

Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Kính Viglacera Đáp Cầu : Luận văn ThS. Kinh doanh và quản lý: 60 34 05 / Ngô Diệu Lý ; Nghd. : TS. Nguyễn Thị Bích Đào

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong tiến trình chuyển đổi và hoàn thiện sau khi ra nhập Tổ chức Thương mại Quốc tế (WTO). Việt Nam với định hướng chiến lược phát triển kinh tế: thực hiện công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường cùng tình hình lạm phát trong nước và sự biến động của thị trường tài chính thế giới, làm cho Công ty cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu – doanh nghiệp Nhà nước mới được cổ phần hóa thuộc Tổng Công ty Thủy tinh và Gốm xây dựng Việt Nam gặp không ít khó khăn trong kinh doanh. Ngoài việc phải đối mặt với những khó khăn về thương hiệu, tài chính, thị trường, v.v., còn một nỗi lo khác trong cuộc cạnh tranh là làm sao gây dựng được đội quân “tinh nhuệ”. Đó là đội ngũ nhân viên có năng lực, nhiệt tình và cam kết gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, những người cùng nghĩ và cùng làm với chủ doanh nghiệp để đạt được mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Trước tình hình thực tế trên, tôi chọn đề tài “ *Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu*” để nghiên cứu, viết luận văn Thạc sĩ hy vọng sẽ đưa ra giải pháp hữu hiệu nhằm phát triển Công ty một cách vững chắc trên con đường hội nhập.

2. Tình hình nghiên cứu khoa học.

Nhân sự là chìa khoá thành công của mọi doanh nghiệp. Trong những năm gần đây đã có nhiều công trình khoa học, nhiều tác giả quan tâm nghiên cứu cả về mặt lý thuyết và thực tiễn về hoạt động quản trị nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cũng như các công trình nghiên cứu liên quan đến hướng đề tài này như:

1- Trần Kim Long (2005), *Nguồn nhân lực cho công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở thành phố Hồ Chí Minh*, Luận văn thạc sỹ kinh tế, TP HCM.

2- Hoàng Thanh Phúc (2007), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các công ty kinh doanh về thiết bị chuyên ngành ô tô ở Thành phố Hà Nội*, Luận văn thạc sỹ Quản trị kinh doanh, Hà Nội....

3- Đức Tâm (2008), *Đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, yếu tố quyết định thành công CNH - HĐH*, Báo Bắc Ninh Số 6/2008

4- Nguyễn Ngọc Tú (2006), *Nguồn nhân lực trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa nông nghiệp, nông thôn Bắc Ninh*, Luận văn thạc sỹ Kinh tế, Hà Nội

Các công trình nghiên cứu trên được các tác giả nghiên cứu nguồn nhân lực ở tầm vĩ mô trong phạm vi cả nước, từng địa phương hoặc chỉ đề cập tới nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các công ty kinh doanh quy mô nhỏ. Song để hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực của một công ty, nhất là đối với các công ty Nhà nước mới cổ phần hóa, thì hầu như chưa được quan tâm đến.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

- Mục đích nghiên cứu

+ Nghiên cứu về thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu (Công ty).

+ Đề xuất phương hướng, giải pháp trong việc hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty trong những năm tới.

- Nhiệm vụ nghiên cứu

- + Hệ thống hóa một số vấn đề cơ bản về công tác quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp

- + Phân tích, đánh giá thực trạng nguồn nhân lực của Công ty

- + Đề xuất phương hướng và giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- *Đối tượng nghiên cứu*: Luận văn nghiên cứu nguồn nhân lực, công tác quản trị nguồn nhân lực và tác động của nó đối với hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường.

- *Phạm vi nghiên cứu*

- + Công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu.

- + Thời gian nghiên cứu từ 2006 - 2008.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử tác giả sử dụng làm phương pháp luận chung.

- Kết hợp với các phương pháp như: phân tích và tổng hợp, phương pháp chuyên gia, phương pháp thống kê, phương pháp chuẩn đoán, phương pháp điều tra xã hội học, .v.v.v

6. Dự kiến đóng góp mới của luận văn

- Hệ thống hóa lý luận về một số vấn đề cơ bản về nguồn nhân lực và công tác quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp

- Đánh giá thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty trong những năm tiếp theo: Hoạch định và tuyển dụng nguồn nhân lực; Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực và các phương pháp tạo động lực, duy trì nguồn nhân lực...

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Tài liệu tham khảo và Phụ lục, kết cấu của Luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Một số lý luận cơ bản về quản trị nguồn nhân lực.

Chương 2: Thực trạng về hoạt động quản trị nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu.

Chương 3: Phương hướng và giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị NNL của Công ty cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu.

Chương 1

MỘT SỐ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1.1 Nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực

1.1.1 Nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp

1.1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực của doanh nghiệp được hiểu là tất cả người lao động có trong doanh nghiệp đó. Bao gồm toàn bộ những người có quan hệ lao động với doanh nghiệp, trực tiếp tham gia vào các hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như các hoạt động quản lý, điều hành của doanh nghiệp.

1.1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực

- Nguồn nhân lực là yếu tố cấu thành nên doanh nghiệp, quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.
- Nguồn nhân lực là nguồn tài nguyên của doanh nghiệp.
- Con người vừa là mục tiêu, vừa là động lực của sự phát triển.

1.1.2 Quản trị nguồn nhân lực

1.1.2.1 Khái niệm quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động như hoạch định nguồn nhân lực, phân

tích và thiết kế công việc; chiêu mộ và lựa chọn; đánh giá thành tích; đào tạo và phát triển; thù lao; sức khỏe, an toàn nhân viên và tương quan lao động làm cho người lao động đóng góp giá trị hữu hiệu nhất cho tổ chức nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

1.1.2.2 Nội dung cơ bản của quản trị nguồn nhân lực

- *Nhóm các chức năng thu hút (hình thành) nguồn nhân lực:*

Hoạch định nguồn nhân lực; Phân tích và thiết kế công việc; tuyển mộ và lựa chọn, bố trí người lao động vào các vị trí làm việc.

Nhóm các chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển chính thức: Chuyên gia, cơ sở đào tạo...

Đào tạo và phát triển không chính thức: Đào tạo tại nơi làm việc.

Nhóm các chức năng duy trì nguồn nhân lực

Đánh giá thực hiện công việc.

Thù lao lao động cho nhân viên.

Duy trì và phát triển mối quan hệ tốt đẹp trong doanh nghiệp.

1.2 Các nhân tố ảnh hưởng công tác quản trị nguồn nhân lực

1.2.1 Các nhân tố bên ngoài công ty

1.2.1.1 Chính sách về lao động của Nhà nước

Bao gồm: Chính sách về tuyển dụng; chính sách tiền lương, tiền công, tiền thưởng; chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; chính sách bảo hiểm xã hội và các chế độ ưu đãi khác.

1.2.1.2 Thị trường lao động (thị trường sức lao động)

- Thị trường lao động trong nước: sự cạnh tranh để thu hút NNL của các doanh nghiệp trong nước, các doanh nghiệp FDI.

- Thị trường lao động Bắc Ninh: Sự thu hút NNL giữa các doanh nghiệp trên địa bàn.

1.2.2 Các nhân tố bên trong công ty

1.2.2.1 Các chính sách về lao động của công ty

Chính sách việc làm cho người lao động; Chính sách tiền lương, tiền công; Chính sách đào tạo và đào tạo lại; Chính sách bảo hiểm xã hội và các chế độ ưu đãi khác.

1.2.2.2 Văn hóa doanh nghiệp

1.2.2.3 Chất lượng nguồn nhân lực trong công ty

1.3 Các chỉ tiêu đánh giá công tác quản trị nguồn nhân lực

1.3.1 Các chỉ tiêu đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực

- *Các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động*

$$\text{Năng suất lao động bình quân tính theo doanh thu} = \frac{\Sigma \text{doanh thu trong kỳ}}{\Sigma \text{số lao động BQ trong kỳ}}$$

$$\text{Lợi nhuận BQ tính cho 1 lao động} = \frac{\text{Lợi nhuận trong kỳ}}{\Sigma \text{số lao động BQ trong kỳ}}$$

- *Sự hài lòng của người lao động trong công ty*

Hài lòng về công việc, điều kiện và môi trường làm việc: Thu nhập, môi trường làm việc thân thiện, được tôn trọng, có cơ hội đào tạo phát triển sự nghiệp...Kết quả là nhân viên gắn bó với Công ty.

1.3.2 Đánh giá mức độ chuyên nghiệp của bộ phận quản trị NNL

- Căn cứ vào kiến thức của quản trị viên nguồn nhân lực: Chuyên môn, hiểu biết xã hội, ứng xử, giải quyết công việc...

- Căn cứ vào kỹ năng trong hoạt động quản trị NNL: Kỹ năng làm việc chuyên nghiệp như làm việc theo nhóm, phân cấp phân quyền, kỹ năng hội họp, giải quyết vấn đề, xây dựng văn hoá DN.

Chương 2

THỰC TRẠNG VỀ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN KÍNH VIGLACERA ĐÁP CẦU

2.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu

2.1.1 Tổng quan về Công ty cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu

Công ty được khởi công xây dựng từ năm 1984 với sự hỗ trợ thiết bị của Liên Xô, năm 1990 chính thức đi vào sản xuất với tên gọi “Nhà máy kính Đáp Cầu” thuộc sở hữu của Nhà nước (là DNNN). Ngày 0/8/1990 chính thức bắt đầu đi vào hoạt động. Ngày 30/07/1994 đổi tên thành Công ty Kính Đáp Cầu. Ngày 03/02/2005 Công ty Kính Đáp Cầu được cổ phần hoá theo quyết định số 2003/QĐ - BXD ngày 16/12/2004 của Bộ trưởng Bộ Xây dựng và đổi tên thành Công ty cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu, hoạt động theo mô hình công ty cổ phần. Thực hiện quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn Quốc tế ISO 9001: 2000.

2.1.2 Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

- Sản phẩm chính của Công ty: Kết cấu kính, kính tôi nhiệt an toàn, kính dán an toàn, thủy tinh Mosaic, kính cán hoa, kính gương, kính cắt mài, kính doanh dịch vụ nhà hàng và khách sạn.

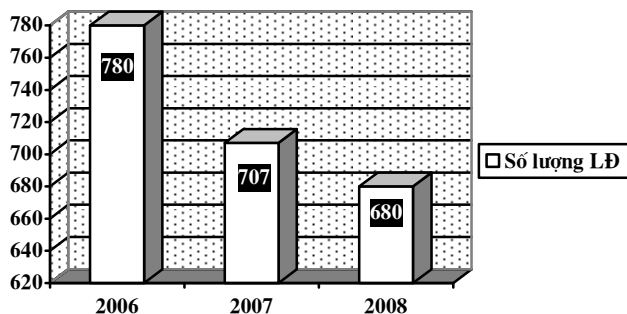
- Năng lực và quy mô sản xuất được thể hiện qua việc sử dụng dây chuyền và trang thiết bị hiện đại của Nhật Bản, Cộng hoà Liên bang Đức, Italia, Nga, Hàn Quốc, áp dụng quy trình kỹ thuật tiên tiến. Khả năng sản xuất hơn 12 triệu m² các loại mặt hàng kính trong một năm.

- Mạng lưới giao nhận và tiêu thụ sản phẩm của công ty

Ngoài giao nhận và tiêu thụ tại Công ty, còn có các Chi nhánh của Công ty tại Sơn La, Hà Nội, Vinh, Đà Nẵng và TP Hồ Chí Minh.

- Nguồn nhân lực của Công ty Kính VIGLACERA Đáp Cầu

**Biểu đồ 2.1: Lao động làm việc tại Công ty Cổ phần
Kính VIGLACERA Đáp cầu 2006-2008**



(Nguồn số liệu : Công ty cổ phần Kính VIGLACERA Đắp Cầu)

Nguồn nhân lực của Công ty lúc đầu mới thành lập có 560 lao động số lượng lao động giảm dần điều đó cho thấy công tác quản trị nguồn nhân lực chưa tốt. Hoặc Công ty chưa có khả năng thu hút lao động, hoặc do công tác tuyển dụng chưa sát với nhu cầu công việc.

2.1.3 Tổ chức bộ phận quản trị nguồn nhân lực của công ty

Phòng Tổ chức - Hành chính có 3 nhiệm vụ chính: Công tác tổ chức lao động, công tác quân sự bảo vệ và công tác văn phòng. Số nhân viên của Phòng là 44. Trong đó có 24 nữ (chiếm tỷ lệ 54,54%) và 20 nam (chiếm tỷ lệ 45,46%). Trình độ chuyên môn chưa đáp ứng được yêu cầu công việc.

Bộ phận chuyên trách quản trị NNL của Công ty có 4 người, ngoài ra còn kết hợp với các lãnh đạo bộ phận cùng quản trị NNL trong Công ty.

Bảng 2.1: Bộ phận quản trị nguồn nhân lực Công ty

	Tuổi	Giới tính		Trình độ chuyên môn chính	Nhiệm vụ phụ trách
		Nam	Nữ		
Trưởng phòng	50	nam		Kỹ sư cơ khí	Phụ trách chung, hoạch định, tuyển dụng NNL
Phó phòng	40	nam		Cử nhân QTKD	Đào tạo và phát triển NNL

Nhân viên	38		nữ	Cử nhân Kế toán	Định mức LĐ, Tiền lương, chế độ đãi ngộ
Nhân viên	35	nam		Cử nhân QTKD	An toàn lao động, quy chế, nội quy, kỷ luật LĐ

(Nguồn số liệu: Công ty cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu)

Công ty có 424 lao động thì bộ phận quản trị NNL có 4 người là phù hợp, có thâm niên công tác hiểu biết về công ty, đã qua lớp bồi dưỡng ngắn hạn về quản trị NNL, song cán bộ quản trị nhân sự làm việc chưa chuyên nghiệp nên hiệu quả quản trị còn hạn chế.

2.2 Thực trạng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu .

2.2.1 Phân tích đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty

2.2.1.1 Số lượng nguồn nhân lực

Bảng 2.2: Số lao động làm việc trong Công ty cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu tại thời điểm tháng 1/2009

TT	Đơn vị	Tổng số	Nam		Nữ	
			Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Ban giám đốc	4	4	100.00		0.00
2	P.Tổ chức – HC	44	20	45.45	24	54.55
3	P. Kỹ thuật sản xuất	19	7	36.84	12	63.16
4	P. NC phát triển	5	4	80.00	1	20.00
5	P. Kinh tế	7	2	28.57	5	71.43
6	P. Kinh doanh					
	Trong đó:					
	Tại công ty	23	21	91.30	2	8.70
	Chi nhánh Sơn La	2	1	50.00	1	50.00
	Chi nhánh Hà Nội	5	3	60.00	2	40.00

	Chi nhánh Vinh	2	2	100.00		0.00
	Chi nhánh Đà Nẵng	4	3	75.00	1	25.00
	Chi nhánh TP. HCM	3	3	100.00		0.00
7	PX Năng lượng	58	40	68.97	18	31.03
8	PX Sản xuất kính	80	60	75.00	20	25.00
9	PX Gia công kính	119	101	84.87	18	15.13
10	XN LD kết cấu kính	49	46	93.88	3	6.12
	Tổng cộng	424	317	74.76	107	25.24

(Nguồn số liệu: Công ty cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu)

Tỷ lệ lao động nam và nữ ở các bộ phận hợp lý. Tỷ lệ lao động gián tiếp so với trực tiếp cao nên chi phí để duy trì hoạt động cho bộ máy gián tiếp lớn. Đòi hỏi công ty cần hoạch định lại nhu cầu nhân lực với khối lượng công việc và có điều chỉnh hợp lý.

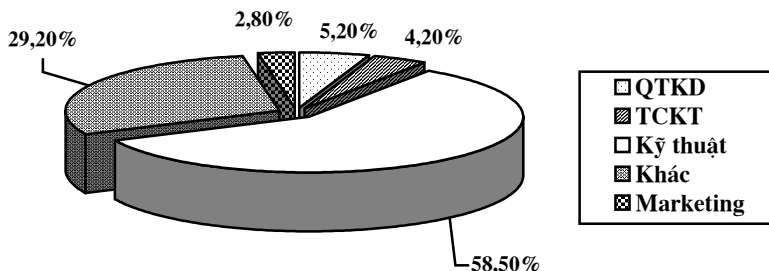
2.2.1.2 Trình độ chuyên môn nguồn nhân lực

Trình độ chuyên môn theo bậc học

Trình độ đại học có 117 lao động (chiếm tỷ lệ 27,59% của công ty). Trong đó có 56 lao động là kỹ sư (chiếm 13,2%). Đây là điều kiện thuận lợi vì hoạt động sản xuất của Công ty liên quan tới tay nghề kỹ thuật. Trình độ cao đẳng là 9 lao động chủ yếu làm công tác thống kê, kế toán phân xưởng. Trình độ công nhân kỹ thuật (từ bậc 3- bậc 7) có 193 lao động (chiếm 45,52%). Trình độ lao động chưa qua đào tạo là 59 lao động (chiếm 13,92%). Số lao động này chưa phải là cao, song cần tìm biện pháp đào tạo để lao động đáp ứng yêu cầu sử dụng dây chuyền máy móc thiết bị mới.

Trình độ chuyên môn theo ngành học

Biểu đồ 2.1: Trình độ chuyên môn phân theo chuyên ngành đào tạo



Tỷ lệ lao động trong chuyên ngành QTKD và số lao động chuyên ngành Marketing thì thấp chưa đáp ứng được yêu cầu công việc, cần có chiến lược bồi dưỡng, đào tạo lại.

2.2.1.3 Kỷ luật lao động và phẩm chất cá nhân nguồn nhân lực

Hình thức kỷ luật có: Khiển trách; cảnh cáo; chuyển làm công việc khác có mức lương thấp hơn trong thời hạn tối đa 6 tháng và sa thải.

Về hình thức vật chất đánh giá phân loại theo 3 mức: Hạ thưởng xuống loại B. Hạ thưởng xuống loại C và hạ thưởng xuống không loại.

Bảng 2.3 : Xếp loại lao động trung bình các năm (2006-2008) của Công ty cổ phần Kính VIGLACIRA Đáp Cầu.

Năm Loại	2006		2007		2008	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
A	546	70.0	572	80.9	577	84.9
B	187	24.0	108	15.3	86	12.7
C	31	3.9	21	3.0	13	1.9
Không XL	16	2.1	6	0.8	4	0.5
Tổng cộng	780	100	707	100	680	100

(Nguồn số liệu: Công ty cổ phần Kính VIGLACIRA Đáp Cầu)

Qua các năm cho thấy tỷ lệ lao động xếp loại A tăng, lao động B,C giảm dần, lao động không xếp loại không còn. Điều đó chứng tỏ nề nếp làm việc đã đi vào ổn định, kỷ luật lao động trong Công ty đã có phần cải thiện song còn hạn chế.

2.2.2 Cơ cấu tổ chức nguồn nhân lực

2.2.2.1 Loại hình tổ chức

Tổ chức theo mô hình công ty cổ phần với vốn góp của Nhà nước 51%, còn lại một phần do cổ đông là người LĐ trong Công ty góp.

- *Bộ máy điều hành của công ty gồm:* Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, Tổng Giám đốc và các Phó Tổng Giám đốc.

- *Các phòng chức năng chuyên môn gồm:* Phòng Tổ chức hành chính, phòng Kinh tế, phòng Kinh doanh, phòng Kỹ thuật sản xuất, phòng Nghiên cứu phát triển, phân xưởng Sản xuất kính, phân xưởng Gia công kính, phân xưởng Năng lượng, và Xí nghiệp lắp dựng kết cấu kính.

- *Chi nhánh tiêu thụ sản phẩm:* Chi nhánh Sơn La, Hà Nội, Vinh, Đà Nẵng, TP HCM trực thuộc sự quản lý của phòng Kinh doanh.

2.2.2.2 Chức năng, quyền hạn của các bộ phận trong cơ cấu tổ chức

2.2.3 Các chính sách quản trị nguồn nhân lực

2.2.3.1 Chính sách tuyển dụng nguồn nhân lực

Công ty chủ yếu sử dụng nguồn nhân lực trong Công ty hoặc tuyển dụng con em của nhân viên trong Công ty. Chưa gắn liền với công tác hoạch định NNL. Khó tuyển được NNL có chất lượng cao.

2.2.3.2 Chính sách đào tạo, huấn luyện nguồn nhân lực

Đào tạo cho phát triển chưa đầu tư mạnh. Hình thức đào tạo chủ yếu là trong công việc mang tính chất kèm cặp thợ. Hình thức đào tạo ngoài công việc do người lao động có nhu cầu tự vừa học vừa làm.

2.2.3.3 Chính sách khen thưởng nguồn nhân lực

Căn cứ vào kết quả xếp loại lao động trong tháng, áp dụng các hình thức khen thưởng hàng tháng qua khoản tiền thưởng. Hàng năm khen thưởng các cấp qua danh hiệu: "Anh hùng lao động", "Chiến sĩ thi đua", "Lao động tiên tiến", "Lao động sáng tạo" cùng khoản tiền thưởng theo mức thành tích của từng người lao động.

2.3 Các nhân tố ảnh hưởng tới công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu

2.3.1 Hoạt động chức năng quản trị nguồn nhân lực

2.3.1.1 Tuyển dụng và bố trí nguồn nhân lực

Quy trình tuyển dụng của Công ty đơn giản, chủ yếu xét hồ sơ tuyển dụng nên không đánh giá được hết khả năng làm việc của người lao động. Đây chính là một bất cập lớn trong khâu tuyển dụng của Công ty. Từ đó ảnh hưởng tới việc bố trí và sử dụng lao động.

2.3.1.2 Hệ thống tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi

Công ty áp dụng chủ yếu trả lương theo sản phẩm và lương theo thời gian cho một số vị trí công việc căn cứ vào kết quả SXKD theo hệ số phân phối tiền lương.

$$\text{Lương/ng/th} = \text{Hệ số chức danh} * \text{Hệ số xếp loại LĐ} * \text{Đơn giá}$$

(Có cả phụ cấp làm ca đêm cho nhân viên)

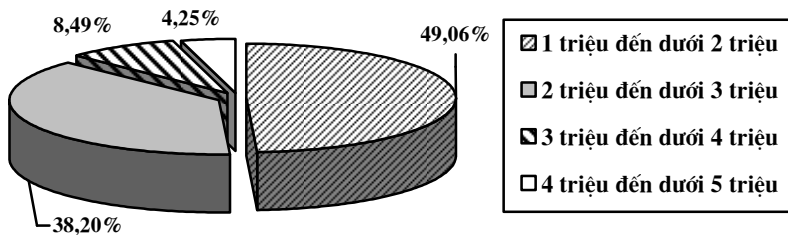
Quỹ tiền thưởng trích từ lợi nhuận hàng năm của công ty theo tỷ lệ quy định trong Điều lệ công ty.

$$\text{Tiền thưởng/ng /th} = \text{Mức tiền thưởng} * \text{Hệ số xếp loại LĐ}$$

$$\text{Tiền ăn ca} = \text{Mức tiền định mức/suất} * \text{Số ngày công}$$

Thu nhập1 tháng= Tiền lương tháng + Tiền thưởng + Tiền ăn

Biểu đồ 2.3: Tỷ trọng thu nhập bình quân năm 2008



(Nguồn số liệu: Công ty cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu)

2.3.1.3 Quan hệ lao động và các giá trị văn hóa tinh thần

Quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên: trên nguyên tắc tôn trọng

Phong cách làm việc: kiểu phong cách dân chủ

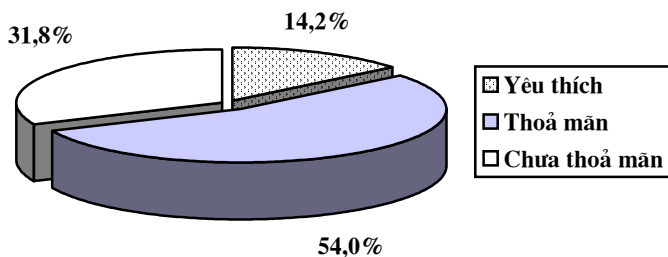
Tính hợp tác và xung đột trong công việc của nhân viên

Trong các xung đột trên trong Công ty: xung đột do mục tiêu không thống nhất chủ yếu liên quan đến quyền lợi và phạm vi quyền hạn như lương, thưởng, chế độ đãi ngộ khác..., chuyển chuyển công tác, đề bạt ...Phương pháp mà nhà quản trị nhân lực giải quyết xung đột: sử dụng phương pháp hợp tác.

Sự thoả mãn của người lao động trong Công ty

Đó là sự thoả mãn về công việc, điều kiện làm việc, môi trường làm việc, được đào tạo và khả năng phát triển sự nghiệp...

Biểu đồ 2.4: Độ hài lòng của nhân viên về Công ty



Tỷ lệ nhân viên chưa thoả mãn về Công ty chiếm 31,8% cho thấy nhân viên trong Công ty mong muốn sự thay đổi lớn trong

công tác quản trị của Công ty. Để giữ chân họ Công ty cần cải thiện về công tác quản trị, điều kiện làm việc hơn nữa.

Các giá trị văn hoá truyền thống

Công ty cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu đã từng bước xây dựng văn hoá doanh nghiệp của mình qua các phương diện:

- Nâng cao tố chất toàn diện của con người.
- Xây dựng quan niệm hướng tới thị trường, tự chủ trong KD.
- Triết lý kinh doanh: Hướng tới khách hàng và đặt lợi ích khách hàng lên trên hết.
- Chất lượng sản phẩm là mục tiêu hàng đầu đảm bảo đạt tiêu chuẩn quốc tế ISO: 9001 – 2000.
- Xây dựng quan niệm khách hàng là trên hết: Phương châm và chiến lược kinh doanh của công ty là: "Sản phẩm phù hợp nhu cầu và quyền được lựa chọn của khách hàng"; " Sẵn sàng hợp tác và chia sẻ với các đối tác kinh doanh để cùng phát triển". Với mục tiêu trở thành nhà sản xuất và cung cấp sản phẩm hàng đầu tại Việt Nam và có tên tuổi trên thế giới.
- Tăng cường ý thức đạo đức chung, quan tâm tới an sinh xã hội, xây dựng tinh thần trách nhiệm xã hội.

2.3.2 Tổn thất về các hành vi của người lao động

2.3.2.1 Tổn thất gây ra do không đảm bảo an toàn lao động

Công ty đã tiến hành các biện pháp: Ban hành quy định, nội quy đảm bảo tuân thủ quy trình tại nơi làm việc; Trang bị thiết bị, phương tiện bảo hộ lao động: mặt nạ phòng độc, vẩy hàn; trang cấp quần áo, giày mũ bảo hộ 1 bộ/người/năm...hạn chế mất an toàn trong lao động

Kết quả trong 3 năm qua số tai nạn lao động giảm hẳn xảy ra 4 vụ (2006), 2 vụ (2007) và năm 2008 không có vụ tai nạn lao động nào.

2.3.2.2 Tổn thất gây ra do mất đoàn kết

Mất đoàn kết có thể do nhiều nguyên nhân: hiểu sai về các chính sách và việc thi hành, bất đồng quan điểm trong hợp tác công việc...

Hậu quả: tác động đến tinh thần làm việc, động cơ thái độ, trách nhiệm trong công việc của người lao động. Thậm chí họ còn chống đối lại Lãnh đạo.

2.3.2.3 Tổn thất gây ra do kỷ luật lao động kém

Kỷ luật lao động kém thể hiện ở ý thức kém trong việc chấp hành Nội quy, Quy chế làm việc. Ảnh hưởng tới tinh thần làm việc của một nhóm người lao động. Hậu quả gây thiệt hại về vật chất cho Công ty: thiết bị bị mất, hỏng, cháy hoặc gây thiệt hại về tinh thần như uy tín của Công ty giảm sút. Nghiêm trọng hơn có thể bị truy cứu trách nhiệm hình sự.

2.4 Đánh giá thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu

2.4.1 Thành tích đạt được

- Cơ cấu tổ chức dần hoàn thiện và phù hợp với yêu cầu công việc.
- Chất lượng nguồn nhân lực có chuyển biến số lao động được đào tạo hàng năm tăng lên.
- Bộ phận quản trị NNL không ngừng cập nhật phương pháp quản trị hiện đại vào công việc làm cho hiệu quả công tác ngày càng cao.

Bảng 2.4: Kết quả sản xuất kinh doanh năm 2006 – 2008

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm			Tỷ lệ so sánh(%)	
		2006	2007	2008	2007/ 2006	2008/ 2007

1. Doanh thu	Tr.đ	210.421	258.766	323.606	122,98	125,06
2. LN trước thuế	Tr.đ	4.924	26.712	-90	542,49	-100,34
3. Lao động BQ	Người	780	707	680	90,64	96,18
4. Tổng Quỹ lương	Tr.đ	16.786	19.856	23.686	118,29	119,28
5. Năng xuất LDBQ	Tr.đ/ng	270	366	476	135,67	130,02
6. Lợi nhuận BQ	Tr.đ/ng	6,31	37,78		598,50	
7. Thu nhập BQ	Ng.đ/ng	1.458	1.625	2.256	111,45	138,83

(Nguồn số liệu: Công ty cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu)

2.4.2 Những hạn chế còn tồn tại

Tình hình tuyển dụng lao động còn mang tính hình thức khó có thể đánh giá được đúng năng lực làm việc của ứng viên. Số lượng lao động có trình độ chuyên môn cao chưa nhiều. Hàng năm Công ty chưa có kế hoạch đào tạo cụ thể NNL. Nhân viên quá thụ động trong công việc. Việc duy trì và quản lý nhân viên chưa hoàn toàn hiệu quả. Công ty không đủ nhân lực để cải tiến các hoạt động quản trị NNL.

Nguyên nhân

Tình hình SXKD có nhiều biến động nên khó xây dựng được kế hoạch nguồn nhân lực. Quỹ tiền lương có hạn nên khó có thể đưa ra mức tiền lương hấp dẫn thu hút. Công ty còn khoản vay đầu tư từ năm trước, nay công trình đưa vào sử dụng nhưng gặp khó khăn trong tiêu thụ vì thế khó có nguồn kinh phí hợp lý đào tạo lao động có tay nghề giỏi. Nhân viên có thói quen ỷ lại vào cấp trên do thiếu thông tin hoặc hướng dẫn để làm việc. Công ty chưa coi trọng đúng mức vai trò quản trị nguồn nhân lực, thiếu nghiệp vụ và kinh nghiệm để đảm nhiệm. Tinh thần văn hoá doanh nghiệp chưa ăn sâu vào tiềm thức nhân viên trong Công ty

Chương 3

PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

3.1 Phương hướng hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu

3.1.1 Định hướng phát triển của Công ty từ 2009 đến 2013

- Hợp tác chặt chẽ với các thành viên trong Hiệp hội Kính và Thủy tinh Việt Nam phát triển thị trường Kính xây dựng và các sản phẩm của Kính.

- Phát triển dịch vụ cung cấp và lắp dựng tường treo, nhôm kính cho các công trình xây dựng trong và ngoài nước. Duy trì thị trường truyền thống và mở rộng thị phần tại thị trường: Trung Đông...

- Tăng cường hợp tác quốc tế, đổi mới công nghệ để hội nhập với các ngành công nghiệp kính tiên tiến của Thế giới.

Định hướng năm 2009 của Công ty là:

- Lĩnh vực sản xuất: Duy trì năng lực sản xuất, phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật, nâng cao năng xuất chất lượng các sản phẩm. Tìm các nhà cung cấp có giá nguyên liệu hợp lý nhằm giảm chi phí nguyên liệu.

- Lĩnh vực kinh doanh: Nắm bắt thông tin thị trường, đề ra các chính sách bán hàng hợp lý theo từng thời điểm, tăng khả năng cạnh tranh và tiếp thị nhằm đạt hiệu quả kinh doanh cao nhất.

- Lĩnh vực lắp dựng vách kính: Tăng cường thực hiện công tác lắp đặt kết cấu kính cho công trình tại thị trường trong nước và thị trường ngoài nước, trước mắt là Dubai (các Tiểu vương quốc Ả rập thống nhất). Tham gia cùng Công ty cổ phần VinaFacade đầu tư dây chuyền thiết bị gia công kết cấu nhôm và các trang thiết bị lắp đặt vách nhôm kính .

3.1.2 Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu trong những năm tới

+ Về công tác hoạch định và tuyển dụng:

Đảm bảo nguồn nhân lực có chất lượng. Kiện toàn đội ngũ cán bộ nhân viên tại các bộ phận trong công ty theo hướng tinh giảm, nâng cao trách nhiệm và hiệu quả công tác.

+ Về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:

Bồi dưỡng kỹ năng chuyên ngành cho cán bộ bộ phận quản trị nguồn nhân lực, tập huấn và phổ biến kiến thức mới cho đội ngũ cán bộ nhân viên để tăng khả năng cạnh tranh và tiếp thị; đào tạo cán bộ kỹ thuật, giám sát thi công và công nhân lành nghề. Cử cán bộ nguồn đi học các chương trình sau đại học: tiến sĩ, thạc sĩ..

+ Về việc nâng cao sức khoẻ cho người lao động:

Duy trì khám sức khoẻ định kỳ 6 tháng 1 lần; Đảm bảo môi trường làm việc an toàn .

+ Về khuyến khích và tạo động lực

Hoàn thiện hệ thống tiền công tiền lương, tiền thưởng hợp lý hơn; tổ chức tham quan, nghỉ mát; tạo việc làm ổn định, xây dựng văn hoá doanh nghiệp...

3.2 Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu

3.2.1 Giải pháp về hoạch định và tuyển dụng

Thứ nhất, Cán bộ lãnh đạo và cán bộ quản trị cần nhận thức rõ vai trò quan trọng của NNL. Đặc biệt là công tác quản trị nhân sự.

Thứ hai, hoạch định nguồn nhân lực cần gắn với hoạch định chiến lược kinh doanh.

Thứ ba, Công ty cần tuyển chọn NNL bên ngoài Công ty.

Thứ tư, áp dụng đầy đủ các quy trình tuyển chọn nguồn nhân lực.

Xét hồ sơ xin việc → Trắc nghiệm → Phỏng vấn sơ bộ → Phỏng vấn kỹ (sâu) → Tham khảo và xét lý lịch → Quyết định tuyển chọn → Khám sức khỏe → Tuyển dụng và bổ nhiệm.

Muốn thu hút được nhân tài Công ty cần: có nhiều ưu đãi hấp dẫn cho ứng viên đầu quân về Công ty như: chế độ lương, thưởng, điều kiện làm việc, cơ hội thăng tiến... Công ty phải tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, phong cách làm việc phù hợp, coi trọng ý kiến đóng góp của người LĐ.

3.2.2 Giải pháp về đào tạo và phát triển

- *Đối với công tác đào tạo*

Thứ nhất, xác định nhu cầu đào tạo.

Đào tạo về Quản trị chiến lược cho 2 nhân viên trong Phòng Nghiên cứu thị trường. Đào tạo về Marketing 2-3 nhân viên cho Phòng Kinh doanh để nghiên cứu sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu thị trường, khai thác và phát triển thị trường. Đối với nhân viên làm công tác quản trị NL cần cử đi tham gia khoá học về Quản trị NNL. Cử Phó Tổng Giám đốc, Trưởng phòng, Giám đốc xí nghiệp, Quản đốc phân xưởng còn công tác lâu dài tham gia khoá học Thạc sĩ, Tiến sĩ. Đào tạo cán bộ kỹ thuật, giám sát thi công và công nhân lành nghề cho Xí nghiệp lắp dựng kết cấu kính.

Thứ hai, lập kế hoạch và chuẩn bị đào tạo

Sau khi xác định mục tiêu đào tạo và lựa chọn hình thức đào tạo:

+ Đào tạo tại chỗ, dùng thợ có tay nghề bậc cao (bậc 5,6,7) hướng dẫn kèm thợ tay nghề bậc thấp cho công nhân kỹ thuật.

+ Đào tạo theo địa chỉ tại các trường Đại học cho nhân viên Phòng Nghiên cứu thị trường, Phòng Kinh tế, quản trị viên NNL

Thời gian đào tạo: đào tạo ngoài giờ làm việc, ngày nghỉ cuối tuần hoặc các buổi tối trong tuần. Công ty đánh giá kết quả đào tạo các

nhân viên được cử đi đào tạo: Thông qua kết quả học tập, thông qua kết quả công việc; ước tính được nguồn lực cần huy động cho đào tạo và sự cam kết của những người có liên quan công tác đào tạo.

Thứ ba, thực hiện kế hoạch đào tạo

Thứ tư, đánh giá hiệu quả đào tạo

Xây dựng tiêu chí đánh giá xem mục tiêu đào tạo đạt được đến đâu, phản ứng của nhân viên với chương trình đào tạo, những kiến thức và kỹ năng mà nhân viên đã tiếp thu được, mức độ áp dụng kiến thức và kỹ năng được đào tạo vào công việc thực tế và Công ty nhận được kết quả gì từ đào tạo.

- *Kế hoạch phát triển nghề nghiệp cá nhân*

- Xây dựng các tổ, nhóm làm việc để khuyến khích nhân viên học hỏi kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm lẫn nhau.

- Tư vấn cho nhân viên xác định mục tiêu nghề nghiệp của bản thân trong các kỳ đánh giá hiệu quả làm việc.

- Khuyến khích và hỗ trợ NV tự học tập để phát triển các kỹ năng mới.

- Tổ chức các hội thảo, diễn đàn để các NV chia sẻ kinh nghiệm.

- Thiết kế công việc theo hướng khuyến khích nhân viên phát triển kiến thức và kỹ năng mới.

- Tạo cơ hội cho nhân viên học hỏi và áp dụng các kỹ năng mới như uỷ thác công việc, luân chuyển công việc, phân công công việc...

Để thực hiện giải pháp trên Công ty cần phải :

- Nhận thức được lợi ích mà hoạt động phát triển nghề nghiệp để đạt được mục tiêu chiến lược của Công ty.

- Công ty không nên quá tập trung vào các mục tiêu KD ngắn hạn mà sao nhãng công việc mang tầm chiến lược.

- Xác định rõ công tác phát triển nghề nghiệp cho nhân viên cũng chính là trách nhiệm của Công ty.

- Bản thân nhân viên cần xác định rõ mục tiêu phát triển nghề nghiệp cho tương lai, nếu không họ sẽ bị đào thải, thất nghiệp.

3.2.3 Giải pháp về nâng cao sức khỏe người lao động

Thứ nhất, xây dựng văn hoá doanh nghiệp - văn hoá trong ứng xử nhằm tạo môi trường làm việc thân thiện.

- Ứng xử của Lãnh đạo đối với cấp dưới:

Tuyển chọn, dùng người đúng việc, đúng chỗ; chế độ thưởng phạt công minh; thu phục nhân viên dưới quyền; quan tâm tới thông tin phản hồi từ nhân viên; giải quyết những xung đột, mâu thuẫn nội tại trong Công ty một cách hiệu quả, song lại thu phục được lòng người.

- Ứng xử của cấp dưới đối với Lãnh đạo.

Nhân viên phải hoàn thành tốt công việc được giao với tinh thần trách nhiệm cao nhất. Mạnh dạn thử sức với công việc mới từ đó tự nâng giá trị cá nhân của mình lên. Công ty sẽ gắn kết các giá trị riêng lẻ với nhau thành giá trị chung của Công ty.

- Ứng xử giữa các đồng nghiệp:

Thái độ cởi mở, hợp tác, giúp đỡ nhau, thúc đẩy cùng hướng tới mục tiêu chung; Tạo tác phong làm việc chuyên nghiệp; phối hợp ăn ý sẽ tạo nên hiệu quả công việc cao nhất.

- Ứng xử đối với công việc

Thể hiện thái độ tôn trọng công việc bằng tinh thần trách nhiệm với công việc; thẳng thắn nhận trách nhiệm khi mắc lỗi, nhanh chóng sửa chữa sai lầm; thực hiện công việc được giao đúng kế hoạch, tiến độ với sự sáng tạo và nỗ lực để đạt kết quả cao nhất.

Thứ hai, tổ chức công đoàn quan tâm người lao động

Tham gia thường xuyên trong công tác giám sát hoạt động SXKD; quan tâm sâu sát và thường xuyên hơn tới các công đoàn viên; tìm biện pháp tháo gỡ khúc mắc trong tư tưởng các công đoàn

viên để cùng lãnh đạo Công ty giải quyết, chia sẻ động viên kịp thời Công đoàn tham mưu cho Lãnh đạo trong công tác quản lý Công ty.

Thứ ba, Bố trí lao động phù hợp với khả năng lao động và chuyên môn của họ

Xây dựng lại định mức lao động, đánh giá một cách chính xác, khách quan, công bằng khả năng làm việc của NV trong Công ty từ đó đưa ra tiêu chuẩn cần có cho các vị trí của công việc ; quan tâm đến đặc điểm tính cách cá nhân của NV để bố trí phù hợp với công việc.

Thứ tư, hạn chế tăng ca, tăng giờ làm để đảm bảo cho nhân viên phục hồi sức lao động.

- Chủ động điều tiết tiến độ sản xuất hợp lý.
- Giám sát chặt chẽ nhân viên đi làm. Tuân thủ đúng quy định của Bộ luật Lao động
- Làm việc, nghỉ ngơi hợp lý.

Thứ năm, cải thiện điều kiện làm việc

- Thay thế hoặc cải tiến dây chuyền sản xuất hiện đại.
- Áp dụng các biện pháp tiên tiến trong xử lý chất thải công nghiệp:
: Bụi, khí, khói, nước thải, tiếng ồn....
- Đảm bảo không gian trong sạch, không ô nhiễm.
- Tạo sự đoàn kết, quan tâm giúp đỡ nhau trong công việc cũng như cuộc sống giữa các thành viên trong Công ty.

3.2.4 Giải pháp về khuyến khích, tạo động lực

- Hoàn thiện hệ thống tiền lương, tiền thưởng hợp lý hơn, điều chỉnh tiền lương kịp thời.
- Khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình quản lý bằng việc đưa ra các mục tiêu kinh doanh của Công ty một cách rõ ràng, huy động nhân viên tham gia góp ý kiến vào việc xây dựng mục tiêu.

- Tạo ra môi trường làm việc dễ chịu: đưa ra các quy tắc, quy trình làm việc rõ ràng; xây dựng văn hoá Công ty; tôn trọng những đóng góp của nhân viên và ghi nhận thành tích của họ; tôn trọng sự khác nhau về đặc điểm cá nhân của nhân viên; quan tâm đến gia đình nhân viên, tổ chức các sự kiện cho gia đình họ tham gia và giúp họ hiểu thêm về Công ty.

- Khuyến khích nhân viên bằng việc xây dựng nhóm làm việc.
- Xây dựng cơ chế làm việc linh hoạt.

KẾT LUẬN

Con người là năng lực cốt lõi và cạnh tranh bền vững cho tổ chức. Những thay đổi của môi trường tạo nên những thách thức cho hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Trong bối cảnh môi trường thách thức và những xu hướng của quản trị nguồn nhân lực đòi hỏi Công ty Kính VIGLACERA Đáp Cầu phải hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực của mình để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để tăng khả năng cạnh tranh trên con đường hội nhập. Qua nghiên cứu công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu nhận thấy:

Về hoạt động quản trị nguồn nhân lực: Công ty đã làm các khâu: sắp xếp nhân sự, đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực, có các biện pháp đãi ngộ người lao động đang dần từng bước xây dựng văn hoá doanh nghiệp. Tuy nhiên Công ty còn hạn chế ở một số điểm: Chưa gắn hoạch định chiến lược>NNL với công tác tuyển dụng ; quy trình tuyển dụng chưa theo các bước quy trình tuyển dụng; công tác đào tạo chưa gắn với phát triển nghề nghiệp cho người lao động; chưa xây dựng được văn hoá ứng xử giữa thành viên trong công ty và nhân viên trong công ty với quan hệ bên ngoài công ty (khách hàng, bạn

hàng...). Qua đó thời gian tới Công ty cần phải hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực ở một số vấn đề sau:

- Hoàn thiện khâu hoạch định và tuyển dụng nguồn nhân lực.
- Hoàn thiện khâu đào tạo và phát triển NNL, đặc biệt gắn đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho cán bộ, nhân viên trong Công ty.
- Hoàn thiện khâu chăm sóc sức khỏe người lao động qua việc đảm bảo cho người lao động làm việc trong điều kiện an toàn, môi trường không ô nhiễm.
- Hoàn thiện công tác khuyến khích và tạo động lực cho người lao động. Đặc biệt là các chế độ đãi ngộ và xây dựng văn hoá doanh nghiệp nhằm gắn bó người lao động với sự phát triển của Công ty.

Các giải pháp đề xuất trong luận văn chỉ là một số những giải pháp quan trọng nhất cần tập trung triển khai thực hiện trong thời gian tới nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Kính VIGLACERA Đáp Cầu. Việc thực hiện đồng bộ các giải pháp này cùng với nỗ lực của toàn thể Công ty thì hiệu quả công tác quản trị NNL của Công ty sẽ cải thiện rõ rệt, không những giữ được thị phần mà còn mở rộng thị phần ở các nước trong khu vực, góp phần tăng trưởng kinh tế, hội nhập kinh tế quốc tế vững chắc.