: Là loại hình kỷ luật phê bình, nhắc nhở mang tính xây dựng người lao động không bị xỉ nhục, xấu hổ.
- Kỷ luật tích cực: Là loại hình kỷ luật chính thức hơn, được tiến hành tế nhị, kín đáo, tạo cơ hội và điều kiện để cho người lao động sửa chữa khuyết điểm.

- Kỷ luật phạt: Đây là hình thức kỷ luật cuối cùng nghiêm khắc hơn với các chế độ khác nhau trong doanh nghiệp như cảnh cáo bằng miệng, cảnh cáo bằng văn bản, đình chỉ công tác, sa thải là biện pháp cuối cùng.

Sử dụng đúng, tốt các hình thức kỷ luật sẽ tạo bầu không khí lành mạnh, dân chủ trong doanh nghiệp.

1.1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.3.1. Nhân tố khách quan

*** Môi trường kinh doanh:**

Bất kỳ doanh nghiệp nào dù hoạt động ở những lĩnh vực khác nhau, tồn tại dưới các hình thức sở hữu khác nhau nhưng đều hoạt động trong môi trường kinh doanh nhất định. Đó là môi trường kinh tế vĩ mô, môi trường chính trị, môi trường pháp lý..., chúng luôn biến động và đôi khi vượt ra ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp. Những biến động đó có thể tích cực với doanh nghiệp này nhưng lại tiêu cực với doanh nghiệp khác và luôn đem lại những cơ hội cũng như thách thức mà doanh nghiệp luôn phải đối mặt. Do đó, doanh nghiệp phải có những phản ứng thích hợp để thích nghi với sự biến động đó. Các nhà quản lý nói chung, cũng như các nhà quản lý nguồn nhân lực phải luôn có những sách lược cụ thể nhằm thích ứng với những biến động của môi trường kinh doanh.

***Đặc điểm của ngành nghề sản xuất kinh doanh:**

Mỗi doanh nghiệp thường hoạt động trong một ngành nghề sản xuất kinh doanh cụ thể. Đặc điểm của ngành nghề sản xuất kinh doanh sẽ quyết định đặc điểm, tính chất của nguồn lao động mà nó cần thu hút cũng như chi phí tiền lương của lao động. Bởi vậy, các nhà quản lý nguồn nhân lực trước khi đưa ra các quyết định về nguồn nhân lực cần rất chú ý đến đặc điểm của ngành nghề sản xuất kinh doanh.

*** Quy mô doanh nghiệp:**

Quy mô của doanh nghiệp có ảnh hưởng lớn tới việc tổ chức lao động và các nhiệm vụ cụ thể của tổ chức lao động. Bởi quy mô doanh nghiệp sẽ quyết định số lượng lao động của doanh nghiệp đó. Mặt khác, quy mô doanh nghiệp còn quyết định phương thức tổ chức quản lý đội ngũ lao động theo các hình thức chuyên môn hóa và hợp tác hoá.

***Cấu trúc trang thiết bị, công nghệ của doanh nghiệp:**

Trang thiết bị trong doanh nghiệp tác động công tác quản lý nguồn nhân lực cả về mặt số lượng và chất lượng. Nếu như trang thiết bị của doanh nghiệp hiện đại sẽ cho phép giảm bớt và tiết kiệm số lượng lao động làm việc trong doanh nghiệp. Ngược lại, nếu trang thiết bị của doanh nghiệp lạc hậu, cấu trúc không hợp lý thì cơ cấu lao động của doanh nghiệp công kênh và làm tăng số lượng lao động trong doanh nghiệp.

Nếu như trang thiết bị của doanh nghiệp hiện đại sẽ yêu cầu đội ngũ lao động phải được đào tạo tốt hơn và có trình độ cao hơn thì mới có thể sử dụng được máy móc hiện đại. Ngược lại, nếu trang thiết bị của doanh nghiệp lạc hậu, thì yêu cầu đào tạo và nâng cao trình độ của người lao động cũng không cần thiết.

Trang thiết bị có tác động mạnh mẽ đến hiệu lực quản lý còn ở khía cạnh nó hiện đại hoá các phương tiện thông tin, truyền thông, từ đó đảm bảo thông tin được nhanh chóng, chính xác và đầy đủ, nâng cao hiệu quả của quản lý nói chung và quản lý nguồn nhân lực nói riêng.

***Nhân tố khách hàng và đặc điểm tâm lý của họ:**

Khách hàng là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Bởi vậy, người Mỹ gọi khách hàng là “ông chủ”, người Nhật gọi khách hàng là “thượng đế”. Chính vì vậy, cấp quản lý phải đảm bảo rằng nhân viên của mình sản xuất ra mặt hàng phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng.

Muốn vậy thì nhà quản lý phải làm cho nhân viên hiểu rằng khách hàng có ý nghĩa sống còn đối với công ty của họ, đối với những lợi ích cá nhân mà

Số hóa bởi Trung tâm Học liệu <http://www.lrc-tnu.edu.vn/>

họ được hưởng. Mặt khác, nhà quản lý còn phải tìm ra biện pháp quản lý, sử dụng lao động hiệu quả nhất thì mới có thể đạt được mục tiêu trên.

***Trình độ phát triển của đất nước:**

Những nước có trình độ phát triển khoa học kỹ thuật càng cao thì càng có nhiều kinh nghiệm trong việc quản lý và sử dụng nhân lực. Do đó, công tác tổ chức quản lý nhân lực ở những nước này thường hoàn thiện hơn và đòi hỏi chất lượng đội ngũ lao động cao hơn so với các nước kém phát triển. Đó là một nhân tố ảnh hưởng đến việc tổ chức quản lý và phân công lao động.

***Đối thủ cạnh tranh:**

Trong nền kinh tế thị trường, doanh nghiệp luôn luôn phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt từ các doanh nghiệp khác. Cuộc cạnh tranh này không chỉ là cạnh tranh về sản phẩm, lợi nhuận, mà còn là cuộc cạnh tranh về nguồn nhân lực. Bởi vì, nguồn nhân lực là nguồn tài nguyên quý giá, là nhân tố quyết định giúp doanh nghiệp có thể chiến thắng đối thủ của mình trong sản xuất - kinh doanh. Để tồn tại và phát triển thì đối với mỗi doanh nghiệp không còn con đường nào khác là phải quản lý và sử dụng nhân lực có hiệu quả.

1.1.3.2. Nhân tố chủ quan

***Trình độ, năng lực của đội ngũ cán bộ công nhân viên:**

Nếu yếu tố trang thiết bị công nghệ giữ chức năng truyền tải vận hành thì yếu tố con người điều khiển sự vận hành đó. Mỗi cá nhân trong tổ chức đều mang trong mình một yếu tố riêng vốn có của họ. Vì thế quản lý nguồn nhân lực là phải làm sao phát huy được những điểm mạnh, hạn chế điểm yếu của họ nhằm đem lại lợi ích cho tổ chức. Mặt khác, quản lý nguồn nhân lực là phải tạo ra được cơ chế làm việc hợp lý, kỷ luật chặt chẽ và giám sát thi hành đảm bảo gắn liền lợi ích, trách nhiệm của cá nhân với tổ chức.

Do đó, muốn làm được công tác quản lý nhân lực có hiệu quả cao, góp phần nâng cao chất lượng công việc, thì phải nâng cao nhận thức của người

lao động. Qua đó, ta thấy rằng kỹ năng làm việc, kỷ luật lao động, trình độ nhận thức của người lao động ảnh hưởng rất lớn đến hiệu lực quản lý.

***Cơ cấu tổ chức:**

Các quyết định quản lý được thực hiện thông qua các bộ phận, đơn vị trong doanh nghiệp. Các bộ phận đó được xác định vị trí, chức năng, quyền hạn, trách nhiệm thông qua cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Vì thế tính ổn định, khoa học của cơ cấu tổ chức sẽ đảm bảo cho việc triển khai quyết định quản lý được diễn ra nhanh chóng, đúng kế hoạch đặt ra. Mặt khác thông qua cơ cấu tổ chức quá trình truyền thông được thực hiện, tính hiệu quả của quá trình này gắn liền với cơ cấu tổ chức và gắn liền với hiệu lực quản lý.

***Năng lực của nhà quản lý:**

Ngoài các yếu tố kể trên thì hiệu lực của công tác quản lý nhân lực còn chịu sự tác động mạnh mẽ của năng lực nhà quản lý. Đây là một yếu tố chủ quan bao gồm tổng hòa nhiều vấn đề khác nhau mà nhà quản lý phải đảm bảo.

Nhà quản lý phải là người có tầm nhìn chiến lược, biết nhìn xa trông rộng, họ phải thấy được những nguy cơ và thách thức đối với tổ chức để có giải pháp đúng đắn. Sau đó, họ phải có kỹ năng làm việc với con người, phải biết phối hợp hoạt động của từng cá nhân riêng lẻ trong tập thể nhằm đem lại lợi ích cho tổ chức. Bên cạnh đó, họ phải biết vận dụng kiến thức vào thực tế để đạt được kết quả cao. Ngoài ra nhà quản lý còn phải xây dựng cho mình kỹ năng đàm phán, giao tiếp, giải quyết xung đột. Hội tụ những yếu tố trên, nhà quản lý sẽ xây dựng được cho mình năng lực làm việc, hướng mọi người hoạt động theo mình, lường trước được mọi khó khăn, đảm bảo hiệu lực quản lý. Như vậy, năng lực của nhà quản lý có vai trò rất to lớn đối với công tác quản lý tổ chức nói chung và công tác quản lý nhân lực nói riêng.

1.2. Cơ sở thực tiễn về quản lý nguồn nhân lực

1.2.1. Kinh nghiệm về quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp của một số quốc gia trên thế giới

**** Kinh nghiệm của Nhật Bản***

Nhật Bản hiện nay là quốc gia phát triển đứng hàng thứ hai sau Mỹ. Nhật có một nền văn hóa truyền thống và tính chất nhân bản. Xã hội Nhật Bản có truyền thống, có đẳng cấp rõ rệt, có mục tiêu chú trọng là liên kết, phát triển. Hệ thống quản trị nguồn nhân lực ở xứ sở hoa anh đào này về truyền thống có những nét đặc trưng như sau:

- Công ty là một đại gia đình, làm việc có nhóm, bạn, nhiều mối quan hệ chông chéo.

- Nhân viên và công ty cùng chung vận mệnh do chế độ thâm niên và làm việc suốt đời.

- Chế độ tuyển dụng lâu dài, có thể suốt đời. Nhân viên trung thành, quan tâm đến lợi ích lâu dài, có lòng tự trọng, có tinh thần tập thể cao, chăm chỉ, tích cực, nhiệt tình trong công việc, thực hiện hết việc, không hết giờ.

- Đào tạo được áp dụng theo diện rộng, đa kỹ năng, chú trọng vấn đề chất lượng và mối quan hệ giữa đào tạo và sử dụng.

- Lương bổng, khen thưởng, kích thích mang tính bình quân, thâm niên vẫn là một yếu tố quan trọng làm cơ sở đề bạt, thăng tiến.

- Mô tả công việc không rõ ràng, phạm vi rộng, nội dung phong phú.

- Có sự phân biệt lớn giữa nam và nữ nhân viên trong tuyển dụng, đào tạo, cơ hội thăng tiến, tiền lương.

- Ra quyết định theo nhóm, nhân viên thích tham gia quản trị.

Tuy nhiên từ cuối năm 1970 đến nay, đặc biệt trong thập kỷ 90, các yếu tố văn hóa, kinh tế, xã hội và công nghệ kỹ thuật của nước Nhật đã có những thay đổi căn bản. Trong nhiều công ty dần hình thành sự đối nghịch về triết lý *Số hóa bởi Trung tâm Học liệu* <http://www.lrc-tnu.edu.vn/>

cuộc sống giữa thế hệ nhân viên trung niên và cao tuổi với lớp thanh niên. Lớp thanh niên Nhật ngày nay đã tiếp nhận một phần nếp sống phương Tây. Họ không coi trọng yếu tố trung thành với công ty như trước, không đánh giá cao tính ưu việt của chế độ tuyển dụng suốt đời. Ngược lại, họ muốn đề cao yếu tố tự do cá nhân, muốn được hưởng thụ nhiều hơn, chú trọng đến các giá trị vật chất. Quản trị nguồn nhân lực của Nhật vì thế đã có những điều chỉnh như: Chế độ tiền lương thâm niên được bổ sung thêm các yếu tố hệ thống phẩm chất công việc, thăng tiến có tính đến các yếu tố khả năng và kết quả thực tế thực hiện công việc...

** Kinh nghiệm của Singapore*

Singapore là quốc gia trẻ của châu Á (thành một nhà nước tự chủ vào năm 1959) được Âu hóa, thông thạo tiếng Anh. Theo thống kê vào năm 2010, dân số của nước này khoảng 4,6 triệu người (trong đó 76,8% là người Hoa; 13,9% người Mã Lai; 7,9% người Ấn Độ, Pakistan và Sri Lanka; 1,4% người gốc khác), nguồn nhân lực của Singapore đa dạng về chủng tộc, văn hóa, tôn giáo. Chính phủ chú trọng đặc biệt đến giáo dục, đào tạo, đầu tư mạnh vào phát triển nguồn nhân lực. Singapore đã xác nhận các giá trị quốc gia cho phép công dân Singapore giữ được các đặc trưng và di sản văn hóa của mình gồm: Quyền lợi quốc gia đặt trên quyền lợi của cộng đồng; quyền lợi của xã hội đặt trên quyền lợi cá nhân; gia đình là hạt nhân cơ bản của xã hội; sự giúp đỡ cộng đồng và tôn trọng đối với cá nhân; đồng lòng, nhất trí, tránh xung đột; hòa chủng tộc và tôn giáo. Lãnh đạo thường xuyên nhắc nhở mọi người về sự cần thiết tôn trọng, hào hiệp giúp đỡ lẫn nhau. Chính phủ tham dự vào tất cả các lĩnh vực kinh tế của đất nước, dẫn đạo, định hình sự phát triển kinh tế, xã hội và quản lý xí nghiệp. Singapore đưa ra các chính sách khích lệ thu hút chất xám ở nước ngoài, kích thích đầu tư, chuẩn bị sẵn đội ngũ công nhân được đào tạo và có kỹ thuật cao, tuyển chọn các công ty nước ngoài ổn định có công nghệ tiên tiến và đã được chuẩn bị để đầu tư lâu dài. Hoạt động quản trị

Số hóa bởi Trung tâm Học liệu <http://www.lrc-tnu.edu.vn/>

nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp của Singapore có tính chất chuyên nghiệp và có nhiều điểm giống thực tiễn quản trị nguồn nhân lực của phương Tây, cụ thể là:

- Đề cao vai trò của nguồn nhân lực.
- Thực hiện hoạch định nguồn nhân lực.
- Áp dụng các kỹ thuật mới trong tuyển dụng nhằm tuyển được những nhân viên giỏi.

Chú trọng đặc biệt công tác đào tạo, phát triển; coi đào tạo là một cơ sở quan trọng cho thăng tiến, bổ nhiệm.

- Áp dụng các biện pháp khuyến khích vật chất và tinh thần đối với nhân viên.

- Chú trọng các biện pháp nâng cao quyền lực cho nhân viên.
- Kích thích nhân viên gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

1.2.2. Kinh nghiệm về quản lý nguồn nhân lực của Công ty đóng tàu Hạ Long

Việc áp dụng các hệ thống chính sách quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp Việt nam đặc biệt là các doanh nghiệp Nhà nước thường khá giống nhau và đa số chưa theo kịp với các phương pháp quản lý hiện đại. Trên thực tế, tại Công ty đóng tàu Hạ Long hiện nay, cũng giống như một số công ty nhà nước khác, việc quản lý còn mang nặng tính hành chính. Phòng Tổ chức cán bộ thực ra mới chỉ thực hiện chức năng nặng về hành chính theo hệ thống chính trị bằng cách quản lý nhân viên, quản lý quân số, chấm công, tính lương theo hệ số thang bảng lương của nhà nước và quy hoạch cán bộ theo các quy định và chuẩn mực của nhà nước mà chưa thực hiện được chức năng Hoạch định nguồn nhân lực, đào tạo, tìm kiếm nhân tài... do chưa có một phòng HRM (Quản lý nguồn nhân lực) theo đúng nghĩa. Thực tế là Cán bộ quản lý nguồn nhân lực cần tìm ra các biện pháp để phát triển phương thức quản lý nhân sự phù hợp với văn hoá công ty, triết lý quản lý của ban lãnh đạo và chiến lược phát triển của Công ty, tuy nhiên, tất cả những vấn đề cốt lõi

Số hóa bởi Trung tâm Học liệu <http://www.lrc-tnu.edu.vn/>

lỗi trên (văn hóa doanh nghiệp, chiến lược, triết lý lãnh đạo, tầm nhìn...) vẫn chưa được xây dựng. Và việc quản lý hoàn toàn dựa trên nguyên tắc hành chính. Thù lao lao động được tính trên cơ sở bình quân thu nhập và dựa theo thang bảng của Nhà nước.

Đây không chỉ là vấn đề của riêng công ty đóng tàu Hạ Long mà là vấn đề chung của rất nhiều doanh nghiệp nhà nước vốn mang nặng tính hình thức và hành chính.

Nhìn chung, Công ty đóng tàu Hạ Long vẫn chưa có các quan niệm rõ ràng về quản lý nguồn nhân lực và vai trò của nó trong tổ chức như thế nào. Tuy nhiên, nhiều dấu hiệu về cách suy nghĩ và hoạt động quản lý đã thể hiện rõ tính chất của quản lý nguồn nhân lực trong công ty này. Việc quản lý doanh nghiệp hoàn toàn chịu ảnh hưởng rất mạnh của yếu tố chính trị và mệnh lệnh hành chính. Theo quan sát của người viết, việc quản lý nguồn nhân lực của Công ty này không hiệu quả do các nguyên nhân chính sau:

- Doanh nghiệp là công ty 100% vốn nhà nước, chịu sự chi phối và quản lý của nhà nước và tổ chức Đảng, nên việc quản lý còn mang nặng tính hành chính, hình thức, cơ chế xin cho và chịu nhiều tác động không mấy tích cực.

- Việc tuyển dụng không công khai minh bạch, không có chiến lược tuyển dụng rõ ràng. Không thông báo rộng rãi trên phương tiện thông tin đại chúng, không có tiêu chí tuyển dụng, kế hoạch tuyển dụng rõ ràng. Không thành lập hội đồng tuyển dụng...

- Việc tuyển dụng đa số diễn ra theo cơ chế xin- cho, theo mối quan hệ cá nhân hoặc gia đình... Hậu quả là có mối quan hệ các nhân thì vào được công ty, một số cá nhân may mắn có ngành học đặc thù mà công ty đang cần thì có thể vào “miễn phí”, đa số phải mất phí “bôi trơn” mới có thể vào công ty. Đây là tâm lý chung của đa số người lao động hiện nay là “muốn mất tiền để được vào doanh nghiệp nhà nước” cho ổn định. Dẫn đến tình trạng chất lượng đầu vào của nguồn nhân lực không cao.

- Việc đào tạo sau tuyển dụng và đào tạo lại không được thực hiện triệt để, đa số mới chỉ dừng lại ở đào tạo an toàn lao động cho công nhân mới mà không có đào tạo chuyên môn, quy trình làm việc, văn hóa công ty, chiến lược phát triển, kỹ năng làm việc nhóm...do công ty chưa có. Và thực tế cũng chưa có đội ngũ cán bộ đủ năng lực để phụ trách vấn đề đào tạo.

- Các đơn vị dù có nhu cầu hay không có nhu cầu tuyển dụng thêm cũng không được tham gia phỏng vấn hay sát hạch người lao động trước khi tuyển dụng. Phòng Tổ chức đánh quyết định xuống đơn vị nào thì đơn vị ấy có trách nhiệm đào tạo và bố trí công việc.

- Trong quá trình làm việc, vấn đề thù lao lao động, chính sách lương thưởng cũng gặp rất nhiều vấn đề bất cập. Hiện tượng không công bằng trong thu nhập là hiện tượng chính xảy ra tại mọi đơn vị, đặc biệt với lao động gián tiếp. Cán bộ trẻ có năng lực, làm việc tốt lương chỉ bằng một phần cán bộ lớn tuổi làm lâu năm nhưng thậm chí không làm được việc gì (do hệ số lương của họ cao. Hàng tháng việc đánh giá nhân viên được diễn ra hết sức cảm tính ở các đơn vị theo tính chất quay vòng, một số nhân viên yếu kém được quay vòng nhận lao động loại B, C. Thực tế lao động loại A, B, C có thu nhập chênh nhau không nhiều (khoảng 100 - 200 ngàn đồng)

- Vấn đề thưởng: Chủ nghĩa bình quân, cào bằng là vấn đề tồn tại nhiều năm nay, bên cạnh chính sách lương thiếu tính cạnh tranh, công bằng, không thể tạo động lực cho người lao động, chính sách thưởng cũng là một vấn đề khá lớn tồn tại nhiều năm. Ngoài việc chi trả lương thiếu tính cạnh tranh, tạo động lực lao động thì việc chi trả thưởng cũng rất thiếu cạnh tranh. Bằng chứng là cứ vào dịp cuối năm Công ty lại thực hiện bình bầu lao động A,B,C, mức thưởng tết cho các đối tượng này cũng chênh nhau tối đa 500.000 đ/ 1 mức. Vào các dịp khác như bàn giao tàu, hạ thủy, ngày thành lập công ty, Công ty thường thưởng bình quân từ Tổng giám đốc đến công nhân đều chung một mức.

- Chính sách đãi ngộ, thăng tiến cho cán bộ công nhân viên cũng được thực hiện chưa thực sự tốt và minh bạch. Việc quyết định thăng tiến do Phòng tổ chức tham mưu và phải đưa ra Ban chấp hành Đảng bộ biểu quyết trước khi Tổng giám đốc ký quyết định bổ nhiệm dựa trên các tiêu chí:

- + Chuyên môn tốt
- + Dưới 50 tuổi
- + Là đảng viên...

Các tiêu chí trên rất chung chung và không có các tiêu chí cụ thể để bổ nhiệm. Việc bổ nhiệm hoàn toàn thực hiện theo các Quy định về công tác cán bộ của Đảng do Doanh nghiệp nhà nước vẫn áp dụng theo cơ chế Đảng lãnh đạo.

- Ngoài ra, công tác hoạch định nguồn nhân lực cũng không được thực hiện 1 cách khoa học, bài bản. Như đã nói kể trên, việc tuyển dụng đa số không theo nhu cầu thực tế. Không có kế hoạch, phân tích, đánh giá nhu cầu thực tế khiến tình trạng thừa vẫn thừa và thiếu vẫn thiếu diễn ra thường xuyên. Cụ thể, cán bộ có năng lực thì luôn thiếu trầm trọng, trong khi quân số luôn thừa. Công nhân tay nghề cao thiếu, nhưng cán bộ phòng ban thì nhiều...

- Công tác đào tạo không được chú trọng. Bằng chứng là hàng năm ngoài việc huấn luyện An toàn lao động và Phòng chống cháy nổ theo Quy định của nhà nước và hưởng ứng những “tháng, ngày an toàn lao động” hay phục vụ các cơ quan nhà nước đến kiểm tra, gần như không có các khóa đào tạo nâng cao trình độ, tay nghề, kỹ năng... hay nâng cao trình độ quản lý của CB-CNV.

- Việc đánh giá kết quả công việc của người lao động dựa trên những hiểu biết một cách phi chính thức về người đó làm việc như thế nào chứ không phải là dựa vào các công cụ đánh giá một cách chính thống.

1.2.3. Kinh nghiệm về quản lý nguồn nhân lực của Tổng Công ty CNTT Nam Triệu (NASICO)

Đối với Tổng công ty CNTT Nam Triệu, đây là một công ty lớn nhất của Tập đoàn công nghiệp tàu thủy Việt nam (Vinashin) nhưng lại là đơn vị có hiệu quả sản xuất kinh doanh kém nhất. Nguyên nhân sâu xa theo nhận định của người viết là do năng lực lãnh đạo nói chung và tình trạng quản lý nguồn nhân lực nói riêng.

Có thể lấy ngay các con số sau để so sánh:

- Về vốn đầu tư:

Theo số liệu không chính thức người viết có được, trong giai đoạn 2005 - 2010, Tổng công ty CNTT Nam triệu đã đầu tư vào cơ sở vật chất với số vốn khoảng 9000 tỷ VNĐ từ nguồn trái phiếu chính phủ (750 triệu USD) phát hành cho Tập đoàn Vinashin, trong khi Công ty đóng tàu Hạ Long đầu tư khoảng 1.900 tỷ đồng.

- Về cơ sở vật chất:

Nhờ khoản đầu tư như nêu ở trên, NASICO đã trở thành 1 công ty có hệ thống cơ sở vật chất tốt nhất tập đoàn Vinashin trên diện tích gần 100 hec ta bao gồm khu văn phòng, công viên cây xanh, nhà xưởng, trang thiết bị...

- Về nguồn nhân lực:

NASICO cũng là 1 công ty có nguồn nhân lực dồi dào nhất Vinashin với quân số lên đến 12.000 người vào thời kỳ hưng thịnh nhất trong khi Công ty đóng tàu Hạ Long có khoảng 6000 người.

- Về sản phẩm:

Trong 5 năm từ năm 2005 - 2010, Nasico với tiềm lực cơ sở vật chất và nhân lực như nêu trên đã bàn giao được một tàu 53.000 tấn và hai tàu 53.000 tấn bàn giao trong tình trạng chủ tàu ép giảm giá cho không đạt chất lượng và 1 tàu FSO5 với sự góp sức của 5 công ty khác trong tập đoàn cùng thi công. Đa số các sản phẩm khác chưa hoàn thiện hoặc hoàn thiện nhưng không bàn giao được do không đạt chất lượng hoặc bị chậm tiến độ dẫn đến chủ tàu hủy hợp đồng, trong khi Công ty đóng tàu Hạ Long đã bàn giao cho chủ tàu gần

30 tàu lớn các loại. Tàu nhỏ nhất là 12.500 tấn và lớn nhất là tàu chở ô tô 4.900 xe.

Trên đây là những con số dù rất chung nhưng đã phản ánh được thực trạng của doanh nghiệp. Ngoài những vấn đề tương tự như Công ty đóng tàu Hạ Long, qua quan sát của người viết, Tổng công ty CNTT Nam triệu còn gặp phải nhiều vấn đề về nguồn nhân lực như sau:

- Hệ thống quá chồng kênh, việc bố trí cơ cấu tổ chức không khoa học và linh hoạt.

- Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban, phân xưởng thiếu tính khoa học, gây chồng chéo và thiếu hiệu quả.

- Nguồn nhân lực quá đông (cao điểm lên đến 12.000 người), nhưng phòng Tổ chức lại không có đủ năng lực quản lý. Việc quản lý hoàn toàn thủ công và mang tính chất hành chính.

- Nhờ có lợi thế về cơ sở vật chất, nên công ty đã bố trí cho 100% cán bộ từ cấp phó phòng trở lên có phòng làm việc riêng (cán bộ cấp phó phòng cũng rất nhiều) khiến việc quản lý công việc không sâu sát, qua nhiều khâu trung gian, xa cách về không gian, thời gian... dẫn đến quản lý không hiệu quả.

1.2.4. Bài học kinh nghiệm về Quản lý nguồn nhân lực cho Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc

Nghiên cứu, học tập và vận dụng kinh nghiệm của các quốc gia trên thế giới trong lĩnh vực đào tạo sử dụng quản lý nhân lực là một công việc hết sức cần thiết. Đồng thời qua kinh nghiệm quản lý và sử dụng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp đóng tàu lớn của ngành công nghiệp tàu thủy Việt Nam, Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc cũng đúc rút được nhiều bài học kinh nghiệm quý báu, khắc phục được hạn chế của hai doanh nghiệp đóng tàu. Tuy nhiên, việc tham khảo và lựa chọn cần phải được tiến hành một cách thận trọng và khoa học phù hợp với thực tiễn tại Công ty. Những bài học kinh

nghiệm được đúc rút cho Công ty trong quản lý và sử dụng nguồn nhân lực bao gồm:

- Việc tuyển dụng phải công khai và minh bạch, tránh cơ chế con ông cháu cha, mối quan hệ quen biết. Có kế hoạch và nội dung tuyển dụng rõ ràng. Nên thành lập một hội đồng tuyển dụng. Những người làm công tác tuyển dụng phải có kỹ năng phỏng vấn, đánh giá năng lực các ứng viên.

- Công tác đào tạo sau tuyển dụng phải được chú trọng để nâng cao khả năng của người lao động. Phải chú trọng vào công tác đánh giá hiệu quả của việc đào tạo.

- Chế độ khen thưởng phải hợp lý nhằm khích lệ tinh thần và tạo động lực làm việc cho người lao động.

- Chính sách đãi ngộ và thăng tiến cho người lao động phải minh bạch, đánh giá đúng năng lực làm việc của họ nhằm thu hút và giữ chân người giỏi.

- Công tác hoạch định nguồn nhân lực phải được thực hiện một cách khoa học, bài bản; tránh tình trạng thừa thiếu tại các bộ phận.

- Bố trí bộ máy quản lý hợp lý, linh hoạt. Tránh gây lãng phí và chồng chéo giữa các bộ phận.

Chương 2

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Một số câu hỏi đặt ra mà đề tài cần giải quyết

- Trong giai đoạn 2008-2013, thực trạng quản lý nguồn nhân lực của công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc như thế nào? Những kết quả và những vấn đề tồn tại? Nguyên nhân?

- Định hướng quản lý nguồn nhân lực của Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc trong giai đoạn từ 2014 - 2020 là gì?

- Bằng những giải pháp nào có thể hoàn thiện quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc trong giai đoạn 2014 - 2020?

2.2. Phương pháp nghiên cứu

2.2.1. Cách tiếp cận

Tác giả luôn quán triệt quan điểm tổng thể trong nghiên cứu đề tài. Trước hết học viên đi từ các khái niệm, định nghĩa theo cách hiểu đầy đủ nhất, đưa ra cách phân loại theo nhiều góc độ tiếp cận khác nhau. Tiếp đó, nhận định về vai trò của nguồn lao động, học viên đã đề cập đến vai trò nhiều mặt của việc quản lý nguồn lao động đối với nền kinh tế. Cuối cùng, những đề xuất về giải pháp nhằm hoàn thiện quản lý nguồn lao động trong giai đoạn tới được học viên xây dựng một cách toàn diện: Từ những giải pháp của công ty, đến chính sách nhà nước...

2.2.2. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng đồng bộ các phương pháp nghiên cứu như phương pháp thống kê, phân tích - tổng hợp, lô - gích - lịch sử... trong nghiên cứu và phân tích đề tài.

Phương pháp tọa đàm, lấy ý kiến chuyên gia...

Đề tài cố gắng sử dụng những số liệu chính thức của các cơ quan có uy tín trong nước như Viện kinh tế Việt Nam, Viện kinh tế và Chính trị thế giới, *Số hóa bởi Trung tâm Học liệu*

Tổng cục thống kê, Tạp chí Kinh tế - Quản lý, các nguồn số liệu nội bộ của chính công ty...

2.2.2.1. Phương pháp thu thập thông tin

+ Phương pháp thu thập thông tin thứ cấp:

Dựa trên những nguồn số liệu chính thức phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài, nguồn số liệu lấy từ các nguồn sau:

- Nguồn số liệu nội bộ được thu thập từ điều tra thực tế tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc. Nguồn số liệu này được cung cấp bởi các phòng TCHC, TCKT.

- Từ nguồn niên giám thống kê của tổng cục tổng kê.

- Từ Tạp chí Kinh tế - Quản lý và tạp chí nghiên cứu kinh tế.

- Từ tạp chí, sách, báo, báo điện tử...

Thu thập thông tin thứ cấp giúp cung cấp đầy đủ chính xác và toàn diện toàn bộ hệ thống các thông tin liên quan đến thực trạng quản lý nguồn nhân lực từ 2008-2013, từ đó đề ra được các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý nguồn lao động của Công ty giai đoạn 2014-2020.

2.2.2.2. Phương pháp tổng hợp thông tin

* Ưu điểm: Bằng phương pháp tổng hợp, người ta tập hợp các ý tưởng, các sự kiện thành một toàn thể, người ta đi từ các nguyên lý, nguyên nhân xuống đến các kết quả. Ngoài công dụng chính là tổng hợp vấn đề, phương pháp tổng hợp còn có thể cho phép khám phá ra được một số vấn đề mới.

* Nhược điểm: Tổng hợp không thể nào đầy đủ hoàn toàn vì trí tuệ con người cũng có những giới hạn nhất định, khó đạt được đến một tổng thể tuyệt đối. Bởi vì chúng ta không thể và không bao giờ nắm được chân lý hoàn toàn, kiến thức của chúng ta là có giới hạn và bao giờ cũng còn thiếu sót.

2.2.2.3. Phương pháp phân tích thông tin

* Ưu điểm: Phương pháp phân tích thông tin giúp ta đánh giá được một cách chi tiết, cụ thể theo từng khía cạnh, từ đó có những nhận định và đánh giá một cách chính xác về toàn bộ vấn đề đó.

* Nhược điểm: Việc phân tích phụ thuộc rất nhiều vào cách nhìn nhận và vấn đề người phân tích, theo đó các kết quả phân tích đôi khi tách rời hệ thống không thể hiện được mối liên hệ tổng thể của một vấn đề nghiên cứu.

- Một số phương pháp phân tích được sử dụng:

+ *Phương pháp thống kê kinh tế*: Dựa trên cơ sở các tài liệu, số liệu đã thu thập được ta tiến hành thống kê, phân tích lại toàn bộ các tài liệu, số liệu phục vụ cho việc nghiên cứu các cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc trong giai đoạn từ năm 2008 - 2013, đồng thời loại bỏ những tài liệu, số liệu không cần thiết và thiếu chính xác.

Tổng hợp số liệu, những dữ liệu cần thiết liên quan đến công tác quản lý và sử dụng nguồn lao động của Công ty, dựa trên những số liệu thống kê qua các năm để phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến các dữ liệu thu thập được, đánh giá những ưu điểm và nhược điểm của công tác này từ đó đưa ra những giải pháp thực hiện tốt hơn.

+ *Phương pháp so sánh*: Sau khi tính toán số liệu ta tiến hành so sánh số liệu giữa các năm. Từ đó đưa ra được những nhận xét, đánh giá thông qua kết quả tổng hợp và tính toán số liệu về công tác quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc từ năm 2008 – 2013.

Từ phương pháp so sánh qua các năm để đánh giá sự phát triển, tăng trưởng của Công ty. Từ những nhận xét đánh giá đưa ra các kết luận về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty: thuận lợi, khó khăn; Những ưu điểm, nhược điểm tồn tại.

+ *Phương pháp chuyên gia, chuyên khảo*

- Thứ nhất, *Phương pháp chuyên gia*

Căn cứ vào ý kiến của các chuyên gia trong lĩnh vực tàu thủy, các nhà lãnh đạo, các cán bộ, các cán bộ quản lý, người sản xuất giỏi có kinh nghiệm, các cán bộ về kỹ thuật thông qua các tài liệu hoặc trao đổi trực tiếp với họ để tác giả có kết luận chính xác nhất về vấn đề mình nghiên cứu.

- Thứ hai, *Phương pháp chuyên khảo*

Phương pháp chuyên khảo là phương pháp nghiên cứu các tài liệu mang tính chất lý luận về nguồn lao động và những tác động của nguồn lao động.

2.3. Hệ thống chỉ tiêu nghiên cứu

Do việc quản lý và sử dụng nguồn nhân lực có ảnh hưởng trực tiếp đến các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nên việc đánh giá quản lý nguồn nhân lực có thể dựa vào nhiều chỉ tiêu. Chi phí lao động cũng là một yếu tố cấu thành giá thành sản phẩm, nguồn nhân lực là một yếu tố đem lại lợi ích kinh tế cho doanh nghiệp, do vậy việc đánh giá quản lý nguồn nhân lực có ảnh hưởng trực tiếp đến các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Các chỉ tiêu đánh giá công tác quản lý nguồn nhân lực, do vậy cũng có ý nghĩa rất quan trọng. Các chỉ tiêu phải cho thấy: có tiết kiệm được chi phí lao động không? Có tăng được năng suất lao động không? Có phát huy hết khả năng của người lao động hay không? Ảnh hưởng đến tình hình hoạt động sản xuất của doanh nghiệp như thế nào?

Tùy vào đặc thù của mỗi ngành, mỗi doanh nghiệp mà các doanh nghiệp có các chỉ tiêu đánh giá khác nhau. Trong bài viết này, tác giả phân tích một số chỉ tiêu của công ty đóng tàu Đông Bắc.

2.3.1. Chỉ tiêu về năng suất bình quân một lao động

Trong thực tế khi tính năng suất lao động thường dựa vào chỉ tiêu giá trị sản xuất. Điều này không đảm bảo tính so sánh được giữa kết quả và nguồn lực, không cho phép phản ánh hiệu quả tiết kiệm chi phí lao động quá khứ, từ đó không cho phép phản ánh chính xác hiệu quả nền kinh tế sản xuất xã hội và cần được đặc biệt lưu ý khi sử dụng năng suất lao động theo giá trị

sản xuất để đánh giá hiệu quả nền sản xuất xã hội. Nó được vận dụng hợp lý nhất khi đánh giá năng suất lao động sống là chỉ tiêu năng suất lao động sống. Chỉ tiêu biểu hiện năng suất lao động vật hoá là tiết kiệm chi phí trung gian, nhờ đó với lượng chi phí trung gian nhất định có thể mang lại nhiều kết quả kinh tế.

Tùy thuộc vào việc chọn chỉ tiêu góc so sánh, năng suất lao động được thể hiện bằng hai chỉ tiêu: thuận (+) và nghịch (-). Cả hai chỉ tiêu này được biểu hiện mức năng suất lao động nhưng có tác động phân tích khác nhau. Năng suất lao động theo chỉ tiêu thuận cho phép phân tích ảnh hưởng năng suất lao động đến các chỉ tiêu kết quả kinh tế tương ứng đạt được. Năng suất lao động theo chỉ tiêu nghịch cho phép phân tích ảnh hưởng tăng năng suất lao động đến biến động chỉ tiêu chi phí về lao động bỏ ra.

Mối quan hệ giữa chỉ tiêu năng suất lao động thuộc hai nhóm hiệu quả chi phí thường xuyên và hiệu quả nguồn lực được thể hiện qua công thức.

$$NSLD = NSLD_{ng} * NLV_{tt}$$

Trong đó:

NSLD: năng suất lao động.

NSLD_{ng}: năng suất lao động ngày.

NLV_{tt}: ngày làm việc thực tế.

Khác với chỉ tiêu năng suất lao động trong nhóm chỉ tiêu hiệu quả kinh tế chi phí thường xuyên, chỉ tiêu năng suất lao động thuộc nhóm hiệu quả kinh tế nguồn lực sản xuất có thể được xác định cho các cấp độ khác nhau: Doanh nghiệp ngành và toàn bộ nền kinh tế quốc dân.

** Chỉ tiêu NSLD tính bằng tiền (giá trị):*

Là dùng sản lượng tính bằng tiền của tất cả các loại sản phẩm để biểu hiện mức NSLD của một người lao động:

$$W = Q/T$$

Trong đó: W: Mức NSLĐ tính bằng tiền của một người lao động.

Q: Tổng sản lượng tính bằng tiền.

T: Tổng số lao động

Ưu điểm: Có thể dùng để tính toán cho các loại sản phẩm khác nhau và các loại hình tổ chức khác nhau.

Nhược điểm: Phụ thuộc vào giá trị thành phẩm lớn hay nhỏ.

Chỉ tiêu năng suất bình quân một lao động cho ta biết mỗi lao động làm ra bao nhiêu đồng doanh thu hay lợi nhuận trong 1 khoảng thời gian nhất định (cụ thể là ngày). Chỉ tiêu này càng cao cho thấy hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực càng hiệu quả.

2.3.2. Chỉ tiêu về thu nhập bình quân của người lao động

Thu nhập từ việc làm vừa là mục đích, vừa là động lực của người lao động. Chỉ tiêu này có ý nghĩa quan trọng trên ba phương diện: Thứ nhất, đây là chỉ tiêu quan trọng nhất của hệ thống thông tin thị trường lao động. Thứ hai, thông tin về mức thu nhập từ việc làm phục vụ việc đánh giá mức sống và các điều kiện làm việc của người lao động. Thứ ba, phục vụ việc lập kế hoạch phát triển kinh tế xã hội, xây dựng các chính sách về thu nhập và tài chính, điều chỉnh lương tối thiểu và thương lượng trả công lao động, ấn định nghĩa vụ đóng bảo hiểm xã hội và các phúc lợi khác.

Để đánh giá mức thu nhập bình quân mà người lao động nhận được trong một thời gian nhất định người ta sử dụng công thức:

$$TNBQ = TL/L$$

Trong đó:

TNBQ: Thu nhập bình quân người lao động nhận được theo một thời kỳ nhất định.

TL: Tổng quỹ lương;

L: Tổng số lao động.

Số hóa bởi Trung tâm Học liệu

<http://www.lrc-tnu.edu.vn/>

Chỉ tiêu này mới chỉ đánh giá được mức thu nhập bình quân chưa phản ánh được năng suất lao động.

Do tình hình sản xuất kinh doanh, mức lợi nhuận có ảnh hưởng trực tiếp đến tổng quỹ lương nên nó cũng ảnh hưởng đến thu nhập bình quân. Ngoài ra, nó cũng chịu ảnh hưởng trực tiếp từ số lao động trong doanh nghiệp. Với số lượng lao động không đổi thì tổng quỹ lương và mức thu nhập bình quân thể hiện tình hình sản xuất kinh doanh của công ty.

Thu nhập bình quân của người lao động thấp sẽ ảnh hưởng sâu sắc đến đời sống, nhiệt tình và hiệu quả làm việc của người lao động. Thu nhập cao sẽ là động lực thúc đẩy người lao động làm việc hăng say hơn từ đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Đối với các doanh nghiệp sản xuất thuộc loại hình doanh nghiệp tư nhân hoặc cổ phần như Công ty cổ phần CNTT Đông Bắc - đối tượng nghiên cứu của đề tài, quỹ lương, hay thù lao lao động được xây dựng và chi trả trên cơ sở định mức khoán sản phẩm, cụ thể là tiền lương được tính trên cơ sở kg thành phẩm/ kg kim khí. Bộ phận quản lý, lao động gián tiếp cũng được trả lương theo tỷ lệ nhất định dựa trên doanh thu/ tổng thu nhập của bộ phận lao động trực tiếp sản xuất. Do đó, chỉ tiêu bình quân thu nhập của người lao động phản ánh rất rõ hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Bình quân thu nhập càng cao, nghĩa là hiệu quả sử dụng lao động cũng cao.

2.3.3. Chỉ tiêu về trình độ của người lao động

Chỉ tiêu về trình độ văn hoá chung của người lao động: Trình độ văn hóa chung của người lao động là sự hiểu biết của người lao động đối với những kiến thức phổ thông về tự nhiên và xã hội. Trình độ văn hóa chung của người lao động được biểu hiện thông qua các nội dung như: trình độ tiểu học; trình độ phổ thông cơ sở (cấp II); trình độ phổ thông trung học (cấp III); trình độ đại học và trên đại học..

Trình độ văn hóa của nguồn nhân lực là một chỉ tiêu quan trọng phản ánh chất lượng nguồn nhân lực. Trình độ văn hóa cao tạo khả năng tiếp thu và vận dụng một cách nhanh chóng những tiến bộ khoa học kỹ thuật vào thực tiễn.

Chỉ tiêu về trình độ chuyên môn lao động: Trình độ chuyên môn là sự hiểu biết sâu về một chuyên môn nào đó và khả năng thực hành về chuyên môn đó, nó biểu hiện trình độ được đào tạo ở các trường trung học và cao đẳng, các đại học và sau đại học, có khả năng nắm vững một công việc thuộc chuyên môn nhất định.

Trình độ chuyên môn của người lao động trong doanh nghiệp được đo bằng: Tỷ lệ cán bộ trung cấp; tỷ lệ cán bộ cao đẳng, đại học; tỷ lệ cán bộ trên đại học..

Trong mỗi chuyên môn có thể phân chia thành những chuyên môn nhỏ hơn như đại học bao gồm: kinh tế, ngoại ngữ, kỹ thuật...thậm chí trong từng chuyên môn lại phân chia thành những chuyên môn nhỏ hơn nữa.

Trình độ kỹ thuật của người lao động thường dùng để chỉ trình độ của những người được đào tạo ở các trường kỹ thuật, trường dạy nghề, được trang bị kiến thức nhất định, những kỹ năng thực hành về công việc nhất định. Nó được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu: số lao động được đào tạo và lao động phổ thông; số người có bằng kỹ thuật và không có bằng; trình độ tay nghề theo bậc thợ.

Trình độ chuyên môn và kỹ thuật thường kết hợp chặt chẽ với nhau thông qua chỉ tiêu số lao động được đào tạo và không được đào tạo trong từng tập thể nguồn nhân lực.

2.3.4. Chỉ tiêu về doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp

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

$$W = Q/L \quad \text{hoặc} \quad W = LN/L$$

Trong đó:

Q: Tổng doanh thu

LN: Tổng lợi nhuận

L: Tổng số lao động

W: Mức doanh thu/lợi nhuận mà một lao động tạo ra

Ưu điểm: Chỉ tiêu này có thể sử dụng rộng rãi cho các loại hình doanh nghiệp khác nhau, có thể dùng để so sánh năng suất lao động giữa các loại hình doanh nghiệp khác nhau.

Nhược điểm: Chưa phản ánh được hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực dựa trên kết cấu lao động, tình hình biến động lao động,...; Những sản phẩm có giá trị cao khi ở dạng bán thành phẩm vẫn không xác định được.

Chỉ tiêu này có thể phản ánh rõ hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực dựa trên tổng doanh thu/ lợi nhuận của Doanh nghiệp hoặc doanh thu/ lợi nhuận bình quân của 1 người lao động tạo ra. Doanh thu/ lợi nhuận càng cao nghĩa là hiệu quả sử dụng lao động càng lớn.

2.3.5. Chỉ tiêu về sử dụng lao động theo mức độ bố trí đúng ngành nghề

Để đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng lao động ta cũng có thể dựa trên chỉ tiêu hệ số sử dụng lao động được bố trí đúng nghề (K):

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

Lực lượng lao động có kết cấu nghề nghiệp hợp lý là một lực lượng lao động không chỉ có số lượng lao động hợp lý mà còn cả chất lượng lao động hợp lý tức là lực lượng lao động này phải có trình độ chuyên môn, có khả năng làm việc nhưng đồng thời phải được bố trí đúng việc, đúng ngành nghề và phù hợp.

2.3.6. Chỉ tiêu về sử dụng nhân lực theo mức độ hợp lý của cơ cấu nghề nghiệp

Đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng lao động theo kết cấu lao động tức là xem xét cơ cấu lao động tại mỗi bộ phận, hoặc giữa các bộ phận đã hợp lý chưa, cũng như đảm bảo tính đồng bộ của người lao động trong quá trình thực hiện công việc. Dù thừa hay thiếu lao động ở bất kỳ bộ phận nào đều ảnh

hưởng không tốt đến hoạt động của doanh nghiệp, đặc biệt nó làm mất đi tính đồng bộ và khả năng hợp tác giữa các bộ phận.

Hậu quả của việc không sử dụng hết khả năng lao động, lãng phí sức lao động và tất yếu gây lãng phí trong các khoản chi phí và nó ảnh hưởng không nhỏ đến chính sách phát triển trong tương lai của doanh nghiệp trên nhiều lĩnh vực mà đặc biệt là chính sách nhân sự. Bằng cách so sánh số lượng lao động hiện có và nhu cầu sẽ phát hiện được số lao động thừa thiếu trong từng công việc, từng bộ phận và trong toàn bộ doanh nghiệp.

Chương 3

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP TÀU THỦY ĐÔNG BẮC GIAI ĐOẠN 2008 - 2013

3.1. Tổng quan về Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc

3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc (Dongbacshin) được thành lập ngày 11/03/2008 và chính thức đi vào hoạt động từ ngày 01/04/2008 trong bối cảnh nền kinh tế đang bước vào giai đoạn đầu của cuộc khủng hoảng toàn cầu với những dấu hiệu hết sức rõ rệt, điều đó cũng báo hiệu quá trình thoái trào của ngành công nghiệp tàu thủy và vận tải biển. Nhưng với sự nỗ lực và quyết tâm cao của Hội đồng quản trị và Ban lãnh đạo công ty, Dongbacshin đã vừa đầu tư xây dựng cơ sở vật chất, vừa bắt tay vào thi công những sản phẩm đầu tiên với muôn vàn khó khăn chông chát, để đến ngày hôm nay Dongbacshin đã trở thành một trong số rất ít nhà máy ngoài quốc doanh còn tồn tại và phát triển bền vững tại Việt Nam.

Từ những sản phẩm đầu tiên như tàu hàng 2.300 tấn, đến tàu hàng 5.200 tấn số 1, số 2 cùng các loại sà lan, tàu công vụ lớn nhỏ, đến nay đội ngũ CB-CNV của Dongbacshin đã có thể tự tin thi công những sản phẩm lớn hơn

với tính năng kỹ thuật phức tạp và hiện đại hơn nhiều lần như sê ri tàu hàng 10.500 tấn, 12.500 tấn, tàu công trình... thỏa mãn yêu cầu khắt khe nhất của các cơ quan đăng kiểm quốc tế như Rina, DNV, NK...

Trên cơ sở những thành tựu đã đạt được, Dongbacshin đã mạnh dạn xây dựng tầm nhìn chiến lược cho các năm tiếp theo là “trở thành một công ty đóng tàu có hệ thống quản lý tiên tiến và xây dựng một thương hiệu hàng đầu trong ngành công nghiệp tàu thủy Việt Nam, đưa những con tàu mang thương hiệu Việt Nam đến với các bạn hàng trên toàn thế giới”.

Với tôn chỉ: “Hài lòng là chiến lược, Chất lượng là sống còn”, bên cạnh việc không ngừng đầu tư hoàn thiện cơ sở vật chất, nâng cao năng lực đóng mới các sản phẩm chất lượng cao, Dongbacshin luôn chú trọng đến công tác hoàn thiện bộ máy quản lý, đào tạo nâng cao chất lượng, tay nghề của CB - CNV; không ngừng xây dựng môi trường làm việc khoa học, cạnh tranh, tác phong chuyên nghiệp để thỏa mãn tốt nhất yêu cầu của khách hàng góp phần xây dựng công ty ngày càng phát triển.

Hiện nay, ngoài những sản phẩm tàu biển truyền thống, công tác sửa chữa, hoán cải... Dongbacshin cũng đã mở rộng thêm một số hoạt động sản xuất kinh doanh có liên quan mật thiết đến ngành nghề sản xuất kinh doanh chính, nhằm tạo thêm công ăn việc làm cho CB-CNV và đảm bảo cho sự phát triển bền vững của công ty. Công ty đã tạo được mối quan hệ hợp tác với khoảng trên 60 khách hàng trên toàn thế giới trong đó có một số thị trường mới lần đầu khai thác như Châu Phi, Ấn Độ, Malaysia... bên cạnh các thị trường truyền thống của ngành công nghiệp tàu thủy Việt Nam như Hàn Quốc, Nhật Bản, Châu Âu. Một loạt các đơn hàng mới đang được xúc tiến đàm phán với nhiều tín hiệu rất khả quan.

Ngay từ những ngày đầu tiên của năm mới 2014, Công ty đã trúng thầu và ký hợp đồng với hãng Posco của Hàn Quốc 02 đơn hàng thi công kết cấu

thép cho khu liên hợp chế tạo gang thép Formosa với tổng giá trị hợp đồng lên đến hơn 300 tỷ. Trong năm nay công ty cũng kỳ vọng sẽ ký thêm được hợp đồng đóng mới tàu biển với các đối tác đang đàm phán. Đây hứa hẹn sẽ là một năm phát triển mạnh mẽ đối với Dongbacshin.

Bên cạnh đó, để quảng bá hình ảnh của công ty đến các bạn hàng trên toàn thế giới, cũng như đẩy mạnh công tác thị trường, trong năm vừa qua Dongbacshin cũng đã triển khai ký các thỏa thuận hợp tác chiến lược thỏa thuận môi giới độc quyền với các Công ty, hãng môi giới tàu biển, đầu tư tại một số quốc gia như Úc, Ấn Độ, Nam Phi, Nigeria...

Tin tưởng rằng, với những tiềm năng và hệ thống khách hàng, thị trường hiện có, Dongbacshin sẽ có số lượng đơn hàng tương đối lớn khi thị trường đóng tàu thế giới bắt đầu hồi phục

*** Thông tin chung về Công ty:**

- Tên công ty viết đầy đủ bằng tiếng Việt: "**CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP TÀU THỦY ĐÔNG BẮC**"

- Tên giao dịch Quốc tế: DONGBACSHIN

- Địa chỉ: Cảng Km6 - Quang Hanh - TP. Cẩm Phả - Tỉnh Quảng Ninh

- Điện thoại: (+84-033) 3 939.058 - Fax: (+84-033) 3 939.053

- Website: dongbacshin.com.vn

- Vốn điều lệ: 150.000.000.000 VNĐ

3.1.2. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh và kết quả kinh doanh trong những năm gần đây của Công ty

3.1.2.1. Lĩnh vực kinh doanh của Công ty

- Đóng mới và sửa chữa các phương tiện vận tải thủy có tải trọng dưới 30.000 tấn và các loại tàu công trình, dịch vụ...

- Gia công, chế tạo cơ khí, kết cấu thép xuất khẩu và phục vụ các công trình trọng điểm quốc gia như các nhà máy nhiệt điện, nhà máy lọc hóa dầu, các khu chế xuất...

- Xây dựng dân dụng và công nghiệp.

- Kinh doanh xăng dầu và đầu tư tài chính.

- Kinh doanh xuất nhập khẩu vật tư thiết bị tàu thủy và kinh doanh kim khí.

3.1.2.2. Đặc điểm hoạt động sản xuất - kinh doanh và kết quả kinh doanh của công ty trong những năm gần đây

Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc là đơn vị sản xuất kinh doanh, trong đó ngành nghề chủ yếu của Công ty là đóng mới phương tiện thủy. Còn lại là sửa chữa phương tiện thủy và các ngành nghề phụ trợ khác.

Bảng 3.1: Doanh thu từ các ngành nghề của Công ty năm 2011 - 2013

DVT: VNĐ

| TT | Nội dung | Năm 2011 | Năm 2012 | Năm 2013 |
|----|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1 | Doanh thu đóng mới phương tiện thủy | 102,941,661,885 | 277,910,330,760 | 319,875,396,140 |
| 2 | Doanh thu xây dựng | 8,105,000,000 | 3,398,127,400 | 4,887,807,000 |
| 3 | Doanh thu sửa chữa | | 160,393,135 | 211,585,500 |
| 4 | Doanh thu gia công cơ khí | 195,000,000 | 621,117,853 | 126,850,000 |
| 5 | Doanh thu khác | 3,779,126,262 | 3,664,875,755 | 5,110,211,279 |

(Nguồn: Phòng TCKT - Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc)

Nhìn vào bảng trên có thể thấy trong 3 năm từ 2011 đến 2013 doanh thu chủ yếu của Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc là đóng mới phương tiện thủy bao gồm tàu hàng, tàu công trình, tàu công vụ, xà lan. Doanh thu từ sửa chữa, xây dựng, gia công cơ khí và doanh thu từ các ngành nghề khác là không nhiều. Năm 2013 là năm mà ngành công nghiệp tàu thủy

của Việt Nam có nhiều biến động lớn với nhiều thay đổi trong quá trình tái cơ cấu và sáp nhập. Do vậy đơn hàng đóng mới từ các chủ tàu nước ngoài và trong nước hầu như không có. Tuy nhiên Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc lại ít bị ảnh hưởng. Bằng chứng là doanh thu từ đóng mới phương tiện thủy của công ty tăng lên đáng kể so với các năm trước đó.

Là công ty được thành lập trong bối cảnh nền kinh tế thế giới đang bước vào thời kỳ khủng hoảng đồng thời ngành công nghiệp đóng tàu và vận tải biển cũng đã đến giai đoạn thoái trào. Khó khăn chồng chất khó khăn, tuy nhiên trong thời gian qua ban lãnh đạo và toàn thể cán bộ công nhân viên Công ty đang từng bước tháo gỡ khó khăn ách tắc nảy sinh trong quá trình sản xuất, bước đầu đạt được những kết quả đáng khích lệ.

Bảng 3.2: Kết quả thực hiện kinh doanh 3 năm 2011 - 2013

ĐVT: VNĐ

| TT | Chỉ tiêu | Năm 2011 | Năm 2012 | Năm 2013 |
|-----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1 | Doanh thu | 117,156,399,174 | 286,754,844,903 | 330,265,283,994 |
| 2 | Chi phí | 114,776,086,561 | 286,046,535,960 | 325,381,386,333 |
| 3 | Lợi nhuận thuần | 2,380,312,613 | 708,308,943 | 4,883,897,661 |

(Nguồn: Phòng TCKT - Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc)

Qua bảng số liệu trên ta có thể đánh giá tổng quát tình hình sản xuất kinh doanh trong 3 năm (2011-2013) của Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc tương đối tốt, phát triển theo chiều hướng đi lên. Năm 2013 là năm có doanh thu và lợi nhuận thuần cao nhất. Điều này thể hiện hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả của Công ty. Để có được kết quả như trên là sự nỗ lực cố gắng của hàng trăm cán bộ công nhân viên Công ty. Mặt khác do cải tiến kỹ thuật nên các sản phẩm tàu đóng mới cho các bạn hàng truyền thống có giá trị cao, rút ngắn thời gian thi công và hoàn thiện. Việc tổ chức lao

động có khoa học, phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh và cải tiến trang thiết bị công nghệ mà tăng năng suất lao động.

3.1.2.3. Đặc điểm quy trình sản xuất sản phẩm của Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc

*** Đặc điểm về sản phẩm của Công ty**

Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc là đơn vị hoạch toán độc lập, chuyên đóng mới và sửa chữa đặc thù riêng của ngành cơ khí, kết cấu phức tạp, quy mô sản xuất lớn sản phẩm của Công ty mang đặc thù sản phẩm đơn chiếc, thời gian sản xuất dài và có giá trị sử dụng lớn. Sản phẩm của Công ty cũng thay đổi theo từng giai đoạn do số lượng tàu đóng mới theo đơn đặt hàng vì vậy sản phẩm tuy có tính đơn chiếc nhưng mang đặc thù riêng và rất đa dạng và phức tạp về công nghệ đóng mới. Mỗi loại tàu có trọng tải khác nhau, thiết kế khác nhau nhưng có chung một quy trình sản xuất như sau:

*** Đặc điểm quy trình sản xuất sản phẩm của Công ty**

- *Bước 1:* Chuẩn bị và phê duyệt bản vẽ thiết kế: Đây là giai đoạn chuẩn bị thiết kế thi công gồm: Hồ sơ kỹ thuật liên quan, yêu cầu kỹ thuật thi công theo chức công nghệ và lao động cụ thể của Công ty.

- *Bước 2:* Chuẩn bị trang thiết bị vật tư (nguyên vật liệu) gồm: Thép tấm, thép hình các loại; Que hàn; Sơn gỗ; Các loại ống, van; Trang thiết bị điện....

- *Bước 3:* Chuẩn bị công nghệ gồm: Các bản vẽ đã được duyệt; Phóng dạng, làm dưỡng mẫu; Mặt bằng thi công.

- *Bước 4:* Gia công chi tiết kết cấu gồm: Gia công khung sườn; Gia công vỏ tàu; Lắp ráp tổng đoạn.

- *Bước 5:* Lắp ráp tổng thành (Đầu đà) là quy trình kết nối kết cấu tổng đoạn đã được gia công xong như vỏ, khung sườn

- *Bước 6:* Công nghệ hàn gồm: Yêu cầu về mối hàn (siêu âm, thử không phá hủy, chụp phim...); Công nghệ cơ cấu hàn chữ T; Hàn kín nước vỏ tàu

- *Bước 7:* Công nghệ sơn làm sạch

- *Bước 8:* Công nghệ chế tạo, lắp ráp hệ trục, bánh lái, trang thiết bị

- *Bước 9:* Hạ thủy tàu

- *Bước 10:* Lắp ráp hoàn thiện trang thiết bị máy móc

- *Bước 11:* Nghiệm thu + Chạy thử tàu + Đăng kiểm và bàn giao tàu

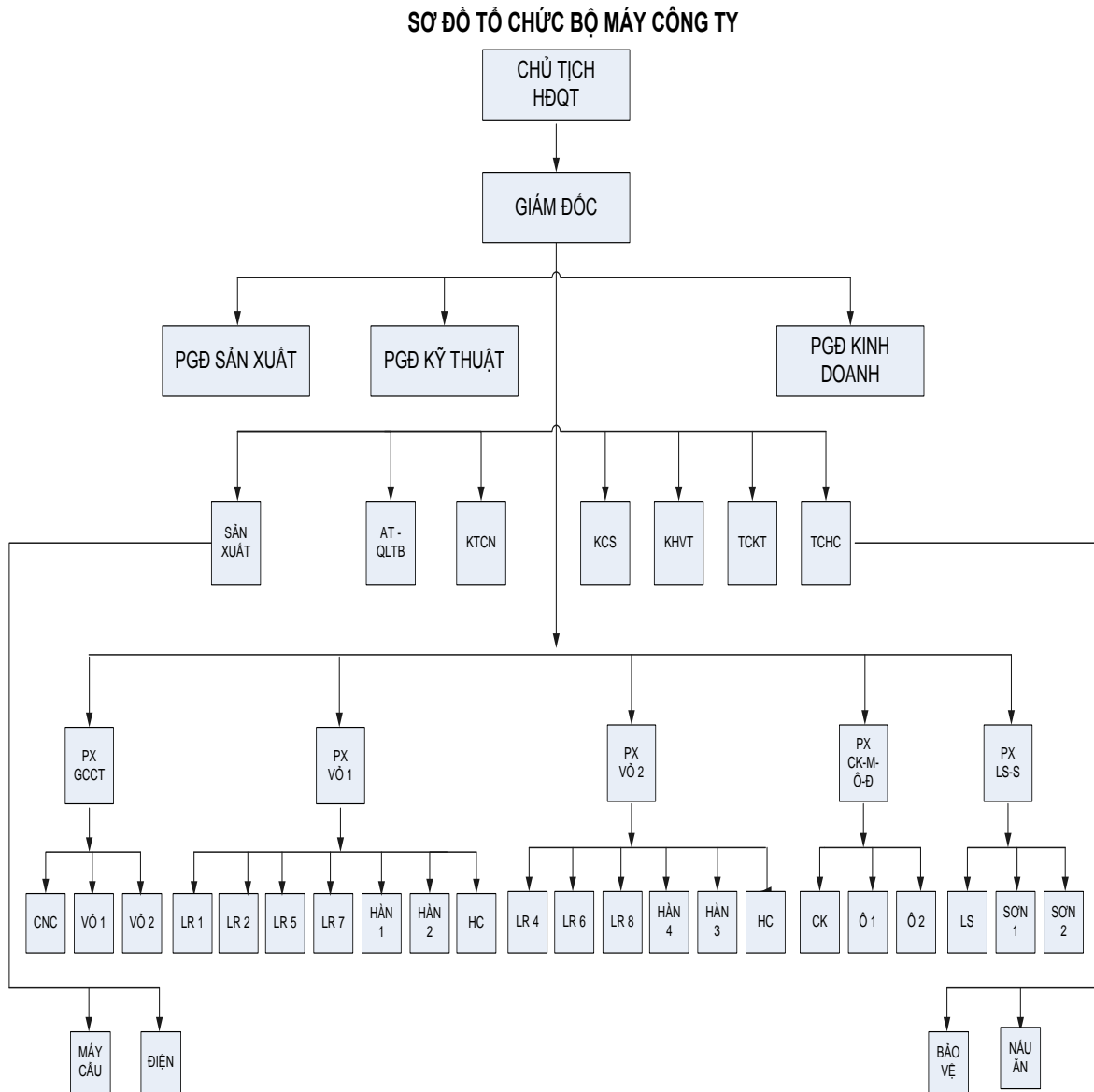
+ Ghi chú: các bước thi công đều phải có quy trình chi tiết và được giám sát bởi cơ quan đăng kiểm quốc tế.

3.2. Đặc điểm về tổ chức nguồn nhân lực của Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc

3.2.1. Cơ cấu tổ chức quản lý

Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc có quy chế hoạt động thống nhất về mặt tổ chức; quản lý điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, đảm bảo sự lãnh đạo có hệ thống tổ chức chặt chẽ đúng pháp luật, nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ công nhân viên có đủ phẩm chất, năng lực, làm việc có tính chuyên nghiệp đáp ứng nhu cầu phát triển và ngày càng đổi mới của Công ty. Tổ chức bộ máy hoạt động của theo cơ cấu tổng hợp giữa chức năng và trực tuyến bao gồm: Chủ tịch Hội đồng quản trị, Ban giám đốc và 12 phòng ban phân xưởng cùng hai tổ chức đoàn thể là Đoàn thanh niên và tổ chức Công đoàn.

Cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc như sau:



Hình 3.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty

3.2.2. Quy mô lao động, trình độ chuyên môn

3.2.2.1. Quy mô lao động

Qua bảng 3.3 ta thấy rằng Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc có quy mô lao động thuộc loại vừa, quy mô lao động của Công ty tăng qua các năm nhưng tốc độ tăng giảm không đồng đều.

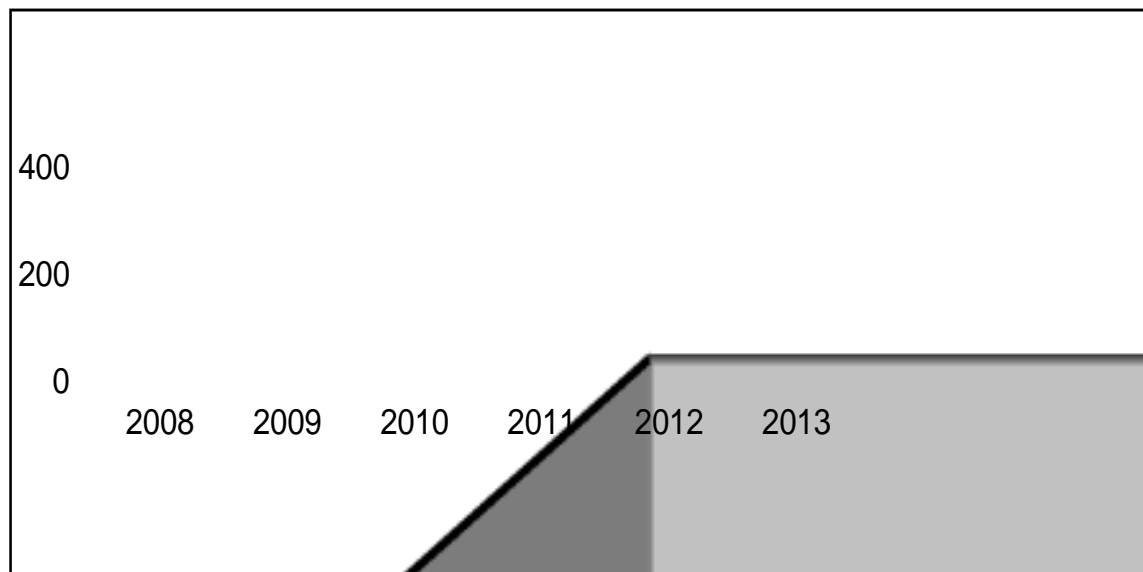
Bảng 3.3: Quy mô lao động của Công ty CP CN tàu thủy Đông Bắc

| Năm | Tổng số lao động | (%) tăng (giảm) so với năm trước |
|-----|------------------|----------------------------------|
|-----|------------------|----------------------------------|

| | | |
|------|-----|-------|
| 2008 | 161 | - |
| 2009 | 268 | 66.46 |
| 2010 | 278 | 3.73 |
| 2011 | 273 | -1.79 |
| 2012 | 343 | 25.64 |
| 2013 | 327 | -4.66 |

(Nguồn: Phòng TCHC - Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc)

Qua bảng trên thì lao động của Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc tăng nhanh nhất là năm 2009 với 66.46% so với năm 2008. Nguyên nhân là do sau khi thành lập Công ty tập trung vào công tác tuyển dụng nhân lực, mở rộng sản xuất để nâng cao khả năng thi công các sản phẩm có tải trọng lớn và tính năng phức tạp hơn. Trong 3 năm 2009-2011 số lao động của Công ty ổn định, tăng giảm rất ít. Tuy nhiên đến năm 2012, lao động của Công ty tăng mạnh so với năm trước (25.64%). Đây là năm mà ngành công nghiệp tàu thủy có nhiều biến động, nguồn nhân lực tại các công ty đóng tàu lớn xung quanh có nhiều thay đổi. Điều này đã tạo điều kiện cho Công ty thu hút thêm một lực lượng lao động có trình độ cao, có kinh nghiệm, tay nghề vững vàng về làm việc mà không mất thời gian cũng như chi phí cho việc đào tạo.



Hình 3.2: Biểu đồ tổng số lao động Công ty qua các năm

3.2.2.2. Đánh giá cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

Bảng 3.4: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

| Trình độ tay nghề | Năm 2009 | | Năm 2010 | | Năm 2011 | | Năm 2012 | | Năm 2013 | |
|--------------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
| | Số người | % | Số người | % | Số người | % | Số người | % | Số người | % |
| Tổng số lao động | 268 | 100 | 278 | 100 | 273 | 100 | 343 | 100 | 327 | 100 |
| Đại học và trên ĐH | 36 | 13,44 | 39 | 14,02 | 39 | 14,29 | 57 | 16,62 | 54 | 16,51 |
| Cao đẳng | 3 | 1,11 | 5 | 1,80 | 9 | 3,3 | 10 | 2,91 | 17 | 5,2 |
| Trung học | 16 | 5,97 | 19 | 6,84 | 17 | 6,23 | 20 | 5,83 | 22 | 6,73 |
| Công nhân | 193 | 72,01 | 184 | 66,18 | 159 | 58,24 | 212 | 61,80 | 201 | 61,47 |
| Lao động PT | 20 | 7,47 | 31 | 11,16 | 49 | 17,94 | 44 | 12,84 | 33 | 10,09 |

(Nguồn: Phòng TCHC - Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc)

Qua bảng 3.4 ta thấy: về trình độ lao động của Công ty trong 5 năm qua có sự thay đổi, tuy không có nhiều đột biến nhưng phù hợp với yêu cầu phát triển mở rộng của Công ty. Số lao động có trình độ đại học và trên đại học; cao đẳng; trung cấp ngày càng tăng. Điều này thể hiện sự đầu tư của Công ty cho vấn đề đầu tư chất xám; tuyển dụng cán bộ quản lý, kỹ sư có trình độ và Số hóa bởi Trung tâm Học liệu <http://www.lrc-tnu.edu.vn/>

kinh nghiệm về làm việc. Đồng thời đòi hỏi Công ty cần có những chính sách để tranh thủ sự đóng góp và chia sẻ của lực lượng lao động này. Lao động công nhân là lực lượng lao động chiếm tỷ trọng cao nhất trong tổng số lao động của Công ty. Năm 2011 lực lượng lao động này giảm xuống so với 2 năm trước đó chỉ còn 58,24%, tuy nhiên ban lãnh đạo Công ty đã tăng tuyển dụng lao động phổ thông lên để bù đắp số lượng bị hao hụt để không ảnh hưởng đến sản xuất. Đồng thời đưa ra nhiều chính sách thu hút, khuyến khích công nhân có tay nghề cao về Công ty làm việc. Do vậy năm 2012, 2013 lực lượng lao động công nhân đã tăng lên.

3.2.3. Tình hình số lượng lao động theo độ tuổi và giới tính

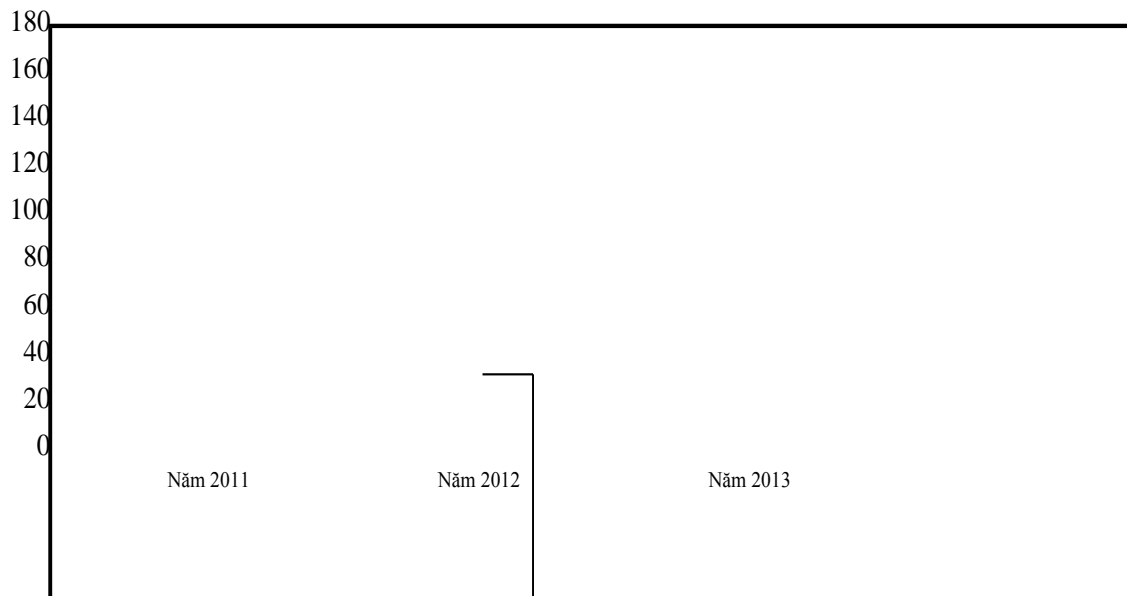
3.2.3.1. Tình hình số lượng lao động theo độ tuổi

Hiện tại, Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc so với các đơn vị đóng tàu lớn trên địa bàn như Công ty đóng tàu Hạ Long, Nam Triệu, Phà Rừng, Bạch Đằng... thì nguồn nhân lực tại Công ty có số lượng nhỏ, tính đến 31/12/ 2013 tổng số lao động là 327 người. Đây là số lao động ký hợp đồng làm việc chính thức với Công ty, ngoài ra căn cứ vào tình hình sản xuất trong từng giai đoạn Công ty sẽ thuê các nhà thầu phụ hoặc lao động thời vụ thi công từng phần của tàu. Tình hình sử dụng lao động thực tế của Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc thể hiện như sau:

Bảng 3.5: Tình hình số lượng lao động theo độ tuổi

| Phân loại | Năm 2011 | | Năm 2012 | | Năm 2013 | | 2012/2011 | | 2013/2012 | |
|------------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|-----------|--------|-----------|--------|
| | Số người | TT % | Số người | TT % | Số người | TT % | Số TĐ | % | Số TĐ | % |
| Tổng số lao động | 273 | 100 | 343 | 100 | 327 | 100 | 70 | 125,64 | -16 | 95,33 |
| Dưới 30 | 135 | 49,45 | 155 | 45,19 | 142 | 43,42 | 20 | 114,81 | -13 | 91,61 |
| Từ 31-40 | 90 | 32,97 | 120 | 34,98 | 125 | 38,22 | 30 | 133,33 | 5 | 104,17 |
| Từ 41- 50 | 40 | 11,65 | 50 | 11,58 | 43 | 13,15 | 10 | 125 | -7 | 86 |
| Từ 51 | 8 | 5,93 | 18 | 8,25 | 17 | 5,21 | 10 | 225 | -1 | 94,44 |

(Nguồn: Phòng TCHC - Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc)
Số hóa bởi Trung tâm Học liệu <http://www.lrc-tnu.edu.vn/>



Hình 3.3: Biểu đồ cơ cấu nhân lực theo độ tuổi

Nhìn chung độ tuổi lao động của Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc tương đối trẻ. Số lao động có độ tuổi dưới 30 chiếm tỷ trọng lớn nhất trong 3 năm gần đây: Năm 2011 là 49,45%; năm 2012 là 45,19%; năm 2013 là 43,42%. Vì là đội ngũ lao động trẻ, rất năng động, sáng tạo nhưng đòi hỏi phải có sự đăi ngộ cũng như công tác đào tạo nâng cao, độ tuổi này cần phải có thời gian tích lũy kinh nghiệm để duy trì và nâng cao tay nghề nhằm tạo ra sức mạnh cạnh tranh cho Công ty trong nền kinh tế hiện nay. Độ tuổi từ 31-40 đặc biệt rất quan trọng vì họ được đào tạo và tích lũy được nhiều kinh nghiệm trong sản xuất. Năm 2011 là 90 người chiếm 32,97%, năm 2012 là 120 người chiếm 34,98% tăng 133.33% so với năm trước. Năm 2013 số lượng này tăng không nhiều, được duy trì ổn định. Độ tuổi 41-50 có sự tăng giảm nhưng không nhiều; năm 2012 tăng 10 người so với năm 2011, năm 2013 giảm 7 người. Đây là độ tuổi này chủ yếu là bộ phận thợ bậc cao được tuyển từ các công ty đóng tàu xung quanh. Độ tuổi trên 51 chiếm tỷ trọng nhỏ trong tổng số lao động của Công ty.

Ở mỗi độ tuổi thể hiện lao động khác nhau, do vậy cần phải căn cứ vào độ tuổi để có phương án bố trí, sử dụng nguồn nhân lực phù hợp mới phát huy

Số hóa bởi Trung tâm Học liệu <http://www.lrc-tnu.edu.vn/>

hết khả năng của người lao động nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực. Song hiệu quả còn phụ thuộc vào cách quản trị, chiến lược sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

3.2.3.2. Tình hình số lượng lao động theo giới tính

Tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc, do đặc thù ngành đóng tàu là ngành công nghiệp nặng, tương đối vất vả nên có sự chênh lệch giữa lao động nam và lao động nữ, lao động trực tiếp và lao động gián tiếp.

Bảng 3.6: Tình hình số lượng lao động theo giới tính

| Phân loại | Năm 2009 | | Năm 2010 | | Năm 2011 | | Năm 2012 | | Năm 2013 | |
|------------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
| | Số người | % | Số người | % | Số người | % | Số người | % | Số người | % |
| Tổng số lao động | 268 | 100 | 278 | 100 | 273 | 100 | 343 | 100 | 327 | 100 |
| LĐ trực tiếp | 189 | 70,52 | 190 | 68,34 | 185 | 67,76 | 241 | 70,26 | 226 | 69,11 |
| LĐ gián tiếp | 79 | 29,48 | 88 | 31,66 | 88 | 32,24 | 102 | 29,74 | 101 | 30,89 |
| LĐ nam | 242 | 90,30 | 250 | 89,93 | 243 | 89,01 | 312 | 90,96 | 293 | 89,60 |
| LĐ nữ | 26 | 9,70 | 28 | 10,07 | 30 | 10,99 | 31 | 9,04 | 34 | 10,40 |

(Nguồn: Phòng TCHC - Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc)

Qua bảng 3.6 ta thấy tình hình sử dụng lao động nam, nữ tại Công ty trong những năm qua luôn có sự chênh lệch đáng kể. Năm 2009 lao động nam chiếm 242 người tương đương 90,30%, trong khi lao động nữ chỉ có 26 người chiếm 9,70%. Ở các năm sau đó lao động nam vẫn luôn chiếm trên dưới 90%. Lao động nữ của Công ty tập trung chủ yếu ở các phòng ban, nhà bếp nấu ăn; chỉ có một số ít làm công việc vệ sinh làm sạch tại các phân xưởng. Điều này cho thấy việc sử dụng lao động nam / nữ của Công ty cũng chưa thực sự cân đối, cần phải có sự bố trí sắp xếp cho phù hợp hơn nữa. Mặt khác ta cũng thấy tỷ lệ giữa lao động trực tiếp và lao động gián tiếp cũng có sự khác biệt lớn. Năm 2009 lao động trực tiếp chiếm 189 người tương đương 70,52%, lao động gián tiếp là 79 người tương đương 29,48%. Đến năm 2013

số lao động gián tiếp tăng thêm 32 người thành 101 người, tuy nhiên cũng chỉ chiếm 30,89%. Điều này thể hiện chính sách quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả của Công ty, tập trung lao động chủ yếu ở các phân xưởng. Còn lao động ở các phòng ban có sự rút gọn hợp lý vừa đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả vừa phát huy hết năng lực của nhân viên.

3.3. Phân tích, đánh giá thực trạng quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc

3.3.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc

***Đặc điểm của ngành nghề sản xuất kinh doanh:**

Đóng tàu là một ngành công nghiệp nặng đặc biệt. Ngành hàng nào cũng phụ thuộc vào đơn hàng, nhưng riêng ngành đóng tàu lại phụ thuộc vào chu kỳ phát triển của nền kinh tế thế giới, khi nền kinh tế thế giới qua giai đoạn phát triển đi vào suy thoái thì ngành đóng tàu cũng suy thoái theo do đó ảnh hưởng rất lớn đến cách thức tổ chức công việc, nhân lực trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Người lao động làm trong ngành đóng tàu đều có những đặc điểm rất riêng. Đây là ngành đòi hỏi người lao động phải có kinh nghiệm, phải chịu được áp lực công việc bởi họ sẽ phải làm những công việc rất độc hại, mang vác nặng và ảnh hưởng đến sức khỏe.

Đối với Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc là đơn vị hoạt động độc lập, không thuộc Tổng Công ty công nghiệp tàu thủy Việt Nam. Lĩnh vực kinh doanh chính của Công ty là đóng mới và sửa chữa tàu biển, do vậy nguồn nhân lực của Công ty chủ yếu là những công nhân có kinh nghiệm, những kỹ sư có trình độ được đào tạo bài bản tại các trường hàng hải trong nước.

*** Quy mô doanh nghiệp:**

Quy mô của doanh nghiệp có ảnh hưởng lớn tới việc tổ chức lao động và các nhiệm vụ cụ thể của tổ chức lao động. Bởi quy mô doanh nghiệp sẽ quyết định số lượng lao động của doanh nghiệp đó. Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc có quy mô thuộc loại vừa với hơn 300 CB.CNV tại thời điểm hiện tại. Ngoài ra để phục vụ nhiều sản phẩm thi công cùng một lúc, đáp ứng thời gian giao hàng, Công ty có thể thuê các nhà thầu phụ thi công từng phần của tàu. Với quy mô này thì đòi hỏi đội ngũ cán bộ quản lý nguồn nhân lực tại Công ty phải được trang bị những kỹ năng cần thiết, đáp ứng yêu cầu công việc.

***Nhân tố khách hàng và đặc điểm tâm lý của họ:**

Khách hàng là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Hiện nay khách hàng của Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc là các công ty vận tải khai thác chở hàng, các nhà máy nhiệt điện, các khu chế xuất, nhà máy lọc dầu trong nước. Sản xuất và thi công các sản phẩm đáp ứng tốt nhất yêu cầu và thị hiếu của khách hàng là mục tiêu của Công ty. Muốn vậy Ban lãnh đạo Công ty phải làm cho nhân viên hiểu rằng khách hàng có ý nghĩa sống còn với công ty của họ, đối với những lợi ích các nhân mà họ được hưởng. Có đơn hàng nghĩa là họ có lương, lương cao hay thấp tùy thuộc vào mức độ hoàn thành công việc của họ.

***Đối thủ cạnh tranh:**

Trong nền kinh tế thị trường, doanh nghiệp luôn luôn phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt từ các doanh nghiệp khác. Đối thủ cạnh tranh của Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc là các doanh nghiệp đóng tàu của ngành công nghiệp tàu thủy Việt Nam trong việc thi công và đóng mới các sản phẩm tàu. Cuộc cạnh tranh này không chỉ là cạnh tranh về sản phẩm, lợi nhuận, mà còn là cuộc cạnh tranh về nguồn nhân lực. Công ty đang phải cạnh tranh nguồn nhân lực có chất lượng với các doanh nghiệp trong ngành, các

công ty như Licemco, Lilama trong việc thu hút và giữ chân người có kinh nghiệm và trình độ. Những bất ổn của ngành công nghiệp tàu thủy trong thời gian qua đã tạo ra tâm lý e ngại, bất ổn với nhiều CB.CNV của Công ty trong quyết định ở lại hay rời bỏ. Để có thể đứng vững và phát triển thì Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc không còn con đường nào khác là phải quản lý và sử dụng nhân lực của mình một cách có hiệu quả.

***Trình độ, năng lực của đội ngũ cán bộ công nhân viên:**

Nếu yếu tố trang thiết bị công nghệ giữ chức năng truyền tải vận hành thì yếu tố con người điều khiển sự vận hành đó. Mỗi một CB-CNV trong Công ty đều mang một vai trò quan trọng trong việc tạo nên thành công. Vì thế trong công tác quản lý nguồn nhân lực, ban lãnh đạo Công ty phải làm sao phát huy được những điểm mạnh, hạn chế điểm yếu của họ nhằm đem lại lợi ích cho Công ty. Mặt khác phải tạo ra được cơ chế làm việc hợp lý, kỷ luật chặt chẽ và giám sát thi hành đảm bảo gắn liền lợi ích, trách nhiệm của họ với Công ty.

***Năng lực của nhà quản lý:**

Tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc, Ban lãnh đạo công ty là những người có kinh nghiệm, có tầm nhìn chiến lược, biết nhìn xa trông rộng, biết vận dụng những kiến thức thu thập được vào hoạt động quản lý tại Công ty. Họ có kỹ năng làm việc với con người, biết phân tích nhìn thấy năng lực của từng cá nhân để sắp xếp công việc hợp lý mang lại hiệu quả cao nhất.

Như vậy, năng lực của nhà quản lý có vai trò rất to lớn đối với công tác quản lý tổ chức nói chung và công tác quản lý nhân lực nói riêng. Người quản lý có năng lực tốt sẽ giúp cho doanh nghiệp ngày càng phát triển, đứng vững trên thị trường.

3.3.2. Những kết quả đã đạt được

3.3.2.1. Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực

* Tiêu chuẩn của tuyển dụng của Công ty:

Tùy theo yêu cầu của từng vị trí công việc, căn cứ vào quy chế tuyển dụng của công ty, việc tuyển dụng người lao động dựa trên các tiêu chuẩn cho ứng cử viên như sau:

- Đối với lao động tại các phòng ban:

+ Trình độ chuyên môn: Tùy theo vị trí công việc đòi hỏi ứng cử viên đã tốt nghiệp: trên Đại học, Đại học, Cao đẳng hay Trung cấp trở lên đúng với chuyên ngành.

+ Có khả năng nắm bắt công việc nhanh, chăm chỉ hay học hỏi, chịu được áp lực, có kỹ năng làm việc theo nhóm, tư tưởng vững vàng.

+ Có sức khỏe tốt mong muốn làm việc lâu dài với Công ty.

+ Trình độ ngoại ngữ, tin học: theo yêu cầu cụ thể của công việc.

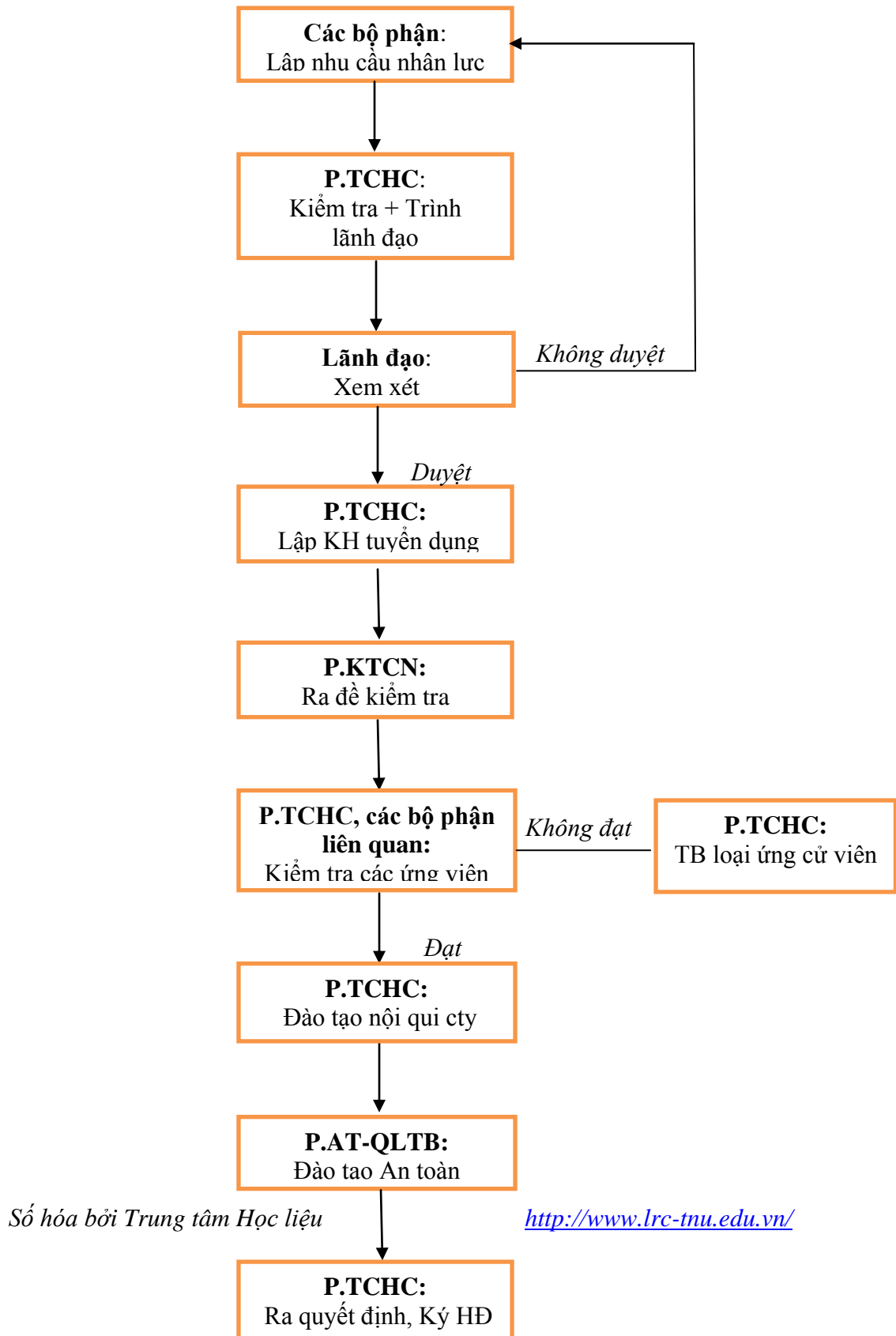
- Đối với lao động tại các phân xưởng:

+ Được đào tạo đúng ngành nghề phù hợp với yêu cầu công việc như thợ hàn, thợ lắp ráp, thợ máy, công nhân v.v...

+ Nhanh nhẹn, chịu khó; có khả năng nắm bắt công việc nhanh, sức khỏe tốt; có thể làm được việc nặng và ngoài trời.

+ Có tinh thần cầu tiến và muốn gắn bó lâu dài với Công ty.

* Quy trình tuyển dụng:



Hình 3.4: Sơ đồ qui trình tuyển dụng tại Công ty CP CNTT Đông Bắc

Qua sơ đồ Qui trình tuyển dụng của Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc ta thấy việc tuyển dụng tại Công ty căn cứ vào nhu cầu về lao động tại các bộ phận (phòng ban, phân xưởng). Trưởng các bộ phận sẽ chủ động đề xuất ý kiến về việc tuyển dụng nhân lực tại bộ phận mình, tránh trường hợp thừa - thiếu lao động xảy ra. Đây là điểm ưu việt hơn hẳn so với các công ty đóng tàu khác, đặc biệt là các công ty nhà nước. Tại các công ty nhà nước việc tuyển dụng đa số diễn ra theo cơ chế xin- cho, theo mối quan hệ; nhiều khi tuyển dụng do nể nang, tuyển đại trà rồi nhồi nhét về các bộ phận mà không căn cứ vào tình hình thực tế thừa - thiếu thế nào. Các bộ phận dù có nhu cầu hay không có nhu cầu tuyển dụng thêm cũng không được tham gia phỏng vấn hay sát hạch người lao động trước khi tuyển dụng. Phòng Tổ chức đánh quyết định xuống bộ phận nào thì bộ phận ấy có trách nhiệm đào tạo và bố trí công việc.

Là công ty cổ phần mới được thành lập trong vài năm trở lại đây, ban lãnh đạo công ty là những người trẻ có tư duy nhạy bén, năng động nên rất coi trọng nguyên tắc khách quan tôn trọng nhân tài trong tuyển chọn nguồn nhân lực. Người lao động khi được tuyển vào làm không hề mất phí “bôi trơn”, không cần có mối quan hệ, không qua khâu trung gian giới thiệu nào cả. Việc tuyển dụng được công bố rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng như: website của Công ty, đài phát thanh và truyền hình, báo Quảng Ninh, trang mạng tìm việc làm... ngoài ra thông tin tuyển dụng còn được dán tại các khu đông dân cư, các nhà máy đóng tàu xung quanh. Do vậy Công ty đã lựa chọn thu hút những kỹ sư, công nhân, cán bộ quản lý có trình độ

chuyên môn tốt, nhiều kinh nghiệm trong nghề và tư cách đạo đức tốt ở các công ty đóng tàu xung quanh sang làm việc.

3.3.2.2. Công tác đào tạo nguồn nhân lực

Đào tạo nguồn nhân lực là các hoạt động nhằm nâng cao năng lực, tay nghề cho người lao động của Công ty ngày một hoàn thiện hơn nữa yêu cầu đòi hỏi của sản xuất, đảm bảo sự phù hợp tốt nhất với nhu cầu hiện tại và đáp ứng được những thay đổi trong tương lai.

Nhận thức được vai trò quan trọng của nguồn lực con người trong hoạt động kinh doanh, đặc biệt là trong nền kinh tế thị trường hiện nay, Công ty đã tiến hành đào tạo và đào tạo lại đội ngũ lao động của mình để có thể đáp ứng được những đòi hỏi về trình độ, tay nghề trong hoàn cảnh mới.

Bảng 3.7: Chi phí dành cho đào tạo của Công ty CP CNTT Đông Bắc

DVT: VND

| Năm | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Tổng số tiền | 250,000,000 | 233,458,000 | 200,000,000 |
| Tổng chi phí | 114,776,086,561 | 286,046,535,960 | 325,381,386,333 |
| Tỷ lệ trong tổng chi phí | 0,21% | 0,08% | 0,06% |

(Nguồn: Phòng TCKT - Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc)

Theo bảng số liệu trên ta có thể thấy chi phí dành cho đào tạo của Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc tăng mạnh trong năm 2011 (chiếm 0,21% trong tổng chi phí). Năm 2012 và 2013 chi phí dành cho đào tạo giảm đi chút ít, nhưng tỷ lệ trong tổng chi phí lại giảm đi nhiều. Điều này không có nghĩa là Công ty không coi trọng công tác đào tạo cho người lao động nữa mà bởi vì Ban lãnh đạo công ty đã biết kết hợp nhiều loại hình đào tạo vừa có hiệu quả lại vừa giảm chi phí. Công ty rất coi trọng việc đào tạo nghề cho công nhân, với nhiều hình thức như đào tạo nghề ngắn hạn và đào tạo cấp bách theo nhu cầu; đào tạo mới, đào tạo lại và đào tạo nâng cao; đào tạo nghề kèm cặp... Bên cạnh đó Công ty cũng đề cao việc đào tạo nâng cao cho các

Số hóa bởi Trung tâm Học liệu <http://www.lrc-tnu.edu.vn/>

kỹ sư và cán bộ quản lý thông qua các lớp đào tạo ngắn hạn và dài hạn. Qua đó cán bộ quản lý của Công ty được nâng cao trình độ quản lý, khả năng ứng biến xử lý công việc nhanh nhạy.

Với bản tính ham học hỏi, người lao động của Công ty đã nắm bắt được các kỹ năng, công nghệ mới để làm việc và ngày càng nâng cao tính chuyên nghiệp trong lao động sản xuất. Đồng thời qua mỗi khóa đào tạo công ty đều có bản đánh giá hiệu quả giữa kinh phí đào tạo bỏ ra và lợi ích đạt được trong sản xuất kinh doanh; trong khi nhiều công ty khác mới chỉ dừng lại ở việc xem xét những người được cử đi đào tạo đã tiếp thu, học hỏi được gì sau khóa học. Tại các công ty đóng tàu khác, công tác đào tạo không được chú trọng. Hàng năm ngoài việc huấn luyện An toàn lao động và Phòng chống cháy nổ theo Quy định của nhà nước và hưởng ứng những “tháng, ngày an toàn lao động” hay phục vụ các cơ quan nhà nước đến kiểm tra, gần như không có các khóa đào tạo nâng cao trình độ, tay nghề, kỹ năng... hay nâng cao trình độ quản lý của CB-CNV. Việc đào tạo sau tuyển dụng và đào tạo lại không được thực hiện triệt để, đa số mới chỉ dừng lại ở đào tạo an toàn lao động cho công nhân mới mà không có đào tạo chuyên môn, quy trình làm việc, văn hóa công ty, chiến lược phát triển, kỹ năng làm việc nhóm... công ty chưa có. Và thực tế cũng chưa có đội ngũ cán bộ đủ năng lực để phụ trách vấn đề đào tạo.

3.3.2.3. Thù lao lao động

Trong quá trình hoạt động của Công ty, thông qua việc đầu tư dây chuyền công nghệ, tăng chất lượng sản phẩm, tăng doanh thu... làm cho lợi nhuận của Công ty tăng lên. Qua đó, tiền lương và thu nhập bình quân của lao động qua 3 năm gần đây tăng lên đáng kể. Cụ thể thông qua bảng số liệu sau:

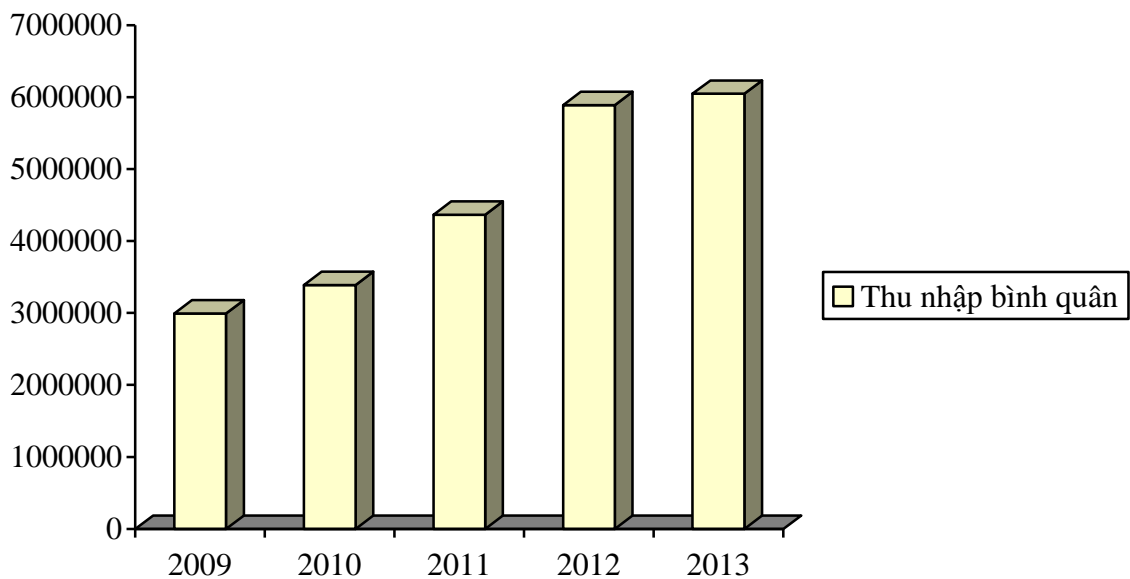
Bảng 3.8: Thu nhập bình quân đầu người/ tháng của Công ty

DVT: VNĐ

| Chỉ tiêu | Năm | | | | |
|----------|------|------|------|------|------|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| | | | | | |

| | | | | | |
|------------------------------------|-------------|-------------|---------------|---------------|---------------|
| Tổng tiền lương thực chi | 583,775,394 | 941,393,787 | 1,086,894,485 | 1,776,659,357 | 2,072,650,974 |
| Số LĐ bình quân/tháng | 195 | 278 | 249 | 300 | 343 |
| Thu nhập bình quân đầu người/tháng | 2,992,441 | 3,389,357 | 4,365,038 | 5,892,138 | 6,048,592 |

(Nguồn: Phòng TCKT - Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc)



Hình 3.5: Biểu đồ thu nhập bình quân giai đoạn 2009-2013

Điểm ưu việt hơn hẳn của Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc là chế độ đãi ngộ khá tốt đối với người lao động và các cán bộ, do vậy công ty đã thu hút ban đầu được lực lượng lao động có kinh nghiệm và trình độ cao. Cán bộ công nhân viên của công ty được đảm bảo mức thu nhập bình quân cao trong mặt bằng thu nhập chung của xã hội. Thu nhập bình quân đầu người/tháng của Công ty tăng lên đáng kể trong 5 năm từ 2009-2013. Từ 2,992,441 đồng/người/tháng (năm 2009) lên 6,048,592 đồng/người/tháng (năm 2013). Mức thu nhập bình quân này cao hơn so với các công ty đóng tàu xung quanh tại cùng thời điểm. Năm 2011 thu nhập bình quân của người lao động tại Công ty đóng tàu Hạ Long là 3,7000,000 đồng/người/tháng; Công ty

đóng tàu Nam Triệu là 4,200,000 đồng/người/tháng; Công ty đóng tàu Bạch Đằng là 3,900,000 đồng/người/tháng.

Tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc việc trả lương không có hiện tượng không công bằng đặc biệt với lao động gián tiếp như các công ty đóng tàu của nhà nước. Tại đây các cán bộ trẻ có năng lực, làm việc tốt sẽ được trả lương xứng đáng tương đương với cán bộ lâu năm nếu có cùng thành tích cống hiến chứ không căn cứ vào hệ số lương và thời gian làm việc tại công ty lâu hơn. Bên cạnh đó việc trả lương cũng không theo chủ nghĩa bình quân mà mang tính cạnh tranh mạnh mẽ. Điều này góp phần thúc đẩy người lao động có động lực làm việc, có ý chí vươn lên để hoàn thành công việc, tạo ra nhiều sáng kiến cải tiến kỹ thuật nâng cao năng suất lao động.

Người lao động của Công ty được bố trí nhà ở tập thể khép kín đối với công nhân ở xa, có bếp ăn ca phục vụ 3 bữa, có phương tiện đưa đón CB-CNV hàng ngày, có câu lạc bộ vui chơi để công nhân sinh hoạt với chương trình “hát cho nhau nghe” được tổ chức vào thứ 7 hàng tuần. Ngoài ra hàng năm Ban lãnh đạo Công ty tổ chức các chương trình đi du lịch, tham quan nghỉ mát cho toàn thể CB-CNV.

3.3.2.4. Khen thưởng và kỷ luật lao động

Khen thưởng không chỉ làm tăng thu nhập cho người lao động mà còn là một yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý, động cơ làm việc của họ. Khen thưởng được coi là một đòn bẩy kinh tế quan trọng khuyến khích nhân viên Công ty hăng hái, nhiệt tình phấn đấu trong công việc,... Đây là một trong những biện pháp quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả. Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc đã xác định hệ thống tiêu chuẩn xét thưởng một cách cụ thể, linh hoạt, làm cho người lao động thấy rõ họ sẽ nhận được phần thưởng xứng đáng với cống hiến của mình. Khen thưởng kịp thời và xứng đáng đối với những CB-CNV đạt kết quả xuất sắc trong lao động.

Trong những năm gần đây Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc luôn duy trì và phát triển tích cực công tác khen thưởng tiến độ các dự án, công đoạn thi công, nhằm kịp thời khuyến khích động viên các cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc, khích lệ các cá nhân và tập thể khác phấn đấu noi theo cùng được thưởng. Việc khen thưởng thường được thực hiện ngay sau khi kết thúc một công đoạn của dự án, hay một bước công nghệ, áp dụng rộng rãi đối với tất cả các đơn vị, tổ đội sản xuất trong toàn công ty. Mức khen thưởng được Ban lãnh đạo công ty áp dụng linh hoạt tùy thuộc vào yêu cầu của nhiệm vụ và mức độ hoàn thành của các đơn vị, tổ đội sản xuất. Thông thường dao động từ 5 - 15% mức lương khoán.

Ví dụ:

- Nếu tổ sản xuất phấn đấu đạt kế hoạch đề ra của công ty đối với hạng mục chế tạo Tổng đoạn A thì mức thưởng sẽ là 5% tổng lương khoán của tổng đoạn A.
- Nếu tổ sản xuất có thể hoàn thành vượt mức tiến độ 1 ngày, đảm bảo chất lượng đúng theo yêu cầu của KCS, Đăng kiểm, chủ đầu tư thì mức thưởng sẽ tăng lên 10% tổng lương khoán.
- Nếu tổ sản xuất tập trung tăng ca, thêm giờ, phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật để hoàn thành Tổng đoạn A trước 3 ngày trở lên, thì mức thưởng sẽ lên đến 15% tổng lương khoán

Công tác khen thưởng hàng tháng được Công ty duy trì bằng hình thức các đơn vị (phòng ban, phân xưởng) bình bầu các tập thể và cá nhân xuất sắc trong tháng, sau đó hội đồng thi đua khen thưởng thẩm định và quyết định lựa chọn một đến hai cá nhân xuất sắc trong tháng, và một đến hai tập thể lao động tiên tiến để khen thưởng, đặc biệt cá nhân xuất sắc trong tháng được chụp ảnh, vinh danh đưa lên trang mạng và bảng tin của Công ty, nhằm khuyến khích, động viên tinh thần của các hạt nhân tiên tiến. Mức thưởng tối

thiếu bằng 1 tháng lương cơ bản đối với cá nhân xuất sắc và bằng 3 tháng lương cơ bản bình quân của tập thể xuất sắc.

Hình thức khen thưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật: Công ty tiến hành thành lập Hội đồng sáng kiến cải tiến kỹ thuật do Giám đốc công ty làm Chủ tịch và các thành viên là các cán bộ kỹ thuật có thâm niên và năng lực, nhằm phát động phong trào sáng kiến cải tiến kỹ thuật trong toàn công ty, người lao động ở mọi vị trí làm việc được quyền đề xuất và tham gia cải tiến kỹ thuật, cải tiến quy trình làm việc..... Các sáng kiến được báo cáo và hội đồng nghiệm thu đánh giá, mức độ ảnh hưởng, hiệu quả kinh tế mang lại và động viên khen thưởng kịp thời trong quý, trong tháng. Mức thưởng đối với các sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất được đánh giá trên cơ sở giá trị đóng góp của sáng kiến đó, và giá trị làm lợi cho công ty. Mức thưởng áp dụng có thể lên đến 30% tổng giá trị đóng góp.

Ngoài ra để không ngừng khuyến khích và đẩy mạnh công tác sáng kiến, đóng góp ý kiến xây dựng và phát triển công ty, công ty còn thực hiện chính sách thưởng ngay 10.000 đồng cho 1 ý kiến. Bất cứ cá nhân nào có ý kiến đóng góp cho công ty, dù chưa được công nhận hay chưa được áp dụng vẫn được công ty thưởng nóng 10.000 đồng. Sau khi tổng hợp, phân tích, đánh giá, ý kiến nào được lựa chọn để áp dụng sẽ tiếp tục được thưởng ở mức sáng kiến mới mức thưởng như đã đề cập ở trên.

Ngoài những hình thức khen thưởng như trên, Công ty còn áp dụng một số hình thức khen thưởng khác như:

- Khen thưởng đối với toàn dự án. Lấy ví dụ: Đối với 1 dự án như thi công tàu hàng bách hóa 12.500 tấn. Công ty áp dụng chính sách thưởng lũy tiến đối với toàn thể CB-CNV Công ty bằng hình thức như sau: Nếu toàn Công ty đạt tiến độ tháng sẽ được được 10% tổng quỹ lương tháng. Nếu đạt tiến độ quý, sẽ được thưởng thêm 20% tổng lương quý. Nếu đạt tiến độ toàn

Số hóa bởi Trung tâm Học liệu <http://www.lrc-tnu.edu.vn/>

dự án thì sẽ được thưởng thêm 20% tổng lương toàn dự án. Toàn bộ tiền thưởng sẽ được quyết toán theo giai đoạn quý, tháng và năm dự án). Tổng mức thưởng lên đến 50% quỹ lương toàn Công ty. Đây được coi là một biện pháp rất mạnh và hiệu quả của Công ty, góp phần không nhỏ vào việc thúc đẩy sản xuất, tăng năng suất lao động toàn Công ty.

- Khen thưởng vào các dịp lễ tết, cuối năm: Vào các dịp lễ tết, các sự kiện như Cất tôn, Đặt ky, Hạ Thủy, Bàn giao tàu, ngày thành lập công ty, dịp cuối năm Công ty đều có chế độ thưởng cho toàn thể CB-CNV trong công ty căn cứ vào việc thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh. Ngoài ra, vào những ngày tổ chức các sự kiện lớn Công ty đều tổ chức các chương trình quay số trúng thưởng, bốc thăm may mắn cho toàn thể CB-CNV.

Bên cạnh việc khen thưởng, Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc đã tiến hành xây dựng các nội quy quy định trong kỷ luật một cách rõ ràng và cụ thể. Những ai vi phạm nội quy đều bị xử phạt thích đáng, tránh tình trạng vì nể nang mà bỏ qua. Công ty kết hợp hài hoà các phương pháp kỷ luật khác nhau từ phương pháp giáo dục, phương pháp hành chính, phương pháp kinh tế. Trong đó phương pháp ngăn ngừa, răn đe giáo dục là chính, đi kèm là các chế tài, tất cả các quy chế quy định của Công ty thường được gắn với các chế tài xử lý, nhằm nâng cao hiệu quả thi hành và tính khả thi của quy chế và quy định, cũng như các tác khen thưởng động viên kịp thời các cá nhân và tổ chức thực hiện tốt quy chế.

Các bước tiến hành kỷ luật lao động đang được áp dụng tại Công ty:

Bước 1: Lập biên bản ghi nhận sự vi phạm của đối tượng lao động đối với nội quy, quy định, quy chế của Công ty.

Bước 2: Yêu cầu đối tượng vi phạm viết tường trình sự việc, viết kiểm điểm vi phạm.

Bước 3: Tiến hành họp xem xét kỷ luật.

Bước 4: Thi hành kỷ luật (bồi thường vật chất nếu có)

Các hình thức kỷ luật lao động áp dụng tại Công ty:

- Khiển trách nhắc nhở: áp dụng lần đầu đối với các vi phạm nhẹ (theo quy định của nội quy Công ty)

- Hạ lương, cắt phụ cấp, chuyển công tác khác: áp dụng đối với vi phạm lần 2 hoặc vi phạm lỗi nặng (theo quy định của nội quy Công ty)

- Sa thải: áp dụng đối với việc tái phạm trong thời gian kỷ luật, vi phạm các lỗi nghiêm trọng, trộm cắp có giá trị từ 500.000 đồng trở lên (theo quy định của nội quy Công ty)

Nhờ việc kết hợp hợp lý giữa công tác khen thưởng và kỷ luật mà Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc đã khích lệ được tinh thần làm việc của người lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đồng thời tạo cho người lao động tinh thần làm việc tự giác, nê nếp, có trách nhiệm.

3.3.3. Những hạn chế và vấn đề tồn tại

Bên cạnh những kết quả ban đầu đạt được, Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc gặp phải không ít những tồn tại và hạn chế trong việc quản lý và sử dụng nguồn nhân lực của mình.

3.3.3.1. Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực

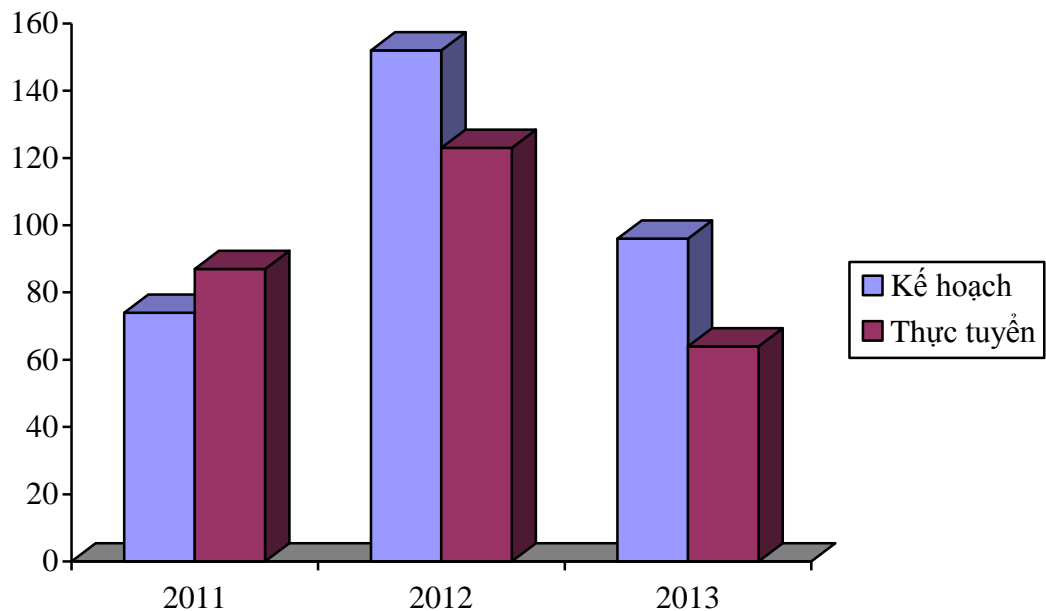
Tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc, bên cạnh những kết quả đạt được trong công tác tuyển dụng thì cũng tồn tại song song nhiều khó khăn, bất cập cần giải quyết.

Bảng 3.9: Tình hình tuyển dụng tại Công ty năm 2011 - 2013

| Chỉ tiêu | Năm 2011 | | Năm 2012 | | Năm 2013 | |
|----------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|
| | Kế hoạch | Thực tuyển | Kế hoạch | Thực tuyển | Kế hoạch | Thực tuyển |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|----|----|-----|-----|----|----|
| Cán bộ quản lý (Từ cấp phó trở lên) | 2 | 2 | 5 | 7 | 1 | 1 |
| Kỹ sư | 4 | 8 | 3 | 5 | 12 | 3 |
| Nhân viên phục vụ | 6 | 6 | 8 | 5 | 7 | 5 |
| Công nhân | 52 | 45 | 83 | 66 | 55 | 31 |
| Lao động phổ thông | 10 | 26 | 53 | 40 | 21 | 24 |
| Tổng số | 74 | 87 | 152 | 123 | 96 | 64 |

(Nguồn: Phòng TCHC - Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc)



Hình 3.6: Biểu đồ tình hình tuyển dụng tại Công ty năm 2011 - 2013

Qua bảng thống kê tình hình tuyển dụng trong 3 năm gần đây tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc ta thấy việc tuyển dụng chưa đạt được chỉ tiêu. Năm 2011 chỉ tiêu tuyển dụng là 74 lao động, thực tuyển là 87 lao động, tuy nhiên số lượng công nhân lại không đạt số lượng đề ra; Công ty đã phải tuyển thêm lao động phổ thông về đào tạo nghề để đáp ứng yêu cầu của sản xuất. Năm 2012 kế hoạch là 152 lao động, thực tuyển 123 lao động. Năm 2013 kế hoạch là 96 lao động, thực tuyển là 64 lao động. Trong cả 3 năm thì Công ty đều không đạt được kế hoạch về tuyển dụng số lượng công

nhân. Năm 2014, khối lượng công việc và đơn hàng từ phía khách hàng là rất nhiều. Tuy nhiên Ban lãnh đạo Công ty rất lo lắng vì không tuyển đủ số lượng công nhân đáp ứng yêu cầu công việc. Nguyên nhân: do vị trí địa lý, trụ sở chính và nhà máy được đặt ở vị trí khá xa trung tâm và cũng không nằm trong khu vực quy hoạch dành cho các công ty đóng tàu. Hầu hết các công ty khác trong cùng địa bàn đều hoạt động trong lĩnh vực khai thác và chế biến than, điều đã ảnh hưởng lớn và gây khó khăn cho công tác thu hút nguồn nhân lực của Công ty; bởi khi nói đến Cẩm Phả, hầu hết đều nghĩ đến một vùng công nghiệp khai thác than mà không mấy ai nghĩ đến công nghiệp đóng tàu.

Ngoài ra do đặc thù của ngành đóng tàu là công việc của người lao động rất vất vả và nặng nhọc (làm việc ngoài trời, trên cao, mang vác vật nặng, dưới hầm tàu, hầm máy, thường xuyên tiếp xúc với những chất độc hại...), vì vậy tính hấp dẫn nghề nghiệp đối với người lao động không cao. Một vấn đề nữa là xu hướng thay đổi nghề nghiệp và tâm lý không ổn định cũng như lý tưởng của người lao động. Số lượng lao động yêu nghề hiện nay không thực sự nhiều và đa số có xu hướng chuyển sang các nghề nhàn hạ hơn nhưng có thu nhập tương đồng, thậm chí thấp hơn một chút chỉ cần với điều kiện nhàn hơn là họ sẵn sàng chuyển.

Một nguyên nhân chính nữa dẫn đến công tác tuyển dụng không đạt được theo kế hoạch là sự suy thoái của ngành công nghiệp tàu thủy trong những năm qua. Sự sụp đổ của ngành dẫn đến tâm lý thiếu lòng tin, gần như tất cả những công nhân trong ngành sau khi rời bỏ một công ty đóng tàu đều có xu hướng chuyển nghề do tâm lý lo ngại sự thiếu ổn định. Ngoài ra, một nguồn tuyển dụng rất dồi dào là các trường dạy nghề như Giao thông vận tải TW 2, Các trường nghề Công nghiệp tàu thủy số 1, số 2, số 3 của Vinashin trước đây và một số trường trung cấp nghề khác trong những năm gần đây gần như không có học sinh theo học. Do đó, công tác tuyển dụng trực tiếp tại các trường nghề hầu như không thể thực hiện được trong bối cảnh khó khăn chung.

Chính những điều trên đã làm cho công tác tuyển dụng và thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao của Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc gặp rất nhiều khó khăn. Do vậy Công ty phải cơ chế chính sách mới, hợp lý về tuyển dụng nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của sản xuất.

3.3.3.2. Thù lao lao động

Việc trả lương cho công nhân trực tiếp sản xuất, dù đã khá cao so với mặt bằng chung của ngành công nghiệp tàu thủy, tuy nhiên Công ty lại phát triển vào đúng thời kỳ thoái trào của ngành nên việc thu hút lao động lành nghề vẫn gặp không ít khó khăn. Đa số công nhân lành nghề sau khi nghỉ việc tại các công ty khác trong ngành đều có xu hướng chuyển nghề bằng cách tuyển dụng vào các khu chế xuất, khu công nghiệp gần nhà. Hơn nữa, một số công ty khác hoạt động trong các ngành công nghiệp nặng có điều kiện lao động tương tự có xu hướng trả thù lao cao hơn cũng là một rào cản lớn cho công ty (Ví dụ: Lilama, Lisemco chuyên về kết cấu thép và lắp máy).

Một vấn đề nữa là xu hướng thay đổi nghề nghiệp và tâm lý không ổn định cũng như lý tưởng của người lao động. Số lượng lao động yêu nghề hiện nay không thực sự nhiều và đa số có xu hướng chuyển sang các nghề nhàn hạ hơn nhưng có thu nhập tương đồng, thậm chí thấp hơn một chút chỉ cần với điều kiện nhàn hơn là họ sẵn sàng chuyển.

Ngoài ra, qua nghiên cứu và trực tiếp tiếp xúc với người lao động cũng như các cán bộ quản lý của công ty, người viết được biết dù thù lao lao động của Công ty hiện nay thuộc hàng cao nhất trong ngành công nghiệp tàu thủy, nhưng vì những nguyên nhân nội tại như: Công ty có tuổi đời và thời gian phát triển chưa đủ dài, sự tích lũy kinh nghiệm còn thiếu, đa số cán bộ quản lý còn trẻ... dẫn đến việc định mức khoán cho công nhân tại nhiều khâu sản xuất chưa thực sự công bằng. Dẫn đến việc có tổ sản xuất cũng làm việc trong khoảng thời gian ấy thì lương bình quân rất cao, trong khi có những tổ sản

Số hóa bởi Trung tâm Học liệu <http://www.lrc-tnu.edu.vn/>

xuất lại lương rất thấp. Đây có thể nói là tử huyệt của Công ty trong công tác thù lao lao động mà lãnh đạo công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc đang gấp rút điều chỉnh bằng cách thành lập tổ chuyên trách điều chỉnh và hoàn thiện Bộ định mức tiêu chuẩn của công ty bằng phương pháp trực quan: Quan sát và đo đếm trực tiếp tại hiện trường từng bước công nghệ quy ra nguyên công.

3.3.3.3. *Lập kế hoạch nguồn nhân lực*

Công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc đang tồn tại một số vấn đề sau:

- Thiếu cán bộ nhân sự giỏi: Như đã đề cập ở trên, vấn đề khó khăn trong thu hút nguồn nhân lực của Công ty nói chung dẫn đến vấn đề khó khăn trong việc tuyển dụng và thu hút cán bộ cho phòng Tổ chức hành chính. Do đó, công tác tham mưu, giúp việc của phòng nhân sự liên quan đến vấn đề quy hoạch và phát triển nguồn nhân lực của Công ty chưa được hiệu quả. Công ty hiện đang thiếu hẳn một giám đốc nhân sự chuyên nghiệp.

- Công tác lập kế hoạch thiếu tính chủ động và mang tính chất tình thế: Việc lập kế hoạch nguồn nhân lực của Công ty hiện nay chủ yếu dựa trên phương pháp định mức thực tế. Trước khi kết thúc năm tài chính, các phòng ban, đơn vị sẽ căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh năm tiếp theo của Công ty do phòng Kế hoạch vật tư lập, được lãnh đạo Công ty phê duyệt và tiến hành lập kế hoạch cho đơn vị mình. Cụ thể: Sau khi Phòng Kế hoạch vật tư lập kế hoạch kinh doanh chung cho toàn Công ty, Phòng Sản xuất sẽ lấy làm căn cứ để lập tiến độ chung cho tất cả các sản phẩm theo tháng, quý, năm. Trên cơ sở đó áp khối lượng nguyên công cần cho mỗi sản phẩm theo giai đoạn (căn cứ vào định mức và số liệu thống kê hiệu suất lao động từng ngành nghề). Ví dụ: 1 sản phẩm tàu 12.500 tấn thì cần 90.000 công lao động trong 1 năm, phân cụ thể theo ngành nghề...Căn cứ vào nhu cầu của phòng Sản xuất, phòng Tổ chức hành chính sẽ lập nhu cầu lao động đối với từng ngành nghề

Số hóa bởi Trung tâm Học liệu <http://www.lrc-tnu.edu.vn/>

lao động theo giai đoạn tháng, quý năm. Sau đó trên cơ sở lượng lao động cần có cho từng giai đoạn sẽ tham mưu cho lãnh đạo công ty số lượng cần tuyển dụng (chủ yếu áp dụng đối với lượng lao động dài hạn), với các khâu sản xuất ngắn hạn (ví dụ vào tháng 11 có 2 sản phẩm trùng nhau cần số lao động đột biến lên đến 300 lao động cần thêm) trong trường hợp này Công ty sẽ thực hiện biện pháp thuê thầu phụ tham gia thi công thay vì tuyển dụng. Đây là hình thức áp dụng khá phổ biến ở Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc hiện nay với lượng lao động thuê ngoài từ các nhà thầu phụ dao động từ 30 - 50% khối lượng công việc hàng năm.

Do đặc thù của Công ty là Công ty mới thành lập, lại phát triển khá nóng trong thời gian qua trong khi mặt bằng chung đối với lao động hiện nay đều ở độ tuổi khá trẻ, chưa có nhiều kinh nghiệm. Do đó, việc lập kế hoạch tuyển dụng lao động của Công ty nhiều khi thực hiện theo hình thức giải pháp tình thế, đáp ứng ngay cho giai đoạn trước mắt để đảm bảo hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh nên Công tác hoạch định nguồn lao động lâu dài đôi khi chưa thực hiện được. Nguyên nhân chính do tình trạng khan hiếm nguồn nhân lực và hạn chế chuyên môn dẫn đến việc mất ổn định nguồn nhân lực, đặc biệt là lao động quản lý.

Ngoài ra, tình hình thị trường đóng tàu thế giới đang ở giai đoạn đáy của khủng hoảng, nguồn hàng khan hiếm, sản phẩm thi công đơn chiếc, thi công xong sản phẩm này chưa biết sẽ có sản phẩm tiếp theo hay không đã tạo rào cản và khó khăn không nhỏ cho việc lập kế hoạch nguồn nhân lực dài hạn.

3.3.3.4. Đánh giá việc thực hiện công việc

Công tác đánh giá hiệu quả công việc tại Công ty hiện nay chưa thực sự tối ưu dù Công ty đã xây dựng và áp dụng Bộ chỉ số đánh giá KPI dựa trên các tiêu chí như Khối lượng công việc, chất lượng công việc, tiến độ...và căn cứ vào bản mô tả công việc của từng vị trí công tác.

Tuy nhiên, bộ chỉ số KPI hiện tại vẫn chưa thực sự chi tiết và mới chỉ dừng lại ở đánh giá hiệu quả công việc theo tháng để tính lương cho các bộ phận, cá nhân mà chưa gắn liền với hiệu quả thực tế, chưa đo lường được kết quả thực hiện công việc của từng cá nhân gắn liền với mục tiêu và chiến lược chung của Công ty.

Các tiêu chí đánh giá còn chung chung mang tính chất định tính, và chưa có định lượng cụ thể, không có hệ thống giám sát cân bằng giữa các mục tiêu về tài chính và các mục tiêu không tài chính “khách hàng, năng suất, chất lượng, phát triển nguồn nhân lực”, cân bằng sự phát triển dài hạn và áp lực thường ngày trong hoạt động kinh doanh, hướng đến sự phát triển bền vững

Như vậy, có thể thấy ngoài những kết quả đã đạt được trong công tác quản lý nguồn nhân lực vẫn còn rất nhiều tồn tại mà Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc cần phải thực hiện mạnh mẽ và kiên quyết thì mới có thể xây dựng được lực lượng lao động đáp ứng yêu cầu cạnh tranh trong xu thế hội nhập ngày càng cao như hiện nay.

3.3.4. Những nguyên nhân của hạn chế và tồn tại

3.3.4.1. Nguyên nhân khách quan

+ Do những khó khăn chung của nền kinh tế Việt Nam, khó khăn chung của ngành đóng tàu trong thời kỳ khủng hoảng và suy thoái. Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc ra đời trong bối cảnh nền kinh tế thế giới đang bước vào thời kỳ khủng hoảng. Nền kinh tế của nhiều nước bị ảnh hưởng trầm trọng trong đó có Việt Nam. Bên cạnh đó ngành công nghiệp tàu thủy Việt Nam diễn ra quá trình tái cơ cấu bằng việc giải thể và sáp nhập nhiều nhà máy đóng tàu. Điều này đã tạo ra nhiều thuận lợi cũng như khó khăn thách thức cho hoạt động quản lý nguồn nhân lực của Công ty.

+ Do đặc thù của ngành nghề cũng như sự cạnh tranh của các ngành nghề khác. Ngành đóng tàu có tính khắc nghiệt và vất vả; đòi hỏi người công

nhân phải có sức khỏe, sự bền bỉ và chịu được áp lực công việc bởi môi trường làm việc độc hại và nặng nhọc. Do vậy có rất nhiều công nhân đóng tàu đã chuyển sang các ngành khác có thu nhập cao hơn hoặc thấp hơn một chút họ vẫn sẵn sàng chấp nhận.

+ Do xu hướng xã hội, tư tưởng của người lao động và gia đình người lao động (hiện nay hầu hết các gia đình đều chỉ có từ 1 - 2 con, nên hình thành một nếp suy nghĩ cho hầu hết các gia đình là phải tìm cho con em mình một nghề thật nhàn hạ, thu nhập cao và gần nhà..)

+ Do vị trí địa lý và môi trường xung quanh: Công ty không nằm trong quy hoạch vùng và trung tâm phát triển kinh tế của tỉnh, việc thu hút người lao động lành nghề là rất khó khăn dù đã có xe đưa đón công nhân. Ngoài ra Công ty nằm giữa một phía là biển và ba phía là các khu vực, bãi chôn biển than và nhà máy xi măng nên môi trường xung quanh bị ô nhiễm nghiêm trọng, đặc biệt là vấn đề ô nhiễm không khí khiến người lao động không yên tâm công tác (đối với lao động cũ) và gây tâm lý lo ngại (đối với lao động mới).

+ Do loại hình doanh nghiệp và tâm lý người lao động: Hiện lao động tại Việt Nam vẫn mang nặng tâm lý là phải làm cho các công ty nhà nước mới ổn định và lâu dài. Họ vẫn còn tâm lý e ngại đối với các công ty khối tư nhân và cổ phần.

3.3.4.2. Nguyên nhân chủ quan

Đường lối chính sách quản lý nguồn lao động tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc chưa thật tối ưu, thể hiện ở các mặt:

+ Công ty chưa xây dựng được chính sách rõ rệt, cụ thể về công tuyển dụng và thu hút nguồn lao động chất lượng cao (Việc này thể hiện rõ ngay trên trang web của Công ty, mục cơ hội nghề nghiệp với các thông tin tuyển dụng rất sơ xài, thiếu tính hấp dẫn, thiếu các tiêu chí và thông tin cụ thể)

+ Công ty chưa thực sự quan tâm đến công tác quy hoạch nguồn nhân lực và công tác quy hoạch cán bộ, đây cũng là điểm yếu làm cho một số cán bộ không gắn bó thực sự lâu dài với công ty.

+ Công ty chưa có kế hoạch lâu dài rõ ràng về đào tạo nguồn nhân lực của công ty, mà chỉ đào tạo theo nhu cầu cần thiết trước mắt.

+ Do điều kiện là một công ty mới phát triển trong ngành và có các đặc thù rất riêng, nên Công ty vẫn chưa thể xây dựng được các Bộ tiêu chuẩn, Bộ định mức chính xác đến mức tối ưu phục vụ cho công tác định mức lao động, tạo sự công bằng trong phân chia thu nhập và trả lương người lao động. Hiện tại Công ty mới đang nghiên cứu để triển khai đồng thời hệ thống đo lường và đánh giá hiệu quả công việc (KPI) và Thẻ điểm cân bằng (BSC) để tạo ra công cụ đo lường hiệu quả, trong đó có hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực cũng như nâng cao hiệu suất lao động.

+ Do đặc thù công việc và tính liên tục trong công việc: Đặc thù của ngành đóng tàu là công việc được chia thành các ngành nghề riêng biệt theo các giai đoạn thi công: Vỏ (gia công, lắp ráp, hàn), máy, ống, điện, nội thất, hoàn thiện, thử tàu...

Để đảm bảo công việc được liên tục cho tất cả các ngành nghề đòi hỏi công ty phải thi công nhiều sản phẩm một lúc gối nhau. Tuy nhiên trong tình hình khó khăn chung của thị trường, mỗi năm công ty chỉ có từ 1 - 2 sản phẩm chính và một số sản phẩm nhỏ, do đó việc bố trí công việc đều và liên tục cho người lao động là một vấn đề rất khó khăn không thể giải quyết triệt để. Do đó tình trạng thiếu việc làm, nghỉ chờ việc giữa các giai đoạn thi công thường xuyên xảy ra.

Đồng thời do đặc thù như đã nói kể trên, Công ty không thể đảm bảo tính chuyên môn hóa do nhịp độ sản xuất không đều, phụ thuộc vào từng giai đoạn công việc, Để khắc phục tình trạng giãn việc, chờ việc, Công ty phải thường xuyên bố trí, điều động chéo lao động và tăng cường giữa các phân

xưởng, tổ sản xuất. Nhiều khi một công nhân phải làm nhiều việc trên một sản phẩm. Ví dụ: Công nhân hàn phải đi làm lắp ráp, làm ống, làm sạch, gia công... theo sự điều động của sản xuất để đáp ứng tiến độ và tránh chờ việc.

+ Chế độ đãi ngộ và thù lao lao động của Công ty khá tốt, tuy nhiên chưa đảm bảo được sự công bằng dẫn đến hiệu quả tạo động lực chưa thật cao. Bên cạnh đó do đặc thù hầu hết người lao động đều ở xa, nhưng Công ty vẫn chưa có được khu tập thể cho CB-CNV đã có gia đình để họ yên tâm lao động và gắn bó (hiện mới chỉ có tập thể cho các cá nhân độc thân).

+ Môi trường làm việc chưa thực sự hấp dẫn với người lao động.

Chương 4

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP TÀU THỦY ĐÔNG BẮC GIAI ĐOẠN 2014-2020

4.1. Phương hướng và mục tiêu hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc trong giai đoạn 2014-2020

4.1.1. Phương hướng kinh doanh

Do chịu ảnh hưởng rất lớn của cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới tác động tới sản lượng vận tải hàng hóa bằng đường biển và giá cước vận tải suy giảm rõ rệt, sự khủng hoảng ngành công nghiệp tàu thủy Việt Nam đã làm cấu trúc của ngành đóng tàu thay đổi. Điều này đã ảnh hưởng ít nhiều tới hoạt động kinh doanh của Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc. Mặc dù có những sự biến động lớn, nhưng quan điểm của Đảng và Nhà nước vẫn giữ ngành đóng tàu Việt Nam là một trong những ngành kinh tế mũi nhọn. Do vậy phương hướng kinh doanh của Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc giai đoạn 2014-2020 tập trung vào một số điểm chính như sau:

- Tập trung đẩy mạnh và phát triển ngành nghề kinh doanh chính là thế mạnh của Công ty là đóng mới và sửa chữa các phương tiện vận tải thủy có tải trọng dưới 30.000 tấn và các loại tàu công trình, dịch vụ, sà lan, đầu kéo, tàu đẩy...

- Lựa chọn được thiết kế tốt, phù hợp với nhu cầu khách hàng, có quá trình triển khai tốt, kiểm soát tốt chất lượng, đảm bảo tiến độ giao hàng và giá cả phù hợp, tận dụng lợi thế nhân công ở cả hai góc độ: giá rẻ và có kỹ thuật, tay nghề khéo léo để tạo ra lợi thế cạnh tranh.

- Bên cạnh đó, để tạo đà phát triển cho Công ty trong bối cảnh ngành đóng tàu đang gặp nhiều khó khăn, số lượng đơn hàng khan hiếm, cần điều chỉnh chiến lược sản phẩm trong đó tập trung vào ngành gia công, chế tạo cơ

khí, kết cấu thép xuất khẩu và phục vụ các công trình trọng điểm quốc gia như các nhà máy nhiệt điện, nhà máy lọc hóa dầu, các khu chế xuất...

- Tiếp tục duy trì và phát triển mảng xây dựng dân dụng và công nghiệp bằng cách duy trì mối quan hệ với các bạn hàng truyền thống.

- Tiếp tục duy trì ổn định mảng kinh doanh xăng dầu và đầu tư tài chính.

- Triển khai và mở rộng mảng kinh doanh vận tải thủy nội địa bằng cách khai thác triệt để thị trường sẵn có, đóng mới và mua thêm 03 đoàn sà lan (12 chiếc) để đảm bảo đáp ứng tốt nhất nhu cầu của các khách hàng hiện tại, từng bước tiến tới mở rộng thị phần.

- Từng bước mở rộng và phát triển mảng kinh doanh xuất nhập khẩu vật tư thiết bị tàu thủy và kinh doanh kim khí, vừa tạo thêm thu nhập cho công ty, vừa hỗ trợ đắc lực cho ngành nghề kinh doanh chính.

- Ngoài ra, không ngừng cải thiện hệ thống quản lý nội bộ, hệ thống quản lý chất lượng, triệt để thực hiện tôn chỉ hoạt động Chất lượng là sống còn bên cạnh việc đẩy mạnh công tác thị trường, quảng bá thương hiệu để đưa thương hiệu Dongbacshin tiến sâu hơn vào thị trường quốc tế.

Xu hướng phát triển nền kinh tế tỉnh Quảng Ninh hiện nay là dịch chuyển sang tăng trưởng xanh hay nói cách khác là tăng tỷ trọng của ngành công nghiệp du lịch - dịch vụ lên so với các ngành khác, điều này cho thấy Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc cũng phải áp dụng những chiến lược mới phù hợp với chương trình, mục tiêu phát triển chung của tỉnh, góp phần phát triển kinh tế - xã hội, đảm bảo an ninh - quốc phòng, nâng cao chất lượng dịch vụ, từng bước áp dụng công nghệ mới và kỹ thuật hiện đại. Phát triển đi đôi với quản lý và khai thác có hiệu quả, ổn định, bền vững và lâu dài.

4.1.2. Mục tiêu hoạt động kinh doanh

- Thực hiện thắng lợi chiến lược kinh doanh của Công ty; thực hiện nhiệm vụ phát triển ổn định và bền vững; xây dựng Dongbacshin thành một

công ty đóng tàu có hệ thống quản lý tiên tiến bậc nhất và xây dựng một thương hiệu hàng đầu trong ngành công nghiệp tàu thủy Việt Nam, đủ năng lực tham gia và hội nhập kinh tế khu vực và thế giới.

- Kinh doanh có lãi, mang lại lợi ích thiết thực cho các cổ đông, người lao động và đóng góp cho sự phát triển chung của xã hội.

- Thiết kế những con tàu phù hợp với môi trường xanh, tiết kiệm và quản lý tốt chi phí đầu vào trong sản xuất để tạo lợi thế cạnh tranh của giá thành đầu ra của sản phẩm.

- Phần đầu tăng trưởng đều ít nhất 10%/ năm.

4.2. Định hướng hoàn thiện quản lý nguồn nhân lực trong giai đoạn 2014 - 2020

Xây dựng và phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc dựa trên định hướng và phương hướng kinh doanh của công ty, nhu cầu công việc cũng như điều kiện thực tiễn của công ty

Hoàn thiện công tác quản lý nguồn nhân lực trên nguyên tắc chất lượng và hiệu quả, khắc phục những mặt hạn chế, tồn tại trong công tác điều hành và quản lý nguồn nhân lực thời gian qua. Cụ thể là:

- Xây dựng đội ngũ cán bộ công nhân phục vụ những ngành nghề mới như: đóng mới và sửa chữa phương tiện vận tải thủy có tải trọng dưới 30.000 tấn và các loại tàu công trình, dịch vụ, sà lan, tàu đẩy, tàu kéo; gia công, chế tạo cơ khí, kết cấu thép xuất khẩu và phục vụ các công trình trong điểm quốc gia như các nhà máy nhiệt điện, nhà máy lọc hóa dầu, các khu chế xuất; kinh doanh vận tải thủy nội địa...

- Xây dựng đội ngũ cán bộ công nhân phục vụ xuất khẩu, nhất là kinh doanh xuất nhập khẩu vật tư thiết bị tàu thủy và kinh doanh kim khí.

- Duy trì đội ngũ cán bộ công nhân viên hiện có và tăng cường đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho những cán bộ công nhân này.

- Tiếp tục công tác đào tạo, sát hạch và tinh giản bộ máy, từng bước tiến tới mục tiêu đảm bảo trình độ và tay nghề CB-CNV ngày càng đồng đều, tạo động lực cho sự phát triển.

- Có cơ chế chính sách thu hút người tài từ bên ngoài nhằm xây dựng và phát triển nguồn nhân lực có chất lượng. Liên kết với doanh nghiệp nước ngoài cùng ngành nhằm thực hiện mục tiêu chiến lược phát triển của công ty trong giai đoạn mới.

- Hoàn thiện và triển khai đồng thời hệ thống đo lường & đánh giá hiệu quả công việc (KPI) và Thẻ điểm cân bằng (BSC) để tạo ra công cụ đo lường hiệu quả, trong đó có hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực cũng như nâng cao hiệu suất lao động.

- Hoàn thiện và áp dụng hệ thống Hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) trong đó có phân hệ quản lý nguồn nhân lực (HRM) để quản lý hiệu quả hơn nguồn nhân lực của công ty, tinh giản tối đa bộ máy hành chính, lao động gián tiếp và tăng năng suất lao động.

4.3. Các giải pháp hoàn thiện quản lý nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc

4.3.1. Xây dựng chính sách rõ rệt, cụ thể về tuyển dụng và thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao

Đứng trước những khó khăn về khan hiếm nguồn lao động có tay nghề, có kinh nghiệm và trình độ, Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc cần xây dựng các chính sách cụ thể để có thể thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao.

Việc đầu tiên cần làm là phải mở rộng được các kênh tuyển dụng, đa dạng hóa nguồn tuyển dụng để đảm bảo có nguồn lao động dồi dào trước khi tiến hành các bước tuyển dụng theo quy định. Việc này sẽ góp phần không nhỏ vào việc nâng cao chất lượng tuyển dụng bằng cách tăng tính cạnh tranh và lựa chọn trong công tác tuyển dụng.

Tiếp theo đó, Công ty cần thực hiện nghiêm khâu phỏng vấn, kiểm tra trong quá trình phỏng vấn tuyển dụng, tránh tình trạng làm theo hình thức, không có tính cạnh tranh và không thể hiện tính chọn lọc để tuyển chọn người tài giỏi. Nói không với việc tuyển dụng theo cơ chế “Xin - Cho” do mối quan hệ quen biết. Mối quan hệ chỉ là một trong các tiêu chí, nhưng không thể thay thế các tiêu chí về chất lượng, trình độ và các kỹ năng cần thiết như yêu cầu trong bản mô tả công việc.

Trên trang web chính thức của Công ty trong mục cơ hội nghề nghiệp cần cập nhật thường xuyên các thông tin tuyển dụng. Nội dung tuyển dụng phải chi tiết hơn nữa; với mỗi vị trí cần tuyển phải đưa ra các thông tin yêu cầu về bằng cấp, trình độ chuyên môn, năm kinh nghiệm, mức lương, chế độ đãi ngộ và các phúc lợi đi kèm...

Ngoài các phương thức tuyển dụng truyền thống, Công ty cần đăng tuyển thông tin trên các phương tiện thông tin đại chúng có nhiều người tiếp cận như báo chí, truyền hình. Công ty cũng cần liên kết hay ký hợp đồng với các công ty săn đầu người (head hunter) có uy tín để tuyển dụng các vị trí chủ chốt, hoặc các vị trí yêu cầu trình độ cao và kinh nghiệm.

Bên cạnh đó Công ty cần chú trọng đến công tác đào tạo chuyên sâu các kỹ năng liên quan (kỹ năng phỏng vấn, kỹ năng phân tích, đánh giá...) cho đội ngũ những người làm công tác tuyển dụng, tạo điều kiện cho họ có những kỹ năng cần thiết để đánh giá, tuyển chọn đúng người, giúp cho công việc tuyển dụng thành công.

Ngoài ra, việc nghiên cứu, hoàn thiện và đưa ra bản Mô tả công việc thật khoa học, sát với yêu cầu thực tế cũng là một vấn đề hết sức quan trọng để có thể tuyển dụng đúng người, đúng việc, đúng tiêu chuẩn.

4.3.2. Quan tâm hơn đến công tác hoạch định nguồn nhân lực đặc biệt là công tác quy hoạch cán bộ

Để thực hiện tốt công tác hoạch định nguồn nhân lực, trước hết Công ty

Số hóa bởi Trung tâm Học liệu <http://www.lrc-tnu.edu.vn/>

cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc phải làm tốt khâu dự báo về cầu nguồn nhân lực, việc dự báo này phải dựa vào các căn cứ sau:

+ Căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh cũng như mục tiêu chiến lược phát triển của Công ty trong giai đoạn sắp tới để xác định khối lượng công việc cần thực hiện.

+ Đánh giá trình độ trang thiết bị kỹ thuật, khả năng thay đổi về công nghệ nâng cao năng suất lao động.

+ Nhu cầu nguồn nhân lực theo công việc, theo trình độ, theo giới tính.

+ Khả năng tài chính của Công ty cho các nguồn lực.

Với quy mô như của Công ty hiện nay nên có một giám đốc nhân sự để nâng cao hiệu quả hoạt động của Phòng tổ chức hành chính, để việc quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả hơn.

Công tác quy hoạch nguồn cán bộ là một nhiệm vụ hết sức quan trọng, góp phần không nhỏ vào sự phát triển không ngừng của Công ty. Để làm được công tác này, ngoài các yếu tố kỹ thuật trong việc quy hoạch, Công ty cần chú trọng đến các yếu tố “mềm” khác để đảm bảo duy trì và giữ chân được người tài, tránh tình trạng đã đưa vào quy hoạch nhưng không giữ được người. Một số biện pháp cần thực hiện thật tốt như sau:

- Cần tiếp tục đẩy mạnh công tác Xây dựng văn hóa doanh nghiệp, tạo ra môi trường làm việc khoa học, thân thiện mà ở đó CB-CNV có thể coi công ty như ngôi nhà thứ hai của mình, cùng phấn đấu hết mình vì công việc, vì sự phát triển không ngừng của Công ty.

- Cần phổ biến rộng rãi đến toàn thể CB-CNV Chiến lược phát triển của Công ty, tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị triết lý, các kế hoạch kinh doanh... Gắn công việc thực tế với chiến lược vạch ra và thường xuyên cập nhật các thông tin liên quan đến người lao động để họ yên tâm, vững tin vào tương lai của Công ty cũng như tương lai của chính họ.

- Các chính sách và chế độ ưu tiên đặc biệt cho cán bộ giỏi, cán bộ thâm niên cũng cần được phát triển và quan tâm thích đáng để họ yên tâm công tác.

- Đặc biệt, chính sách sẵn sàng hỗ trợ cán bộ khi họ không còn muốn làm việc tại Công ty nữa cần được thực hiện triệt để hơn, vừa để xây dựng hình ảnh Công ty, vừa tạo thêm các nguồn lực hỗ trợ cho doanh nghiệp sau này. Lấy ví dụ điển hình: Các công ty Châu Á nói chung thường không mấy quan tâm đến cán bộ công nhân viên khi họ nghỉ việc, những người này hiển nhiên được coi là kẻ “đào ngũ” và ít được quan tâm. Tuy nhiên, việc này vô hình chung đã đẩy người lao động trình độ cao ngày càng xa rời công ty, thậm chí đưa họ trở thành đối thủ cạnh tranh trong tương lai. Để giải quyết được vấn đề này, công ty cần có chính sách hỗ trợ cho người giỏi khi họ rời khỏi công ty bằng các cách sau:

+ Nếu người lao động đã thực sự muốn rời khỏi Công ty, Công ty cần tạo điều kiện cho họ bằng cách bố trí cho họ nghỉ theo đúng quy định. Sẵn sàng giới thiệu hay nhận xét tốt để họ có điều kiện tốt hơn tại công ty mới.

+ Nếu người lao động cảm thấy mình đã đủ điều kiện để thành lập doanh nghiệp riêng (điều này thường xuyên xảy ra đối với lao động có trình độ cao), Công ty cần sẵn sàng chia sẻ với người lao động, động viên, giúp đỡ, thậm chí hỗ trợ vốn cùng người lao động nếu thấy kế hoạch kinh doanh của họ khả thi.

Những việc làm như trên sẽ mang lại lợi ích lâu dài đối với Công ty. Không chỉ với những người lao động đang làm việc tại công ty sẽ luôn cảm kích và phấn đấu hết mình vì sự phát triển của công ty, mà ngay cả với những người lao động khi đã ra đi và nhận được sự giúp đỡ, họ sẽ: Không bán bí mật kinh doanh của Công ty; sẵn sàng giới thiệu nhân sự thay thế; không lôi kéo các nhân sự còn lại đang làm việc tại Công ty; đặc biệt, với những người lập doanh nghiệp thành công với sự hỗ trợ của Công ty, họ sẽ trở thành một đối

tác, một nhà thầu đáng tin cậy của Công ty trong chuỗi cung ứng hoặc trong sản xuất...

4.3.3. Xây dựng kế hoạch lâu dài rõ ràng về đào tạo nguồn nhân lực

Đứng trước những khó khăn, thách thức của ngành công nghiệp tàu thủy và xu hướng thị trường không ngừng biến đổi của hội nhập và cạnh tranh, Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc cần coi trọng hơn nữa việc bồi dưỡng, xây dựng đội ngũ cán bộ công nhân viên có năng lực và nhạy bén hơn so với đối thủ cạnh tranh về ngành đóng tàu. Trước hết, Công ty phải xác định các mục tiêu, chiến lược phát triển rõ ràng và đánh giá đúng thực trạng cán bộ công nhân viên hiện tại (trình độ chuyên môn, năng lực, cơ cấu...) để tạo cơ sở cho việc lập quy hoạch và kế hoạch đào tạo.

Tiếp theo đó là: căn cứ vào nhu cầu sử dụng nguồn nhân lực, Công ty giao cho các đơn vị phòng, ban và phân xưởng xây dựng hoàn chỉnh quy hoạch chi tiết (ngắn hạn; trung hạn; dài hạn) trong đó phân loại từng đối tượng theo từng hình thức và nội dung đào tạo cụ thể (đào tạo lại, đào tạo chuyên sâu, đào tạo ngắn hạn, đào tạo dài hạn...) linh hoạt theo quy hoạch, kế hoạch và yêu cầu của sản xuất kinh doanh của từng đơn vị. Nội dung bảng quy hoạch phải thể hiện đầy đủ các tiêu chí và cơ cấu đảm bảo theo nguyên tắc: Con người hoàn toàn có đủ năng lực để hoàn thành công việc, có chuyên môn phù hợp với nội dung cần đào tạo, có nhiệt huyết cống hiến và gắn bó lâu dài với Công ty.

Nội dung cần đào tạo: Đúng với chuyên môn, yêu cầu của công việc. Đào tạo phải đáp ứng tối đa nhu cầu phát triển của từng giai đoạn, tập trung theo hướng đào tạo nâng cao và bồi dưỡng kiến thức, tránh đào tạo manh mún lãng phí. Đảm bảo lợi ích của người đi đào tạo và lợi ích của Công ty. Người đứng đầu các đơn vị phòng ban và phân xưởng phải hoàn toàn chịu trách nhiệm trước Giám đốc Công ty về đối tượng cử đi đào tạo và kế hoạch

sử dụng sau đào tạo. Kiên quyết loại bỏ tình trạng đào tạo theo nhu cầu tự phát của cá nhân (Cơ chế xin - Cho đi học), tránh tình trạng chọn người đi học chỉ dựa trên các hình thức nhận xét về tư tưởng, lập trường, đơn thuần về phẩm chất đạo hay cấp bậc. Người được cử đi đào tạo phải đảm bảo đúng đối tượng, phù hợp với nhiệm vụ và chức danh công tác, có năng lực, nhiều nhiệt huyết cống hiến và gắn bó lâu dài với công ty. Gắn chặt giữa việc cử đi đào tạo với bố trí sử dụng sau đào tạo.

Công ty cần tập trung hơn nữa cho việc tổ chức đào tạo bồi dưỡng, nâng cao trình độ cho nhân viên dưới nhiều hình thức, ngoài việc cử cán bộ công nhân viên đi tham gia các khóa bồi dưỡng đào tạo nghề của công ty, Công ty cần cử người đi đào tạo ở các trung tâm phát triển nguồn nhân lực, ở các trường Đại học, ở các Viện đào tạo quản trị doanh nghiệp cho các đối tượng cán bộ thuộc đối tượng đào tạo chuyên sâu và cán bộ quy hoạch, mở các lớp nâng cao kiến thức tại chỗ, hay tổ chức đoàn cán bộ tham quan học tập kinh nghiệm ở các đơn vị đóng tàu lớn hoặc cử cán bộ có năng lực đi học tập và lao động tại một số quốc gia có ngành công nghiệp đóng tàu phát triển.

Nên giao một số các công việc trọng trách cho những người trẻ có trình độ chuyên môn, họ dám nghĩ, biết làm và dám chịu trách nhiệm. Cách này giúp những nhân viên có triển vọng có cơ hội phát triển và trao dồi thêm kinh nghiệm công tác, cố gắng tự nâng cao kiến thức để đáp ứng yêu cầu công việc cũng như hoàn thành tốt công việc. Đây cũng là một trong những cách đào tạo, phát triển đội ngũ cán bộ quản lý kế cận thay vì phải tuyển dụng những người có trình độ chuyên môn, trình độ quản lý giỏi từ bên ngoài.

Công ty phải thường xuyên và định kỳ tổ chức các chương trình đào tạo, có cơ chế giám sát quá trình tham gia đi đào tạo của nhân viên và các tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng kết quả thu được sau đào tạo để giúp cho nhân viên thấy được tầm quan trọng của việc đào tạo, có thái độ tích cực trong việc lĩnh

hội và nâng cao kiến thức cần thiết cho công việc đồng thời đảm bảo công tác đào tạo được tổ chức thực hiện có hiệu quả.

Đặc biệt, công tác đào tạo kế cận, đào tạo thay thế là việc làm không thể thiếu đối với Công ty. Theo thuyết nhu cầu của Maslow, thì nhu cầu của con người có 5 tầng bậc khác nhau, và doanh nghiệp không thể chạy theo nhu cầu đó để đáp ứng cho người lao động. Dù cho có áp dụng tất cả các chính sách ưu đãi, khuyến khích thì cũng không thể giữ chân một số người có trình độ muốn rời công ty để đến một nơi có thu nhập cao hơn hoặc lập sự nghiệp riêng như đã trình bày ở mục 4.3.2 kể trên. Do đó, Công ty cần xây dựng kế hoạch đào tạo thay thế, đào tạo kế cận để tránh rơi vào tình trạng thụ động hoặc phụ thuộc vào người lao động. Cụ thể, tại một vị trí làm việc, luôn luôn phải đào tạo thêm ít nhất một người có khả năng thay thế khi cần thiết như các vị trí lãnh đạo, các trưởng phòng ban phân xưởng, các tổ trưởng, thợ cả...

4.3.4. Xây dựng các Bộ tiêu chuẩn, Bộ định mức chính xác đến mức tối ưu phục vụ cho công tác định mức lao động, tạo sự công bằng trong phân chia thu nhập và trả lương người lao động

Bộ tiêu chuẩn và định mức luôn là vấn đề hết sức cần thiết đối với các doanh nghiệp sản xuất, đặc biệt là với doanh nghiệp đóng tàu có yêu cầu kỹ thuật cao, phức tạp, nhiều ngành nghề và nhiều bước công nghệ.

Hiện nay Công ty dù đã có bộ tiêu chuẩn và định mức, nhưng do các tài liệu trên được xây dựng dựa trên cơ sở tham khảo những bộ định mức sẵn có tại các nhà máy khác trong ngành nên chưa được chính xác do có sự khác nhau về trình độ công nghệ, trang thiết bị, điều kiện sản xuất và đặc thù của từng công ty khác nhau. Quá trình xây dựng định mức đã có sự điều chỉnh cho phù hợp hơn, tuy nhiên do Công ty có tuổi đời còn khá trẻ và chưa có nhiều sản phẩm để theo dõi, điều chỉnh nên tính chính xác chưa được cao.

Đặc biệt, do vấn đề bố trí sản xuất và tập quán quản lý khác nhau nên vẫn có quá nhiều sự sai khác và thiếu chính xác trong việc xác định định mức

Số hóa bởi Trung tâm Học liệu <http://www.lrc-tnu.edu.vn/>

và thù lao lao động cho người lao động, dẫn đến tình trạng thiếu sự công bằng giữa các khâu, các tổ đội sản xuất. Việc này dẫn đến hệ quả nghiêm trọng là có thể làm giảm động lực thúc đẩy sản xuất.

Ví dụ cụ thể: một hệ ống thi công tại tàu 12.500 tấn số 1, do điều kiện thi công gặp trong khi thiết bị buồng máy về chậm, dẫn đến toàn bộ hệ ống phải thi công trong điều kiện trên cao và trong các không gian hẹp khiến thời gian thi công và công sức của người lao động phải bỏ ra nhiều hơn thực tế. Công ty đã có sự điều chỉnh cho phù hợp. Nhưng đến tàu số 2, khi mọi điều kiện sản xuất đã được chuẩn bị tốt hơn, các hệ thống được thi công trong điều kiện tối ưu nên năng suất tăng vọt 2 - 3 lần, tuy nhiên các bộ phận phụ trách định mức đã không tiến hành điều chỉnh khiến cho thù lao lao động của Tổ ống cao hơn hẳn các tổ sản xuất khác, tạo ra tâm lý bất ổn cho người lao động. Và một làn sóng công nhân xin chuyển tổ sản xuất sang tổ có thu nhập cao hơn đã xảy ra....

Do đó, việc tạo ra một bộ tiêu chuẩn và định mức chính xác là điều hết sức cần thiết. Để làm được điều này, công ty cần thành lập một bộ phận chuyên trách phụ trách xây dựng định mức. Và định mức phải được xây dựng trên cơ sở thực tế, tức là có sự theo dõi, đo đếm thực tế tại công trường, phân xưởng sản xuất cho từng hạng mục, từng công đoạn trong điều kiện tối ưu. Việc điều chỉnh sẽ được thực hiện bằng hệ số K (k có thể bằng 1,1 hay 1,2 hay 1,3 ... lần tùy vào từng điều kiện thi công thực tế). Ngoài những hạng mục, nguyên công chính, việc định mức công phát sinh cũng phải được thực hiện một cách hết sức chi tiết và khoa học. Công phát sinh chỉ được tính trên cơ sở sai lỗi thiết kế, phải điều chỉnh lại thiết kế hay do thay đổi thiết bị, hoặc sửa đổi bản vẽ theo yêu cầu của các cơ quan chuyên môn như Đăng kiểm, chủ tàu. Các phát sinh do chất lượng kém phải thi công lại, kiểm soát không tốt phải thực hiện lại sẽ không được tính vào công phát sinh. Có như vậy mới có thể đảm bảo được tính công bằng, tạo động lực thúc đẩy sản xuất phát triển.

Một trong những vấn đề cần giải quyết của Công ty hiện nay là năng suất lao động và sự công kênh của hệ thống quản lý. Mặc dù hệ thống quản lý của Công ty đã khá tinh gọn nếu đem so sánh với các nhà máy quốc doanh, và năng suất lao động cũng khá cao so với mặt bằng chung của ngành, nhưng so với các nhà máy đóng tàu tại các nước phát triển thì hệ thống quản lý của công ty vẫn còn khá công kênh và năng suất vẫn chưa đảm bảo. Dẫn đến tình trạng giá thành sản phẩm vẫn chưa thực sự cạnh tranh và lợi nhuận đạt được chưa thực sự cao, nguyên nhân chính nằm ở hệ thống quản lý.

Trong chiến lược phát triển công ty giai đoạn 2013 - 2018, Công ty đã đặt ra mục tiêu Phấn đấu trở thành một trong những công ty đóng tàu có hệ thống quản lý tiên tiến nhất trong ngành công nghiệp tàu thủy Việt nam. Để đạt được điều này, công ty cần khẩn trương nghiên cứu và đưa vào áp dụng Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) để đảm bảo quản lý thống nhất và tinh gọn toàn bộ hệ thống sản xuất kinh doanh của công ty từ mua hàng, quản lý dự án, quản lý kho, tài chính, quản lý chất lượng...giúp tăng năng suất lao động và giảm tối đa bộ máy hành chính và gián tiếp của công ty.

Triển khai hệ thống ERP là một việc rất khó đòi hỏi quyết tâm cao và sự sát sao của ban lãnh đạo công ty và toàn thể cán bộ công nhân viên. Thực tế cho thấy, có đến 90% số doanh nghiệp không thành công trong việc triển khai ERP do nhiều nguyên nhân, nhưng nguyên nhân chính vẫn là sự tham gia trực tiếp và quyết tâm của lãnh đạo công ty.

Việc triển khai hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp tuy khó khăn và tốn kém chi phí, nhưng lợi ích nó mang lại sẽ không nhỏ. Bởi hiện hầu hết các công ty đóng tàu lớn trên thế giới hoạt động hiệu quả và có lãi là phần lớn nhờ hệ thống quản lý này. Nó giúp kết nối tất cả các phân hệ quản lý, cho nhà quản lý có cái nhìn trực quan và sâu sát nhất đối với toàn bộ hoạt động của công ty; giảm tối đa các khâu trung gian; tinh giản tối đa lao động (

thực tế là tự động hóa các khâu quản lý trên cơ sở các quy trình sẵn có và minh bạch hóa quá trình quản lý). Một ví dụ điển hình cho hiệu quả triển khai ERP tại Việt nam là Vinamik với 70% nhân lực gián tiếp được cắt giảm sau khi triển khai thành công ERP, chưa kể đến những lợi ích khác nó mang lại như tăng năng suất lao động, giảm tối đa hàng tồn kho, giảm tối đa sản xuất dư thừa...

Riêng đối với phân hệ quản lý nguồn nhân lực, ERP giúp quản lý toàn bộ nguồn nhân lực của Công ty thông qua các chức năng quản lý hồ sơ, quản lý sức khỏe, quản lý tiền lương, báo cáo tự động, chấm công tự động, tự động tính lương, lập báo cáo, tự động trong khâu tuyển dụng (lọc hồ sơ tự động)... giúp công tác quản lý nhân lực được sát sao và hiệu quả hơn.

4.3.5. Bố trí dây chuyền sản xuất hợp lý để bảo đảm công việc liên tục cho người lao động, khắc phục tình trạng thiếu việc làm, nghỉ chờ việc giữa các giai đoạn thi công

Thực tế cho thấy, Công ty được xây dựng trong tình trạng thiếu quy hoạch tổng thể nên một số hạng mục công trình như các nhà xưởng, các dây chuyền được bố trí chưa thật sự hợp lý theo Chu trình sản xuất. Cụ thể từ các khâu gia công, cắt CNC, lắp ráp, hàn, làm sạch, sơn, đấu dây, lắp đặt thiết bị, phụ kiện...khiến cho việc bố trí sản xuất chưa thực sự phù hợp gây lãng phí nguồn lực và năng suất lao động không thực sự cao.

Ngoài ra, do đặc thù sản xuất của Công ty, việc bố trí, điều hành sản xuất của phòng Sản xuất nhiều khi chưa hợp lý, công tác chuẩn bị sản xuất chưa được chu đáo, sự phối hợp nhịp nhàng giữa tiến độ chung, tiến độ chi tiết, tiến độ ra bản vẽ thi công, cung cấp vật tư, chuẩn bị thiết bị sản xuất chưa phù hợp dẫn đến tình trạng công nhân phải chờ việc giữa các công đoạn thi công...

Để khắc phục tình trạng này, Công ty cần từng bước điều chỉnh quy hoạch, bố trí sắp xếp lại các phân xưởng sản xuất, vị trí tập kết vật tư, vị trí

đặt thiết bị, máy móc phục vụ sản xuất theo đúng Quy trình sản xuất và tăng cường hiệu quả của công tác điều hành sản xuất, tạo sự nhịp nhàng giữa các khâu. Có như vậy mới có thể tận dụng tối đa hiệu quả và tăng năng suất lao động.

Ngoài ra, Công ty cần khẩn trương hoàn thiện và áp dụng các bộ công cụ hỗ trợ sản xuất khác ngoài Chương trình 5S và chương trình ISO đã triển khai như Bộ công cụ Kaizen (cải tiến liên tục), TPM (quản lý sản xuất tổng thể), Lean (sản xuất tinh gọn), Six Sigma, Lean + Six Sigma...để không ngừng cải tiến, cắt giảm lãng phí, tăng năng suất lao động.

4.3.6. Có chế độ đãi ngộ và trả lương hợp lý, đồng thời quan tâm hơn nữa đến đời sống và chế độ phúc lợi đối với người lao động

Lương, thưởng không phải là tất cả nhưng nó có tác động rất rất lớn đến động cơ làm việc của nhân viên. Do vậy nếu một cơ chế lương, thưởng và chính sách đãi ngộ không tốt người lao động sẽ dẫn đến sự trì trệ, bất mãn và có thể rời bỏ Công ty.

Thực tế việc trả lương, thưởng cũng như chế độ đãi ngộ của Công ty trong mấy năm qua cho thấy mức lương Công ty trả cho người lao động tuy cao so với các doanh nghiệp đóng tàu khác nhưng so với các ngành công nghiệp nặng thì mức lương này vẫn chưa thực sự hấp dẫn.

Vì vậy, việc xây dựng một cơ chế trả lương phù hợp là rất cần thiết đối với Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc. Cụ thể như sau:

Thứ nhất là, việc trả lương không chỉ là trả lương cao, ngang bằng với nơi khác mà còn phải làm cho người lao động cảm thấy hài lòng với với tiền lương, thưởng và chế độ đãi ngộ. Trả lương, xây dựng hệ số công việc phải dựa vào kết quả của việc đánh giá giá trị công việc. Cơ chế tiền lương phải thật sự đóng vai trò là thước đo đánh giá đúng năng lực, khả năng làm việc và mức độ đóng góp của nhân viên vào kết quả hoạt động của Công ty. Qua đó họ cảm nhận được giá trị lao động và giá trị bản thân họ ở công việc và ở trong công ty, từ đó sẽ động viên khuyến họ với tinh thần làm việc hăng

say nhất.

Thứ hai là, trả lương và phân phối thu nhập dựa theo hiệu quả công việc, người làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng. Tiêu chí khen thưởng, phạt phải được công khai, minh bạch, được người lao động chấp nhận. Người làm tốt, có thành tích cống hiến trong sản xuất kinh doanh sẽ được nhận tiền lương và thưởng xứng đáng. Ngược lại với những người làm việc kém hiệu quả, ý lại cũng cần có chính sách phù hợp để họ cố gắng nhìn nhận tinh thần trách nhiệm hơn trong công việc.

Thứ ba là, xây dựng mức tiền lương trên cơ sở hướng đến yếu tố thị trường, đảm bảo luôn có thể thu hút và lưu giữ được lao động. Theo đó, tiền lương phải có cơ chế thu thập thông tin mặt bằng tiền lương trên thị trường lao động, xem xét mặt bằng lương của ngành và khu vực. Căn cứ vào đó, tùy từng nhóm lao động, công ty xác định chiến lược trả lương phù hợp với nhu cầu thu hút - có thể cao hơn, bằng hoặc thấp hơn mức trung bình trên thị trường. Ngoài ra cũng tính toán đến yếu tố lạm phát trượt giá, đảm bảo người lao động cân đối giữa tiền lương và chi phí sinh hoạt cần thiết.

Thứ tư là, xây dựng tiền lương phải phù hợp và nhất quán với chiến lược kinh doanh, kế hoạch ngân sách cũng như các chức năng quản lý khác của Công ty. Đồng thời phải tuân thủ các quy định của pháp luật. Tóm lại, Thực hiện tốt công tác phân tích và mô tả công việc, đảm bảo trách nhiệm rõ ràng, rành mạch và phù hợp với định hướng phát triển của Công ty. Đây là bước cần thiết và là tiền đề cải tiến hệ thống tiền lương, thực hiện trả lương theo giá trị công việc đảm nhận. Thêm vào đó là một quy chế bao gồm các tiêu chuẩn đánh giá bài bản, có tính hệ thống sẽ giúp Công ty nâng cao tính công bằng trong đãi ngộ, khuyến khích sự cạnh tranh, phát huy năng lực làm việc. Mặc khác qua đánh giá, người quản lý phát hiện được những yếu tố tích cực cần phát huy đồng thời nhận ra những mặt tồn tại và điểm yếu cần khắc phục của mỗi nhân viên và của hệ thống quản lý.

Bên cạnh đó Công ty cần quan tâm hơn đến đời sống và chế độ phúc lợi đối với người lao động. Hiện tại Công ty mới chỉ có nhà tập thể dành cán bộ công nhân viên độc thân. Do vậy Công ty cần có kế hoạch xây dựng khu tập thể cho CB- CNV là hộ gia đình để họ yên tâm làm việc và gắn bó lâu dài với Công ty.

Ngoài ra, để hạn chế yếu điểm là Công ty được đặt ở vị trí xa trung tâm, người lao động đa số đều ở xa, để đảm bảo người lao động gắn bó lâu dài với Công ty và coi Công ty như ngôi nhà thứ hai, bên cạnh việc xây dựng khu tập thể Công ty cần có các chính sách ưu đãi khác cho cán bộ công nhân viên như Xây nhà trẻ cho con em cán bộ công nhân viên; tổ chức các chuyến xe hàng ngày đưa đón người lao động theo các tuyến cố định nhằm tạo điều kiện tốt nhất cho người lao động tại các địa phương lân cận, thành phố lân cận.

4.3.7. Giải pháp tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận tiện cho nhân viên

Để làm tăng sự hài lòng của người lao động đối với Công ty, ban lãnh đạo Công ty cần quan tâm tạo ra một môi trường và điều kiện làm việc tốt, thuận lợi cho cán bộ công nhân viên đồng thời để kích thích và thu hút cũng như giữ chân người lao động giỏi. Một môi trường có điều kiện làm việc thuận lợi (an toàn, sạch sẽ, đầy đủ trang thiết bị và phương tiện làm việc...) sẽ tạo ra không khí làm việc chuyên nghiệp và độ thoải mái nhất định tại nơi làm việc giúp nhân viên tập trung hoàn thành công việc có hiệu quả. Vì vậy, ban lãnh đạo Công ty cần quan tâm, thiết lập và cố gắng duy trì một môi trường làm việc thật sự tiện nghi về cơ sở vật chất, không gian làm việc hiện đại. Hệ thống an toàn và bảo hộ lao động cho công việc ở bộ phận kỹ thuật sản xuất cần được trang bị hệ thống phương tiện đồng bộ thiết bị bảo hộ tốt, phù hợp với tính chất kỹ thuật chuyên ngành. Công tác hướng dẫn, kiểm tra giám sát thực hiện an toàn và bảo hộ lao động cũng luôn được triển khai thường xuyên.

Tạo điều kiện cho người lao động tiếp cận, nắm bắt các thông tin về công việc, hiểu được các mục tiêu của công việc, các mục tiêu chiến lược sản xuất kinh doanh, cho họ thấy được triển vọng phát triển ở tương lai của Công

ty. Đưa ra các quy tắc, quy trình làm việc rõ ràng, công việc bắt đầu từ đâu, kết thúc thế nào và khúc mắc biết hỏi ai, trên cơ sở hoàn thiện và tuân thủ theo hệ thống ISO 9001- 2008. Qua đó tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên thực hiện công việc một cách dễ dàng, hoàn toàn chủ động được ở các khâu của công việc, hiểu và phối hợp tốt với nhau để tăng hiệu quả công việc và tránh những rủi ro không đáng có.

Tạo môi trường và điều kiện làm việc tối đa cho người lao động luôn phát huy hết năng lực cá nhân, được tham gia xây dựng đóng góp ý kiến xây dựng các mục tiêu chiến lược, nêu ra những ý tưởng sáng tạo cho sự phát triển của công ty và tạo cơ hội cho họ phát triển công việc đồng thời qua đó công ty cũng có chính sách động viên khen thưởng kịp thời cho những ý tưởng sáng tạo mới mang lại lợi ích cho Công ty. Công ty tạo điều kiện làm việc độc lập có định hướng và hỗ trợ cao, giúp nhân viên trẻ nhanh chóng hòa nhập với môi trường làm việc mới, tạo ra nhiều vị trí mở có cơ hội cho việc thăng tiến và phát triển nghề nghiệp lâu dài tại Công ty. Tạo ra một môi trường làm việc thân thiện và chuyên nghiệp, luôn có sự thông cảm lắng nghe giữa lãnh đạo và nhân viên, giữa đồng nghiệp và đồng nghiệp, làm cho mọi thành viên cảm nhận được Công ty như là một gia đình, trong đó chính mỗi người lao động không thể thiếu, như vậy không có lý do gì mà nhân viên không hài lòng với Công ty, công tác chăm sóc sức khỏe và đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm, chế độ nghỉ phép nghỉ dưỡng, du lịch, đoàn hội...phải được Công ty chú ý quan tâm.

Thực hiện tốt hơn nữa Môi trường làm việc 5S (SÀNG LỌC - SẮP XẾP - SẠCH SẼ - SĂN SÓC - SĂN SÀNG) để xây dựng một môi trường làm việc thật sạch sẽ, ngăn nắp đảm bảo:

- Mọi người trong cũng như ngoài công ty dễ dàng nhận thấy rõ kết quả.
- Tăng cường phát huy sáng kiến.
- Nâng cao ý thức kỷ luật trong công ty.
- Chỗ làm việc trở nên thuận tiện và an toàn

- Cán bộ công nhân viên tự hào về nơi làm việc.
- Xây dựng hình ảnh tổ chức/doanh nghiệp, đem lại cơ hội trong kinh doanh...

4.4. Kiến nghị với Ủy ban nhân dân tỉnh Quảng Ninh

**** Chính sách cho thuê mặt bằng:***

Công ty cổ phần Công nghiệp tàu thủy Đông bắc được Ủy ban nhân dân tỉnh Quảng Ninh cho thuê 10 hecta đất từ năm 2008 với giá thuê ban đầu là 800 đồng/ 1m². Tuy nhiên, đến đầu năm 2014, Ủy ban nhân dân Tỉnh đã điều chỉnh mức giá thuê đất tăng lên gấp hơn 3 lần so với mức ban đầu. Điều này đã gây ảnh hưởng không nhỏ đến Công ty trong điều kiện sản xuất kinh doanh khó khăn như hiện nay.

Đề nghị Ủy ban nhân dân Tỉnh xem xét hỗ trợ, nếu không thể giảm được chi phí thuê đất thì giữ nguyên như mức năm 2008 để tạo điều kiện cho doanh nghiệp kinh doanh và phát triển.

**** Chính sách môi trường:***

Hiện nay, khu vực cảng Km6 nơi Công ty đang hoạt động được quy hoạch làm khu cảng chế biến và xuất than của Tập đoàn than khoáng sản Việt Nam và Tổng công ty Đông Bắc. Bên phía trái của Công ty là 1 bãi than tư nhân, tiếp đó là Nhà máy xi măng Cẩm Phả. Phía bên phải là một bãi chế biến than của Công ty kho vận thuộc Tập đoàn than khoáng sản Việt Nam. Phía sau Công ty là bãi chế biến của Công ty chế biến và kinh doanh than Đông Bắc. Tất cả các công trường chế biến đều ở điều kiện ngoài trời gây một lượng lớn bụi bẩn ra môi trường. Ngoài ra, với số lượng hàng trăm xe tải chở than chạy liên tục trên con đường chung dẫn vào Công ty khiến cho mặt đường bị cày nát, luôn trong tình trạng đầy than đen, nhão nước khiến cho môi trường làm việc bị ô nhiễm nghiêm trọng, gây ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Do đó, để đảm bảo giữ gìn môi trường cho khu vực, đảm bảo tránh ô nhiễm cho các doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn, đảm bảo sức khỏe và môi trường làm việc cho người lao động và đặc biệt là giữ gìn môi trường *Số hóa bởi Trung tâm Học liệu* <http://www.lrc-tnu.edu.vn/>

sinh thái cho vịnh Bái tử long, đề nghị Ủy ban nhân dân tỉnh thực hiện nhóm giải pháp sau đây:

+ Yêu cầu Tổng công ty Đông Bắc và Tập đoàn than khoáng sản Việt Nam đầu tư xây dựng hệ thống băng tải vận chuyển than từ mỏ xuống các điểm tập kết, chế biến và các cảng xuất than. Chấm dứt tình trạng vận chuyển bằng xe tải như hiện nay.

+ Trong thời gian chờ đầu tư cần có quy định cụ thể với các đơn vị chế biến, kinh doanh than thực hiện nghiêm túc việc giữ gìn vệ sinh môi trường phòng tránh ô nhiễm bằng cách: Yêu cầu các xe vận tải than phải sử dụng thùng kín, không để than rơi vãi trên đường vận chuyển; xây dựng trạm rửa xe tại mỏ trước khi xe ra đường, và trạm rửa xe tại kho than sau khi đổ hàng. Đảm bảo các xe phải được rửa sạch bánh trước khi ra khỏi công trường tham gia giao thông; Đầu tư xây dựng, nâng cấp tuyến đường nội Quốc lộ 18A với cảng Km6, đảm bảo có độ dốc phù hợp về hai bên đường và hệ thống công hồ đủ rộng để than có thể thoát hết xuống cống khi trời mưa và nạo vét làm sạch thường xuyên hệ thống cống thoát; tăng cường công tác vệ sinh, rửa mặt đường liên tục không để than rơi ra quá nhiều, kết dính mới phun nước khiến cho mặt đường càng bẩn thêm, việc phun rửa phải được thực hiện sạch triệt để, tránh làm hình thức.

+ Yêu cầu các đơn vị chế biến và kinh doanh than phải xây dựng nhà xưởng kín hoặc có biện pháp che chắn phù hợp, ngăn chặn nguồn bụi than phát tán ra khu vực xung quanh.

+ Trồng thêm nhiều cây xanh hai bên đường, vừa tạo cảnh quan, vừa ngăn chặn nguồn bụi vào khu vực dân cư và các doanh nghiệp lân cận.

****Chính sách hỗ trợ phúc lợi:***

Quảng Ninh nói chung và thành phố Cẩm Phả nói riêng là địa phương có quỹ đất khá dồi dào. Việc quy hoạch và xây dựng các khu công nghiệp trong thời gian gần đây được thực hiện rất nghiêm túc để thu hút đầu tư, góp

phần vào công cuộc xây dựng thành phố Cẩm Phả thành một thành phố công nghiệp vào năm 2020. Tuy nhiên, thực tế cho thấy việc quy hoạch các khu công nghiệp hiện chưa được thực hiện triệt để, mới chỉ có các khu công nghiệp trong khi chưa có các khu vực phụ trợ phục vụ, đặc biệt là quỹ đất dành cho xây dựng nhà tập thể cho người lao động tại các khu công nghiệp.

Do đó, đề nghị Ủy ban nhân dân tỉnh Quảng Ninh nói chung và Thành phố Cẩm Phả nói riêng tạo điều kiện cấp đất cho Công ty xây dựng khu tập thể cho cán bộ công nhân viên công ty trong vòng bán kính 5 km để tạo điều kiện cho người lao động có nơi ăn chốn ở và yên tâm công tác. Ngoài ra, đề nghị Tỉnh và thành phố nghiên cứu hỗ trợ một phần vốn phục vụ cho việc xây dựng khu tập thể bằng nguồn vốn phúc lợi xã hội của địa phương.

KẾT LUẬN

Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc ra đời trong giai đoạn khủng hoảng của nền kinh tế thế giới, sản lượng vận tải hàng hóa bằng đường biển quốc tế cũng như nội địa giảm sút nghiêm trọng, tuy vậy, trong những năm qua có thể khẳng định rằng Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc đã giành được vị trí nhất định trong ngành công nghiệp đóng tàu Việt Nam. Để đạt được những thành tích đó, có sự đóng góp của nhiều nhân tố, trong đó nhân tố quản lý nguồn nhân lực có thể nói đóng góp phần rất quan trọng. Phải nói rằng, công tác quản lý nguồn nhân lực ở Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc trong thời gian qua có khá nhiều ưu điểm. Tuy nhiên, bên cạnh đó, cũng tồn tại không ít những mặt hạn chế, khiếm khuyết. Luận văn này đã tập trung chủ yếu phân tích những mặt tồn tại, hạn chế trong công tác quản lý nguồn nhân lực của Công ty trong thời gian qua. Từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm khắc phục yếu kém và hoàn thiện công

Số hóa bởi Trung tâm Học liệu <http://www.lrc-tnu.edu.vn/>

tác quản lý nguồn nhân lực của Công ty trong thời gian tới, nhằm mục đích xây dựng và phát triển nguồn nhân lực có chất lượng cao đáp ứng các mục tiêu chiến lược phát triển của Công ty trong những năm tới.

Tuy nhiên, do hạn chế về khả năng và thời gian nên Luận văn chắc chắn cũng còn có nhiều khiếm khuyết. Rất mong nhận được góp ý của Quý Thầy Cô và của những ai quan tâm về vấn đề này để Luận văn được hoàn thiện hơn và có thể áp dụng hiệu quả hơn cho Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Công ty cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc, *Báo cáo kết quả nhân sự và hoạt động sản xuất kinh doanh từ 2008 - 2013 của Phòng TCHC, Phòng TCKT.*
2. PGS.TS Mai Quốc Chánh, PGS.TS Trần Xuân Cầu (2009), *Kinh tế nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
3. PGS. TS Nguyễn Duy Dũng (2008), *Đào tạo và quản lý nhân lực*, Nhà xuất bản Từ điển bách khoa, Hà Nội.
4. Đại Dũng (2014), Chính sách nhân sự, <http://www.daidung.com.vn/tuyen-dung/chinh-sach-nhan-su.html>, ngày 6/6/2014.
5. Trần Kim Dung (2000), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Đại học quốc gia Hồ Chí Minh.

6. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
7. Nguyễn Khoa Điềm & Đặng Thị Mai (2004), *Tổ chức lao động khoa học*, NXB Giáo dục.
8. Đoàn Thị Thị Thu Hà & Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học quản lý*, NXB Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.
9. PGS.TS. Trần Xuân Hải và TS. Trần Đức Lộc (2013), *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tài chính.
10. TS. Nguyễn Thành Hội (2000), *Giáo trình quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội.
11. Nguyễn Hữu Huân (2004), *Quản trị nhân lực*, NXB Giáo dục.
12. Phạm Thành Nghi, Vũ Hoàng Ngân (2004), *Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam . Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
13. GS. TS. Bùi Văn Nhơn (2006), *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*, NXB Tư Pháp Hà Nội.
14. Đỗ Văn Phúc (2004), *Quản lý nhân lực của doanh nghiệp*, NXB Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.
15. PGS.TS. Đồng Thị Thanh Phương và Ths Nguyễn Thị Ngọc An (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê.
16. Đinh Ngọc Quyên (2004), *Lý thuyết quản trị kinh doanh*, NXB Giáo dục.
17. Nguyễn Văn Tài (2002), *Phát huy tính tích cực xã hội của đội ngũ cán bộ nước ta hiện nay*, NXB Chính trị quốc gia, HN.
18. Nguyễn Tiệp (2006), *Giáo trình Kế hoạch nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội.
19. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Tổ chức lao động*, NXB Lao động - xã hội.

20. Vũ Bá Thế (2005), *Phát huy nguồn lực con người để công nghiệp hoá, hiện đại hoá. Kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn Việt Nam*, NXB Lao động- Xã hội, Hà Nội.
21. Nguyễn Đình Thọ và cộng sự (2001), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, Nhà xuất bản lao động - xã hội.
22. GS. TS Đỗ Hoàn Toàn và PGS. TS Mai Văn Bưu (2002), *Giáo trình Quản lý học kinh tế quốc dân Tập II*, Nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật, Hà Nội.
23. Lê Tiến Thanh và Kiến Văn (2012), *Nghệ thuật quản lý nhân sự*, NXB Văn hóa thông tin.
24. Nguyễn Tấn Thịnh (2008), *Giáo trình quản lý nhân lực trong doanh nghiệp*, NXB Khoa học và kỹ thuật.
25. Vũ Văn Tuấn (2013), Kinh nghiệm quản lý nguồn nhân lực trong các công ty vừa và nhỏ ở Châu Á, <http://www.tc-consulting.com.vn/vi/thu-vien/bai-viet-chuyen-gia/kinh-nghiem-quan-ly-nguon-nhan-luc-trong-cac-cong-ty-vua-va-nho-o-chau>, ngày 6/6/2014.
26. Trần Thị Thúy Sứ - Lê Anh Vân - Đỗ Hoàng Toàn (2000), *Giáo trình tâm lý học trong quản lý kinh tế*, NXB Khoa học và kỹ thuật.
27. Tập đoàn Bảo Việt (2011), Chính sách và giải pháp phát triển nguồn nhân lực, <http://www.baoviet.com.vn/Tap-doan-Bao-Viet/Nhan-su/-Chinh-sach-va-giai-phap-phat-trien-nguon-nhan-luc/28/2966/ArticleDetail/>, ngày 7/6/2014.

Tiếng Anh

28. Armstrong (1987), *Human resource management: a case of the emperor's new clothes*, *Personnel Management*.
29. Armstrong (2007), *Strategic Human Resources Management: A guide to action*, London and Philadelphia, pp.163-164.

30. Hollinshead, G. and Leat (1995), *Human Resource Management: an International and Comparative Perspective*, London: Pitman Publishing.
31. Mike Millmore, Philip Lewis, Mark Saunders, Adrian Thornhill and Trevor Morrow (2007), *Human resource management* - Prentice Hall.