

KHOA KINH TẾ - QUẢN TRỊ
BỘ MÔN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

TIÊU LUẬN

MÔN: QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

ĐỀ TÀI: *Quản trị nhân sự tại công ty cơ khí Hà Nội.*

LỜI NÓI ĐẦU

Kể từ khi con người xuất hiện trên mặt đất này, và kể từ khi con người biết hợp quần thành tổ chức thì vấn đề quản trị bắt đầu xuất hiện. Xã hội càng phức tạp, đa dạng và đông đảo bao nhiêu thì vai trò của quản trị càng quan trọng bấy nhiêu. Nhưng một trong những vấn đề mấu chốt của quản trị vẫn là quản trị tài nguyên nhân sự (human resource management). Một công ty hay một tổ chức nào dù có một nguồn tài chính phong phú, nguồn tài nguyên (vật tư) dồi dào với hệ thống máy móc thiết bị hiện đại kèm theo các công thức khoa học kỹ thuật thần kỳ đi chăng nữa cũng sẽ trở nên vô ích nếu không biết quản trị tài nguyên nhân sự. Chính cung cách quản trị tài nguyên nhân sự này tạo ra bộ mặt văn hoá của tổ chức, tạo ra bầu không khí vui tươi phấn khởi hay căng thẳng u ám của tổ chức đó. Đó là khái niệm mà người phương tây gọi là bầu không khí tổ chức của công ty hay bộ mặt văn hoá của công ty (corporate culture). Người Việt Nam chúng ta thường gọi nó là bầu không khí sinh hoạt của công ty.

Quản trị nhân sự quả là một lĩnh vực phức tạp và khó khăn không dễ như người ta thường nghĩ. Nó bao gồm nhiều vấn đề như tâm lý, sinh lý, xã hội, triết học, đạo đức học và thậm chí cả dân tộc học. Nó là một khoa học nhưng đồng thời là một nghệ thuật - nghệ thuật quản trị con người. Là một khoa học ai trong chúng ta cũng có khả năng nắm vững được. Nhưng nó lại là một nghệ thuật, mà nghệ thuật thì không phải ai cũng áp dụng được.

Để thấy hết được vai trò quan trọng của vấn đề quản trị nhân sự, và được sự chỉ bảo tận tình của thầy giáo hướng dẫn Nguyễn Xuân Chỉ, em tiến hành nghiên cứu đề tài: ***“Quản trị nhân sự tại công ty cơ khí Hà Nội”***.

Trong quá trình nghiên cứu đề tài này, do có sự hạn chế về thời gian và khả năng thu thập thông tin nên bài viết không tránh khỏi những thiếu sót. Rất mong có sự góp ý của thầy giáo để bài viết này tiếp tục được hoàn thiện.

Em xin chân thành cảm ơn!

CHƯƠNG I:

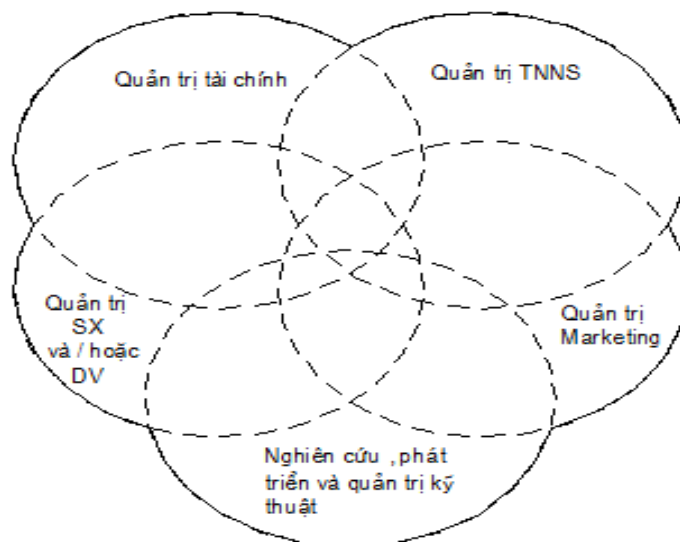
TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

I. KHÁI NIỆM VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

Quản trị tài nguyên nhân sự là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức.

Tài nguyên nhân sự bao gồm tất cả mọi cá nhân tham gia bất cứ hoạt động nào của tổ chức, bất kể vai trò của họ là gì. Cơ quan tổ chức có thể là một hãng sản xuất, một công ty bảo hiểm, một cơ quan nhà nước, một bệnh viện, một viện đại học, liên đoàn lao động, nhà thờ hay hãng hàng không quân đội... tổ chức đó có thể lớn hay nhỏ đơn giản hay phức tạp. Ngày nay tổ chức có thể là một tổ chức chính trị hay một tổ chức vận động tranh cử. Như vậy quản trị tài nguyên nhân sự gắn liền với một tổ chức bất kể cơ quan tổ chức đó có phòng hay bộ phận quản trị nhân sự đó hay không. Quản trị tài nguyên nhân sự là một thành tố quan trọng của chức năng quản trị và nó có gốc rễ và các nhánh rộng khắp nơi trong một tổ chức.

Hình dưới đây cho ta thấy quản trị tài nguyên nhân sự hiện diện khắp mọi phòng ban. Chúng ta cần lưu ý rằng bất cứ cấp quản trị nào cũng có nhân viên dưới quyền và vì thế đều phải quản trị tài nguyên nhân sự - nghĩa là phải hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra lực lượng nhân sự của mình. Do đó, bất cứ cấp quản trị nào - từ tổng giám đốc tới quản đốc phân xưởng - cũng phải biết quản trị tài nguyên nhân sự.



II. SỰ CẦN THIẾT PHẢI QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

Ta đã biết sức lao động là một trong ba yếu tố đầu vào của sản xuất, là yếu tố trực tiếp tham gia vào các hoạt động của doanh nghiệp, là yếu tố của chi phí, là yếu tố giá thành và kết tinh giá trị trong sản phẩm, đồng thời sức lao động là yếu tố tạo ra giá trị thặng dư, tạo ra lợi nhuận. Chính vì thế doanh nghiệp muốn thành công thì phải quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả.

Hơn nữa, con người là chủ thể của xã hội, con người luôn vận động và phát triển, con người là một cá thể hoàn toàn độc lập có thể xác riêng, có ý thức riêng, có nhu cầu riêng, có cá tính riêng. Mỗi người là một hệ thống nhu cầu đa phức tạp và thay đổi liên tục. Trong đó có nhu cầu được lao động, lao động là điều kiện để con người tồn tại và phát triển. Chính vì thế công tác quản trị là một hoạt động quan trọng nhất của doanh nghiệp, quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Như vậy trong bất kỳ một đơn vị, một tổ chức xã hội nào thì công việc quản trị là rất cần thiết. Mà trong đó quản trị nhân lực là cốt lõi của quản trị, hay nói cách khác “Mọi vấn đề quản trị suy cho cùng là quản trị con người”.

III. ĐẶC ĐIỂM, CHỨC NĂNG, NHIỆM VỤ, MỤC TIÊU CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1. Đặc điểm

Quản trị nguồn nhân lực là một bộ phận của quản lý doanh nghiệp, quản lý nguồn nhân lực chính là quản lý doanh nghiệp ứng với yếu tố con người. Đây là đặc điểm lớn nhất và chủ yếu nhất của quản lý nguồn nhân lực, chi phối toàn bộ đến các nội dung của quản lý nguồn nhân lực.

2. Chức năng

Quản trị nguồn nhân lực thực hiện các chức năng sau:

- Kế hoạch hoá nguồn nhân lực cho tổ chức, là việc tuyển mộ tuyển chọn đào tạo bồi dưỡng sử dụng kích thích phát triển nguồn nhân lực, là thu hút con người gắn kết với công việc được giao phó cũng như vào các mối quan hệ qua lại giữa người với người vì mục tiêu của tổ chức.

- Quản trị nhân lực nhằm củng cố và duy trì đầy đủ cân đối kịp thời số lượng và chất lượng nhân lực cho mọi hoạt động của tổ chức theo đuổi mục tiêu đã đề ra là việc

tìm kiếm phát triển các phương pháp, các hình thức để con người có thể đóng góp tối đa cho tổ chức, đồng thời thông qua đó con người được phát triển toàn diện.

3. Nhiệm vụ

- Chính sách: Bộ phận nhân viên giữ vai trò chủ yếu trong việc đề ra các chính sách liên quan đến nguồn nhân lực trong toàn nhân lực và bảo đảm bằng các chính sách đó được thi hành trong toàn doanh nghiệp. Các chính sách này phải có khả năng giải quyết các vấn đề khó khăn và giúp các doanh nghiệp thực hiện được các mục tiêu của tổ chức.

- Cố vấn: Bộ phận nhân sự đóng vai trò tư vấn và cố vấn cho các cấp quản trị khác.

- Dịch vụ: cung cấp dịch vụ như tuyển dụng, đào tạo và phúc lợi cho các bộ phận khác cũng là nhiệm vụ của bộ phận quản trị nhân lực.

- Kiểm tra: Bộ phận quản trị nhân lực đảm nhận các chức năng kiểm tra bằng cách giám sát các bộ phận khác đảm bảo thực hiện các chính sách, các chương trình thuộc về nhân sự đã đề ra hay không.

4. Mục tiêu

Mục tiêu chung của quản trị nhân lực là nhằm cung cấp cho tổ chức một lực lượng lao động có hiệu quả. Ngoài ra còn đáp ứng các mục tiêu sau:

- Mục tiêu xã hội: Doanh nghiệp phải đáp ứng nhu cầu và thách thức của xã hội, hoạt động vì lợi ích của xã hội.

- Mục tiêu của tổ chức: là việc cung cấp nhân sự để từng bộ phận thực hiện được mục tiêu, nhiệm vụ của riêng nó phù hợp với mục tiêu chung của toàn bộ tổ chức. Là việc xây dựng cơ cấu, tổ chức nhân sự tương ứng với cơ cấu hoạt động của tổ chức đó.

- Mục tiêu chức năng và nhiệm vụ: Mỗi bộ phận trong tổ chức đều có chức năng và nhiệm vụ riêng, quản lý nguồn nhân lực trợ giúp cho các bộ phận này thực hiện được chức năng và nhiệm vụ của mình trong tổ chức.

- Mục tiêu cá nhân: Đây là mục tiêu quan trọng vì đáp ứng được mục tiêu cá nhân của người lao động sẽ động viên khích lệ sự nỗ lực của họ, nhằm hoàn thành công việc một cách hiệu quả nhất, điều này sẽ dẫn tới thành công của tổ chức.

CHƯƠNG II:

THỰC TRẠNG VỀ TÌNH HÌNH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CƠ KHÍ HÀ NỘI

I. KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY CƠ KHÍ HÀ NỘI

1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty

Công ty cơ khí Hà Nội tên giao dịch quốc tế là HAMECO là một doanh nghiệp nhà nước trực thuộc Bộ Công nghiệp nặng , chuyên chế tạo máy công cụ, sản xuất máy móc thiết bị dưới dạng BOT (Xây dựng - Vận hành - Chuyên giao). Công ty được coi là con chim đầu đàn của ngành cơ khí Hà Nội.

Trụ sở chính: 24 Nguyễn Trãi - Quận Thanh Xuân - Thành phố Hà Nội.

Công ty được thành lập ngày 12/4/1958 với tên gọi ban đầu là nhà máy cơ khí Hà Nội do Liên Xô (cũ) giúp đỡ về trang thiết bị kỹ thuật.

Quá trình phát triển của công ty được chia thành các giai đoạn sau:

- Giai đoạn 1958- 1965: Đây là giai đoạn khai thác công suất của thiết bị đào tạo đội ngũ cán bộ, đảm bảo tự lực điều hành trong mọi khâu sản xuất kinh doanh từ thiết kế công nghệ chế tạo đến lắp ráp và chuẩn bị kỹ thuật cho những loại sản phẩm chế tạo.

- Giai đoạn 1965- 1975: Sản xuất và chiến đấu. Trong thời gian này nhà máy vừa phải tích cực sản xuất vừa phải kiên cường chiến đấu chống lại sự phá hoại của giặc mỹ. Sản xuất trong điều kiện chiến tranh phá hoại ác liệt xong tinh thần quyết tâm của Đảng bộ lãnh đạo và toàn thể anh em công nhân nhà máy đã đem lại những con số đáng khích lệ (giá trị tổng sản lượng đạt 67,2%)

- Giai đoạn từ 1975- 1985: Cùng cả nước xây dựng xã hội chủ nghĩa. Miền Nam hoàn toàn giải phóng, sự kiện trọng đại này đã đánh dấu một bước ngoặt mới trên con đường phát triển của nhà máy, toàn bộ cán công nhân viên nhà máy đã hoà mình vào niềm vui chung của toàn dân tộc. Đất nước thống nhất đã đem lại những cơ hội, cùng những thách thức mới cho nhà máy. Được giao nhiệm vụ phục vụ cho những công trình có tầm cỡ của nhà nước như xây dựng lăng Bác Hồ, công trình phân lũ sông Đáy... Địa bàn hoạt động được mở rộng thêm nhiều bạn hàng mới cùng cả nước đóng góp góp phần xây dựng chủ nghĩa xã hội.

- Giai đoạn từ 1986-1993: Chặng đường khó khăn. Trong giai đoạn này nhà máy cơ khí Hà Nội phải đương đầu với những khó khăn thử thách trong quá trình chuyển đổi nền kinh tế tập trung quan liêu bao cấp sang nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa có sự điều tiết vĩ mô của nhà nước. Nhà máy đã gặp rất nhiều khó khăn do quá trình đổi mới chậm, sản phẩm máy công cụ chất lượng kém, giá cao, thị trường tiêu thụ sản phẩm giảm. Nhà nước phải bù lỗ, năng suất lao động thấp khoảng 30% lao động phải nghỉ do không có việc làm.

- Giai đoạn từ 1994 đến nay: Vững bước đi lên.

Năm 1994 là năm đầu tiên kể từ khi chuyển sang cơ chế thị trường nhà máy đã hoàn thành kế hoạch, sản xuất kinh doanh có lãi. Cũng từ đây với sự giúp đỡ của nhà nước, sự cố gắng của ban lãnh đạo, lòng quyết tâm của đội ngũ cán bộ công nhân viên nhà máy đã đưa nhà máy đi lên ngày càng vững mạnh.

Từ đó nhà máy đã đặt ra mục tiêu cho những năm mới là phấn đấu đạt tốc độ tăng trưởng hàng năm sản xuất kinh doanh từ 20% - 50% và tiền lương tăng 15% - 30%. Để đạt được điều đó cần tiến hành đổi mới trong hoạt động kinh doanh tiếp thị, đổi mới phong cách làm việc công nghiệp, làm việc với tinh thần tự giác cao.

Mở rộng, thị trường, tăng cường phục vụ và hướng tới xuất khẩu cũng là mục tiêu của công ty. Mặt khác giữ vững thị trường truyền thống, tăng cường tìm kiếm thị trường mới... Giữ vững và nâng cao chất lượng, thẩm mỹ sản phẩm truyền thống máy công cụ hướng ra xuất khẩu, khuyến khích các bộ phận và cá nhân tìm kiếm hợp đồng, tạo việc làm và tăng thu nhập cho cán bộ công nhân viên trong công ty.

2. Một số đặc điểm hoạt động của công ty ảnh hưởng đến việc quản lý và sử dụng nguồn nhân lực

Công ty cơ khí Hà Nội là một đơn vị kinh tế quốc doanh hoàn toàn độc lập có nhiệm vụ sản xuất sản phẩm phục vụ cho yêu cầu phát triển của ngành cơ khí, góp phần vào sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

Trong những năm đầu thành lập, nhiệm vụ chính của công ty là chuyên sản xuất và cung cấp cho đất nước những sản phẩm máy công cụ như máy khoan, máy tiện, bào. Công ty sản xuất theo sự chỉ đạo của cơ quan chủ quản đến từng mặt hàng, từng chỉ tiêu kinh doanh, vì khi đó nhà nước cung cấp vật tư và bao tiêu toàn bộ sản phẩm.

Trong những năm gần đây để bắt kịp nền kinh tế thị trường có cạnh tranh để đảm bảo sản phẩm sản xuất ra được thị trường chấp nhận, công ty đã chủ động tìm kiếm thị

trường, mở rộng quan hệ với nhiều bạn hàng trong và ngoài nước, thực hiện đa dạng hoá sản phẩm. Hàng năm đi sâu nghiên cứu thị trường để có những chiến lược chính sách sản xuất sản phẩm phù hợp nhằm đáp ứng nhu cầu trong và ngoài nước.

** Đặc điểm về bộ máy tổ chức:*

Công ty cơ khí Hà Nội là một đơn vị kinh tế quốc doanh. Trong những năm gần đây, nhà nước xoá bỏ bao cấp, công ty cũng như các doanh nghiệp hoạt động kinh tế trong cả nước đều hạch toán độc lập, hoạt động theo cơ chế thị trường có sự điều tiết của nhà nước. Bước đầu khó khăn do cơ cấu bộ máy công kênh công ty làm ăn không hiệu quả. Nhận thấy điều này, ban giám đốc công ty đã tiến hành thanh lọc tinh giảm bộ máy vừa gọn nhẹ, dễ quản lý vừa làm việc có hiệu quả. Bộ máy quản lý của công ty được tổ chức theo kiểu trực tuyến chức năng, đứng đầu là giám đốc, cơ cấu bộ máy chuyên môn hoá xưởng từng phòng ban, phân xưởng.

** Đặc điểm về máy móc thiết bị:*

Với đặc điểm của cơ khí nói chung thì máy móc chủ yếu trong sản xuất là những máy chuyên dùng có giá trị lớn, chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số vốn. Nằm trong tình trạng chung của các công ty Việt Nam hiện nay, phần lớn trang thiết bị máy móc của công ty được nhập từ các nước Đông Âu đa số do Liên Xô để lại từ những năm 1950-1960 và một số khác nhập của Tiệp, CHDC Đức, Ba Lan... Các máy móc này đều đã cũ, lạc hậu do dùng lâu năm và không đồng bộ nên mất đi độ chính xác. Đây là một trong những nguyên nhân làm ảnh hưởng đến chất lượng của sản phẩm và năng suất lao động làm tăng chi phí sản xuất gây ảnh hưởng đến sức mạnh cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường.

** Đặc điểm về nguyên vật liệu của công ty.*

Nguyên vật liệu là một trong những đối tượng lao động chính của quá trình sản xuất. Nội dung cơ bản của đối tượng lao động chính là nguyên vật liệu. Nguyên vật liệu là yếu tố cấu thành nên thực thể của sản phẩm và nó chiếm tỷ trọng lớn trong giá thành sản phẩm.

Với đặc điểm của ngành cơ khí, nguyên vật liệu chính của công ty là thép hợp kim, gồm 60% phải nhập từ nước ngoài theo tiêu chuẩn Anh, Úc, Nga, Nhật, Ấn. Để sản xuất máy công cụ, thì các loại thép trong nước không đáp ứng đủ các yêu cầu về kỹ thuật, do vậy công ty phải nhập nguyên vật liệu của nước ngoài để đáp ứng nhu cầu sản xuất.

** Đặc điểm về sản phẩm:*

Sản phẩm của công ty cơ khí rất đa dạng về chủng loại và mẫu mã: công ty nhận sản xuất từ các sản phẩm đúc, rèn, thép cán, các phụ tùng thay thế tới các máy cắt gọt kim loại, thiết bị công nghiệp, bên cạnh đó công ty cũng nhận sản xuất các thiết bị và lắp đặt dây chuyền sản xuất thiết bị mía đường ở Tây Ninh và Nghệ An.

Cùng một loại máy, chẳng hạn như máy tiện, cũng có rất nhiều dòng máy, đời máy khác nhau. Máy tiện T141, máy tiện T18 CNC (là máy ra đời sau và được áp dụng công nghệ hiện đại), hay máy tiện vạn năng T18A - hiện nay đang tiêu thụ nhiều nhất trên thị trường được sản xuất thay thế cho đời máy T6P16.

** Đặc điểm về tài sản - nguồn vốn:*

Tổng số vốn hiện nay của công ty là 140 tỷ đồng, trong đó vốn cố định là 51 tỷ đồng chiếm 36,4%, vốn lưu động là 89 tỷ đồng, chiếm 63,6%. Số vốn trên được lưu động từ nguồn. Nguồn vốn cấp phát vốn tự có, vốn đi vay trong đó, nguồn vốn tự có và vốn đi vay chưa chiếm tỷ trọng lớn, vào khoảng 30%. Điều này cũng xuất phát từ đặc điểm của công ty là một doanh nghiệp sản xuất công nghiệp với sản phẩm có thời gian sản xuất dài, có giá trị lớn, chủ yếu để làm tài sản cố định, cho nên nguồn vốn của công ty phải có tính lâu dài.

** Đặc điểm về thị trường tiêu thụ và hợp đồng sản xuất:*

Trong thời kỳ bao cấp với một thị trường tương đối khép kín. Công ty đã cung cấp máy công cụ cho hầu hết các xí nghiệp cơ khí quốc doanh trên toàn quốc. Hiện nay do yêu cầu của cơ chế mới, sản phẩm của công ty hầu như không có thị trường cố định mà phải luôn thay đổi theo yêu cầu của các ngành kinh tế ở mỗi thời kỳ và tùy thuộc vào địa bàn hoạt động của bên đối tác. Tuy nhiên trong thời kỳ này sản phẩm của công ty đã có mặt tại nhà máy đường Quảng Ngãi, Tây Ninh... và điều đáng mừng hơn nữa là công ty đã tạo được vị thế trên thị trường quốc tế như ở Đan Mạch, Italia.

Và phương châm đa dạng hoá sản phẩm và mở rộng thị trường, sản phẩm sản xuất của công ty đã bước đầu chiếm lĩnh thị trường thông qua việc sản xuất theo yêu cầu hợp đồng, từng khách hàng cụ thể mà chỉ đạo sản xuất, chất lượng sản phẩm, chất lượng quản lý đã được nâng cao rõ rệt. Hợp đồng sản xuất có đặc điểm là tương đối dài, khoảng từ 4-6 tháng đối với các hợp đồng có giá trị lớn. Thời hạn hợp đồng như vậy cũng có ảnh hưởng đến phương thức tính lương và trả lương cho người lao động.

II. PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH QUẢN TRỊ VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CƠ KHÍ HÀ NỘI

1. Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực theo số lượng và cơ cấu

Do đặc điểm sản xuất của công ty là sản xuất theo đơn đặt hàng và chịu sự chi phối, sự yêu cầu ngày càng cao của thị trường cho nên việc làm trong công ty lúc thừa, lúc thiếu, có bộ phận thừa việc nhưng lại có bộ phận thiếu việc do đó ảnh hưởng tới nguồn nhân lực của công ty

| Năm | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|
| Số lao động đến 31/12 | 1058 | 1060 | 1290 | 1090 | 925 | 901 |
| Số lao động nữ | 242 | 242 | 250 | 248 | 237 | 225 |
| Số lao động nam | 816 | 818 | 1040 | 842 | 688 | 676 |

(Nguồn: Báo cáo tình hình lao động qua các năm 1996-2001)

Từ bảng trên ta thấy số lượng lao động biến đổi theo từng năm. Nguyên nhân là do yêu cầu ngày càng khắt khe của cơ chế thị trường, nhu cầu cấp thiết phải có một đội ngũ lao động có đủ năng lực, trình độ để đáp ứng được tình hình sản xuất mới. Do đó không còn cách nào khác là công ty phải thực hiện bố trí sắp xếp lại cho phù hợp nhằm tìm ra được những người đạt yêu cầu và bên cạnh đó công ty cũng cố gắng giải quyết các chế độ cho người lao động đối với người nằm trong diện bị giảm biên chế. Đó chính là lý do mà tại sao số lao động năm 1999, 2000 và năm 2001 có sự giảm mạnh như vậy cũng là một chiến lược phát triển của công ty. Như vậy, công ty đã tạo cho mình một đội ngũ lao động đảm bảo số lượng luôn sẵn sàng đáp ứng các yêu cầu của sản xuất. Vì đặc thù của công ty là sản xuất sản phẩm ngành cơ khí - chủ yếu là công việc nặng nhọc - nên tỷ trọng nữ ở công ty như vậy là tương đối ổn định chiếm 19,5% ÷ 23% năm 1999, năm 2000 là 25,6 %, năm 2001 là 24,5%. Đội ngũ cán bộ công nhân viên nữ này được bố trí làm việc ở những vị trí phù hợp với khả năng, năng lực cũng như điều kiện của họ.

Và để thấy rõ hơn sự hợp lý về số lượng nguồn nhân lực của công ty ta nghiên cứu bảng sau:

Nhu cầu về nguồn nhân lực của một số phòng ban công ty

| STT | Các bộ phận | Hiện có | Nhu cầu | Chênh lệch |
|-----|--------------------------|---------|---------|------------|
| 1 | Văn phòng giám đốc | 19 | 19 | - |
| 2 | Phòng tổ chức nhân sự | 7 | 9 | -2 |
| 3 | Phòng tài vụ | 15 | 14 | +1 |
| 4 | Văn phòng GD TM | 14 | 14 | - |
| 5 | Phòng y tế | 7 | 6 | +1 |
| 6 | Phòng bảo vệ | 29 | 29 | - |
| 7 | Phòng điều hành sản xuất | 16 | 18 | -2 |
| 8 | Phòng quản trị đời sống | 52 | 51 | +1 |
| 9 | Phòng kỹ thuật | 15 | 17 | -2 |
| 10 | Phòng KCS | 26 | 24 | +2 |
| 11 | Phòng xây dựng cơ bản | 26 | 23 | +3 |
| 12 | Phòng vật tư | 23 | 29 | +4 |
| 13 | Phòng quản lý dự án | 4 | 5 | -1 |
| 14 | Thư viện | 4 | 4 | - |
| 15 | Phòng văn hoá xã hội | 4 | 4 | - |

Qua bảng trên ta thấy, việc sử dụng số lượng lao động ở một số phòng ban của công ty chưa được hợp lý vì còn một số phòng ban ở tình trạng thừa nhân viên so với nhu cầu dẫn đến tình trạng lãng phí lao động ví dụ như phòng xây dựng cơ bản, phòng vật tư... Do đó hiệu suất công tác thấp không giảm được chi phí lao động, phòng kỹ thuật... lại hoạt động trong tình trạng thiếu lao động từ đó xảy ra hiện tượng làm không hết việc, một nhân viên phải đảm nhận quá nhiều công việc gây ra sự căng thẳng, mệt mỏi và điều này dẫn đến việc giảm năng suất lao động

Từ đó công ty khắc phục bằng cách đưa ra cơ cấu lao động theo khu vực sản xuất.

Cơ cấu lao động theo khu vực sản xuất

| STT | Loại lao động | 2000 | | 2001 | |
|-----|------------------------------|------------------|------------|------------------|------------|
| | | Số lượng (người) | Tỷ trọng % | Số lượng (người) | Tỷ trọng % |
| 1 | Công nhân sản xuất trực tiếp | 797 | 73,2 | 669 | 72,3 |
| 2 | Công nhân sản xuất gián tiếp | 292 | 26,8 | 256 | 27,7 |

(Nguồn: Báo cáo chương trình giải quyết việc làm đến năm 2000 của Công ty cơ khí Hà Nội và số liệu thống kê từ máy tính do nhân viên phòng tổ chức nhân sự của công ty cung cấp)

Là đơn vị sản xuất là chính nhưng lực lượng lao động gián tiếp của công ty rất lớn so với các đơn vị khác, chiếm 26,8% năm 2000 và 27,7% năm 2001 so với tổng số cán bộ công nhân viên công ty. Tuy mỗi phòng ban có chức năng nhiệm vụ riêng song so với số lượng lớn như vậy rất khó khăn quản lý giờ làm việc, bên cạnh đó quỹ lương của lao động gián tiếp tách riêng lao động trực tiếp nên việc phân phối lương cho cán bộ công nhân viên dường như bị chia nhỏ. Điều này không khuyến khích lao động gián tiếp làm việc hết khả năng hiện có. Hay nói cách khác là công ty chưa khai thác được hết năng lực của từng cá nhân trong bộ phận lao động này và điều này gây lãng phí lao động, chi phí nói chung tăng và chi phí quản lý nói riêng tăng, hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong công ty giảm xuống.

Chất lượng của lực lượng lao động tại Công ty cơ khí Hà Nội còn được thể hiện ở trình độ chuyên môn, khả năng và kỹ năng làm việc, bên cạnh đó bố trí lực lượng lao động này đúng việc, đúng ngành, đúng nghề, đạt ở mức tương đối cao. Sau đây xin được đưa ra một cách tổng quát về chất lượng của lực lượng lao động trong công ty như sau:

Trình độ, chuyên môn trong ban giám đốc:

| STT | Chức danh | Trình độ | Ngành đào tạo | Phụ trách chuyên môn | Tuổi |
|-----|----------------|----------|---------------|----------------------|------|
| 1 | Giám đốc | PTS | Ngành cơ khí | Quản lý chung | 55 |
| 2 | P.Giám đốc I | ĐH | KS cơ khí | Kỹ thuật sản xuất | 40 |
| 3 | P.Giám đốc II | ĐH | KS cơ khí | Kinh tế đối ngoại | 47 |
| 4 | P.Giám đốc III | ĐH | KS cơ khí | Chất lượng | 41 |
| 5 | P.Giám đốc IV | ĐH | KS cơ khí | Nội chính | 49 |

(Nguồn: Báo cáo chương trình giải quyết việc làm đến năm 2000 của Công ty cơ khí Hà Nội và số liệu thống kê do nhân viên phòng tổ chức nhân sự cung cấp).

Qua bảng trên ta thấy hầu hết các chỉ tiêu, số liệu năm 2001 điều giảm so với năm 2000. Xét về con số tương đối, tỷ trọng lao động qua đào tạo năm 2001 có tăng so với năm 2000 song tăng không đáng kể, từ 91,38% đến 92,1%.

2. Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực theo chỉ tiêu thời gian và cường độ lao động

Quan điểm của Công ty Cơ khí Hà Nội là phải hết sức tiết kiệm thời gian để dành cho sản xuất kinh doanh. Công nhân viên chức làm giờ hành chính đủ 8h trong ngày. Công nhân làm ca một, ca hai làm việc đủ 7h trong ca (không kể giờ nghỉ bồi dưỡng giữa ca). Sẵn sàng làm thêm giờ trong khuôn khổ luật lao động cho phép để đảm bảo sản xuất kinh doanh của công ty có hiệu quả. Trước tháng 10 năm 1999 công ty thực hiện 48h/tuần đối với tất cả cán bộ công nhân viên. Bắt đầu từ tháng 10 năm 1999 thì nghỉ hai ngày trong một tuần (thứ 7 và chủ nhật) cho tất cả các cán bộ công nhân viên. Và đến tháng 9 năm 2000 công ty lại có sự thay đổi thời gian làm việc trong tuần với khối sản xuất trực tiếp là nghỉ một ngày trong tuần (ngày chủ nhật). Lực lượng bảo vệ của công ty làm việc theo ca.

Từ những quy định như vậy ta có thể tính toán dựa theo các số liệu thống kê về sử dụng ngày công lao động của công ty theo bảng sau:

Số liệu các chỉ tiêu sử dụng lao động theo đơn vị ngày công

| STT | Chỉ tiêu | 1998 | 1999 | 2000 |
|------------|---|-------------|-------------|-------------|
| 1 | Tổng số ngày công làm việc theo chế độ | 387.000 | 319.190 | 252.120 |
| 2 | Tổng số ngày công làm việc vắng mặt và ngừng việc | 11.610 | 30.582 | 15,435 |
| 3 | Tổng số ngày công làm thêm | 4.856 | 11.050 | 7.856 |
| 4 | Tổng số ngày công làm việc thực tế theo chế độ | 375.390 | 286.408 | 236.685 |
| 5 | Tổng số ngày công làm việc thực tế nói chung | 380.246 | 297.658 | 244.541 |
| 6 | Tổng số lao động | 1.290 | 1.090 | 925 |
| 7 | Độ dài BQ kỳ công tác trong chế độ | 291 | 262,76 | 255,88 |
| 8 | Độ dài BQ kỳ công tác nói chung | 294,76 | 273,08 | 264,37 |
| 9 | Hệ số làm thêm ca | 1,013 | 1,039 | 1,033 |
| 10 | Hệ số sử dụng ngày công lao động | 0,97 | 0,897 | 0,94 |

(Nguồn: Báo cáo lao động và số liệu thống kê tại phòng tổ chức nhân sự của Công ty Cơ khí Hà Nội).

Qua bảng trên ta thấy công tác huy động ngày công lao động trong hai năm 1999, 2000, giảm so với năm 1998.

Tình hình sử dụng lao động ở công ty tương đối tốt, nhưng qua số liệu chúng ta vẫn thấy còn một số hạn chế sau :

- Số ngày vắng theo luật lao động quy định: ốm đau, con ốm, sinh... chiếm 20-25% tổng số ngày vắng mặt và ngừng việc.

- Tỷ lệ ngày vắng mặt và ngừng việc do thiếu nguyên vật liệu, mất điện ... hạn chế đến mức độ tối đa và có thể làm bù, tương ứng với năm 1999 là 1529 ngày công và năm 2000 là 463 ngày công.

- Phần chủ yếu của tổng số ngày công ngừng việc gần bằng 72% là do thiếu việc. Nhu cầu thị trường không ổn định. Do đó hợp đồng lúc nhiều lúc ít dẫn đến biến động về nhu cầu lao động. Bên cạnh đó còn do hệ thống máy móc thiết bị của công ty hiện nay còn lạc hậu, cũ kỹ do đó việc tận dụng thời gian và công suất của máy không đạt đến mức tối đa.

Như vậy, việc phân tích tình hình sử dụng lao động tại công ty cho ta thấy công ty đã cố gắng sử dụng tối đa thời gian lao động có thể, nhưng do điều kiện khách quan liên quan đến thị trường dẫn đến việc phải làm thêm ca, (hệ số làm thêm ca tăng lên qua các năm) nhưng vẫn còn hiện tượng nghỉ không lương và không có việc làm. Vì thế, bên cạnh việc sử dụng tối đa thời gian lao động, công ty cần phải tìm các biện pháp như tân trang, mua mới máy móc thiết bị nhằm đáp ứng được các yêu cầu của thị trường để thu hút ngày càng nhiều hợp đồng sản xuất, kéo theo việc sử dụng hiệu quả ngày công lao động.

3. Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực theo chỉ tiêu doanh thu

3.1. Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực theo năng suất lao động

Đặc điểm của Công ty cơ khí Hà Nội là sản xuất theo đơn đặt hàng vì vậy giá trị tổng sản lượng đồng nghĩa với doanh thu, do đó ta dùng công thức:

$$w = \frac{Q}{T}$$

Trong đó : Q : tổng doanh thu

T : Tổng số lao động

W : doanh thu đem lại của một lao động hay NSLĐ của lao động trong năm sản xuất

Căn cứ vào doanh thu và tổng số ngày công làm việc thực tế qua phân tích tình hình năng xuất lao động.

| TT | Chỉ tiêu | ĐVT | 1999 | 2000 | 2001 |
|----|------------------------------------|-------|---------|---------|---------|
| 1 | Doanh thu | Tr.đ | 74.434 | 44.053 | 72.150 |
| 2 | Lao động bình quân | Người | 1.290 | 1.090 | 925 |
| 3 | Tổng số ngày công làm việc thực tế | Ngày | 380.246 | 297.658 | 244.541 |
| 4 | NSLĐ bình quân ngày | Tr.đ | 0,196 | 0,148 | 0,295 |
| 5 | NSLĐ bình quân năm | - | 57,7 | 40,416 | 78 |

(Nguồn: Báo cáo tổng kết hoạt động của công ty qua các năm 1999, 2000, 2001).

Qua bảng trên ta thấy năng suất lao động của một lao động đóng góp tương đối cao. Do đó tình hình sản xuất kinh doanh của năm 1999 của công ty có hiệu quả, tiêu thụ được nhiều sản phẩm, và đương nhiên doanh thu cho mỗi lao động cao. Sang năm 2000 do có sự biến động của thị trường nên doanh thu tính cho một nhân viên giảm hơn rất nhiều so với năm 1999, tức là năng suất lao động giảm, chỉ đạt được 70% so với năm 1999 và năng suất lao động bình quân ngày một lao động chỉ đạt 76% so với năm 1999. Điều này một mặt do sự tác động của cơ chế thị trường, mặt khác còn thể hiện việc quản lý và sử dụng lao động chưa tốt. Năm 2001 doanh thu của công ty đã tăng lên rõ rệt so với năm 2000 vì đã có sự đổi mới về cách quản lý lao động, và bên cạnh đó, lực lượng lao động của công ty tương đối tốt.

3.2. Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động qua mức thu nhập bình quân trên một lao động

$$\text{Thu nhập bình quân của một lao động} = \frac{\text{Tổng quỹ lương + thu nhập khác}}{\text{Lao động bình quân}} + \frac{\text{Tiền thưởng + BHXH + BHYT}}{\text{Lao động bình quân}}$$

Căn cứ vào tổng quỹ lương thu nhập khác, tiền thưởng và BHXH, BHYT công ty... nghiên cứu mức thu nhập bình quân của một lao động trong 3 năm 1999, 2000, 2001 như sau:

| TT | Chỉ tiêu | ĐVT | 1999 | 2000 | 2001 |
|----|----------------|------|----------------|---------------|---------------|
| 1 | Tổng quỹ lương | đồng | 10.332.900.000 | 8.923.176.000 | 7.179.258.000 |
| 2 | Tiền thưởng | - | 1.021.680.000 | 862.573.680 | 740.614.200 |

| | | | | | |
|---|--------------------------------|---------|-------------|-------------|-------------|
| 3 | BHXH-BHYT | - | 155.574.000 | 120.958.608 | 162.060.000 |
| 4 | Thu nhập khác | - | 99.846.000 | 7.931.712 | 21.067.800 |
| 5 | Lao động bình quân | Người | 1.290 | 1.090 | 925 |
| 6 | Thu nhập bình quân người/tháng | đ/tháng | 750.000 | 758.000 | 730.000 |

(Nguồn: Báo cáo lao động tiền lương và thu nhập qua các năm 1999, 2000, 2001).

Với kết quả trên, mức thu nhập bình quân tháng của công ty đạt 750.000 đồng năm 1999, 758.000 đồng năm 2000, và 730.000 đồng năm 2001, thì ta thấy tỷ lệ tăng giảm thu nhập không đáng kể. Năm 2000 mặc dù công tác đã gặp nhiều khó khăn về thị trường tiêu thụ sản phẩm và nhiều thứ khác. Do đó doanh thu của công ty giảm mạnh song thu nhập bình quân một lao động lại tăng. Xét về góc độ quản lý thì điều này cũng không phải là tốt, như ta đã phân tích ở trên, năng suất lao động bình quân trong năm giảm mà tiền lương lại tăng lên, điều này sẽ làm cho chi phí lao động sống trong giá thành tăng lên. Tuy nhiên một trong những mục tiêu của doanh nghiệp là phấn đấu tăng tiền lương. Song để mục tiêu này không ảnh hưởng đến các mục tiêu khác (giảm giá thành, tăng lợi nhuận). Để kết hợp hài hoà giữa các loại thu nhập (các loại lợi ích) nhằm tạo động lực cho sự tăng trưởng và phát triển hơn nữa, cần đặt vấn đề tiền lương trong những nguyên tắc nhất định. Một trong những nguyên tắc là tăng lương phải chậm hơn tăng năng suất lao động. Năm 2001 mức thu nhập bình quân của lao động có phần giảm đi so với năm 2000. Mặc dù mức giảm không đáng kể song nhìn chung so với tình hình chung của nền kinh tế và so với các doanh nghiệp khác thì mức thu nhập của công ty qua các năm như vậy không phải là quá thấp.

III. NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CƠ KHÍ HÀ NỘI

1. Tuyển dụng lao động

Tuyển chọn là một trong những công tác quan trọng của doanh nghiệp, nó quyết định đến số và chất lượng lao động của doanh nghiệp. Công ty cơ khí Hà Nội, giám đốc công ty là người có quyền tối cao trong tuyển dụng lao động. Giám đốc căn cứ vào nhu cầu sản xuất kinh doanh của công ty quyết định số lượng lao động cần tuyển dụng. Giám đốc cũng là người đứng ra ký hợp đồng với người lao động, sau khi có quyết định và hợp đồng lao động do giám đốc công ty ký, người lao động chính thức được làm việc tại công ty.

Các thủ tục thực hiện trong quá trình tuyển dụng được tiến hành đúng quy định của pháp luật. Phòng tổ chức nhân sự giữ vai trò quan trọng trong quá trình tuyển dụng nhân sự của công ty. Đây là nơi tập trung các nhu cầu về nhân sự của các đơn vị khác, các nhân viên chuyên trách của phòng có trách nhiệm xem xét, tập hợp và đệ trình lên giám đốc các nhu cầu nhân sự và phương án tuyển dụng. Phòng tổ chức nhân sự là bộ phận thực hiện các công việc trong quá trình tuyển dụng sau khi giám đốc đã duyệt và quyết định chương trình tuyển dụng. Cụ thể:

- Thông báo công khai đầy đủ các điều kiện tuyển dụng.

Hồ sơ tuyển dụng gồm:

- + Đơn xin làm việc của người lao động.

- + Xác nhận sức khoẻ do phòng y tế công ty làm thủ tục.

- + Các văn bằng chứng chỉ có liên quan

- + Giấy bảo đảm của người giới thiệu

- + ý kiến nhận xét, đề nghị của đơn vị có người lao động làm việc, thử nghề.

- Chuẩn bị hợp đồng lao động với đầy đủ nội dung cần thiết theo quy định của pháp luật được chi tiết tại quyết định 207/LĐ-TBXH-QĐ ngày 02/04/1993

- Triển khai hợp đồng lao động sau khi hợp đồng đã được ký.

Trong quá trình tuyển dụng, công ty cơ khí Hà Nội đặc biệt chú trọng đến vấn đề sức khoẻ của người lao động. Đây là một khâu quan trọng và cần thiết để đảm bảo chất lượng lao động sau khi hợp đồng đã được ký.

Nguồn tuyển dụng chính của công ty Cơ khí Hà Nội là các học viên đã tốt nghiệp trường Trung học Công nghiệp Chế tạo máy - một đơn vị trực thuộc chính công ty. Bên cạnh đó công ty cũng có chính sách ưu tiên đối với con em người lao động trong công ty. Điều này tạo ra mối quan hệ gắn bó tương tự giữa công ty và người lao động đang làm việc.

Về phía người lao động xin tuyển tại công ty, sau khi hoàn thành các thủ tục, trước khi vào làm việc, người lao động được giới thiệu về lịch sử phát triển của công ty, các nội dung kỷ luật lao động nội quy ra vào cổng công ty, các quy định về an toàn, phòng chống cháy nổ và vệ sinh lao động của công ty.

Nhìn chung, Công ty cơ khí Hà Nội rất quan tâm và tạo điều kiện thuận lợi để người lao động đến xin tuyển tại công ty cảm thấy thoải mái và được tôn trọng, ở đây hoàn toàn không có những hạch sách hành chính rắc rối, một vấn đề vẫn thường tồn tại

ở khu vực kinh tế nhà nước trước đây. Đó là một nét tiến bộ và đáng ghi nhận ở Công ty cơ khí Hà Nội.

2. Đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên và cán bộ trong công ty không chỉ mang ý nghĩa thẩm định lượng giá mà còn có ý nghĩa công nhận khả năng và thành tích của nhân viên trong khoản thời gian nhất định. Nó là chìa khoá mở ra cánh cửa thành công của quá trình quản lý và sử dụng nguồn nhân lực.

Là một công việc khó song ở Công ty Cơ khí Hà Nội đánh giá thực hiện công việc của người lao động là nhiệm vụ hàng đầu nhằm đánh giá hiệu quả công việc của từng người giúp họ nhận thức về mức độ hoàn thành công việc mà họ đang làm, nhất là những công việc chức vụ phức tạp, để từ đó người lao động điều chỉnh thái độ làm việc, sắp xếp sự ưu tiên và tìm kiếm cơ hội phát triển toàn diện hơn nhằm đẩy mạnh sử dụng lao động có hiệu quả cũng như xem xét việc tăng lương, thưởng, phạt và cân nhắc đề bạt.

Dựa vào thang điểm và các tiêu chuẩn đánh giá mà công ty đã nêu ra để đánh giá sự thực hiện công việc của từng lao động.

Mỗi công nhân viên được cấp trên trực tiếp nhận xét theo trình tự sau:

- Công nhân được nhận xét bởi giám sát viên, quản đốc, tổ trưởng.
- Nhân viên thuộc phòng nào do phòng đó nhận xét.
- Giám đốc xưởng, trưởng phòng, ban được nhận xét bởi giám đốc công ty.

Đồng thời qua đánh giá, công ty nắm rõ năng lực cán bộ tránh được những sai lầm trong đề bạt gây ra, tạo sự thông suốt về nhận thức mục tiêu của công ty đến từng người lao động để có một môi trường hiểu biết phối hợp chặt chẽ hơn. Đó chính là vấn đề không kém phần quan trọng trong nghệ thuật quản lý hiệu quả của công ty.

Tuy nhiên, đây là một công tác đòi hỏi các nhà quản lý lao động phải đầu tư nhiều công sức, nhiều thời gian. Vì vậy, việc cần thiết làm tìm ra biện pháp khoa học, cải tiến công tác này nhằm đạt hiệu quả hơn. Và hơn hết là sự cần thiết đánh giá một cách chính xác sự thực hiện công việc của người lao động để thấy được khả năng trình độ, thái độ làm việc của người lao động để có biện pháp điều chỉnh cho phù hợp với những yêu cầu của công việc.

3. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Từ tầm quan trọng đặc biệt của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực các nhà quản trị của Công ty cơ khí Hà Nội đã có chính sách và chương trình thực hiện rõ ràng khoa học đem lại sự ổn định và hiệu quả trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực mang đào tạo được chia ra làm 2 mảng nhỏ: đào tạo theo kế hoạch và đào tạo ngoài kế hoạch.

Tổ chức đào tạo: căn cứ vào “kế hoạch đào tạo” do giám đốc xét duyệt, phòng đào tạo đứng ra tiến hành tổ chức đào tạo với các hình thức phù hợp. Bao gồm:

- Gửi các cán bộ công nhân viên cần đào tạo trong năm mà công ty không có khả năng tự đào tạo tới các trường, trung tâm để đào tạo.

- Tổ chức đào tạo tại công ty: Trưởng phòng tổ chức nhân sự tiến hành mời giáo viên bên ngoài về đào tạo cho cán bộ công nhân viên tại công ty.

- Đào tạo tại chỗ: Trưởng đơn vị có trách nhiệm tổ chức đào tạo tại chỗ cho cán bộ công nhân viên đơn vị mình (trường là đào tạo kèm cặp khi mới vào, bổ túc nghề)

Với một quy trình đào tạo như trên, dưới sự quan tâm đúng mức của lãnh đạo công ty và sự nỗ lực thực hiện, trong những năm qua công ty đã đạt được những kết quả đáng kể trong lĩnh vực đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Tình hình thực hiện công tác đào tạo của công ty trong những năm gần đây

| Năm | Đào tạo nghiệp vụ | Bổ túc nâng cao tay nghề | Đào tạo lại nghề | Nâng cao trình độ CBQL và CB thực hiện ISO 9002 |
|------|-------------------|--------------------------|------------------|---|
| 1999 | 58 | 94 | 35 | 108 |
| 2000 | 4 | 107 | 1 | 38 |
| 2001 | 45 | 85 | 29 | 71 |

(Nguồn: Báo cáo chương trình giải quyết việc làm đến năm 2001 của Công ty Cơ khí Hà Nội)

Đặc điểm sản xuất kinh doanh của Công ty cơ khí Hà Nội chủ yếu là sản xuất theo hợp đồng. Vì vậy việc đào tạo để đáp ứng nhu cầu công việc là rất khó khăn và phức tạp. Tuy nhiên với một ngành nghề nhất định công ty cũng rất chú trọng công tác đào tạo, trau dồi tay nghề kiến thức, nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên để có thể đáp ứng được nhu cầu công việc hiện tại và trong tương lai.

Xã hội ngày càng phát triển, nhu cầu của thị trường ngày càng cao về chất lượng và thẩm mỹ, do đó yêu cầu về lao động ngày càng cao và hàng năm công ty có xu

hướng đào tạo và đào tạo lại lao động công tác đào tạo và đào tạo lại nghề, nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên của công ty được tiến hành thường xuyên để ngày càng hoàn thiện hơn đội ngũ cán bộ công nhân viên nhằm sử dụng một cách có hiệu quả.

Cụ thể việc tổ chức đào tạo như sau:

- Về văn hoá: Công ty cho mở các lớp về ngoại ngữ, vi tính và quản lý kinh tế tại trường trung học công nghệ chế tạo máy của trường cho cán bộ công nhân viên học. Thời gian học thường là một đến hai buổi trong một tuần hoặc công ty tạo điều kiện cho cá nhân học hàm thụ tại các trường bách khoa, kinh tế, tài chính, thương mại...

- Về chuyên môn: hàng năm công ty đều có các lớp đào tạo về khoa học kỹ thuật, kỹ thuật mới, về chất lượng sản phẩm, an toàn vệ sinh lao động và đặc biệt là đào tạo nâng bậc thợ, nâng cao tay nghề

Kết thúc các khoá học, công ty có tổ chức thi và kiểm tra để đánh giá một cách khách quan khả năng tiếp thu của từng cán bộ hoặc căn cứ vào kết quả học tập sau thời gian đào tạo. Từ đó đưa ra đánh giá chung về chất lượng đào tạo của cán bộ công nhân viên trong công ty.

Trong Công ty cơ khí Hà Nội việc sử dụng sau đào tạo rất hợp lý điều này được thể hiện qua NSLĐ và chất lượng lao động cũng tăng đáng kể cho việc sắp xếp hợp lý giữa người lao động chuyên môn và công việc hay còn nói “đúng người, đúng việc”.

Nhìn chung, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cơ khí Hà Nội thực hiện một cách thường xuyên, liên tục và có hiệu quả và phần lớn đã đáp ứng được yêu cầu sản xuất kinh doanh, yêu cầu của công việc. Công ty đã có sự quan tâm đúng mức, có chính sách khuyến khích cán bộ công nhân viên chưa có trình độ đại học, tay nghề chưa cao. Thực sự có nhu cầu đào tạo và đào tạo lại cho đi học hoặc tham gia dự các khoá đào tạo ngắn hạn để tăng hiệu quả và khả năng làm việc.

4. Công tác tạo và gia tăng động lực làm việc

Tạo động lực trong lao động gồm có kích thích vật chất dưới hình thức tiền lương, hỗ trợ đóng BHXH, BHYT hoặc trợ cấp ốm đau, thai sản, trợ cấp khó khăn và các chính sách khen thưởng đều được công ty thực hiện công bằng và đầy đủ theo các quy định của pháp luật.

Kích thích tinh thần. Người lao động làm trong Công ty Cơ khí Hà Nội được làm việc trong một môi trường tương đối tốt, các mối quan hệ giữa con người trong công ty

đến được quan tâm hài hoà. Vấn đề vệ sinh an toàn lao động luôn được quan tâm và thực hiện tốt.

Các chính sách, chủ trương của công ty đều xuất phát từ lợi ích chung của công ty và lợi ích của người lao động. Bởi vì họ hiểu rất sâu sắc một điều rằng, chỉ có quan tâm, chăm lo tới quyền lợi của người lao động mới là nguồn khích lệ có hiệu quả nhất để người lao động hăng say làm việc và đóng góp sức mình vì mục tiêu chung của công ty.

4.1. Tiền lương và phụ cấp

Tiền lương là một yếu tố sản xuất, là chức năng quản lý, là thước đo hao phí lao động, đặc biệt là đòn bẩy kinh tế và cũng là nguồn thu nhập chính của nhân viên Công ty Cơ khí Hà Nội.

Những nguyên tắc chung khi xác định lương được quy định tại điều một, phương thức trả lương của công ty:

- Gắn tiền lương với hiệu quả công việc và lợi ích chung của toàn công ty bằng các tiêu chuẩn và hệ số.
- Tiền lương cấp bậc và phụ cấp chức vụ theo nghị định 26/C P để tính cho các ngày nghỉ chế độ như lễ, phép, ốm đau... đóng bảo hiểm XH, BHYT theo luật định.
- Những ngày công làm việc thực tế: tiền lương hưởng theo loại công việc được giao và hiệu quả công tác.

** Phương thức và hình thức trả lương*

Lương của cá nhân người lao động tại công ty (không tính những lao động thời vụ có lương thoả thuận trực tiếp theo hợp đồng) chịu ảnh hưởng có 3 hệ số hiệu quả, được gọi tên và giải thích như sau:

- Hệ số công ty: Là hệ số hiệu quả áp dụng cho tất cả lao động trong Công ty cơ khí Hà Nội.

Hệ số này do giám đốc công ty căn cứ vào tình hình sản xuất kinh doanh của công ty năm trước đó, quyết định hàng năm, hệ số được quy định trong khoảng từ 0,8÷1,2.

Hệ số này phản ánh hiệu quả hoạt động của công ty trong năm trước đó được áp dụng để trả lương cho các thành viên trong công ty ở năm sau:

- Hệ số đơn vị (KH1): Là hệ số hiệu quả áp dụng cho lao động trong mỗi đơn vị.

Hệ số đơn vị phản ánh hiệu quả hoạt động trong toàn đơn vị trong môi trường quan với các đơn vị khác trong công ty. Hệ số này được xác định hàng tháng. Với mỗi

loại hệ số các chỉ tiêu đánh giá và tính điểm khác nhau. Mức điểm tối đa để phân loại hệ số KH1 là điểm cao. Hệ số này được xác định trong khoản từ 0,8-1,2 trong đó mức điểm cho hệ số 1 là 70 điểm.

- Hệ số cho các cá nhân: Là hệ số hiệu quả áp dụng đối với từng cá nhân trong công ty. Hệ số này phản ánh hiệu quả công việc của mỗi cá nhân trong mối tương quan với cá nhân khác trong đơn vị và được xác định mỗi tháng một lần.

- Cách tính và trả lương cho cán bộ công nhân viên gián tiếp

Công ty áp dụng trả lương theo thời gian cho khối gián tiếp theo công thức:

$$L_i = Q_i * K_i (N_1 + 1,5N_2)$$

L_i : Lương thực lĩnh trong tháng

Q_i : Mức lương chuẩn 1 ngày

K_i : Hệ số do trưởng đơn vị đánh giá

N_1 : Số ngày làm việc bình thường

N_2 : Số ngày làm thêm do đơn vị hoặc công ty yêu cầu

Mức lương chuẩn một ngày ở Công ty cơ khí Hà Nội (Q_i) do giám đốc quy định căn cứ vào chức vụ công việc đảm nhận, trình độ chuyên môn của từng người hay nói cách khác phụ thuộc vào mức độ của công việc.

K_i là hệ số do trưởng đơn vị đánh giá căn cứ vào mức độ thành thạo công việc, thái độ khi làm việc.

N_1, N_2 căn cứ vào bảng chấm công hàng ngày của từng phòng.

- Cách tính và trả lương cho công nhân sản xuất trực tiếp:

Căn cứ vào sản phẩm hoàn thành nhập kho của từng xưởng và đơn giá của từng loại sản phẩm để tính lương.

$$L_{li} = \sum T_{dmi} \times L_{gi}$$

Trong đó:

L_{li} : Tổng số lương 1 tháng của xưởng

T_{dmi} : Là thời gian định mức để sản xuất sản phẩm i

L_{gi} : là tiền lương 1 giờ làm ra sản phẩm i

Lương tháng của từng người được xác định dựa trên cơ sở hệ số hiệu quả KH1 thông qua hệ số thống điểm.

Tiền lương tính theo sản phẩm là phương tiện để thực hiện nguyên tắc trả lương theo số lượng và chất lượng lao động. Nó tạo cơ sở để thúc đẩy NSLĐ và không ngừng

nâng cao mức sống của người lao động. Tiền lương của công nhân nhiều hay ít do kết quả lao động của họ quyết định do đó khuyến khích công nhân không ngừng nâng cao NSLĐ, nâng cao trình độ lành nghề, sử dụng tốt nhất công cụ và thời gian lao động.

- Quy chế trả lương của công ty được thực hiện theo nguyên tắc: phân phối theo lao động và trả lương phụ thuộc vào hiệu quả công việc cho từng cá nhân, bộ phận. Đó là một ưu điểm rất lớn của chính sách quản lý tiền lương của Công ty cơ khí Hà Nội.

Mặt khác, lương của các cá nhân trong công ty thay đổi theo từng thời kỳ và lương của mỗi cá nhân là không giống nhau. Đây là ưu điểm có tác động đến người hưởng lương khiến họ có ý thức phấn đấu trong công việc của mình để đạt được mức lương cao hơn, tính cá thể hoá của lương tạo tính cạnh tranh trong tập thể người lao động, cũng nhằm kích thích người lao động làm việc tốt hơn.

Tuy nhiên bên cạnh những ưu điểm được trình bày ở trên thì trong phương thức trả lương của công ty cũng không tránh khỏi những điểm còn bất cập như:

Thời hạn 1 tháng xác định một lần chưa hoàn toàn phù hợp với đặc điểm hoạt động và sản xuất của công ty cũng như chưa thực sự đạt được hiệu quả cao. Do người Việt Nam chúng ta chưa thích nghi được với kiểu trả lương như thế này.

Thời hạn xác định lương ngắn tạo ra sự biến đổi lương cao, điều này đem lại tâm lý không yên tâm cho người lao động. Và việc phân chia mức điểm cho từng chỉ tiêu trong phần đánh giá các cá nhân và đơn vị chưa hoàn toàn hợp lý.

Tình hình hình thực hiện lương bình quân của công ty những năm gần đây

| TT | Đơn vị | 2000 | | 2001 | |
|----|-------------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | Lao động | Lương BQ | Lao động | Lương BQ |
| 1 | Xưởng mộc | 20 | 865.443 | 19 | 651.010 |
| 2 | Xưởng cán thép | 60 | 782.778 | 52 | 864.890 |
| 3 | X.gia công áp lực và NL | 38 | 636.330 | 134 | |
| 4 | Xưởng đúc | 139 | 737.556 | 117 | 584.816 |
| 5 | Xưởng máy công cụ | 150 | 669.187 | 126 | 625.107 |
| 6 | Xưởng cơ khí lớn | 79 | 701.038 | 65 | 169.221 |
| 7 | Xưởng bánh răng | 52 | 665.103 | 44 | .552.733 |
| 8 | PX.thủy lực | 12 | 576.333 | 9 | 540.002 |
| 9 | X. kết cấu thép | 63 | 778.548 | 52 | 596.303 |
| 10 | Trung tâm lắp đặt TBCN | 15 | 681.029 | 12 | 511.102 |

| | | | | | |
|----|-----------------------------|------|-----------|-----|-----------|
| 11 | Xưởng cơ điện | 105 | 649.079 | 90 | 645.866 |
| 12 | Xây dựng cơ bản | 31 | 880.849 | 26 | 832.088 |
| 13 | Vật tư | 30 | 625.386 | 27 | 618.514 |
| 14 | Ban giám đốc | 5 | 1.560.224 | 5 | 1.203.061 |
| 15 | Trưởng các đơn vị | 28 | 930.896 | 26 | 793.984 |
| 16 | Các phòng | 259 | 674.345 | 198 | 632.664 |
| 17 | Chuyên viên trợ lý giám đốc | | | 3 | 702.981 |
| 18 | Trường trung học CNCTM | | | 14 | 1.040.073 |
| 19 | Trung tâm ứng dụng CNTT | | | 10 | 565.836 |
| | Toàn công ty | 1090 | 682 | 925 | 646.780 |

(Nguồn: Báo cáo tổng kết tiền lương bình quân toàn công ty năm 2000, 2001)

* Phụ cấp lương:

Công ty thực hiện thống trang lương, bảng lương, phụ cấp chức vụ theo các quy định tại nghị định 26/C P của chính phủ 13/5/1993 phụ cấp tổ trưởng sản xuất trình 1% tổng quỹ lương của tổ, tổ trưởng. Các đơn vị nghiệp vụ tính bằng 7% lương được xếp loại nhân viên, phụ cấp độc hại trên cơ sở thang lương theo giờ thực tế làm việc nặng nhọc, độc hại của các ngành nghề theo quy định của nhà nước, mức 10% và 7% lương, phụ cấp ca hưởng 50% lương cấp bậc theo số giờ làm ca 3 + 3000 đồng/suất ăn ca bồi dưỡng tại chỗ

Phụ cấp ăn trưa cho công nhân 5000 đ/ngày/1 lao động, đồng phục 2 bộ/năm và các khoản dịch vụ phúc lợi khác.

Các chế độ BHXH, BHYT, an toàn vệ sinh lao động của công ty thực hiện theo đúng luật. Công ty đóng 17% tổng quỹ lương, trong đó 15% cho BHXH, 2% cho BHYT, người lao động đóng 5% lương tháng cho BHXH và 1% lương tháng cho BHYT.

4.2. Tiền thưởng

Công ty thực hiện theo nghị định 59/CP ngày 03-10-1996 của chính phủ và tiêu chuẩn khen thưởng của công ty.

- Những đơn vị cá nhân hoàn thành kế hoạch được giao, đảm bảo chất lượng và thời gian quy định.

- Những đơn vị tìm thêm việc làm, nhận thêm công trình tự cân đối được khả năng của mình và hoàn thiện nhiệm vụ đúng thời hạn, đảm bảo chất lượng cao.

- Những sáng kiến cải tiến trong sản xuất kinh doanh, tạo được chất lượng hiệu quả làm lợi cho công ty về các mặt tiết kiệm vật tư vụn vụn (thu hút khách hàng tiêu thụ sản phẩm)

Các hình thức tiền thưởng:

- Chế độ thưởng từ quỹ lương: bổ sung vào các ngày lễ tết, kỷ niệm, ngày thành lập công. Mỗi thời kỳ có quy chế riêng.

+ Chế độ thưởng tiết kiệm vật tư, nguyên liệu, thu hồi phế liệu... khuyến khích công nhân viên nâng cao trách nhiệm trong việc quản lý sử dụng nguyên vật liệu.

+ Thưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hoá sản xuất, cải tiến nghiệp vụ, áp dụng những thành tựu khoa học kỹ thuật ngày càng nhiều vào sản xuất, thúc đẩy và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

+ Thưởng từ lợi nhuận: chỉ áp dụng khi công ty làm ăn có hiệu quả cao mang lại nhiều lợi nhuận.

Thống kê tiền thưởng năm 2000, 2001

| | Năm 2000 | Năm 2001 |
|-------------|-------------|-------------|
| 01/01 | 10.039.540 | 45.820.600 |
| 12/04 | 56.720.829 | 28.887.118 |
| 01/05 | 54.432.314 | 31.592.447 |
| 02/09 | 105.408.958 | 54.507.777 |
| Tết âm lịch | 525.956.100 | 579.816.258 |
| | 862.573.680 | 740.614.220 |

(Nguồn: Báo cáo tổng kết tiền thưởng năm 2000, 2001)

5. Kỷ luật lao động

Mỗi cán bộ công nhân viên trong công ty đều phải chấp hành nghiêm túc kỷ luật lao động của công ty:

- Không đi muộn, về sớm;
- Không nghỉ giữa ca quá giờ quy định;
- Không làm việc riêng trong giờ sản xuất, công tác;
- Không uống rượu trước và trong giờ làm việc;
- Không đánh cờ bạc bất kỳ lúc nào trong công ty.

Trong giờ làm việc do nhu cầu sản xuất, công tác hoặc việc riêng phải đi khỏi nơi làm việc, phải thông báo cho người phụ trách.

Mọi người lao động trong công ty phải chấp hành nghiêm chỉnh mệnh lệnh điều hành sản xuất kinh doanh của giám đốc công ty, người được uỷ quyền là phó giám đốc hay thủ trưởng đơn vị.

Công ty cũng nghiêm cấm sự tự do tản mạn không chấp hành đúng quy trình công nghệ dẫn đến hư hỏng sản phẩm và thời gian đồng bộ của hàng hoá, ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh của công ty.

Người lao động làm việc trong công ty phải tự nguyện học tập an toàn vệ sinh lao động. Chấp hành đầy đủ, nghiêm chỉnh các biện pháp bảo hộ lao động để ngăn ngừa tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp. Toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty phải có trách nhiệm tham gia tập huấn phương pháp phòng chống cháy, chữa cháy và sử dụng các phương tiện phòng cháy chữa cháy khi cần.

Mọi người trong công ty phải có trách nhiệm bảo vệ máy móc thiết bị dụng cụ đồ nghề và các tài sản khác của công ty. Phải giữ gìn bí mật công nghệ, bí mật kinh doanh, tài liệu, tư liệu, số liệu của công ty trong phạm vi trách nhiệm được giao.

* Các hành vi vi phạm kỷ luật lao động, các hình thức xử lý kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất.

Tuỳ theo mức độ vi phạm mà giám đốc công ty sẽ áp dụng các hình thức xử lý theo điều 84 của BLLĐ.

- Hình thức khiển trách bằng miệng hoặc bằng văn bản đối với người lao động phạm lỗi lần đầu, ở mức nhẹ.

- Hình thức chuyển làm công tác khác có mức lương thấp hơn trong thời gian 6 tháng được áp dụng đối với người lao động đã bị khiển trách, nhưng vẫn tái phạm trong thời gian 3 tháng kể từ ngày bị khiển trách hoặc có những hành vi vi phạm nội quy lao động khác.

- Hình thức sa thải được áp dụng đối với người lao động vi phạm một trong những trường hợp quy định tại điều 85 khoản 1 BLLĐ.

Nguyên tắc xử lý vi phạm kỷ luật lao động của công ty: Mỗi hành vi vi phạm nội quy lao động chỉ bị xử lý một hình thức kỷ luật. Khi người lao động có nhiều hành vi vi phạm đồng thời thì áp dụng hình thức kỷ luật cao nhất ứng với hành vi vi phạm nặng nhất.

- Cấm mọi hành vi xâm phạm thân thể, nhân phẩm của người lao động khi xử lý vi phạm kỷ luật lao động.

- Không dùng hình thức phạt tiền, cúp lương thay việc xử lý kỷ luật lao động.
- Người lao động sau khi hết hạn kỷ luật chuyển việc khác với mức lương thấp hơn thì được chuyển về làm công việc cũ, hưởng lương cũ theo hợp đồng đã ký kết.

Trách nhiệm vật chất khi vi phạm nội quy lao động.

- Việc xem xét quyết định bồi thường thiệt hại vật chất cho người lao động làm hư hỏng dụng cụ, thiết bị hoặc có hành vi khác gây thiệt hại tài sản của công ty thì phải bồi thường theo quy định của pháp luật (điều 89 BLLĐ). Nếu gây thiệt hại không nghiêm trọng do sơ suất thì phải bồi thường nhiều nhất là 3 tháng lương và bị khấu trừ dần vào lương hàng tháng theo quy định tại (điều 60 BLLĐ)

- Người lao động làm mất công cụ, thiết bị, làm mất các tài sản khác của công ty giao hoặc tiêu hao vật tư quá mức cho phép thì tùy từng trường hợp cụ thể mà công ty kết luận phải bồi thường một phần hay toàn bộ theo giá trị thị trường.

IV. NHẬN XÉT VỀ TÌNH HÌNH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CƠ KHÍ HÀ NỘI

1. Nhận xét chung

Hơn 40 năm xây dựng và trưởng thành, Công ty Cơ khí Hà Nội đã gặp không ít những khó khăn và thách thức. Song được sự quan tâm hỗ trợ động viên của đảng và nhà nước, cùng với sự nỗ lực của ban lãnh đạo công ty và sự đóng góp nhiệt tình của tất cả cán bộ công nhân viên, công ty đã vượt qua được những khó khăn thử thách và đạt được nhiều thành tựu tốt. Và hiện nay Công ty Cơ khí Hà Nội đã tự khẳng định được mình và tạo cho mình một chỗ đứng vững chắc trên thị trường - là con chim đầu đàn của ngành cơ khí Việt nam.

Mặc dù, trong những năm qua tình hình sản xuất kinh doanh của công ty có những bước thăng trầm, những biến động do sự chuyển đổi cơ chế, do sự khắt khe của cơ chế thị trường, nhưng công ty đã không ngừng xây dựng thực hiện và hoàn thiện kịp thời các cơ chế quản lý, công tác sắp xếp lại tổ chức bộ máy và lao động được thực hiện theo hướng ngày càng gọn nhẹ, đạt năng suất và hiệu quả công tác cao, công tác đầu tư kỹ thuật và công nghệ theo chiều sâu được đẩy mạnh để nâng cao năng lực và chất lượng sản xuất kinh doanh, phong trào phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật, lao động sáng tạo của công ty được thổi thêm luồng gió mới.

Đánh giá công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực của công ty không chỉ thể hiện trên các chỉ tiêu kết quả sản xuất kinh doanh và hiệu quả lợi nhuận đem lại cho

công ty. Đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực phải phân tích đến hiệu quả tổ chức sắp xếp và bố trí công việc cho người lao động ra sao để đảm bảo phân công và hiệp tác tối ưu, bảo vệ sức khỏe và tâm lý người lao động. Đó cũng là khoa học và nghệ thuật đối với mỗi nhà quản lý nguồn nhân lực.

Ngoài việc thường xuyên hoàn thiện công tác tổ chức sắp xếp và bố trí lao động, thực hiện tính giảm lao động nhằm tạo ra một đội ngũ lao động tối ưu, có đủ năng lực trình độ đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty. Bên cạnh đó công ty cũng rất chú trọng đến công tác đào tạo và đạo tạo lại cho cán bộ công nhân viên trong công ty nhằm nâng cao mặt bằng dân trí cũng như trình độ tay nghề trong toàn công ty. Công tác tổ chức phục vụ nơi làm việc ngày càng được hoàn thiện và luôn tạo ra một bầu không khí thoải mái, tâm lý tích cực trong toàn công ty.

Công ty đặc biệt chú trọng quan tâm đến chính sách, công tác tiền lương, thưởng nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động thu hút lao động giỏi. Gắn lợi ích của lao động với hiệu quả kinh doanh của công ty.

Công tác thực hiện hợp đồng lao động, nội quy kỷ luật lao động mang tính chất chặt chẽ. Cụ thể và xác định được quyền hạn trách nhiệm rõ ràng của người lao động, ổn định lao động và thực hiện kỷ luật lao động một cách nghiêm chỉnh trong toàn công ty.

2. Những tồn tại trong việc quản trị nguồn nhân lực tại công ty

Mặc dù công ty đã thực hiện tốt một số công tác quản lý sử dụng nguồn nhân lực, tạo hiệu quả trong sản xuất kinh doanh, song trong quá trình đó còn gặp phải những hạn chế, những bất cập cần phải được xem xét.

+ Công tác tuyển dụng nhân viên cho công ty chưa mang tính hiệu quả cao và tính cạnh tranh với thị trường.

+ Việc sử dụng nguồn nhân lực của công ty còn một số vấn đề bất hợp lý, chưa thực sự “đúng người - đúng việc - đúng lúc - đúng chỗ”. Do đó gây nên sự lãng phí lao động cho công ty.

+ Phòng Tổ chức Cán bộ hoạt động chưa được chủ động, công tác đào tạo nhận lực của công ty chưa được quan tâm đúng mức thể hiện ở việc lập kế hoạch đào tạo và xác định nhu cầu đào tạo chưa chính xác, sát thực.

+ Tình hình thực hiện nội quy lao động, việc sử dụng thời gian lao động ở một số lao động còn lãng phí bởi do tính chất công việc, do chính bản thân công nhân đó chưa

có ý thức tiết kiệm, tay nghề kém, vẫn chưa có biện pháp đan xen công việc tận dụng thời gian rảnh rỗi. Ngoài ra công tác tạo động lực của công ty chưa phát huy được hiệu quả cao.

Hiện nay công ty áp dụng mô hình cơ cấu trực tuyến chức năng. Sự phân chia chức năng cho lãnh đạo còn gặp một số hạn chế như giao quyền cho các phó giám đốc còn chênh lệch về khối lượng công việc. Do đó không thể tránh khỏi những nhược điểm nhất định.

CHƯƠNG III:

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CƠ KHÍ HÀ NỘI

I. BIỆN PHÁP NÂNG CAO NGUỒN LỰC THÔNG QUA TUYỂN DỤNG

Tuyển chọn nhân viên là cả một quá trình không đơn giản, nó đòi hỏi phải có phương pháp đúng. Tuyển chọn phải đúng yêu cầu của sản xuất, của công việc, phải thông qua tuyển chọn để có được những người có trình độ chuyên môn giỏi có sức khỏe, có khả năng làm việc với những năng suất hoạt động cao, đảm bảo chất lượng sản phẩm, có kỷ luật, có tính sáng tạo trong công việc trung thực, thẳng thắn, gắn bó với doanh nghiệp. Nếu tuyển chọn theo cơ chế "tình cảm" không theo sức ép nào đó, sẽ dẫn đến hậu quả về nhiều mặt cả về kinh tế và xã hội

Dựa vào những cơ sở tuyển chọn nhân sự đã nói trên thì theo tôi công ty cơ khí còn cần phải chú trọng tuyển chọn những người có tài năng ứng xử kinh doanh, sản phẩm cần có những chính sách nhân sự hợp lý nhằm giữ người có tài ở lại công ty, đồng thời thu hút người giỏi đến với công ty phải ưu tiên với những vị trí đang có nhu cầu.

II. BIỆN PHÁP NÂNG CAO CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÔNG VIỆC

Việc đánh giá thành tích công tác của các cán bộ công nhân viên có ý nghĩa rất quan trọng đối với bất kỳ một công ty nào vì qua việc đánh giá thì công ty mới thật sự xác thực được chất lượng công tác của người lao động và trên cơ sở đó có những chính sách phát triển nguồn nhân lực, cũng như đền bù đãi ngộ, phát triển nghề nghiệp...

Việc đánh giá thành tích việc của công ty theo tôi cần phải thực hiện được các yêu cầu như:

- Xác định chỉ tiêu về năng suất lao động.
- Tiến hành kiểm tra, đo lường, và đánh giá kết quả theo các chỉ tiêu đã quy định.
- Tìm hiểu nguyên nhân và đưa ra các biện pháp điều chỉnh nhằm thu được kết quả cao hơn.

Theo tôi công ty nên áp dụng các cách đánh giá như:

- + Đồng nghiệp đánh giá lẫn nhau.

- + Để các cá nhân đánh giá mình.
- + Cấp dưới đánh giá cấp trên thông qua các cuộc họp.
- + Cấp trên trực tiếp đánh giá cấp dưới.

III. BIỆN PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC PHÂN CÔNG LAO ĐỘNG

Sự phát triển lực lượng sản xuất là điều kiện quyết định trình độ phân công lao động xã hội, đặc biệt là sự phát triển của công cụ lao động. Đồng thời phân công lao động, bản thân nó, tác động trở lại đến sự phát triển của lực lượng sản xuất. Việc phân công lao động phải được thực hiện trên cơ sở quy trình công nghệ và trang thiết bị kỹ thuật tạo ra được những cơ cấu về ngành nghề, trình độ chuyên môn phù hợp với yêu cầu của sản xuất, đạt được sự phù hợp cao giữa hệ thống con người và kỹ thuật về mặt số lượng và chất lượng, nhưng mặt khác lại phải thực hiện trên cơ sở chú ý đầy đủ yếu tố tâm lý xã hội của lao động

Thực tế công tác phân công lao động của công ty tương đối hoàn chỉnh, phù hợp với yêu cầu đặc điểm sản xuất sản phẩm của ngành cơ khí. Song còn có những tồn tại nhất định và sau đây là một số biện pháp mang tính khoa học.

- Sắp xếp lại vị trí cho các cán bộ công nhân viên sao cho phù hợp với yêu cầu, khả năng, nguyện vọng của từng người.
- Cần có sự phân công lao động tỷ mỉ, chặt chẽ, chính xác, có tính toán đến các tỷ lệ khác nhau, đến trình độ và ngành nghề khác nhau, đến việc đào tạo các loại lao động cho phù hợp với nhu cầu và biến động về lao động trong doanh nghiệp.

IV. BIỆN PHÁP NÂNG CAO CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

Việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một nhiệm vụ thường xuyên nằm trong quá trình tái sản xuất sức lao động về mặt chất lượng. Điều đó có liên quan đến đòi hỏi của tiến bộ kỹ thuật, của năng xuất lao động, của chất lượng sản phẩm để có khả năng chất lượng trên thị trường, đồng thời nó còn liên quan đến sự phát triển của con người. Các nhà quản trị doanh nghiệp cần phải thực hiện được những yêu cầu sau:

- Giáo dục kiến thức bậc phổ thông và nghề nghiệp.
- Giáo dục cho cán bộ quản lý về điều khiển, tổ chức, quản lý, kinh tế.
- Giáo dục về văn hoá, nghệ thuật, thể dục thể thao... việc đào tạo và nâng cao trình độ nghề nghiệp còn bao gồm cả giám đốc, trưởng phòng, kỹ sư cán bộ kỹ thuật, các cán bộ quản lý doanh nghiệp.

V. NÂNG CAO CÔNG TÁC TẠO VÀ GIA TĂNG ĐỘNG LỰC

Muốn quá trình lao động của con người đạt được năng suất cao các nhà quản trị cần hiểu được tại sao con người lại làm việc? và động lực làm việc của họ là gì? đó chính là chính sách lương bổng và đãi ngộ lao động. Bởi vậy xây dựng các biện pháp tạo động lực trong lao động làm cho người lao động có tinh thần, trách nhiệm là nhiệm vụ quan trọng của nhà nước.

Trong thực tế, việc đáp ứng nhu cầu về tái sản xuất mở rộng sức lao động của con người được thực hiện thông qua tiền lương, tiền thưởng và các khuyến khích về vật chất tinh thần, hệ thống tiền lương, tiền thưởng, được xây dựng trên các cơ sở: Phân loại lao động theo nghề, theo chuyên môn, quy định mức lương tối thiểu, xác định các hình thức tiền thưởng và các loại chỉ tiêu các điều kiện thưởng.

Công ty cơ khí Hà Nội đã thực hiện việc chi trả lương cho cán bộ công nhân viên có một mức lương trung bình tương đối cao so với mức sống trung bình của toàn xã hội. Ngoài ra công ty còn thực hiện các khoản phụ cấp và các khoản thưởng cho cán bộ công nhân viên của công ty. Điều này đã có tác dụng to lớn trong việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty. Tuy còn một số vấn đề mà công ty cần hoàn thiện như:

- Công ty nên hoàn thiện công tác trả lương, việc tính lương phải đơn giản dễ hiểu để mọi người trong công ty có thể kiểm soát được mức lương của mình.
- Tạo điều kiện tốt nhất môi trường làm việc cho mọi người lao động, đảm bảo an toàn cho người lao động, trang bị đầy đủ các phương tiện bảo hộ.
- Có những hình thức khuyến khích động viên người giỏi làm việc tốt hoặc trong môi trường độc hại hơn.
- Nên tổ chức các buổi họp mặt giữa các cán bộ công nhân viên chức.

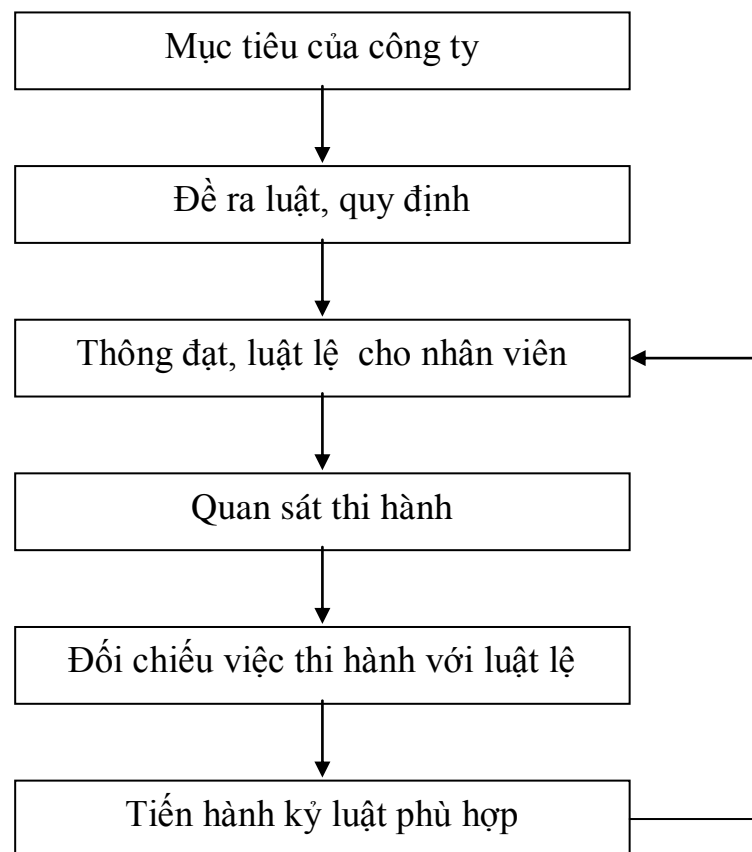
Tóm lại bằng kiến thức kinh nghiệm và nghệ thuật lãnh đạo của mình các nhà quản trị công ty phải đưa ra những chiến lược, sách lược quản lý riêng của mình sao cho có trong tay đội ngũ nhân viên đã đủ về số lượng, tốt về chất lượng đảm bảo yêu cầu của công việc, thích ứng năng động sáng tạo, hết mình vì công việc và mục tiêu của Công ty.

VI. NÂNG CAO CÔNG TÁC KỶ LUẬT LAO ĐỘNG.

Kỷ luật và thi hành kỷ luật là khía cạnh tốt quan trọng trong tương quan nhân sự. Thi hành kỷ luật bao gồm hình phạt một nhân viên không đáp ứng tiêu chuẩn đã ấn

định. Thi hành kỷ luật có hiệu quả là nhằm vào hành vi sai trái của nhân viên, chứ không nhằm vào nhân viên như là một cá nhân. Thi hành kỷ luật một cách tùy tiện, không chính xác không những nguy hại đến nhân viên mà còn có hại với tổ chức. Do đó, thi hành kỷ luật không nên áp dụng bừa bãi. Thi hành kỷ luật thường không phải là một giải pháp tối ưu. Do đó tiến hành thi hành kỷ luật cần phải năng động, uyển chuyển và liên tục.

Việc thực hiện kỷ luật lao động ở Công ty cơ khí Hà Nội được thực hiện một cách có hiệu quả, chặt chẽ và có tác dụng lớn đến người lao động. Song tôi cũng mạnh dạn đưa ra một số kiến nghị tiến hành như sau : Tiến trình thi hành kỷ luật được tiến hành theo sơ đồ.



Sau khi cấp quản trị ấn định các quy định, người làm công tác này phải thông đạt lại cho công nhân viên biết mục đích của thi hành kỷ luật loại bỏ một số hành vi ứng xử nào đó gây ảnh hưởng tiêu cực đến việc hoàn thành các mục tiêu của công ty.

Công ty nên áp dụng một số phương pháp thi hành kỷ luật sau:

- Nguyên tắc đề:

+ Nguyên tắc phòng tay ngay: thi hành kỷ luật ngay khi người lao động có vi phạm để người vi phạm hiểu biết lý do của việc thi hành kỷ luật và nhớ không vi phạm lần sau.

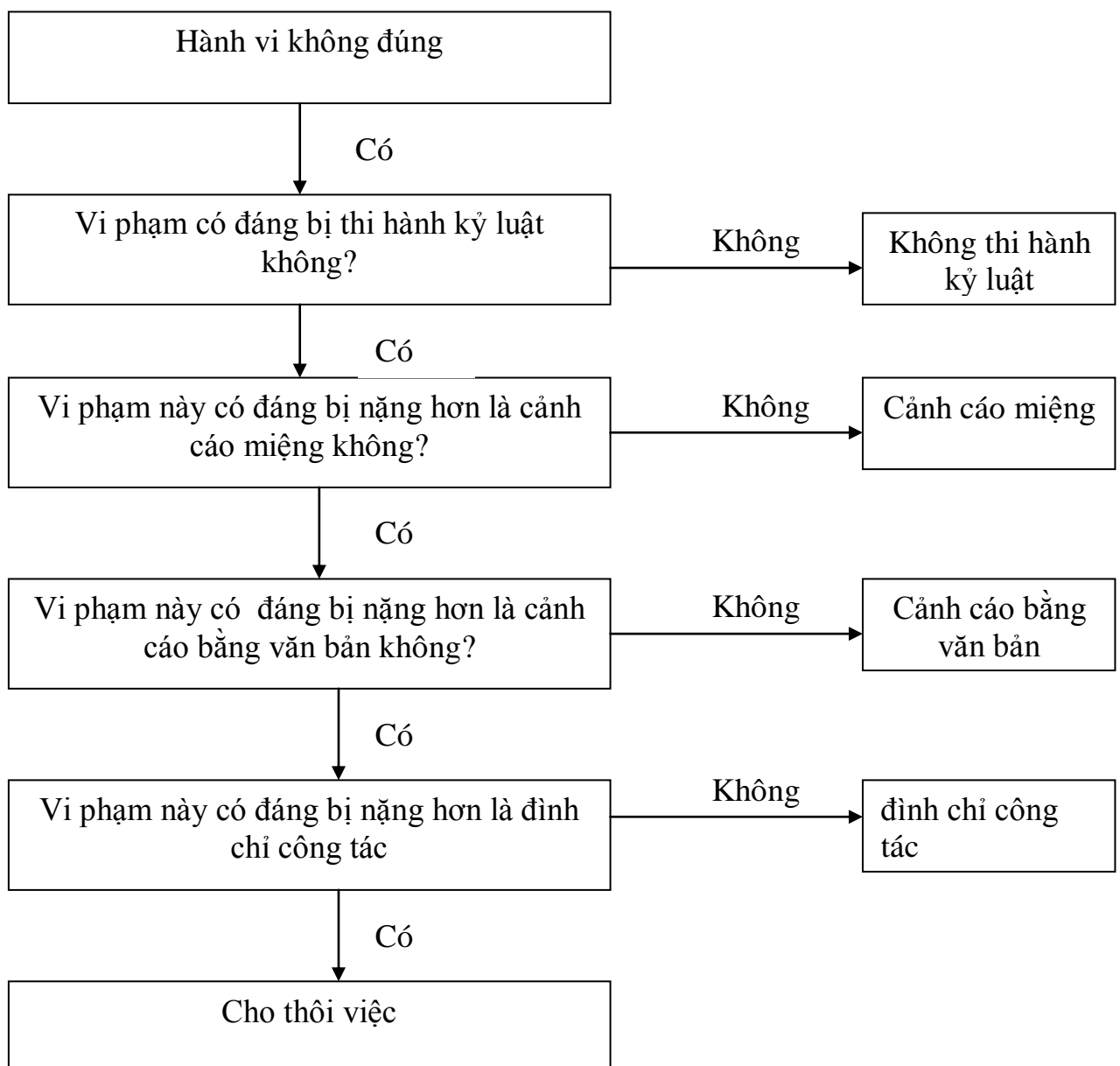
+ Cảnh cáo: cần phải cảnh cáo cho người lao động biết rằng nếu họ vi phạm kỷ luật sẽ bị phạt.

+ Ra hình phạt thích hợp: hành vi thi hành kỷ luật phải cân xứng phù hợp.

+ Thi hành kỷ luật đối với bất kỳ ai vi phạm, không thiên vị ai.

- Nguyên tắc thi hành kỷ luật theo trình tự.

Việc thi hành kỷ luật phải theo một trình tự khoa học, hợp lý, theo đúng thủ tục. Việc thi hành kỷ luật cần phải tùy theo mức độ mà áp dụng đi từ thấp đến cao, tùy theo mức độ nặng hay nhẹ. Tùy cơ ứng biến.



Cho nghỉ việc là hình thức cảnh cáo nặng nhất nó luôn gây tổn thương cho người bị kỷ luật và cho cả gia đình họ. Ngoài ra còn gây cú sốc tâm lý cho bạn bè đồng nghiệp, với người lãnh đạo khi giải quyết công việc này sao cho khéo léo và tạo sự thái mái trong tâm lý chung trong công ty.

VII. MỘT SỐ ĐỀ XUẤT KHÁC.

Quản lý và sử dụng nguồn nhân lực là bộ phận cấu thành hệ thống quản trị sản xuất kinh doanh trong công ty, để nâng cao hiệu quả công tác này, công ty tiến hành đồng thời cải cách nhiều hoạt động khác như đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm, đảm bảo tài chính.

Hiện nay vấn đề tiêu thụ sản phẩm mang tính chất quyết định đến sự sống còn của doanh nghiệp. Do đó công ty cần chú trọng đến công tác marketing, đẩy mạnh quảng cáo, nghiên cứu thị trường, tích cực tìm hiểu thị trường trong và ngoài nước, theo dõi chu kỳ sống của sản phẩm, phân tích thị hiếu khách hàng, cải tiến mẫu mã nâng cao chất lượng sản phẩm với mục tiêu đưa ra được những mặt hàng có chất lượng cao, bền, đẹp, và rẻ. Sử dụng an toàn để có thể tiêu thụ được nhiều sản phẩm, nâng cao uy tín của công ty.

Công ty cần duy trì và nâng cao phương thức quản lý theo quy định của hệ thống quản lý chất lượng ISO 9002 hiện tại, gắn trách nhiệm quyền hạn của từng bộ phận với hiệu quả sản xuất kinh doanh chung. Nghiên cứu phương thức quản lý phù hợp cho các đơn vị sản xuất (khoán theo định mức tiêu hao vật tư, lao động, khoán sản phẩm, tự hạch toán...). Cần được triển khai và thiết lập phương pháp quản lý đơn giản rõ ràng mà chặt chẽ phù hợp với pháp luật để tiến hành thí điểm, rút kinh nghiệm nhân lên diện rộng.

Đẩy mạnh hoạt động khoa học kỹ thuật theo hướng triển khai dự án, đề tài khoa học công nghệ, nghiên cứu sản phẩm mới trên cơ sở hợp tác với chuyên gia của các viện nghiên cứu, các trường đại học và chuyên gia công nghệ từ nước ngoài. Từ đó từng bước nâng cao làm lượng chất xám trong các sản phẩm và đào tạo đội ngũ cán bộ kỹ thuật của công ty.

Triển khai xây dựng trang Web của cơ khí Hà Nội và tiếp cận triển khai hệ thống thương mại điện tử.

KẾT LUẬN

Sự tồn tại của bất cứ tổ chức nào cũng cần đến sự hợp tác của các cá nhân trong đó. Chất keo dính kết họ làm việc với nhau không có gì khác ngoài những lợi ích mà họ đã khai thác từ sự tồn tại của tổ chức. Chính mối quan hệ giao thoa gắn kết lợi ích với nhau và tạo nên nội lực để đưa tổ chức phát triển.

Như vậy, công tác quản trị nhân sự hay quản lý nguồn nhân lực chính là chất keo đã gắn kết những người lao động trong cùng một doanh nghiệp hướng theo cùng một mục đích chung trong sản xuất kinh doanh để đạt được những lợi ích cả về vật chất lẫn tinh thần để phục vụ những nhu cầu của bản thân người lao động.

Qua nghiên cứu, phân tích tình hình tổ chức và quản lý lao động tại Công ty cơ khí trong những năm vừa qua mặc dù có rất nhiều khó khăn đối với ngành cơ khí, Công ty đã có nhiều cố gắng trong công tác tìm kiếm việc làm và tổ chức công tác điều hành sản xuất có hiệu quả tốt. Công ty cũng đã thực hiện tốt các chế độ chính sách tạo ổn định đối với người lao động. Tuy nhiên, Công ty vẫn phải cố gắng nhiều hơn nữa về mọi mặt để đưa Công ty cơ khí Hà Nội ngày càng phát triển.

Với khả năng và thời gian hạn chế, tuy rằng bản thân đã có nhiều cố gắng tìm tòi học hỏi song đề án này cũng sẽ không tránh khỏi những sai sót. Kính mong sự góp ý, phê bình của các thầy giáo.

Em xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Giáo trình quản trị nhân sự - tác giả Nguyễn Hữu Thân, NXB TK (2001)
2. Giáo trình kinh tế lao động - tác giả Mai Quốc Chánh, NXBGD (1998)
3. Giáo trình lý thuyết quản trị kinh doanh- khoa QTKD (2001)
4. Tài liệu về nhân sự của công ty