

MỞ ĐẦU

1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI

Công ty cổ phần Gang thép Thái Nguyên, với hơn 6 nghìn lao động là một trong những trung tâm của ngành Gang Thép Việt Nam, có vị trí quan trọng trong chiến lược phát triển kinh tế - xã hội, góp phần ổn định kinh tế vĩ mô và tăng trưởng kinh tế của nước ta. Sản phẩm thép của Công ty đã trở thành nguyên vật liệu chính, không thể thay thế trong tất cả các ngành công nghiệp xây dựng, đóng tàu, sản xuất ô tô- xe máy, sản xuất các máy móc thiết bị, phục vụ hoạt động sản xuất tạo ra sản phẩm dịch vụ đáp ứng nhu cầu của xã hội.

Nhận thức được tầm quan trọng của trung tâm hàng đầu của ngành công nghiệp Thép, Nhà nước đã dành nhiều sự ưu tiên về cơ chế chính sách và nguồn lực để phát triển Công ty, nhằm góp phần thực hiện sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hoá đất nước.

Từ năm 2000 đến nay, do tác động của quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, Việt Nam trở thành một trong những địa chỉ tiềm năng thu hút các nhà đầu tư nước ngoài đầu tư vào các doanh nghiệp ngành Thép. Đặc biệt, trong các năm gần đây 2007, 2008, nhiều dự án đầu tư với số vốn hàng tỷ đô la đã và đang được đầu tư vào sản xuất thép.

Tuy vậy, sự phát triển của Công ty Gang thép Thái nguyên vẫn tập trung công nghiệp cán thép là chủ yếu và phát triển mạnh hơn rất nhiều so với công nghiệp luyện thép, do gặp hạn chế về vốn đầu tư, trình độ kỹ thuật và cơ chế chính sách. Sự phát triển của Công ty còn bị phụ thuộc vào nguồn phôi thép nhập khẩu từ bên ngoài. Các sản phẩm thép hợp kim phục vụ cho các ngành đóng tàu, công nghiệp quốc phòng, các ngành kỹ thuật công nghệ cao còn phải dựa vào nhập khẩu thép nguyên liệu do trình độ kỹ thuật trong nước chưa đáp ứng được về chất lượng.

Những hạn chế của Công ty Gang thép Thái nguyên có nhiều nguyên nhân để giải thích. Trong đó, sự yếu kém về nguồn nhân lực là yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến sự phát triển của Công ty. Nguồn nhân lực vẫn còn thiếu và yếu so với yêu cầu phát triển cả về qui mô chiều rộng và chiều sâu. Đội ngũ cán bộ kỹ sư luyện cán thép và công nhân kỹ thuật lành nghề vẫn chưa đủ để đáp ứng nhu cầu của các nhà máy thép. Việc bố trí sử dụng nhân lực còn cứng nhắc, thiếu linh hoạt, đã tạo ra sức ỳ trong bộ máy quản lý. Cơ chế tiền lương chưa theo kịp với cơ chế thị trường đã làm giảm động lực trong lao động. Vì vậy, mặc dù được đặt tại Thái Nguyên có lợi thế về chi phí nhân công rẻ, nhưng năng suất lao động của Công ty chưa cao.

Sức ép về cạnh tranh của các nước có nền công nghiệp thép phát triển đang đặt ra thách thức mới trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Ngành Thép của Ấn Độ, Trung Quốc, Nga... hơn hẳn về nguồn vốn, tay nghề lao động, công nghệ hiện đại, kinh nghiệm quản lý. Đây sẽ là các yếu tố tạo ra bất lợi về chất lượng sản phẩm, giá cả... gây khó khăn cho các doanh nghiệp trong nước, nguy cơ về mất thị phần với các sản phẩm thép nhập khẩu.

Để phát triển Công ty Cổ phần Gang thép Thái nguyên, xứng đáng với cái nôi của ngành Thép Việt Nam, cần phải xây dựng đồng bộ nhiều nhóm giải pháp liên quan đến đầu tư vốn, con người, đất đai, đổi mới khoa học công nghệ, hoàn thiện cơ chế chính sách, nhằm thu hút đầu tư trong và ngoài nước vào sản xuất thép.

Trong đó, sử dụng nguồn nhân lực luôn là nhóm các giải pháp có tính cơ bản và lâu dài. Bởi vì, việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là cơ sở để sử dụng tiết kiệm nguồn nhân lực, tiết kiệm chi phí, nâng cao năng suất lao động, giúp cho Công ty làm chủ được khoa học kỹ thuật công nghệ hiện đại về luyện cán thép tiên tiến hiện nay. Từ đó nâng cao được sức cạnh tranh với các sản phẩm thép cùng loại nhập khẩu và từng bước vươn ra thị trường thế giới.

Với lý do trên, tôi đã chọn và nghiên cứu đề tài: ***“Sử dụng nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Gang thép Thái nguyên .”***

2. TỔNG QUAN VỀ TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU

Sự phát triển của nguồn nhân lực nói chung và nhân lực cho ngành Thép nói riêng là vấn đề được nhiều người quan tâm, đã có một số công trình khoa học được nghiên cứu và công bố.

Tài liệu: *“Sử dụng hiệu quả nhân lực con người ở Việt Nam”* của tác giả Nguyễn Hữu Dũng, NXB Lao động - Xã hội, 2003. Tài liệu nhấn mạnh về đánh giá thực trạng sử dụng nguồn nhân lực và đưa ra một số biện pháp để sử dụng hiệu quả nhân lực ở Việt Nam.

Tài liệu: *“Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam lý luận và thực tiễn”* của PGS.TS. Đỗ Minh Cương và TS. Mạc Văn Tiến, NXB Lao động- Xã hội, đã xây dựng hệ thống lý luận về lao động kỹ thuật và phân tích sâu về thực trạng đội ngũ lao động kỹ thuật hiện nay của Việt Nam. Từ đó, tác giả đề cập đến các giải pháp nhằm phát triển đội ngũ lao động kỹ thuật ở Việt Nam đến năm 2010.

Tài liệu: *“Toàn cầu hoá: cơ hội và thách thức đối với lao động Việt Nam”* của TS. Nguyễn Bá Ngọc và KS. Trần Văn Hoan, NXB Lao động- Xã hội, 2002, đã hệ thống hoá lý luận về toàn cầu hoá và các tác động đến lao động của Việt Nam thông qua các cơ hội và thách thức trong xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế. Từ đó, tác giả đề cập đến các giải pháp đối với lao động Việt Nam trong bối cảnh toàn cầu hoá.

Bài viết: *“Trình độ công nghệ ngành công nghiệp Thép Việt Nam”* của TS. Nguyễn Văn Sura trình bày tại Hội thảo “Công nghiệp Thép Việt Nam trong bối cảnh gia nhập WTO” tổ chức tại Hà Nội tháng 8/2007, đã trình bày chi tiết về tình hình công nghệ của ngành sản xuất gang, phôi thép, cán thép của

ngành Thép Việt Nam. Từ đó, đã chỉ rõ những hạn chế của công nghệ ngành công nghiệp Thép hiện nay của Việt nam.

Bài viết: *“Một số ý kiến về thực trạng và định hướng phát triển ngành công nghiệp Thép Việt Nam”* của tác giả Nguyễn Trọng Khôi tại Hội thảo: *“Công nghiệp Thép Việt Nam trong bối cảnh gia nhập WTO”* tổ chức tại Hà Nội tháng 8/2007, đã phân tích về thực trạng và định hướng phát triển ngành công nghiệp Thép Việt Nam, trong đó, đưa ra các ý kiến về dự báo nhu cầu thép đến 2020 và các giải pháp nhằm phát triển ngành thép.

Luận án Tiến sỹ kinh tế của Phạm Lê Phương: *“Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lao động ở Việt Nam từ nay đến năm 2010”* ; Luận văn thạc sỹ: *“Nghiên cứu bình ổn thị trường thép tại Việt Nam đến năm 2010”* của Phạm Ngọc Khanh (2006) và nhiều công trình nghiên cứu khác về nguồn nhân lực và ngành Thép.

Tuy nhiên, vấn đề liên quan đến sử dụng nguồn nhân lực của ngành Thép Việt Nam còn ít công trình nghiên cứu. Vì vậy, luận văn tập trung nghiên cứu những vấn đề mới liên quan đến nguồn nhân lực và sử dụng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Gang thép Thái nguyên.

3. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

- Hệ thống hoá lý luận về sử dụng nguồn nhân lực.
- Đánh giá thực trạng về nguồn nhân lực và sử dụng nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Gang thép Thái nguyên.
- Xây dựng một số giải pháp nhằm nâng cao việc sử dụng nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Gang thép Thái nguyên trong giai đoạn hiện nay.

4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Luận văn tập trung nghiên cứu đội ngũ nguồn nhân lực gồm: cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật và công nhân kỹ thuật, với các vấn đề liên quan đến nguồn nhân lực và sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

Luận văn tập trung nghiên cứu trong phạm vi Công ty Cổ phần Gang thép Thái nguyên đặt tại Phường Cam Giá, Thành phố Thái Nguyên.

5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Đề tài sử dụng kết hợp nhiều phương pháp trong nghiên cứu: phương pháp phân tích so sánh; phương pháp phỏng vấn chuyên gia; phương pháp phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức (SWOT); phương pháp phân tích tổng hợp tác động của các nhân tố về thể chế /chính trị, kinh tế, xã hội và công nghệ (PEST); Phương pháp điều tra khảo sát.

6. DỰ KIẾN ĐÓNG GÓP MỚI CỦA LUẬN VĂN

- *Thứ nhất*, luận văn tiếp tục hoàn thiện hệ thống lý luận về nguồn nhân lực và sử dụng nguồn nhân lực bao gồm: phân tích rõ đặc điểm cơ bản của nguồn nhân lực; các yếu tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến việc sử dụng nguồn nhân lực; làm rõ về đặc điểm, cơ cấu nguồn nhân lực trong lĩnh vực sản xuất, kinh doanh thép.

- *Thứ hai*, phân tích có hệ thống thực trạng nguồn nhân lực, bao gồm: qui mô; cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Gang thép Thái nguyên. Trên cơ sở đó, đánh giá thực trạng sử dụng nguồn nhân lực, bao gồm các vấn đề về: qui hoạch/kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực; bố trí, sắp xếp nhân lực; đánh giá thực hiện công việc; thực hiện chế độ đãi ngộ nguồn nhân lực và các vấn đề liên quan đến sử dụng nguồn nhân lực như: công tác tuyển dụng; đào tạo nguồn nhân lực. Từ đó, xác định những

ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân chính dẫn đến hạn chế trong việc sử dụng nguồn nhân lực .

- *Thứ ba*, đề xuất một số giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao sử dụng nguồn nhân lực, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất và sức cạnh tranh của Công ty trên thị trường thép hiện nay.

7. KẾT CẤU CỦA LUẬN VĂN

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục và phụ lục, luận văn bao gồm 3 chương:

Chương 1: Một số lý luận về sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Gang thép Thái nguyên.

Chương 3: Một số giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao sử dụng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Gang thép Thái nguyên.

CHƯƠNG 1: MỘT SỐ LÝ LUẬN VỀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Nguồn nhân lực và sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1. Các khái niệm và đặc điểm nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực(human resources), là nguồn lực con người, gắn trực tiếp với mỗi người lao động trong doanh nghiệp. Đây là yếu tố đóng vai trò quyết định đến năng suất, chất lượng và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp và nền kinh tế. Nguồn nhân lực cùng với các nguồn lực khác như: tài chính, đất đai, máy móc thiết bị, nguyên vật liệu, tài nguyên thiên nhiên...tạo nên các yếu tố đầu vào không thể thiếu cho sản xuất kinh doanh.

Tuy nhiên, nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác ở chỗ, nguồn nhân lực cùng với hoạt động có tính sáng tạo của con người đã sáng tạo ra của cải vật chất cho xã hội, tác động và làm biến đổi thế giới tự nhiên. Trong quá trình lao động còn nảy sinh ra các quan hệ lao động và quan hệ xã hội.

Có nhiều cách tiếp cận và hiểu khác nhau về nguồn nhân lực, chẳng hạn:

- Nguồn nhân lực là nguồn lực con người của những tổ chức(với qui mô, loại hình, chức năng khác nhau) có khả năng và tiềm năng tham gia vào quá trình phát triển của tổ chức cùng với sự phát triển kinh tế- xã hội của quốc gia, khu vực, thế giới [68,tr.256]

- Nguồn nhân lực là tổng thể các yếu tố bên trong và bên ngoài của mỗi cá nhân bảo đảm nguồn sáng tạo cùng các nội dung khác cho sự thành công, đạt được mục tiêu của tổ chức[59,tr.9]

- Còn theo Liên hợp quốc, trong Báo cáo đánh giá về tác động toàn cầu hoá đối với nguồn nhân lực đã đưa ra định nghĩa: Nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, kiến thức và năng lực thực có cùng với những năng lực tồn tại dưới dạng tiềm năng của con người.

- Nguồn nhân lực dùng trong thống kê thị trường lao động, theo qui định của Tổng cục Thống kê thì nguồn nhân lực gồm những người đủ từ 15 tuổi trở lên có việc làm và những người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động nhưng đang trong tình trạng: (1) thất nghiệp; (2) đang đi học; (3) đang làm nội trợ trong gia đình mình; (4) không có nhu cầu làm việc; (5) những người thuộc tình trạng khác chưa tham gia lao động.

Như vậy, mặc dù có nhiều cách tiếp cận khác nhau tùy theo góc độ nghiên cứu, nhưng nguồn nhân lực đều có những đặc điểm quan trọng sau:

Thứ nhất, nguồn nhân lực chính là nguồn lực con người;

Thứ hai, nguồn nhân lực là một bộ phận của dân số, tạo nên cung về lao động, qui mô nguồn nhân lực phụ thuộc vào qui mô dân số trong từng thời kỳ; nhu cầu của sản xuất kinh doanh quyết định đến nhu cầu về lao động.

Thứ ba, nguồn nhân lực phản ánh khả năng lao động sản xuất của một tổ chức, một vùng, một quốc gia trong từng thời kỳ. Điều này phản ánh thông qua chất lượng nguồn nhân lực: đó là trình độ, kỹ năng, ý thức thái độ... trong công việc.

Thứ tư, nguồn nhân lực được đánh giá thông qua cơ cấu khác nhau. Đó là cơ cấu về trình độ chuyên môn, giới tính, độ tuổi, thâm niên công tác... Cơ cấu nguồn nhân lực luôn thay đổi phản ánh xu thế của nhu cầu sản xuất và biến đổi kinh tế trong từng thời kỳ khác nhau ở mỗi tổ chức, doanh nghiệp.

Tóm lại, nguồn nhân lực là một khái niệm tổng hợp phản ánh nguồn lực con người với qui mô, chất lượng, cơ cấu nhất định, phản ánh khả năng, tiềm năng, sức sáng tạo của người lao động ở mỗi một tổ chức, doanh nghiệp và trong toàn bộ nền kinh tế.

1.1.2. Sử dụng nguồn nhân lực

Theo cách tiếp cận thông thường, sử dụng nguồn nhân lực được gắn với việc dùng người, sử dụng con người trong công việc. Tuy nhiên, trong luận văn này, dựa vào cách tiếp cận của lý thuyết quản trị nhân lực thì sử dụng nguồn nhân

lực là một nội dung quan trọng trong chuỗi hoạt động quản trị nhân lực: thu hút, sử dụng và phát triển nguồn nhân lực.

Vì vậy, sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm các hoạt động: qui hoạch, kế hoạch hoá nguồn nhân lực; Bố trí, sắp xếp nhân lực; Đánh giá thực hiện công việc; đãi ngộ và tạo động lực lao động nhằm phục vụ cho mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.

Với cách tiếp cận này, thì doanh nghiệp cần biết bố trí đúng người, đúng việc và tạo môi trường và điều kiện thuận lợi nhất để họ cống hiến hết sức của mình cho sự phát triển của tổ chức, doanh nghiệp. Và ngược lại, một người lao động dù có giỏi, có chuyên môn trình độ, nhưng nếu không được sử dụng đúng thì cũng không phát huy được hết khả năng của mình.

Trong quá trình sử dụng, một mặt phải tìm mọi biện pháp để khai thác, tận dụng tiềm năng, khả năng của người lao động phục vụ cho các mục tiêu phát triển của doanh nghiệp và tổ chức. Mặt khác, cần phải tạo điều kiện, môi trường, chế độ chính sách đãi ngộ thoả đáng để tạo cho người lao động phát triển một cách toàn diện. Với cách hiểu này, sử dụng nguồn nhân lực phải dùng con người vừa là biện pháp vừa là mục tiêu cho phát triển. Khai thác đi đôi với phát triển phải là hai mặt của một vấn đề trong quản lý, sử dụng con người hiện nay ở mỗi một doanh nghiệp.

1.1.3. Nội dung sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.3.1. Công tác qui hoạch, kế hoạch hoá nguồn nhân lực

Quy hoạch nguồn nhân lực là việc dự kiến, hoạch định kế hoạch phân công bố trí nhân lực vào các vị trí trong tương lai phù hợp với yêu cầu, chiến lược sản xuất kinh doanh và mục đích của nhà quản trị.

Như vậy, quy hoạch cán bộ được hiểu là việc bố trí hay giao nhiệm vụ cho một cá nhân nào đó vào một vị trí trọng yếu trong tổ chức, doanh nghiệp. Nó

có thể là chuyển từ một chức danh khác tương đương hoặc lấy ý kiến, đề bạt một cá nhân đảm nhận vị trí đó nhằm đạt được mục tiêu quản trị.

Kế hoạch hoá nguồn nhân lực bao gồm việc xác định rõ mục tiêu và hệ thống các biện pháp, giải pháp nhằm thực hiện các mục tiêu về nguồn nhân lực tổng doanh nghiệp (được xác định trong một khoảng thời gian nhất định như: 1 năm, 3 năm, 5 năm...)

1.1.3.2. Bố trí, sắp xếp nhân lực

Bố trí nhân lực là hoạt động nhằm sắp xếp cho người lao động một chỗ làm việc. Bố trí nhân lực được chia thành 2 đối tượng:

Bố trí lần đầu:

Bố trí lần đầu là bố trí vị trí làm việc cho nhân viên mới. Áp dụng trong trường hợp người lao động được tuyển dụng mới dựa trên các yêu cầu của chức danh công việc còn trống. Các kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm của họ phù hợp với các yêu cầu cơ bản của vị trí việc làm đã được doanh nghiệp tuyển dụng. Vì vậy, công việc này cần sắp xếp, bố trí họ vào vị trí dự định tuyển chọn.

Bố trí lại

Bố trí, sắp xếp lại nhân lực chính là các hoạt động luân chuyển, đề bạt, bổ nhiệm cán bộ. Cụ thể như sau:

Luân chuyển là việc chuyển người lao động từ công việc này sang công việc khác hoặc từ vị trí công việc này sang vị trí công việc khác. Căn cứ vào tình hình thực tế sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mà sẽ có kế hoạch điều động lao động phù hợp cho từng bộ phận, từng giai đoạn với từng loại lao động.

Luân chuyển điều động cũng có thể được xuất phát từ phía người lao động hoặc từ phía doanh nghiệp. Thời gian luân chuyển có thể ngắn hạn, tạm thời hoặc chuyển chuyển lâu dài.

Đề bạt, bổ nhiệm cán bộ: Đề bạt, bổ nhiệm cán bộ là việc đưa người lao động vào một vị trí làm việc cao hơn: tiền lương cao hơn, quyền hạn và trách nhiệm cao hơn, có các điều kiện làm việc tốt hơn và cơ hội phát triển nhiều hơn. Đề bạt, bổ nhiệm cán bộ là việc xác định các chức danh còn trống và dựa vào qui hoạch cán bộ đã được xây dựng để lựa chọn các ứng viên có đủ tiêu chuẩn cho vị trí quản lý cần bổ nhiệm. Đề bạt, bổ nhiệm cán bộ cần phải được thực hiện theo đúng qui trình đã được đặt ra, để đảm bảo tính ổn định, phát triển của doanh nghiệp.

Khi bố trí sắp xếp nhân lực cần lưu ý một số điểm chính như: Cần bố trí cho nhân viên nơi làm việc thích hợp nhất đối với họ và phù hợp với nhu cầu nhân sự của tổ chức; Cần bố trí các phương tiện, điều kiện làm việc đầy đủ để tạo thuận lợi cho người lao động thực hiện tốt chức danh, nhiệm vụ được giao; Đối xử bình đẳng giữa các nhân viên với nhau; Tạo môi trường thuận lợi cho họ phấn đấu vươn lên trong công việc và có khả năng thăng tiến thuận lợi trong tiền lương; Quy định cơ chế phối kết hợp trong công việc rõ ràng.

Bố trí lao động là một trong những nội dung quan trọng của sử dụng lao động. Vì vậy, việc bố trí lao động phải đúng người, đúng việc, tránh các lãng phí lao động ở các bộ phận, sử dụng hết khả năng của người lao động.

1.1.3.3. Đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức mức độ thực hiện công việc của người lao động so với các tiêu chuẩn công việc đã được xây dựng. Việc sử dụng nguồn nhân lực bao giờ cũng phải gắn liền với công tác đánh giá thực hiện công việc. Đây là cơ sở để xem xét mức độ hoàn thành công việc được giao của các cá nhân, bộ phận trong doanh nghiệp.

Đánh giá mức độ hoàn thành công việc không những mang ý nghĩa xác định mức độ hoàn thành kế hoạch, mà còn có ý nghĩa công nhận khả năng và thành tích của nhân viên trong khoảng thời gian nhất định. Nó là cơ sở cho việc thực

hiện các công tác: hoạch định, phân công bố trí công việc, tuyển dụng, đào tạo phát triển nguồn nhân lực và công tác thù lao lao động.

Đánh giá thực hiện công việc là một quá trình phức tạp và chịu nhiều ảnh hưởng bởi các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Nó phụ thuộc vào ý thức chủ quan của người đánh giá kể cả khi doanh nghiệp đã xây dựng và sử dụng một hệ thống các tiêu chuẩn khách quan trong thực hiện công việc.

1.1.3.4. Thực hiện chế độ đãi ngộ nguồn nhân lực

Thực hiện chế độ đãi ngộ được thể hiện như: xây dựng hệ thống lương và phụ cấp công bằng, đảm bảo tính kích thích cao; lựa chọn và tạo ra chế độ thưởng hợp lý nhằm kích thích người lao động phấn đấu nhằm đạt được những mục tiêu của tổ chức; xây dựng và tổ chức thực hiện các chế độ phúc lợi để tạo sự an tâm cho người lao động.

Các chính sách này sẽ góp phần đưa lại hiệu quả cao trong công tác quản lý. Việc này không những kích thích người lao động phấn đấu trong công việc mà còn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, từ đó giúp tổ chức tăng năng suất lao động, tăng doanh thu và tăng sức cạnh tranh trên thị trường.

1.1.4. Tiêu chí đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Do việc sử dụng nguồn nhân lực có ảnh hưởng trực tiếp đến các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nên việc đánh giá hiệu quả sử dụng lao động có thể dựa vào nhiều chỉ tiêu, tiêu chí khác nhau. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng lao động cũng là một trong các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Tuỳ vào từng đặc thù của mỗi doanh nghiệp mà các doanh nghiệp có các chỉ tiêu đánh giá khác nhau bởi các ngành có những đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh khác nhau.

Thực tế có rất nhiều chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực được đưa ra, có chỉ tiêu định lượng, chỉ tiêu định tính.

Các chỉ tiêu định lượng phản ánh về số lượng, khối lượng về lợi ích mà người lao động mang lại. Nó cho biết quản lý và sử dụng có hiệu quả nhân lực: doanh thu, lợi nhuận bình quân đầu người, năng suất, sản lượng bình quân công nhân, hiệu quả sử dụng quỹ thời gian làm việc, bảo đảm ngày, giờ công trong tháng, tuần, quý,...

Các chỉ tiêu mang tính định tính, việc đánh giá tương đối phức tạp hơn. Chẳng hạn, bảo đảm chất lượng sản phẩm, hàng hoá dịch vụ đối với các loại sản phẩm dịch vụ vô hình, mức độ thoả mãn của khách hàng, của người lao động, sự thay đổi về ý thức, thái độ, tác phong, nề nếp làm việc, mối quan hệ hợp tác lao động, trách nhiệm đối với công việc, môi trường làm việc, các thay đổi về giá trị văn hoá doanh nghiệp, bảo đảm tính công bằng trong phân phối,...

Có thể nhấn mạnh vào một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực sau:

Năng suất lao động

Hiện nay, người ta thường dùng ba loại chỉ tiêu chủ yếu để đánh giá năng suất lao động:

* *Chỉ tiêu NSLĐ tính bằng hiện vật:*

Là dùng sản lượng hiện vật của từng loại sản phẩm để biểu hiện mức NSLĐ của một người lao động:

$$W = \frac{Q}{T} \quad (1.1)$$

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

Q: Tổng sản lượng tính bằng hiện vật.

T: Tổng số lao động

Ưu điểm: Biểu hiện mức NSLĐ một cách cụ thể, chính xác, không chịu ảnh hưởng của sự biến động về giá cả.

Nhược điểm: Chỉ được dùng cho một loại sản phẩm nhất định nào đó và chỉ dùng cho thành phẩm.

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

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

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

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

Q: Tổng sản lượng tính bằng tiền.

T: Tổng số lao động

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

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

* *Chỉ tiêu NSLĐ tính theo thời gian lao động*

Là dùng lượng thời gian để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm để biểu hiện mức NSLĐ của một người lao động:

$$W = \frac{T}{Q} \quad (1.3)$$

Trong đó: W: Mức NSLĐ tính bằng lượng lao động.

Q: Số lượng sản phẩm theo hiện vật.

T: Tổng số thời gian lao động đã hao phí.

Ưu điểm: Phản ánh được cụ thể mức tiết kiệm về thời gian lao động để sản xuất ra một sản phẩm.

Nhược điểm: Tính toán khá phức tạp, không được dùng trong trường hợp một ngành hay một doanh nghiệp có nhiều loại sản phẩm khác nhau.

Doanh thu và lợi nhuận/lao động

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

$$W = \frac{Q}{L} \text{ hoặc } W = \frac{LN}{L} \quad (1.4)$$

Q: Tổng doanh thu.

LN: Tổng lợi nhuận.

L: Tổng số lao động.

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

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

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

Hiệu quả sử dụng quỹ thời gian lao động

Chỉ tiêu này dùng để so sánh việc sử dụng thời gian làm việc thực tế với thời gian làm việc theo qui định:

$$K = \frac{Tt}{Tk} \times 100 \quad (1.5)$$

K: Tỷ lệ sử dụng thời gian làm việc thực tế (đơn vị: %).

Tt: Thời gian làm việc thực tế bao gồm thời gian người lao động có làm việc trong một khoảng thời gian nhất định.

Tk: Thời gian làm việc theo qui định là thời gian theo qui định người lao động có thể sử dụng.

Ưu điểm: Có thể so sánh được thời gian làm việc thực tế giữa các doanh nghiệp.

Nhược điểm: Không phản ánh được các kết quả sản xuất kinh doanh.

Chuyển dịch cơ cấu lao động theo hướng tích cực

Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo kết cấu lao động tức là xem xét cơ cấu lao động tại mỗi bộ phận, hoặc giữa các bộ phận đã hợp lý chưa, cũng như đảm bảo tính đồng bộ của người lao động trong quá trình thực hiện công việc. Dù thừa hay thiếu lao động ở bất kỳ bộ phận nào đều ảnh hưởng không tốt đến hoạt động của doanh nghiệp. Đặc biệt nó làm mất đi tính đồng bộ và khả năng hợp tác giữa các bộ phận.

Hậu quả của việc không sử dụng hết khả năng lao động, lãng phí sức lao động và tất yếu gây lãng phí trong các khoản chi phí và nó ảnh hưởng không nhỏ đến chính sách phát triển trong tương lai của doanh nghiệp trên nhiều lĩnh vực mà đặc biệt là chính sách nhân sự.

Bằng cách so sánh số lượng lao động hiện có và nhu cầu sẽ phát hiện được số lao động thừa thiếu trong từng công việc, từng bộ phận và trong toàn bộ doanh nghiệp.

Mức độ bố trí đúng ngành nghề

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

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

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

Ngoài các chỉ tiêu trên, khi phân tích từng chức năng cụ thể của quản lý nguồn nhân lực chúng ta cũng có thể thấy được việc sử dụng nguồn nhân lực

có hiệu quả hay không. Các chỉ tiêu khác có thể dùng để đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực như sự biến động lao động của công ty, mức độ vi phạm an toàn lao động, nội qui lao động và các sáng kiến cải tiến kỹ thuật,...

1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến sử dụng nguồn nhân lực

Việc sử dụng đúng và hiệu quả nguồn nhân lực phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố khác nhau. Người ta có thể chia thành hai nhóm yếu tố chính là: các yếu tố bên trong và các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp.

1.2.1. Các yếu tố môi trường bên ngoài doanh nghiệp

Môi trường kinh tế- chính trị

Việt Nam được đánh giá là khu vực có an ninh, chính trị ổn định. Các doanh nghiệp hoạt động trên lãnh thổ không chịu phải rủi ro từ sự bất ổn về an ninh chính trị. Các nước thường có chính sách bảo hộ cho ngành Thép trong nước, mặc dù đã tham gia vào WTO. Vì vậy, trong thời gian tới, chính sách bảo hộ của Việt Nam được đưa vào xem xét áp dụng thì các doanh nghiệp Việt Nam sẽ có thêm lợi thế cạnh tranh trên sân nhà.

Sau hơn 20 năm đổi mới, Việt Nam đã duy trì được tốc độ tăng GDP bình quân 7,5%/năm. Trong những năm gần đây, Việt Nam liên tục gặp phải suy giảm kinh tế, do ảnh hưởng của đà suy giảm kinh tế toàn cầu. Tuy vậy, nhiều nhà đầu tư trong nước và nước ngoài vẫn tin tưởng vào sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam trong tương lai, có nhiều đánh giá triển vọng phát triển, mặc dù Việt Nam đang phải đối mặt với tốc độ lạm phát cao, nền kinh tế có dấu hiệu suy giảm tăng trưởng.

Môi trường kinh tế ảnh hưởng trực tiếp đến quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Khi nền kinh tế đang đà tăng trưởng, hoạt động kinh tế nhộn nhịp, các doanh nghiệp mở rộng sản xuất kinh doanh kéo theo nhu cầu về lao động lớn, các chính sách đãi ngộ hấp dẫn làm cho người lao động háo hức tham gia tích cực hoàn thành các công việc được giao.

Ngược lại, khi nền kinh tế có dấu hiệu suy giảm, thậm chí rơi vào khủng hoảng, bất ổn liên tiếp xảy ra, buộc các doanh nghiệp phải thu hẹp qui mô sản xuất. Doanh thu, lợi nhuận giảm sút, thua lỗ kéo dài. Nhiều doanh nghiệp phải đóng cửa, phá sản. Lúc này doanh nghiệp buộc phải cắt giảm chi phí, cắt giảm nhân công, sa thải nhân viên, các chế độ phúc lợi giảm nghiêm trọng. Người lao động mệt mỏi, lo lắng, chán nản trong công việc. Hiệu quả sử dụng lao động giảm xuống nghiêm trọng.

Dân số/ lực lượng lao động

Quy mô và chất lượng dân số của một vùng, quốc gia qui mô/chất lượng lực lượng lao động của quốc gia. Đến lượt nó, qui mô/chất lượng lực lượng lao động ảnh hưởng trực tiếp đến qui mô/chất lượng nguồn nhân lực tổng mỗi doanh nghiệp.

Nước ta là một nước có dân số trẻ, số người đến tuổi lao động ngày càng tăng. Dân trí ngày được nâng lên. Các cơ sở giáo dục đào tạo ngày được mở rộng. Đây là các yếu tố môi trường thuận lợi để tăng cung về lao động và góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho mỗi doanh nghiệp. Tuy nhiên, ý thức tổ chức kỷ luật của một bộ phận lao động còn chưa theo kịp với trình độ của khoa học công nghệ. Do xuất phát điểm của nền kinh tế là đi lên từ ngành nông nghiệp. Đây sẽ lại là khó khăn, trở ngại cho các doanh nghiệp khi sử dụng một bộ phận lao động còn chưa có đủ về ý thức, tính tổ chức kỷ luật trong lao động.

Dân số Việt Nam với khoảng 85 triệu người, trong đó tỷ lệ tham gia lực lượng lao động cao. Nguồn nhân lực của Việt Nam vẫn được đánh giá là chi phí lao động thấp so với khu vực và trên thế giới. Lao động các ngành trong cả nước có xu hướng tăng lên qua các năm.

Lao động Việt nam có truyền thống yêu nước, cần cù sáng tạo trong công việc. Cơ cấu dân số tương đối cân đối giữa nam và nữ. Lao động trẻ chiếm tỷ

lệ cao, được đào tạo bài bản và có ý thức tổ chức kỷ luật trong lao động. Các yếu tố này nếu được phát huy và sử dụng hiệu quả thì sẽ tạo lợi thế về cạnh tranh lao động trong các ngành, trong đó có ngành Thép. Nhưng nguồn nhân lực Việt Nam nói chung còn gặp nhiều khó khăn về ngoại ngữ, tính tự giác và tự chịu trách nhiệm trong công việc nhiều nơi còn chưa cao. Sự khác biệt về văn hoá, tôn giáo tín ngưỡng cũng tạo ra các rào cản nhất định cho nguồn nhân lực Việt Nam tham gia hội nhập kinh tế quốc tế.

Cơ chế chính sách quản lý của nhà nước

Cơ chế chính sách quản lý của nhà nước, bao gồm các quy định của nhà nước các cấp về: thu hút, tuyển dụng, quản lý, sử dụng lao động, chế độ tiền lương tiền công, chính sách tiền lương tối thiểu, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, điều kiện làm việc, điều kiện nghỉ ngơi... sẽ trực tiếp tác động đến công tác quản lý và sử dụng lao động của doanh nghiệp.

Trong đó, Bộ Luật lao động và các quy định liên quan đến lao động là công cụ pháp lý bắt buộc doanh nghiệp phải sử dụng khi sử dụng, bố trí, đánh giá lao động của mình.

Vì vậy, khi áp dụng các biện pháp trong sử dụng lao động, doanh nghiệp cần nghiên cứu, tìm hiểu và tuân thủ pháp luật về lao động doanh nghiệp ban hành.

Môi trường Văn hoá- xã hội

Các giá trị văn hoá truyền thống của từng vùng miền, các phong tục tập quán, tôn giáo, tín ngưỡng của người lao động cũng là các yếu tố cần được chú ý xem xét khi bố trí sử dụng lao động. Đây là các yếu tố tạo nên giá trị trong mỗi người người lao động, ảnh hưởng đến hành vi, thái độ của họ trước công việc.

Vì vậy, sử dụng nguồn nhân lực cần gắn với với các giá văn hoá xã hội từng vùng miền khác nhau. Qua đó biết cách lợi dụng và phát huy các yếu tố tích

cực hạn chế các yếu tố tiêu cực, tránh phạm vào những điều cấm kỵ, những phong tục tập quán, tín ngưỡng của người dân. Góp phần tạo ra bầu không khí làm việc trong doanh nghiệp thân thiện, giúp đỡ lẫn nhau, tăng cường mối quan hệ lao động, cũng như mối quan hệ xã hội.

Cùng với văn hoá, các vấn đề liên quan đến hệ thống giáo dục quốc dân cũng ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực, qua đó ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Đặc biệt các chương trình dự án, các trung tâm đào tạo, các trường đại học trọng điểm đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao là yếu tố quan trọng góp phần đáp ứng nhu cầu về nguồn nhân lực chất lượng cao cho các doanh nghiệp, tổ chức và nền kinh tế đang thiếu hụt nghiêm trọng.

Sự phát triển về hệ thống giáo dục đào tạo nghề, khoa học kỹ thuật công nghệ

Để có nguồn nhân lực có khả năng đáp ứng được yêu cầu của công nghiệp hóa, hiện đại hóa, cần phải phát triển một hệ thống đào tạo có khả năng cung cấp cho xã hội một đội ngũ nhân lực đông đảo, có trình độ cần thiết theo một cơ cấu thích hợp, có khả năng thích ứng nhanh với mọi biến đổi của môi trường có trình độ toàn cầu hóa ngày càng cao. Đồng thời, có khả năng thường xuyên cập nhật các kiến thức và kỹ năng cần thiết cho đội ngũ lao động của đất nước. Đào tạo nghề là một bộ phận quan trọng cấu thành hệ thống đào tạo nguồn nhân lực cho sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa.

Sự thay đổi trong đào tạo nghề thể hiện xu hướng mới trong hoạt động của các trường dạy nghề, từ chỗ hoàn toàn dựa vào kinh phí do ngân sách cấp (tuyển sinh đào tạo chính quy theo chỉ tiêu được phân) đã chuyển sang hoạt động có thu (bồi dưỡng tay nghề trên cơ sở các hợp đồng ký với các doanh nghiệp). Ngoài việc nâng cao tính năng động, chủ động của các trường dạy nghề, xu hướng này thực sự có tính tích cực ở chỗ, các hoạt động đào tạo gắn liền với địa chỉ sử dụng, gắn với nhu cầu thực tiễn, đồng thời vừa tạo điều

kiện, vừa tạo sức ép đối với đội ngũ cán bộ giảng dạy phải tự nâng cao trình độ lý thuyết và tay nghề, buộc các cơ sở đào tạo cũng như các giáo viên trực tiếp tham gia đào tạo, bồi dưỡng phải tính toán hiệu quả của công tác đào tạo; thực hiện những hình thức khuyến khích vật chất đối với giáo viên có trình độ cao.

Hệ thống giáo dục và đào tạo nghề phát triển sẽ là nguồn cung ứng dồi dào về nhân lực, trong đó quan trọng là công nhân kỹ thuật cán bộ kỹ sư kỹ thuật cho ngành Thép. Đồng thời, sự phát triển giáo dục nghề còn là nơi giúp cho ngành Thép tổ chức các chương trình đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên, nhằm nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động.

Sự phát triển của khoa học công nghệ là yếu tố quan trọng hỗ trợ rất nhiều cho công tác quản lý, sử dụng, kiểm tra giám sát người lao động. Qua đó, góp phần nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc. Sự thay đổi, tiến bộ về khoa học công nghệ kéo theo một loạt những thay đổi trong doanh nghiệp. Từ đó, đặt ra cho người quản lý những thách thức trong bố trí, sắp xếp, sử dụng, đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp cho công nhân thích ứng với công nghệ mới, điều chỉnh chế độ chính sách đãi ngộ lao động, xây dựng nội quy quy chế làm việc, thay đổi chế độ làm việc và nghỉ ngơi.

Đồng thời, tiến bộ công nghệ cũng góp phần giảm bớt các thủ tục, biện pháp quản lý có tính hành chính. Thay vào đó, là các biện pháp giám sát, điều khiển từ xa thông qua sự hỗ trợ từ máy móc thiết bị công nghệ mới được dùng tổng quản lý điều hành của doanh nghiệp.

1.2.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

Triết lý quản trị nhân lực của doanh nghiệp

Mỗi doanh nghiệp đều có sứ mạng và mục đích riêng của mình. Vì vậy, từng cấp, từng cán bộ quản lý đều phải hiểu rõ sứ mạng của công ty mình. Mục

đích hay sứ mạng của công ty là một yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến các bộ phận phòng ban chuyên môn như: kế hoạch sản xuất; kinh doanh; marketing; tài chính; quản trị nhân sự. Từng bộ phận phòng ban chức năng phải dựa vào mục tiêu, sứ mạng của công ty để đề ra mục tiêu của bộ phận mình.

Quan điểm, triết lý quản trị nhân lực là những tư tưởng, quan điểm của cấp quản trị cao nhất về quản lý và sử dụng nhân lực. Từ những quan điểm, triết lý này mà hình thành nên các phương pháp, cách thức, biện pháp quản lý con người trong doanh nghiệp và các biện pháp giám sát, kiểm tra nhân viên làm việc.

Ngày nay, các triết lý nhấn mạnh đến giá trị của người lao động, đề cao tính nhân văn, tính tự giác, tinh thần tự chịu trách nhiệm, dám nghĩ dám làm luôn được các doanh nghiệp coi trọng. Các triết lý này đặt ra những thách thức mới đối với nhà quản lý, các doanh nghiệp trong sử dụng nguồn nhân lực. Đòi hỏi nhà quản lý phải thay đổi tư duy, cách nhìn nhận, đánh giá về vai trò của nguồn lực con người, cách thức điều hành quản lý.

Chính sách / chiến lược của công ty

Các chính sách, chiến lược phát triển dài hạn là công cụ dẫn dắt doanh nghiệp, tổ chức phát triển theo một con đường đã được đặt ra. Tuy vậy, chính sách, chiến lược phát triển không phải luật lệ cứng nhắc, do đó nó uyển chuyển, đòi hỏi cần phải giải thích và cân nhắc lựa chọn và có thể phải điều chỉnh trong quá trình thực hiện. Nó có ảnh hưởng quan trọng đến cách hành xử trong công việc của các cấp quản trị. Đây là sự cụ thể hoá quan điểm tư tưởng quản trị thành những biện pháp, phương pháp, công cụ quản lý cụ thể trong quản trị nhân lực.

Một số chính sách ảnh hưởng đến các hoạt động sử dụng nguồn nhân lực như: tạo điều kiện cho nhân viên một nơi làm việc an toàn; khuyến khích nhân viên

làm hết khả năng của mình; trả lương và đãi ngộ khuyến khích nhân viên làm việc có năng suất cao; Bảo đảm việc làm cho nhân viên.

Trình độ công nghệ kỹ thuật và trình độ nguồn nhân lực

Sự phát triển về kỹ thuật và công nghệ đòi hỏi phải đi kèm là sự phát triển về trình độ nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Cho nên việc sử dụng lao động như thế nào cho hợp lý, không gây tình trạng thừa hay thiếu lao động, gây đình trệ sản xuất là thách thức đặt ra cho nhà quản lý nhằm tận dụng được sự phát triển của khoa học kỹ thuật .

Như vậy, trình độ nguồn nhân lực phải tương thích với trình độ quản lý, trình độ khoa học, kỹ thuật công nghệ mới dễ ràng cho việc phân công, bố trí, sắp xếp, mới cho phép đầu tư áp dụng công nghệ mới.

Ngược lại, khi có công nghệ mới thì doanh nghiệp cần phải phân công, bố trí, sắp xếp lại nhân lực. Các biện pháp kiểm tra, giám sát, quản lý cũng phải thay đổi cho phù hợp, kéo theo đó là đổi mới về tiền lương, đãi ngộ, các chính sách, các quy định thời giờ làm việc hợp lý,...

Văn hoá doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp được hiểu là một hệ thống các giá trị, các niềm tin, và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, tạo ra chuẩn mực hành vi chi phối hành vi, ứng xử của nhân viên trong tổ chức.

Văn hoá doanh nghiệp được hình thành và phát triển từ giá trị của các nhà quản trị cao cấp, xuất phát từ những gì họ làm chứ không phải những gì họ nói.

Đây là yếu tố có ảnh hưởng lớn đến sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Nó tạo ra những nét đặc trưng văn hoá của từng doanh nghiệp. Qua đó, giúp cho từng thành viên đoàn kết, gắn bó, hỗ trợ và cùng nhau vượt qua mọi khó khăn thử thách trong công việc kinh doanh của doanh nghiệp.

Hệ thống quản trị nhân lực

Hệ thống quản trị nhân lực bao gồm các vấn đề liên quan đến hoạch định nhân lực; tuyển dụng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, các chế độ chính sách đãi ngộ người lao động nhằm tạo động lực cho người lao động.

Hoạch định nhân lực:

Hoạch định nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho tổ chức đủ nhân lực với các phẩm chất kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.

Nhân tố này giúp cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp nắm được thực chất đội ngũ người lao động, trình độ học vấn, trình độ chuyên môn cũng như các tiềm năng cần được khai thác của đội ngũ lao động để có thể nâng cao tốc độ phát triển sản xuất của doanh nghiệp. Ngoài ra giúp cho các doanh nghiệp chủ động dự kiến được số nhân lực cần phải bổ sung thay thế do yêu cầu của sản xuất (do thay đổi công nghệ sản xuất sản phẩm, do mở rộng quy mô sản xuất..), và các nguyên nhân khác quan khác (số lao động nghỉ hưu, số lao động ra đi khỏi doanh nghiệp..).

Tuyển dụng nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp phụ thuộc nhiều vào kết quả tuyển dụng. Vì thông qua quá trình này doanh nghiệp sẽ tuyển được những lao động có chuyên môn phù hợp với công việc của mình, hơn nữa người lao động được tuyển được làm những công việc đúng với sở trường của bản thân nên năng suất làm việc sẽ đạt kết quả cao. Doanh nghiệp cũng sẽ giảm được chi phí đào tạo lại, thời gian tập sự, hạn chế được các sự cố xảy ra trong sản xuất, chất lượng sản phẩm sẽ đảm bảo hơn.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:

Đào tạo và phát triển là các hoạt động học tập để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, ảnh hưởng trực tiếp đến sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Đào tạo là hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề hay kỹ năng của nhân viên đối với công việc hiện hành hay trước mắt. Phát triển bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển trong tương lai.

Đào tạo và phát triển nhằm mục tiêu là nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và thái độ lao động của người lao động, qua đó giúp tổ chức sử dụng có hiệu quả tối đa nguồn nhân lực hiện có, góp phần thực hiện tốt các mục tiêu đặt ra trong hiện tại và tương lai của tổ chức.

1.3.Sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực về thực chất là việc phát huy khả năng làm việc và tính sáng tạo của từng nhân viên trong tổ chức, doanh nghiệp. Qua đó tạo ra sự phát triển đi lên của cả cá nhân và tổ chức.

1.3.1.Đối với doanh nghiệp

Khi sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong tổ chức, từng cá nhân người lao động có thể sử dụng được các kiến thức, kỹ năng của mình phục vụ cho nhu cầu công việc, giúp cho công việc được thực hiện tốt hơn. Họ có môi trường thuận lợi để bộc lộ các khả năng, tiềm năng và trí sáng tạo của mình. Điều đó giúp cho tổ chức có thể hoàn thành có hiệu quả các mục tiêu, chiến lược và sứ mạng của mình.

Tạo quan hệ lao động lành mạnh trong tổ chức, ngăn ngừa sự phát sinh các mâu thuẫn giữa chủ và thợ, giữa quản lý và nhân viên: việc sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực giúp cho người lao động có cơ hội tốt để phát triển cả về kiến thức, kỹ năng và trình độ.

Các biện pháp kích thích tinh thần như: khen thưởng, tạo dựng các phong trào thi đua, tạo bầu không khí tâm lý tốt đẹp trong tập thể lao động... cũng sẽ được thực thi, nhu cầu về tinh thần và nhu cầu tự khẳng định mình của người lao động cũng sẽ được thoả mãn qua đó quan hệ giữa quản lý và nhân viên cũng sẽ hài hoà, đoàn kết, cùng nhau phát triển.

Thu hút được nhân tài cho tổ chức: Như đã nói ở trên, việc sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực sẽ tạo môi trường, điều kiện làm việc tốt, thu nhập cao, người lao động được thoả mãn các nhu cầu về tinh thần và được tạo cơ hội để phát triển. Môi trường làm việc như vậy luôn là mong ước của người lao động, do vậy, nó có tác dụng thu hút các nhân tài vào làm việc cho tổ chức, đồng thời có tác động giữ chân những nhân viên giỏi cho tổ chức.

Tạo sự phát triển hài hoà của người lao động làm việc trong tổ chức: Sự phát triển hài hoà của nhân viên được thể hiện ở việc phát triển cả về thể lực, trí lực và sự thoải mái về tinh thần. Khi nguồn nhân lực được sử dụng có hiệu quả, các nhu cầu vật chất được đảm bảo cùng với một môi trường làm việc tốt và chế độ làm việc - nghỉ ngơi hợp lý sẽ giúp nhân viên có sự phát triển tốt về thể lực. Trí lực cũng sẽ được phát triển do quá trình đào tạo và môi trường làm việc sáng tạo tạo ra. Người lao động cũng sẽ cảm thấy thoải mái về tinh thần khi cá nhân họ được khẳng định, tôn trọng, phát triển và làm việc trong một bầu không khí tâm lý thuận lợi. Tất cả những điều đó sẽ tạo ra sự phát triển hài hoà của mỗi cá nhân trong tổ chức.

1.3.2. Đối với người lao động

Khi nâng cao hiệu quả sử dụng lao động tức là tổ chức đã giảm được chi phí đầu vào, phát huy được hết khả năng của người lao động trong tổ chức nhờ vào việc bố trí họ đúng vị trí làm việc, đúng ngành nghề và đối xử với họ một cách công bằng để tạo động lực thúc đẩy họ ngày càng hoàn thiện bản thân và cống hiến hết khả năng của mình cho tổ chức. Từ đó, người lao động có điều

kiện nâng cao trình độ chuyên môn, ổn định và nâng cao đời sống sinh hoạt, các nhu cầu khác của họ được đáp ứng tốt hơn.

Khi người lao động có đủ các điều kiện trên họ lại tác động trở lại doanh nghiệp, họ sẽ hăng say hơn trong quá trình làm việc, đóng góp hết khả năng của mình vào công việc, tăng năng suất lao động, giảm chi phí sản xuất. Và doanh nghiệp từ đó sẽ đạt được các mục tiêu kinh doanh của mình và đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu của người lao động.

1.3.3. Đối với xã hội

Hiệu quả sử dụng lao động được nâng cao nó sẽ thúc đẩy nhu cầu học tập, nhu cầu sinh hoạt, có nhiều phát minh sáng kiến cải tiến kỹ thuật. Từ đó thúc đẩy sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật, đưa xã hội phát triển.

Xã hội phát triển lại tác động trở lại con người và nhu cầu phát triển lại có điều kiện để thúc đẩy. Doanh nghiệp cũng tăng các nhu cầu về sản xuất đáp ứng nhu cầu của xã hội nói chung và của doanh nghiệp nói riêng.

Khi hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực được nâng cao, mức sống của người lao động cũng tăng lên và được đảm bảo. Những người cần khoản trợ cấp của chính phủ cũng giảm đi dẫn đến việc giảm chi ngân sách cho người lao động có cuộc sống khó khăn, giảm được các ảnh hưởng xấu đến xã hội.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Nguồn nhân lực trong một tổ chức doanh nghiệp là gồm tất cả những người đang và sẽ tham gia làm việc cho tổ chức, doanh nghiệp với bất cứ vị trí hay công việc nào. Doanh nghiệp có thể huy động tất cả những người có khả năng lao động để tham gia vào công việc cho doanh nghiệp.

Sử dụng nguồn nhân lực là một trong nhiều hoạt động của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp. Bao gồm các nội dung chính là: qui hoạch/kế hoạch hoá nguồn nhân lực, bố trí sắp xếp nhân lực; đánh giá việc thực hiện công việc; thực hiện chế độ đãi ngộ nguồn nhân lực.

Nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực có vai trò rất lớn đối với sự thành bại của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực, với sức lao động của mình, nó tham gia vào tất cả các quá trình trong hoạt động sản xuất kinh doanh, quyết định hiệu quả của quá trình sản xuất kinh doanh. Hai yếu tố này luôn tồn tại song song và gắn kết với nhau trong một tổ chức, doanh nghiệp tạo nên sự thành công hay thất bại của tổ chức.

Việc sử dụng nguồn nhân lực một cách hiệu quả không chỉ góp phần tạo nên sự thành công cho doanh nghiệp mà nó còn góp phần nâng cao đời sống vật chất tinh thần cho người lao động mặt khác nó còn thúc đẩy nhu cầu học tập, cải tiến công nghệ kỹ thuật mới ngày càng tiên tiến hiện đại, nó góp phần thúc đẩy toàn bộ nền kinh tế xã hội phát triển bền vững.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN GANG THÉP THÁI NGUYÊN.

2.1. Khái quát về công ty cổ phần gang thép Thái Nguyên

2.1.1. Sự hình thành và phát triển của Công ty cổ phần Gang thép Thái Nguyên

Công ty Cổ phần Gang thép Thái Nguyên- TISCO (sau đây gọi tắt là Công ty) hoạt động theo mô hình cổ phần từ ngày 1/7/2009, tiền thân là Công ty Gang thép Thái Nguyên- cái nôi của ngành công nghiệp luyện kim Việt Nam. Công ty có trụ sở chính đặt tại phường Cam Giá, thành phố Thái Nguyên, tỉnh Thái Nguyên.

Đây là khu công nghiệp đầu tiên và duy nhất tại Việt Nam có dây chuyền sản xuất liên hợp khép kín từ khai thác quặng sắt đến sản xuất gang, phôi thép và cán thép. Ngày 29/11/1963, mẻ gang đầu tiên của Công ty ra lò, đánh dấu mốc son quan trọng trong công cuộc xây dựng và phát triển đất nước.

Trải qua 50 năm xây dựng và phát triển, Công ty đã không ngừng phát triển cả chiều rộng và chiều sâu. Công suất sản xuất thép cán hiện tại đạt 650.000 tấn/năm, với một mạng lưới phân phối rộng khắp cả nước.

Sản phẩm thép mang thương hiệu TISCO đã trở nên nổi tiếng cả nước, được sử dụng vào hầu hết các công trình trọng điểm quốc gia, các công trình xây dựng của dân cư và thâm nhập mạnh vào thị trường khu vực như: Lào, Campuchia, Indonesia.

Ngày 29/9/2007, Công ty đã khởi công thực hiện dự án mở rộng sản xuất giai đoạn 2 với tổng mức đầu tư gần 4.000 tỷ VNĐ, nhằm thực hiện mục tiêu nâng năng lực sản xuất phôi thép và thép cán từ nguyên liệu trong nước lên 1.000 tấn/năm, đáp ứng tốt hơn nhu cầu trong nước và hướng ra xuất khẩu.

Công ty Cổ phần Gang thép Thái Nguyên là công ty con của Tổng Công ty Thép Việt Nam. Ngoài mức vốn góp của Công ty mẹ(chiếm khoảng

65% tổng số cổ phần), Công ty còn có một danh sách đông đảo các cổ đông khác, vốn là các cá nhân, các tổ chức có cam kết gắn bó lâu dài với Công ty như: cán bộ, công nhân viên của công ty, các nhà cung ứng, các tổ chức tín dụng... Hiện tại, với mức vốn điều lệ là 1.840 tỷ VNĐ, Công ty có 5.504 cổ đông, sở hữu tổng số cổ phần là 184 triệu cổ phiếu. Công ty đã đăng ký giao dịch cổ phiếu TISCO trên sàn giao dịch chứng khoán chưa niêm yết UPCOM và khai trương chào sàn ngày 24/3/2011 với mã cổ phiếu TIS.

2.1.2. Ngành nghề kinh doanh

Công ty CP Gang thép Thái nguyên là một doanh nghiệp kinh doanh đa ngành nghề, đa lĩnh vực. Trong đó, tập trung chủ yếu vào sản xuất và kinh doanh các sản phẩm thép.

Ngành nghề kinh doanh chủ yếu của công ty:

- Khai thác, tuyển chọn: Quặng sắt, than mỡ, quắc zít, đolômít, đất sét, đất chịu lửa các loại...
- Sản xuất các sản phẩm: công nghiệp luyện kim đen như: gang, hợp kim fêrô, cán kéo kim loại đen và hợp kim của chúng, các sản phẩm bằng kim loại.... Công nghiệp than cốc và các sản phẩm luyện cốc, vật liệu chịu lửa, vật liệu xây dựng, các sản phẩm cơ khí luyện kim, đất đèn, hồ điện cực, ô - xy, bia, nước ngọt có ga.
- Vận chuyển hàng hoá đường sắt nội bộ và đường bộ.
- Dịch vụ ăn uống, chế biến lương thực, thực phẩm và các dịch vụ văn hoá.
- Sửa chữa xe máy, ô tô các loại.
- Khảo sát thiết kế, chế tạo thi công xây lắp các công trình ngành công nghiệp luyện kim, mỏ luyện kim và các công trình dân dụng.
- Xuất khẩu trực tiếp các sản phẩm do công ty sản xuất.
- Nhập khẩu trực tiếp các thiết bị, máy móc, vật tư, nguyên liệu phục vụ sản xuất của công ty.

2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

2.1.3.1. Về tình hình thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất

Trong cơ chế kế hoạch hoá tập trung bao cấp, công ty đã là một trong những khu liên hợp gang thép lớn nhất của cả nước, là biểu tượng cho nền công nghiệp gang thép Việt Nam, là nơi thể hiện tinh thần hữu nghị Việt Trung. Sau khi nền kinh tế chuyển đổi sang cơ chế thị trường, cùng với các doanh nghiệp nhà nước khác, công ty đã phải rất vất vả để thích nghi với cơ chế mới, chống đỡ với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt của thị trường thép trong và ngoài nước.

Trải qua những năm đầu của quá trình chuyển đổi cơ chế, công ty đã gặp phải rất nhiều khủng hoảng về dư thừa lao động, về công nghệ cũ kỹ lạc hậu, giá thành sản phẩm cao, tư duy bao cấp đã ăn sâu vào tiềm thức của nhiều cán bộ và người lao động, không thể một sớm một chiều có sự thay đổi ngay được. Công ty liên tục thua lỗ và đứng trước thách thức lớn về giải quyết công ăn việc làm cho người lao động, về trình độ của người lao động và trình độ công nghệ sản xuất không theo kịp với trình độ tiên tiến trên thế giới.

Trong thời gian gần đây, công ty đã có nhiều sự chuyển mình để vượt qua thách thức, để đứng vững và duy trì là một trong những khu công nghiệp gang thép lớn nhất của cả nước. Là một trong những doanh nghiệp hàng đầu về sản xuất và cung cấp sắt thép phục vụ sự nghiệp CHH, HĐH đất nước với mức chiếm lĩnh thị trường khoảng 10% thị phần thép trong nước hiện nay và là doanh nghiệp duy nhất tự sản xuất được phôi thép và đáp ứng được khoảng 30% nhu cầu về phôi thép cho sản xuất.

Trong những năm qua hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty đã gặp phải rất nhiều khó khăn. Tình hình thế giới diễn biến phức tạp do thiên tai, nợ công và bất ổn về chính trị xảy ra ở một số nước. Việc triển khai thực hiện Nghị quyết số 11/NQ-CP ngày 24/2/2011 của Chính phủ nhằm kiềm chế lạm phát

với nhiều biện pháp như cắt giảm đầu tư công, thắt chặt tài chính tiền tệ đã ảnh hưởng trực tiếp đến các ngành kinh tế, trong đó có sản xuất thép. Giá vật tư nguyên liệu đầu vào và lãi suất tăng cao, điện lưới thường xuyên mất kéo dài đã làm giảm sản lượng và ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

Nhận thức được điều này, Công ty đã định hướng tập trung chỉ đạo công tác nghiên cứu khoa học, nhất là việc nghiên cứu các đề tài nhằm giảm chi tiêu tiêu hao và sản xuất các sản phẩm mới, góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Các biện pháp quản trị doanh nghiệp tiếp tục được chú trọng điều hành hợp lý đã giúp cho Công ty duy trì sản xuất ổn định, các chỉ tiêu như gang, phôi thép, thép cán sản xuất... đều vượt kế hoạch đề ra.

Bảng 2.1: kết quả sản xuất kinh doanh qua các năm

STT	Chỉ tiêu	Năm 2011		Năm 2012	
		Thực hiện	+/- (%) /2010	Thực hiện	+/- (%) /2011
1	Giá trị SXCN(tỷđ)	2.291	+1,8	2.059	-10,1
2	Thép cán SX(tấn)	609.568	+2,8	548.105	-10,1
3	Phôi thép SX(tấn)	395.605	+18,3	387.382	-2,1
4	Gang lò cao(tấn)	232.776	27,3	210.011	-9,8
5	Tiêu thụ(tấn)	589.110	-3,8	513.626	-12,8
6	Tổng doanh thu(tấn)	9.751	-1,2	7.990	-18
7	Lợi nhuận trước thuế(tỷđ)	170	-1,1	7,46	
8	Nộp NSNN(tỷđ)	570,6	+88,5	337,69	-41
9	TNBQ(trđ/ng/thg)	6	+1,2	5,1	-15

(Nguồn: Công ty CP Gang thép Thái Nguyên)

Một số chỉ tiêu như mức tiêu thụ, lợi nhuận của năm 2011 không đạt được so với kế hoạch đề ra, chủ yếu do chi phí tài chính năm 2011 tăng hơn 200 tỷ so

với năm 2010. Đặc biệt, từ tháng 2/2011, thực hiện NQ 11/NQ-CP của Chính phủ về những giải pháp nhằm kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô, đảm bảo an sinh xã hội đã ảnh hưởng rất lớn đến thị trường bất động sản, các doanh nghiệp trong nước gặp nhiều khó khăn, nhất là trong lĩnh vực sản xuất thép, cạnh tranh quyết liệt, nhu cầu thép xây dựng sụt giảm dẫn đến tiêu thụ gặp nhiều khó khăn.

Sang năm 2012 và các tháng đầu năm 2013, tình hình sản xuất kinh doanh còn gặp nhiều khó khăn hơn. Hầu hết các chỉ tiêu đều đạt thấp hơn so với năm 2011. Lúc này gần như nền kinh tế đã lâm vào suy thoái sâu sắc. Hàng hoạt doanh nghiệp phải giải thể và phá sản. Thị trường bất động sản bị đóng băng. Bên cạnh đó là thép Trung quốc giá rẻ nhập vào làm cho thị trường trong nước vốn điêu đứng lại càng làm cho khó khăn hơn trong khâu tiêu thụ.

Năm 2012, các doanh nghiệp trong nước gặp rất nhiều khó khăn, nhu cầu thép sụt giảm tiếp tục so với năm 2011, hàng tồn kho lớn, giá nguyên vật liệu đầu vào tăng cao như: điện, dầu FO... trong khi giá bán phải giảm để đảm bảo ổn định sản xuất và tiêu thụ. Do vậy, sản lượng sản xuất, tiêu thụ và hiệu quả kinh doanh đều giảm.

Điện lưới không ổn định, việc mất điện diễn ra liên tục là nguyên nhân chính gây ra các sự cố thiết bị, đặc biệt là sự cố lò cao số 3. Mặt khác nguồn quặng sắt từ mỏ Nguờm Cháng Cao Bằng bị gián đoạn và tỉ lệ phối liệu than Phân Mễ cho luyện cốc giảm thấp đã ảnh hưởng trực tiếp đến sản xuất gang và phối thép.

Mặc dù cuối năm 2012 lãi suất ngân hàng đã có dấu hiệu hạ nhiệt nhưng vẫn còn đứng ở mức cao, việc tiếp cận vốn gặp khó khăn. Dự án đầu tư mở rộng sản xuất giai đoạn 2 chậm tiến độ đã ảnh hưởng đến việc hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch đặt ra.

2.1.3.2. Công tác tiêu thụ sản phẩm:

Tiêu thụ sản phẩm luôn là vấn đề sống còn của công ty. Công tác cải tiến bán hàng, thay đổi tác phong, thái độ phục vụ luôn được công ty chú trọng. Đồng thời là việc kiên quyết đấu tranh chống hàng nhái, hàng giả sản phẩm độc quyền TISCO trên thị trường.

Công ty không ngừng mở rộng các chi nhánh tại các tỉnh trong cả nước nâng tổng số chi nhánh công ty lên 3 chi nhánh với gần 20 cửa hàng tiêu thụ sản phẩm của công ty trải dài trong cả 3 miền Bắc, Trung, Nam. Kết hợp mở rộng thị trường với đổi mới cơ chế chiết khấu, khuyến khích, trợ giá vận chuyển, giao khoán, khoanh vùng khu vực tiêu thụ sản phẩm đối với các chi nhánh nhằm tăng cường sản lượng tiêu thụ của các chi nhánh, cửa hàng và đưa sản phẩm đến tận công trình. Nhờ đó sản lượng tiêu thụ của công ty tăng lên các năm .

2.1.3.3 Công tác tổ chức lao động - tiền lương.

Công ty hàng năm đều rà soát bổ sung hoàn chỉnh và ban hành mới các qui chế quản lý như: ban hành qui chế tiền lương, qui chế hỗ trợ người về hưu, hoàn thành việc sắp xếp tổ chức, biên chế và qui chế tổ chức hoạt động của các tổ chức hành chính sự nghiệp phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của công ty. Các chức danh đầy đủ và tiêu chuẩn viên chức chuyên môn kỹ thuật, nghiệp vụ cho các ngành nghề, vị trí công tác cũng được công ty liên tục hoàn chỉnh.

2.1.4. Cơ cấu tổ chức của công ty.

2.1.4.1. Về bộ máy điều hành công ty:

- Đại hội đồng cổ đông: Bao gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết, là cơ quan quyết định cao nhất của Công ty, được tổ chức và hoạt động theo qui định của pháp luật và Điều lệ Công ty.

- Hội đồng quản trị: là cơ quan quản lý Công ty do Đại hội đồng cổ đông bầu ra, có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định mọi vấn đề quan trọng liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông. Hội đồng quản trị có quyền và nghĩa vụ giám sát Tổng giám đốc và những người quản lý khác trong Công ty. Quyền và nghĩa vụ của Hội đồng quản trị do pháp luật và Điều lệ Công ty, các Quy chế nội bộ của Công ty và Nghị quyết Đại hội đồng cổ đông qui định.

- Ban Kiểm soát: là cơ quan do Đại hội đồng cổ đông bầu ra, có nhiệm vụ kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp trong hoạt động quản lý của Hội đồng quản trị, hoạt động điều hành kinh doanh của Tổng giám đốc; trong ghi chép sổ kế toán và báo cáo tài chính. Ban kiểm soát hoạt động độc lập với Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc.

- Ban tổng giám đốc: là người điều hành, quyết định các vấn đề liên quan đến hoạt động hàng ngày của Công ty, chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị về việc thực hiện các quyền và nghĩa vụ được giao. Các Phó Tổng giám đốc giúp việc cho Tổng giám đốc và chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc về nội dung công việc được phân công, chủ động giải quyết những công việc đã được Tổng giám đốc uỷ quyền theo qui định của pháp luật và Điều lệ Công ty.

- Công ty có các phòng ban chức năng chuyên môn nghiệp vụ, tham mưu giúp việc cho Tổng giám đốc trong việc quản lý điều hành công việc của công ty theo từng chuyên môn nghiệp vụ. Cụ thể là: Phòng Đầu tư phát triển; Phòng Kế hoạch thị trường; Kỹ thuật; Tổ chức lao động; Quản lý chất lượng sản phẩm và đo lường; Thiết kế và quản lý thiết bị; Ban quản lý dự án công trình; Kỹ thuật an toàn; Kế toán thống kê và tài chính; Văn phòng công ty.

3.1.4.2. Về tổ chức sản xuất:

Công ty bao gồm các đơn vị thành viên là các mỏ nguyên liệu, các đơn vị sản xuất chính, phụ trợ và các đơn vị sự nghiệp có quan hệ mật thiết với nhau về công nghệ, cung ứng, tiêu thụ, tài chính, đời sống xã hội. Trực thuộc công ty bao gồm các đơn vị thành viên sau:

- Các đơn vị mỏ nguyên liệu: Mỏ sắt Trại Cau, mỏ đá Núi Voi, Mỏ than Phấn Mễ, mỏ than làng Cẩm, mỏ đất chịu lửa Trúc Thôn, mỏ đất chịu lửa Tuyên Quang, mỏ đolômít Thanh Hoá, mỏ quắc zít Phú Thọ.

- Khu vực sản xuất luyện kim: Nhà máy luyện gang, nhà máy luyện thép Lưu Xá, nhà máy cán thép Lưu Xá, nhà máy luyện cán thép Gia Sàng.

- Khu vực phục vụ, phụ trợ: Nhà máy vật liệu chịu lửa, nhà máy hợp kim sắt, nhà máy cơ khí gang thép, nhà máy cốc hoá, xí nghiệp năng lượng, xí nghiệp vận tải, xí nghiệp vận tải đường sắt, xí nghiệp sửa chữa xe máy, chi nhánh công ty tại Hà Nội, Nghệ An, Thanh Hoá, Đà Nẵng, Quảng Ninh.

- Khu vực sửa chữa và xây dựng cơ bản: Xí nghiệp cơ điện, xí nghiệp xây dựng, xí nghiệp tư vấn thiết kế luyện kim.

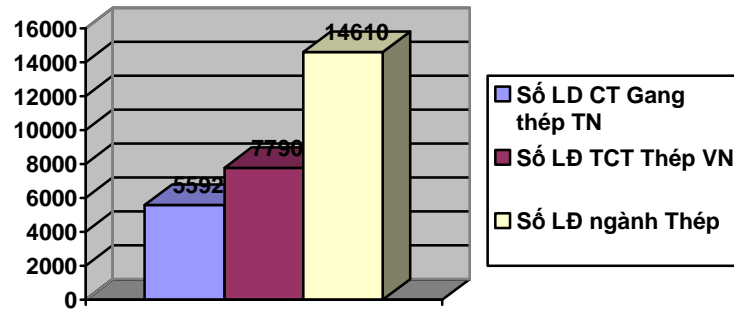
Công ty còn đầu tư vốn vào các công ty con và công ty liên kết, nhưng với phần vốn không chiếm tỷ lệ khống chế. Bao gồm các công ty: CTCP Vận tải Gang thép; Cơ khí gang thép; Luyện cán thép Gia Sàng; Cán thép Thái Trung.

2.1.5 Qui mô, cơ cấu chất lượng nguồn nhân lực

2.1.5.1. Qui mô nguồn nhân lực

Công ty CP Gang thép Thái nguyên là một DN trải qua nhiều sự thay đổi cơ chế khác nhau, từ một DNNN chuyển sang mô hình cổ phần hoá.

Tính đến tháng 12/2012, lao động trong doanh nghiệp là 5.592 người, chiếm khoảng 71,7% lao động thuộc tổng ty Thép Việt nam (7.790 người) và chiếm khoảng 38,2% tổng số lao động toàn ngành thép hiện nay (14.610 người)

Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động ngành Thép năm 2012 (người)

(Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo của Tổng công ty Thép Việt Nam, CTCP Gang Thép TN)

Xét tổng quan, qui mô nguồn nhân lực của Công ty biến động theo hai chiều trái ngược nhau:

Một là, qui mô lao động có xu hướng giảm

Nguyên nhân chủ yếu do hầu hết đang trong quá trình sắp xếp và đổi mới để chuyển sang mô hình công ty cổ phần theo chỉ đạo của Chính phủ. Vì vậy, có những bộ phận, số lao động dôi dư cần phải cắt giảm và sắp xếp lại lên đến hàng trăm người. Theo dõi sự biến động về qui mô nguồn nhân lực cho thấy năm 2013, chỉ bằng 49% qui mô lao động của năm 2003.

Trong giai đoạn 2008-2013, qui mô lao động ổn định hơn, mặc dù vẫn tiếp tục giảm. Một trong những nguyên nhân, là doanh nghiệp nhà nước được cổ phần hoá đã bắt đầu sắp xếp lại lao động một cách hợp lý hơn. Bên cạnh đó, DN đã đi vào hoạt động ổn định nhiều năm nay thì qui mô nhân lực hầu như không biến động nhiều. Qui mô lao động đã giảm từ 6.310 người năm 2010 xuống còn 5.592 người năm 2012.

Hai là, qui mô lao động có xu hướng tăng lên.

Qui mô nhân lực của các dự án mới và chuyên bị khởi công xu hướng tăng lên trong những năm gần đây, cùng với sự đầu tư ngày càng nhiều của các nhà đầu tư trong và ngoài nước vào Công ty. Các dự án mới được đầu tư với số vốn lớn, áp dụng trình độ khoa học công nghệ mới đã bước đầu có nhu cầu tăng qui mô nhân lực để phục vụ cho dự án đi vào sản xuất.

2.1.5.2 Cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực

Lao động với đặc thù lao động kỹ thuật là chủ yếu, đòi hỏi lao động phải có trình độ chuyên môn kỹ thuật mới đáp ứng được yêu cầu công việc. Chính yêu cầu này đã tạo cho chất lượng nguồn nhân lực trong nhiều năm qua luôn được chú trọng, ngay từ khâu tuyển chọn nhân lực đầu vào cho sản xuất. Trong đó, các yếu tố phản ánh chất lượng nguồn nhân lực như:

- Về kiến thức: Kiến thức chung về luyện kim, và các kiến thức chuyên môn cụ thể.
- Về kỹ năng/khả năng: Một số kỹ năng cần phải có như khả năng ra quyết định; giải quyết vấn đề; thu thập và xử lý dữ liệu, khả năng thực hiện công việc độc lập; kỹ năng giao tiếp;
- Về thái độ: Tích cực và nhiệt tình; cư xử có đạo đức, có trách nhiệm và có tính tự chủ đối với công việc được giao.

Trong các yếu tố liên quan đến nguồn nhân lực, thì chất lượng lao động đóng vai trò hết sức quan trọng, tác động trực tiếp đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

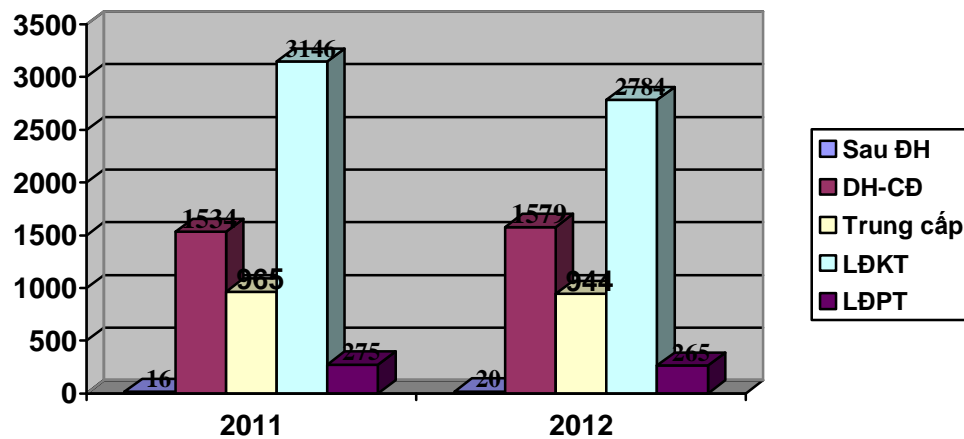
Phân theo trình độ chuyên môn kỹ thuật.

Xuất phát từ yêu cầu của sản xuất kinh doanh thép, đây là ngành công nghiệp nặng, đòi hỏi người lao động phải trực tiếp vận hành máy móc thiết bị. Vì vậy, mặc dù qui mô lao động không lớn như các ngành khác, nhưng lao động làm việc trong ngành Thép đòi hỏi phải có trình độ chuyên môn kỹ thuật mới đáp ứng được các yêu cầu về công việc.

Kết quả khảo sát cho thấy, tỷ lệ lao động đã qua đào tạo (có chứng chỉ nghề trở lên) làm việc trong doanh nghiệp chiếm tỷ lệ tương đối cao: 45,5% tổng số lao động. Điều này được giải thích chủ yếu dựa vào đặc điểm sản xuất kinh doanh Thép là một ngành kỹ thuật đòi hỏi lao động phải được đào tạo thì mới có thể vận hành và làm chủ các thiết bị, công nghệ sản xuất thép.

Cùng với đó Công ty được thừa hưởng hệ thống thống đào tạo nghề từ thời kế hoạch hoá tập trung trước đây, nhiều cán bộ kỹ thuật và công nhân kỹ thuật được đào tạo từ hệ thống các nước XHCN. Đồng thời, bản thân Công ty cũng rất quan tâm đầu tư để nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động.

Biểu đồ 2.2: Lao động theo trình độ chuyên môn kỹ thuật(người)



(Nguồn: Công ty CP Gang thép Thái nguyên)

Nghiên cứu sự biến động nhân lực theo trình độ chuyên môn cho thấy: lao động trình độ sau đại học, đại học- cao đẳng tăng lên (từ 16 và 1.534 người năm 2011 lên 20 và 1579 người năm 2012), còn lao động kỹ thuật, trung cấp và lao động phổ thông đều giảm (lần lượt là 3146, 965, 275 năm 2011 giảm xuống còn 2784, 944, 265 năm 2012).

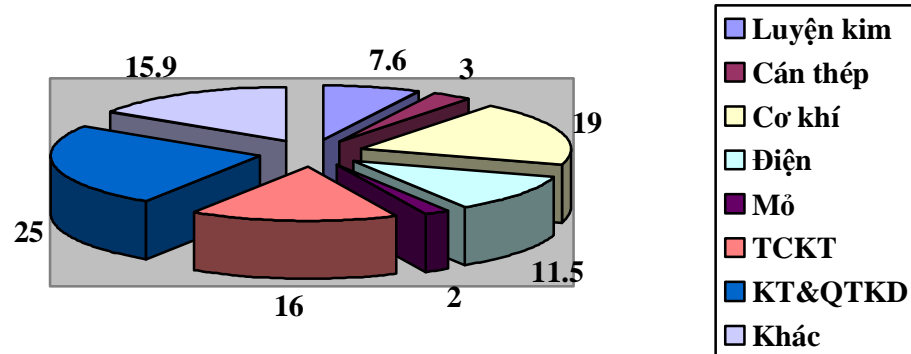
Tuy nhiên, cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn kỹ thuật vẫn chưa hợp lý. Cụ thể, cơ cấu lao động theo trình độ cho thấy tình trạng “thừa thầy, thiếu thợ” vẫn chưa được khắc phục triệt để. Tỷ trọng lao động kỹ thuật thực hành mặc dù đã cao song vẫn còn thiếu so với thực tế. Cơ cấu lao động bất hợp lý này dẫn đến trên thực tế là, nhiều lao động có trình độ đại học, được trả lương theo bằng cấp, nhưng chỉ phải thực hiện các công việc của người có trình độ trung cấp.

Lý giải hiện tượng này, nhiều nhà quản lý cho rằng, trên thực tế hiện nay, các nhà tuyển dụng vẫn muốn tuyển dụng lao động có trình độ từ đại học trở lên, mặc dù nhu cầu về công việc không cần người có trình độ như vậy. Mặt khác, điều này còn được giải thích chính từ sự bất hợp lý trong cơ cấu đào tạo của nước ta từ nhiều năm qua. Nhu cầu học đại học của người lao động lớn hơn rất nhiều so với nhu cầu học trung cấp chuyên nghiệp.

Phân theo ngành nghề đào tạo

Ngành Thép là ngành kinh tế kỹ thuật tổng hợp. Vì vậy, nhân lực ngành Thép cũng đa dạng phong phú hơn nhiều ngành nghề. Khảo sát tại Công ty Gang thép Thái Nguyên cho thấy rất rõ đặc trưng này của ngành Thép.

Đặc thù chính là ngành công nghiệp luyện kim đen, nên lao động ngành luyện kim chiếm 7,6%. Đây là ngành nghề mà hiếm thấy trong các ngành công nghiệp khác của nền kinh tế. Tuy vậy, do đây là lao động kỹ thuật, nên nhu cầu về số lượng không lớn nhưng yêu cầu về chất lượng lại rất cao. Lao động ngành luyện kim hầu hết có trình độ chuyên môn từ đại học trở lên.

Biểu đồ 2.3: Cơ cấu nguồn nhân lực theo ngành nghề (%)

(Nguồn: Công ty CP Gang thép Thái Nguyên)

Cùng với lao động ngành luyện kim thì các lao động ngành kỹ thuật khác cũng hết sức đặc trưng của ngành thép như: cán thép (3, %); cơ khí (19%); điện (11,5%), mỏ (2%)...

Nguồn cung cho lao động ngành luyện kim và cán thép từ nhiều nguồn khác nhau. Trước năm 1990, khi Liên Xô và các nước Đông Âu xã hội chủ nghĩa chưa sụp đổ, hàng trăm kỹ sư và kỹ thuật viên chuyên ngành luyện kim đã được đào tạo ở các nước này. Hiện nay, số cán bộ này vẫn đang đảm nhiệm những vị trí lãnh đạo chủ chốt và công tác có hiệu quả trong các đơn vị trực thuộc Công ty. Gần 15 năm trở lại đây, nguồn nhân lực được đào tạo ở nước ngoài cho ngành Thép đã không còn nữa. Nguồn bổ sung cán bộ kỹ thuật chủ yếu từ các trường đại học kỹ thuật trong nước.

Qua thống kê cho thấy, phần lớn cán bộ kỹ thuật theo các chuyên ngành luyện kim được đào tạo ở các trường Đại học Thép và Hợp kim Moscova; Đại học Bách khoa Leningrat (Liên bang Nga); Đại học Bách khoa Đônescơ (Ucraina); Đại học Mỏ – Luyện kim Ostrava (Cộng hoà Slovakia); Đại học Mỏ – Luyện kim Covise (Cộng hoà Séc); Đại học kỹ

thuật tổng hợp Dresden; Đại học Kỹ thuật tổng hợp Freiberg (Cộng hòa Dân chủ Đức cũ) và một số khác được đào tạo ở Hung ga ri và Ba lan. Hiện nay, sau khi có những chuyển biến về kinh tế, chính trị và xã hội tại các nước, những trường đại học trên đã có những cải cách nhất định và vẫn là các trường đào tạo chuyên gia kỹ thuật về luyện kim hàng đầu.

Từ năm 2000, Nhà nước đã cấp học bổng cho lưu học sinh và nghiên cứu sinh học tập ở các nước có trình độ giáo dục và đào tạo tiên tiến. Đây cũng là cơ hội cho các doanh nghiệp ngành Thép phối hợp để có thể đào tạo được những chuyên gia đầu ngành có trình độ trên đại học và những kỹ sư am hiểu công nghệ luyện kim mới nhất của thế giới.

Nhìn chung, các cơ sở đào tạo của ngành Thép và cho ngành Thép đã có nhiều chuyển biến tích cực, thích ứng với nền kinh tế thị trường nên phần nào đáp ứng được nhu cầu nhân lực. Nhiều cơ sở đào tạo đã đầu tư trang thiết bị dạy nghề hiện đại, đổi mới chương trình, giáo trình và phương pháp giảng dạy. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều trang thiết bị lạc hậu, giáo trình dạy nghề còn rộng, chưa linh hoạt và chưa theo kịp với sự thay đổi về công nghệ sản xuất tiên tiến hiện nay. Do vậy, chất lượng đào tạo và cơ cấu đào tạo còn chưa đáp ứng nhu cầu lao động theo ngành nghề, nhất là ngành luyện kim.

Ngoài bất hợp lý về cơ cấu đào tạo theo ngành nghề, thì quá trình sử dụng những lao động ngành luyện kim và cán thép cũng chưa phát huy hiệu quả. Phần lớn lao động có trình độ từ đại học trở lên của ngành kỹ thuật luyện kim và cán thép lại làm công tác quản lý các cấp trong doanh nghiệp.

Số lao động có trình độ đại học về ngành luyện kim và cán thép được sử dụng trong công tác nghiên cứu phát triển công nghệ sản xuất thép chiếm một tỷ lệ rất nhỏ. Nhất là trong thời gian tới đây, nhiều dự án về cải tạo và xây mới các nhà máy thép thì nhu cầu về lao động luyện kim và cán thép lại tăng lên. Điều này sẽ tạo áp lực lớn hơn đối với nguồn cung về lao động này.

Bên cạnh lao động kỹ thuật, lao động các ngành kinh tế cũng chiếm tỷ lệ lớn trong các doanh nghiệp. Trong đó lao động các ngành kinh tế và quản trị kinh doanh chiếm tỷ lệ lớn nhất: 25,%. Lao động ngành tài chính, kế toán chiếm tỷ lệ 16%.

Bộ phận lao động này nằm chủ yếu trong khâu phân phối, lưu thông sản phẩm thép trên thị trường. Cùng với hoạt động sản xuất thì hoạt động kinh doanh, phân phối thép trên thị trường cũng chiếm tỷ trọng lớn trong các doanh nghiệp. Trong khi nhu cầu về số lượng lao động kỹ thuật chiếm tỷ lệ ít hơn, thì nhu cầu về số lượng lao động tham gia kinh doanh thép lại tăng lên.

Khác với nhóm lao động ngành luyện kim và cán thép, nhóm lao động ngành kinh tế, tài chính không có sự thiếu hụt đáng kể. Nguyên nhân chính là do nguồn cung của lao động kinh tế, tài chính đa dạng phong phú. Các doanh nghiệp dễ dàng trong việc tuyển dụng lao động các ngành này hơn so với lao động kỹ thuật luyện kim và cán thép.

Phân theo lứa tuổi và giới tính

Lao động của Công ty có cơ cấu lứa tuổi tương đối hợp lý. Kết quả khảo sát cho thấy, số người trong độ tuổi có khả năng lao động tốt nhất chiếm tỷ lệ lớn nhất (lứa tuổi từ 30-50 chiếm: 55,84%).

Bộ phận lao động trẻ với nhiều tiềm năng và sức sáng tạo cũng chiếm tỷ lệ tương đối cao: dưới 30 tuổi là 20,5%. Đây là bộ phận lao động mới vào nghề có nhiều nhiệt huyết và mong muốn cống hiến sức trẻ. Phần lớn trong số này được đào tạo cơ bản từ các trường đại học (do gần đây việc tuyển chọn lao động ngày càng khắt khe hơn, nên chỉ có lao động có trình độ chuyên môn mới được tuyển chọn). Bộ phận lao động này nếu được quản lý tốt và đầu tư học tập nâng cao trình độ thì sẽ là lợi thế lớn về phát triển nhân lực trong tương lai.

Bộ phận lao động có độ tuổi từ 51-60 chiếm tỷ lệ nhỏ nhất (11%). Số lao động này đã gắn bó với doanh nghiệp từ nhiều chục năm nay. Vì vậy, họ có nhiều kinh nghiệm quý báu trong xây dựng và phát triển Công ty. Một bộ phận trong số này tham gia các vị trí lãnh đạo trong các doanh nghiệp, giữ vai trò quyết định trong việc phát triển của Công ty.

Cơ cấu lứa tuổi của lao động trong Công ty đảm bảo việc phát triển ổn định về nhân lực. Vừa phát triển đội ngũ kế cận, vừa sử dụng hiệu quả kinh nghiệm của các bậc cha anh đi trước.

Ngành thép là ngành công nghiệp nặng, cho nên lao động của ngành chủ yếu là nam giới (chiếm 71,6 %), lao động nữ chiếm 28,4%. Bộ phận lao động nữ chủ yếu tham gia vào các khâu phân phối, kinh doanh và hành chính, văn phòng. Bên cạnh đó, cũng có một bộ phận lớn lao động nữ trực tiếp tham gia vào các công đoạn khai thác mỏ, sản xuất cán thép... Vì vậy, các vấn đề về lao động nữ cũng cần đặt ra để giải quyết như: chế độ nghỉ thai sản, chế độ ưu tiên lao động nữ làm việc trong môi trường khói, bụi, tiếng ồn....

2.2. Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần gang thép Thái Nguyên

Giới thiệu tổng quan về phương pháp điều tra khảo sát thu thập thông tin phục vụ cho việc nghiên cứu về thực trạng sử dụng nguồn nhân lực của Công ty CP Gang thép Thái Nguyên.

Mục tiêu điều tra: Nhằm đánh giá khách quan về qui mô, cơ cấu, chất lượng nguồn nhân lực và các vấn đề liên quan đến công tác tuyển dụng, bố trí sử dụng, sắp xếp lao động, các chế độ chính sách tiền lương cho người lao động và năng suất lao động.

Địa điểm điều tra: Tại Công ty CP Gang thép Thái Nguyên

Thời gian tiến hành điều tra: 12/2012

Số lượng phiếu điều tra: 300 phiếu điều tra được thiết kế sẵn.

Nội dung điều tra: Điều tra về sự biến động của qui mô, cơ cấu, chất lượng nguồn nhân lực ngành Thép và các vấn đề liên quan đến công tác tuyển dụng, bố trí sử dụng, sắp xếp lao động, các chế độ chính sách tiền lương cho người lao động, năng suất lao động trong Công ty CP Gang thép Thái Nguyên.

Đối tượng điều tra: Gồm đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật và công nhân kỹ thuật tại các đơn vị trực thuộc Công ty CP Gang thép Thái Nguyên.

Phương pháp điều tra: Trả lời trắc nghiệm trên phiếu điều tra được thiết kế sẵn.

Phiếu điều tra được xây dựng trên cơ sở nội dung nghiên cứu với chủ đề : “ *Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực của Công ty CP Gang Thép Thái Nguyên hiện nay*”.

Phiếu điều tra được phát đến các cá nhân đã được xác định. Với tổng số 300 phiếu phát ra đã thu về được 290 phiếu(chiếm 96%). Các số liệu được tính toán dựa vào 290 phiếu thu về.

Tác giả sử dụng kết quả điều tra kết hợp với các số liệu thu thập được từ các báo cáo của Công ty, của các cơ quan thống kê, cơ quan quản lý nhà nước và từ các câu hỏi phỏng vấn sâu các chuyên gia, để phân tích, đối chiếu, so sánh và kiểm chứng thông tin phục vụ cho việc đánh giá thực trạng sử dụng nguồn nhân lực của Công ty CP Gang thép Thái Nguyên.

2.2.1. Công tác qui hoạch, kế hoạch hoá nguồn nhân lực

2.2.1.1. Kế hoạch hoá nguồn nhân lực

Cùng với các hoạt động khác kế hoạch hóa nguồn nhân lực giữ vai trò trung tâm trong quản lý chiến lược nguồn nhân lực. Hàng năm, căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, nhiệm vụ của từng phòng ban, trên cơ sở báo cáo nhu cầu nhân lực do các bộ phận đề nghị, Phòng tổ chức lao động sẽ chịu trách nhiệm lập kế hoạch nhân lực cho toàn bộ công ty.

Phương pháp xác định được thực hiện như sau:

Sau khi kế hoạch sản xuất kinh doanh được phổ biến tới các phòng ban, tới từng phân xưởng thì trưởng các phòng ban, quản đốc phân xưởng sẽ đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của bộ phận mình, xem xét nhiệm vụ của năm tới cân đối với số lao động hiện có của bộ phận, lập báo cáo đề nghị bổ sung nhân lực và gửi lên phòng Tổ chức lao động.

Khi nhận được báo cáo của các phòng ban, phân xưởng, Trưởng phòng Tổ chức lao động sẽ tiến hành tổng hợp, cân đối số lượng với chất lượng lao động từ đó xác định nhu cầu nhân lực, đưa ra kế hoạch nhân lực trong thời gian tới sau đó thông qua phòng và báo cáo lên ban Tổng giám đốc.

Hiện nay, kế hoạch nhân lực của công ty chỉ phục vụ cho thời gian ngắn chứ chưa mang tính chiến lược dài hạn.

2.2.1.2. Qui hoạch cán bộ

Cùng với việc xây dựng kế hoạch chiến lược nguồn nhân lực, Công ty xây dựng qui chế công tác cán bộ, trong đó nhấn mạnh đến công tác qui hoạch cán bộ. Đây được xem là vấn đề quan trọng trong lựa chọn và sử dụng hiệu quả đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý trong công ty.

Qui hoạch cán bộ của Công ty được xác định là quá trình thực hiện đồng bộ các chủ trương, biện pháp để tạo nguồn và xây dựng đội ngũ cán bộ trong Công ty và các đơn vị trực thuộc.

Căn cứ để tiến hành qui hoạch cán bộ trong Công ty bao gồm:

- Nhiệm vụ chính trị, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của đơn vị.
- Tổ chức bộ máy hiện có và dự báo thời gian thay đổi trong tương lai.
- Đội ngũ cán bộ hiện có và đội ngũ cán bộ nguồn từ chính nội bộ đơn vị và từ ngoài đơn vị có thể bổ sung khi cần thiết.

Dựa vào các căn cứ này, hàng năm, Công ty đều tiến hành xây dựng, bổ sung qui hoạch cho từng vị trí lãnh đạo. Đây là biện pháp giúp cho Công ty chủ

động trong việc bổ nhiệm, bổ nhiệm lại cán bộ theo đúng qui trình, đúng nguyên tắc đã đề ra.

2.2.1.3. Đề bạt, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại cán bộ

Đề bạt, bổ nhiệm cán bộ được Công ty thực hiện dựa vào qui hoạch cán bộ đã được phê duyệt. Việc đề bạt, bổ nhiệm cán bộ được thực hiện dựa vào một số căn cứ sau:

- Qui hoạch cán bộ đã được các cấp có thẩm quyền phê duyệt.
- Vị trí quản lý còn trống có nhu cầu bổ nhiệm
- Đội ngũ cán bộ quản lý hiện có và đội ngũ cán bộ nguồn cả nội bộ và bên ngoài đơn vị.

Để thực hiện tốt việc đề bạt, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại cán bộ, hàng năm Công ty đều nhấn mạnh tới việc tổ chức nhận xét, đánh giá cán bộ. Đây được xem là việc làm quan trọng nhất, để đánh giá chính xác, khách quan và xem xét năng lực, tư cách đạo đức của cán bộ trong cả quá trình phấn đấu.

Qui trình đề bạt, bổ nhiệm cán bộ của Công ty được thực hiện theo các bước sau:

- Hàng năm các đơn vị trực thuộc tổ chức nhận xét, đánh giá cán bộ, lưu hồ sơ tổ chức.
- Trước khi tiến hành bổ nhiệm, bổ nhiệm lại cán bộ, bản thân cán bộ phải tự nhận xét đánh giá việc thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao trong thời gian công tác.
- Tổ chức lấy ý kiến nhận xét của cán bộ nhân viên lao động trong đơn vị về việc thực hiện chức trách nhiệm vụ của cán bộ được bổ nhiệm.
- Ban lãnh đạo Công ty nhận xét, phân tích, đánh giá và thống nhất biểu quyết và đi đến kết luận có hay không được bổ nhiệm, bổ nhiệm lại.

2.2.2. Bố trí, sắp xếp nhân lực

2.2.2.1. Bố trí nhân lực

Công tác bố trí, sử dụng nhân sự luôn là vấn đề phức tạp, nhưng có vai trò quan trọng trong doanh nghiệp. Nhận thức được tầm quan trọng của công tác bố trí sử dụng nhân lực ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp thường xuyên đổi mới công tác bố trí, sử dụng nhân lực theo hướng nâng cao hiệu quả và sử dụng tiết kiệm nguồn nhân lực. Khảo sát tại các doanh nghiệp cho thấy rõ kết quả này.

Bảng 2. 2: Tỷ lệ các doanh nghiệp áp dụng các biện pháp liên quan đến sử dụng nguồn nhân lực

Yếu tố	Tỷ lệ %
<i>(1) Những thay đổi bố trí, sử dụng nhân sự</i>	
- Sắp xếp lại lao động theo hướng tinh giảm bộ máy	91,0
- Đánh giá đúng trình độ, năng lực trước khi bố trí sắp xếp công việc	95,0
- Luân chuyển lao động	88,0
- Sử dụng các phương tiện hiện đại để quản lý, đánh giá nhân viên	71,0
<i>(2)- Việc đáp ứng các vấn đề cho người lao động</i>	
- Cải thiện điều kiện lao động an toàn và vệ sinh	91,0
- Nâng cao tinh thần của người lao động	95,0
- Duy trì mối quan hệ tốt giữa người quản lý và người lao động	73,0
- Khuyến khích mọi người phục vụ lâu dài	84,0
<i>(3)- Hệ thống phát triển quá trình nâng cao trình độ nghiệp vụ, chuyên môn</i>	
- Tạo điều kiện cho việc phát triển nghề nghiệp trong công ty	86,0
- Nâng cao khả năng quản lý hành chính của lãnh đạo	98,0
- Nâng cao năng suất trong công việc	79,0
- Đa dạng hoá tay nghề và kỹ năng của người lao động	85,0

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Có tới 91% số người được hỏi cho biết họ áp dụng việc đánh giá lao động trước khi bố trí, sử dụng và sắp xếp lao động theo hướng tinh giảm bộ máy. Tỷ lệ việc áp dụng các phương tiện hiện đại như: hệ thống quan sát bằng camera; internet; máy quét vân tay... để đánh giá, quản lý nhân viên thấp: 71%.

Bản thân người lao động, qua khảo sát cũng cho thấy họ nhận thức được sự thay đổi xung quanh nơi làm việc có ảnh hưởng đến vị trí công việc hiện tại của họ. Trong đó, có các yếu tố quan trọng như: đòi hỏi về trang bị kiến thức mới, yêu cầu nâng cao trình độ chuyên môn hiện tại, cải thiện năng suất lao động...

Trên cơ sở đổi mới các biện pháp cụ thể liên quan đến bố trí sử dụng nguồn nhân lực, đã tạo ra sự thay đổi hết sức lớn về năng suất lao động, trình độ chuyên môn, ý thức thái độ đối với công việc được giao của người lao động. Khảo sát cho thấy, 87,5% số người đồng ý cho rằng, nhờ công tác đổi mới trong bố trí, sử dụng nhân lực đã góp phần cải thiện năng suất lao động; 85,5% số người được hỏi nhận thấy công tác đổi mới quản lý nhân lực đã yêu cầu họ phải trang bị các kiến thức, kỹ năng năng mới trong công việc.

Bảng 2.3 : Ảnh hưởng của công tác đổi mới bố trí, sử dụng nguồn nhân lực

Yếu tố	Tỷ lệ %
- Cải thiện năng suất lao động	87,5
- Yêu cầu người lao động phải được trang bị các kỹ năng/ kiến thức mới	88,4
- Đòi hỏi về việc đào tạo bổ sung kiến thức mới .	85,5
- Làm tăng khối lượng công việc	61,0
- Gây nên việc giảm biên chế lao động	27,7

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Để đánh giá rõ hơn về việc bố trí sử dụng nhân lực, tác giả khảo sát mức độ phù hợp giữa trình độ được đào tạo so với công việc hiện tại để làm rõ vấn đề này.

Theo trình độ chuyên môn kỹ thuật, việc bố trí nhân sự cho thấy, chưa hẳn lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao hơn thì việc bố trí phù hợp với công việc cao hơn. Cao nhất là đội ngũ công nhân kỹ thuật. Có tới 98% số lao động được bố trí đúng với trình độ đào tạo và chỉ có 2% số công nhân kỹ thuật ít phù hợp với trình độ. Lao động có trình độ sau đại học có mức bố trí phù hợp cao thứ hai(91%) tiếp đến là lao động có trình độ trung cấp chuyên nghiệp: 75,4% và cuối cùng là lao động có trình độ đại học (75%). Riêng lao động có trình độ đại học, cao đẳng vẫn còn một tỷ lệ tương đối cao chưa có sự phù hợp giữa trình độ và công việc.

Bảng 2.4: Mức độ phù hợp giữa trình độ được đào tạo với công việc (%)

Mức độ	Trên ĐH	ĐH, CĐ	TCCN	CNKT
Phù hợp	91,0	75,0	75,4	98
Ít phù hợp	9,0	17	18,6	2
Không phù hợp	0,0	8,0	6	0
Tổng	100,0	100,0	100,0	100,0

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Cùng với việc bố trí phân công là việc hợp tác trong lao động. Quá trình hợp tác lao động luôn gắn liền với sự phân công lao động. Do đặc điểm sản xuất của công ty đòi hỏi phải có sự hợp tác lao động cao giữa các đơn vị với nhau.

Vì vậy, hình thức hợp tác cơ bản trong sản xuất là chế độ điều khiển nghiệp vụ, chế độ điều độ thông tin, các quy trình quy phạm kỹ thuật, các chế độ thủ tục khai thác. Các quy định về tổ chức lao động như tổ chức ca làm việc quy định nội dung kỹ thuật và tổ chức sản xuất. Đây là các hình thức hiệp tác

nhiều người, nhiều nghề, nhiều chức danh trên toàn bộ dây chuyền sản xuất trong phạm vi một đơn vị.

Tổ chức tổ, đội, nhóm sản xuất: được phân công công việc rõ ràng, làm việc theo quy trình quy phạm kỹ thuật, các chế độ thủ tục khai thác. Người lao động trong cùng một tổ đội sẽ làm các công việc giống nhau hoặc khác nhau để hoàn thành mục tiêu chung. Thuộc dạng này có tổ dịch vụ, tổ sản xuất, tổ kỹ thuật, tổ điện, tổ cơ khí... Mỗi quan hệ giữa các tổ đội, nhóm khá chặt chẽ trên cơ sở các chức năng nhiệm vụ chuyên biệt và những quy định hợp tác, hỗ trợ một cách đồng bộ theo đúng quy trình kỹ thuật nhất định đảm bảo để hoàn thành nhiệm vụ chung của đơn vị.

2.2.2.2. Điều động, luân chuyển nhân lực

Điều động luân chuyển cán bộ trong Công ty là việc làm thường xuyên, có kế hoạch từ trước để đáp ứng nhu cầu biến động trong sản xuất kinh doanh. Việc điều động luân chuyển cán bộ đã thực sự góp phần sử dụng có hiệu quả và tạo nên sự đồng bộ trong đội ngũ cán bộ quản lý. Tạo điều kiện cho cán bộ trẻ có triển vọng cán bộ trong diện qui hoạch được bồi dưỡng toàn diện, rèn luyện, thử thách trong thực tiễn, khắc phục được tình trạng khép kín, cục bộ về công tác quản lý nhân sự trong đơn vị.

Việc điều động luân chuyển nhân lực trong Công ty được thực hiện dựa vào một số yêu cầu sau:

- Không luân chuyển cán bộ làm công tác chuyên môn nghiệp vụ, trừ trường hợp luân chuyển nhằm mục đích tăng cường cán bộ cho cơ sở, cho các địa bàn, lĩnh vực cần thiết. Không điều động luân chuyển cán bộ trong thời gian bị kỷ luật, cán bộ năng lực yếu, uy tín giảm sút lên trên hoặc sang đơn vị khác.

- Thời gian luân chuyển là 3 năm. Khi kết thúc thời gian luân chuyển phải dựa vào kết quả nhận xét, đánh giá cán bộ hàng năm để bố trí, phân công nhiệm vụ cho cán bộ.

- Luân chuyển để đào tạo, bồi dưỡng, rèn luyện thử thách, thực hiện đối với cán bộ trẻ, có năng lực, có triển vọng ở các cấp. Độ tuổi không quá 50 đối với nam và không quá 45 đối với nữ.

Các hình thức luân chuyển bao gồm:

- Luân chuyển trong nội bộ đơn vị: là luân chuyển cán bộ lãnh đạo, quản lý cùng chức danh, cùng lĩnh vực chuyên môn và đã có từ một nhiệm kỳ trở lên làm tại một đơn vị, điều đến giữ chức vụ lãnh đạo quản lý tương đương ở đơn vị khác.

- Luân chuyển từ trên xuống cơ sở: luân chuyển trưởng phó phòng Công ty đến giữ chức vụ Giám đốc hoặc phó giám đốc các cơ sở trực thuộc hoặc tương đương.

- Luân chuyển dưới lên trên: luân chuyển giám đốc, phó giám đốc đơn vị trực thuộc lên giữ chức trưởng phó phòng hoặc tương đương của Công ty.

- Luân chuyển để sử dụng có hiệu quả và bổ nhiệm cán bộ hợp lý hơn hoặc tăng cường cán bộ cho các đơn vị có nhu cầu cấp bách.

2.2.3.Đánh giá thực hiện công việc

2.2.3.1. Đánh giá công việc

Trong giai đoạn hiện nay khi bước vào nền kinh tế thị trường thì hiệu quả kinh tế trở thành mục tiêu lớn nhất, và do đó một trong các vấn đề quan trọng được đặt ra là cần đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc của từng người lao động. Từ đó có biện pháp khuyến khích, đãi ngộ, thuyên chuyển lao động một cách hợp lý, đồng thời thu hút được người lao động giỏi, phát huy sáng kiến, sáng tạo và gắn bó với doanh nghiệp.

Qui chế thi đua khen thưởng của Công ty đã qui định rõ cách thức đánh giá mức độ hoàn thành công việc của các cá nhân, bộ phận trong đơn vị, nhằm nâng cao chất lượng công tác quản lý, chất lượng hoạt động sản xuất kinh doanh.

Đối tượng áp dụng của quy định là các phòng ban chức năng khối quản lý và các đơn vị, tổ, đội sản xuất.

Phạm vi áp dụng gồm các sai sót, vi phạm (giảm điểm) hoặc thành tích, kết quả nổi bật (tăng điểm) liên quan ảnh hưởng tới hiệu quả quản lý, điều hành và tổ chức thực hiện: Quy trình nghiệp vụ, nội quy lao động, thoả ước lao động tập thể, các quy chế, quy định,... do Tổng giám đốc ban hành.

Nguyên tắc áp dụng: Các vi phạm giống nhau (tính chất, hình thức, mức độ), các đơn vị bị giảm trừ điểm chất lượng bằng nhau. Vi phạm có tính lặp lại trong cùng kỳ xét hoặc giữa hai kỳ xét liên tiếp ở một đơn vị thì bị mức điểm phạt cao hơn (gấp đôi hoặc gấp 3...)

Các đơn vị đạt năng suất lao động, tiết kiệm chi phí dưới định mức, chất lượng và hiệu quả công tác cao hơn kế hoạch được giao đều được xem xét để tăng thêm điểm chất lượng công tác.

Quy định về chấm điểm chất lượng đối với các cá nhân

Điểm chất lượng cho mỗi cá nhân theo kế hoạch là 100 điểm/ tháng.

Số điểm chất lượng tháng = 100 + {điểm tăng - điểm giảm trừ}

Số lượng điểm tăng và điểm giảm trừ tùy thuộc vào kết quả công tác, hành vi vi phạm và mức độ vi phạm được quy định để chấm điểm chất lượng công việc trong tháng.

Quy định về xếp loại chất lượng đối với đơn vị, tổ, đội sản xuất

Dựa vào kết quả chấm điểm chất lượng công tác, thực hiện xếp loại chất lượng công tác như sau:

- *Xếp loại chất lượng công tác loại đặc biệt* đối với các đơn vị: có số điểm chất lượng tháng (hoặc trung bình 01 tháng trong quý) được cộng thêm từ 5 điểm trở lên và hoàn thành vượt mức kế hoạch công tác, đảm bảo tốt chỉ tiêu chất lượng công tác quản lý và dịch vụ, có sáng kiến cải tiến kỹ thuật,....

- *Xếp loại chất lượng công tác Loại Hoàn thành tốt*: đối với các đơn vị: có số điểm chất lượng tháng bị giảm trừ đến 02 điểm; Đơn vị hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch công tác, đảm bảo chất lượng công tác, chất lượng dịch vụ.

- *Xếp loại chất lượng công tác Loại hoàn thành*: Đơn vị có tổng số điểm chất lượng tháng bị giảm trừ từ 3 - 5 điểm; Không hoàn thành nhiệm vụ, kế hoạch sản xuất kinh doanh được giao.

- *Xếp loại chất lượng công tác loại không hoàn thành*: Đơn vị có số điểm chất lượng tháng bị giảm trừ từ 11 điểm trở lên; có cá nhân vi phạm nội quy lao động, bị kỷ luật từ hình thức khiển trách trở lên.

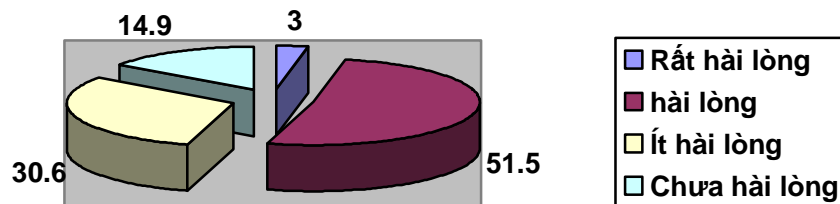
Về tổ chức thực hiện quy định chấm điểm chất lượng đối với cá nhân, tập thể và tổ, đội, sản xuất: Trước ngày 30 hàng tháng, mỗi cá nhân căn cứ kết quả công tác trong tháng và thang điểm quy định, tự tính điểm và xác định hệ số hoàn thành công việc của mình, kèm theo kế hoạch công tác tháng liền kề để lãnh đạo đơn vị duyệt.

Trưởng phó phòng chức năng khối quản lý, Giám đốc, phó giám đốc đơn vị trực thuộc hưởng hệ số chất lượng công tác theo chất lượng công tác chung của đơn vị do lãnh đạo Công ty xét chất lượng và xếp hệ số hoàn thành công việc.

Các đơn vị trực thuộc hàng tháng tự đánh giá, chấm điểm chất lượng và gửi kết quả đánh giá về Ban đánh giá chất lượng của Công ty trước ngày 08 của tháng sau để xem xét, xếp loại chất lượng và thông báo tại hội nghị giao ban toàn đơn vị hàng tháng.

Kết quả khảo sát cho thấy, mặc dù qui trình đã được ban hành và thực hiện qua nhiều năm, song vẫn còn nhiều người chưa cảm thấy hài lòng khi nhận được kết quả đánh giá công việc hàng năm. Có 3% số người được hỏi đánh giá là rất hài lòng với kết quả đánh giá công việc hàng năm. Hơn một nửa(51,5%) đánh giá là hài lòng với kết quả. 30,6% là ít hài lòng. Và đặc biệt vẫn còn 14,9% số người được hỏi cho rằng họ thực sự chưa hài lòng với kết quả đánh giá hàng năm.

Biểu đồ 2.4: Mức độ hài lòng khi đánh giá kết quả thực hiện công việc(%)

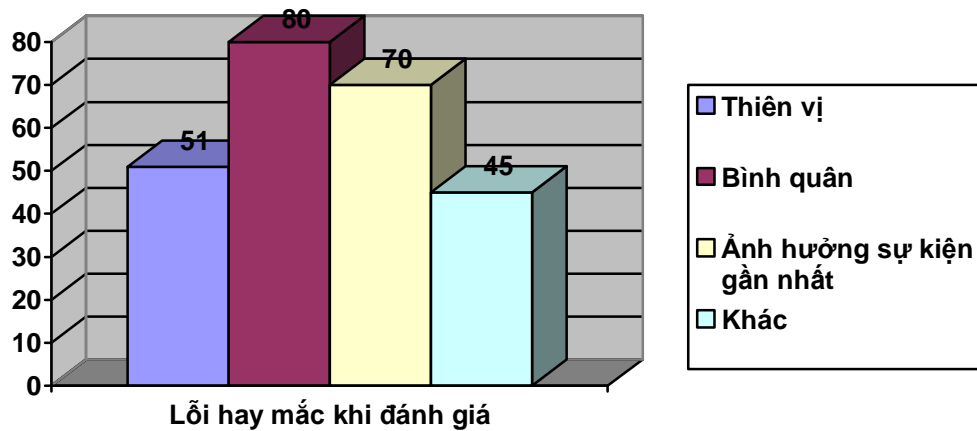


(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Nghiên cứu sâu hơn về những nguyên nhân để dẫn đến người lao động chưa hài lòng với kết quả đánh giá công việc hàng năm cho thấy, lỗi bình quân chủ nghĩa trong đánh giá là nhiều nhất, ảnh hưởng đến kết quả đánh giá, và làm cho người lao động chưa hài lòng với kết quả đánh giá. 80% số người được hỏi đều đồng ý rằng đơn vị mình hay mắc phải lỗi bình quân chủ nghĩa trong đánh giá, nể nang, né tránh, sợ quan hệ xấu với đồng nghiệp nên sinh ra bình quân chủ nghĩa. 51% số người được hỏi cho rằng còn gặp phải lỗi thiên

vị khi đánh giá. Do ưa thích một ai đó hơn những người khác. 70% số người đều nhất trí cho rằng, khi đánh giá bị chi phối bởi những sự kiện gần với thời điểm đánh nhất. Những hành vi của người lao động xảy ra gần với thời điểm đánh giá nhất sẽ là căn cứ quan trọng để đánh giá mà chưa xét đến toàn bộ quá trình cống hiến của người ta.

Biểu đồ 2.5: Lỗi thường mắc phải khi đánh giá kết quả thực hiện công việc(%)



(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

2.2.3.2. Kỷ luật lao động

Để cho người lao động làm việc dựa trên tinh thần hợp tác, có trách nhiệm và qui củ, nhất thiết cần phải có kỷ luật lao động. Do đó, Công ty cũng đã xây dựng và triển khai nội qui lao động và kỷ luật lao động để triển khai đến từng cán bộ công nhân viên, đoàn viên, công đoàn cơ sở, các tổ đội sản xuất,...

Hàng năm hoặc định kỳ các đơn vị kết hợp với tổ chức Công đoàn bổ sung, sửa đổi lại các quy định về kỷ luật lao động cho phù hợp với tình hình thực tế và đà phát triển của Ngành cũng như của xã hội sau đó gửi bản dự thảo tới từng tổ đội,支部 sản xuất tham gia đóng góp ý kiến và cuối cùng được

đưa ra Đại hội công nhân viên chức để thông qua nội dung của nội quy và quy định về kỷ luật lao động.

Nội dung của kỷ luật lao động bao gồm các điều khoản quy định về hành vi của người lao động trong các lĩnh vực liên quan đến nhiệm vụ của họ như: số lượng, chất lượng công việc; thời gian làm việc nghỉ ngơi, giữ gìn trật tự nơi làm việc, đảm bảo an toàn vệ sinh lao động và PCCN, bảo vệ tài sản, bí mật công nghệ, bí mật thông tin của đơn vị và của khách hàng,...

Hình thức xử lý kỷ luật được áp dụng cụ thể theo từng lỗi vi phạm mà người lao động mắc phải, qua đó áp dụng các hình thức kỷ luật như khiển trách, kéo dài thời hạn nâng bậc lương không quá sáu tháng hoặc chuyển làm việc khác có mức lương thấp hơn trong thời hạn tối đa sáu tháng hoặc cách chức, và sa thải theo qui định của pháp luật.

2.2.4. Thực hiện chế độ đãi ngộ nguồn nhân lực

2.2.4.1. Chế độ tiền lương

Chế độ đãi ngộ nguồn nhân lực được đánh giá chủ yếu qua tiền lương và thu nhập cho lao động. Qua khảo sát, hầu hết người lao động đều cho rằng, chế độ tiền lương là động lực quan trọng thúc đẩy tăng năng suất và hiệu quả sử dụng lao động. Bản thân doanh nghiệp cũng đều nhận thức được điều này. Vì vậy, doanh nghiệp luôn nỗ lực cắt giảm chi phí để nâng cao phúc lợi cho người lao động. Trên thực tế, tiền lương đã phản ánh tương đối chính xác kết quả và năng suất lao động của doanh nghiệp.

Điều này được thể hiện rõ qua Qui chế trả lương của đơn vị:

- Lương cơ bản của người lao động gồm: mức lương qui định tại hệ thống thang, bảng lương của công ty; các khoản phụ cấp qui định tại bảng phụ cấp.
- Căn cứ để xây dựng thang bảng lương và mức lương tối thiểu áp dụng cho thang bảng lương của công ty là: mức lương thực tế hiện nay mà công ty đang trả cho người lao động, mức lương tối thiểu vùng do Nhà nước qui định, điều

kiện làm việc và trả lương của các nhà máy tương tự trong ngành Thép, cung cầu trên thị trường lao động và mặt bằng giá cả thị trường.

- Công ty căn cứ vào kết quả thi tay nghề, trình độ, năng lực của người lao động, vị trí, chức danh công việc để đánh giá, áp dụng và thoả thuận đúng hệ số ngạch bậc cho người lao động đó.

- Lương mà người lao động được nhận phụ thuộc vào ngạch bậc của mình và vào hiệu quả sản xuất kinh doanh và kết quả phân loại chất lượng lao động hàng tháng tại đơn vị.

Kết quả tiền lương phụ thuộc trực tiếp vào hiệu quả sản xuất kinh doanh. Vì vậy, tiền lương của Công ty có xu hướng giảm do ảnh hưởng bởi sự suy giảm chung của nền kinh tế, hoạt động sản xuất kinh doanh không đạt được chỉ tiêu đề ra.

Bảng 2.5: Tiền lương bình quân của Công ty

STT	Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	(+/-)% 2012/2011
1	Tổng quỹ lương(trđ)	427.392	342.230,4	-20,03
2	Tổng số lao động(người)	5.936	5.592	-6,2
3	Tiền lương bình quân(trđ/tháng)	6	5,1	-15

(Nguồn: CTCP Gang thép Thái Nguyên)

Tiền lương bình quân năm 2012 đã giảm đi khoảng 15% so với năm 2011. Tiền lương bình quân chỉ còn khoảng 5,1 triệu đồng/tháng/người. Mặc dù số lao động của toàn Công ty đã giảm đi 6,2%, song do qui lương giảm nhanh hơn nên dẫn đến mức tiền lương bình quân cũng giảm theo.

Khảo sát sâu hơn về tiền lương và thu nhập cho thấy, bản thân đội ngũ cán bộ cấp cao(CEO) mức thu nhập bình quân khoảng 31- 41 triệu đồng/tháng nhưng cũng có sự giảm sút.

Bảng 2.6: Thu nhập bình quân của đội ngũ cán bộ quản lý cấp cao(CEO)

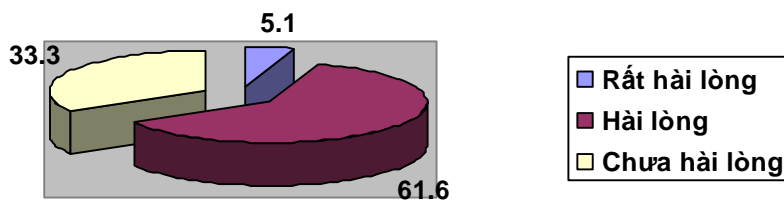
ĐVT: Trđ/tháng

STT	Chức danh quản lý	Năm 2011	Năm 2012	(+/-)%2012/2011
1	CT HĐQT -TGD	46	41	-11,9
2	P.TGD	32,5	31	-4,7
3	UV HĐQT	30,1	28	-7
4	Ban kiểm soát	30,5	28,4	6,9

(Nguồn: Công ty CP Gang Thép Thái Nguyên)

Mức giảm mạnh nhất là Chủ tịch HĐQT-Tổng giám đốc giảm 11,9%. Mức giảm tiếp theo là các thành viên HĐQT, ban kiểm soát, có mức giảm lần lượt là 7 và 6,9%. Mức giảm thấp nhất là các Phó Tổng giám đốc có mức giảm là 4,7%.

Đánh giá mức độ hài lòng của người lao động đối với tiền lương, cho thấy mức độ chưa hài lòng về tiền lương còn cao trong Công ty.

Biểu đồ 2.6: Mức độ hài lòng về tiền lương

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy, chỉ 5,1% cho rằng rất hài lòng với tiền lương được nhận. 61,6% cho rằng hài lòng với mức lương hiện tại. Còn tới

33,3% số người được hỏi cho rằng chưa hài lòng với mức lương hiện tại. Việc giảm kết quả kinh doanh, lượng hàng tồn kho nhiều cùng với đà suy thoái kinh tế, mức giá sinh hoạt tăng lên làm cho người lao động chưa cảm thấy hài lòng với mức tiền lương hiện tại. Đây cũng là vấn đề quan trọng đặt ra cho công tác quản lý, sử dụng nhân lực sao cho kích thích được sự sáng tạo, tinh thần trách nhiệm của người lao động trong công việc.

Với mức tiền lương bình quân được phân tích ở các bảng trên, cùng với kết quả khảo sát mức độ hài lòng về tiền lương, càng làm rõ hơn về tình trạng chảy máu chất xám. Đó là hiện tượng, cán bộ kỹ thuật trình độ cao và công nhân kỹ thuật lành nghề di chuyển từ các đơn vị thuộc Công ty sang các đơn vị ngoài như: Thép Hoà Phát, Thép Đình Vũ... Một trong những nguyên nhân, là do hiện nay Công ty vẫn thực hiện cơ chế tiền lương chưa thực sự hấp dẫn. Vì vậy, chưa tạo động lực cho người lao động có chuyên môn trình độ. Trong khi một số doanh nghiệp thép thành lập sau, nhưng với chế độ trả lương linh hoạt và hấp dẫn đã thu hút nhân lực trình độ cao về với doanh nghiệp.

Xét trong tương lai, khi thị trường lao động ngày càng phát triển, mức độ hội nhập sâu sắc hơn, thì cơ chế tiền lương sẽ là yếu tố quan trọng thúc đẩy người lao động tăng năng suất lao động và là biện pháp để thu hút và giữ nhân tài. Nếu cơ chế tiền lương không điều chỉnh kịp, thì sẽ thường xuyên xuất hiện hiện tượng dịch chuyển lao động và chảy máu chất xám, gây khó khăn cho doanh nghiệp trong quản lý và sử dụng nhân viên.

2.2.4.2. Chế độ bảo hiểm xã hội

Đơn vị hiện đang thực hiện chế độ bảo hiểm xã hội theo quy định như: Chế độ trợ cấp ốm đau, chế độ trợ cấp thai sản, chế độ trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, chế độ hưu trí, chế độ tử tuất. Bảo hiểm xã hội, Bảo

hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp được đóng hàng tháng, do người lao động và người sử dụng lao động đóng theo quy định hiện hành của Nhà nước. Như vậy, Công ty đã thực hiện chế độ bảo hiểm xã hội đúng với những quy định của pháp luật hiện hành.

2.2.4.3. Các phúc lợi xã hội khác

Các phúc lợi khác thực hiện gồm có như: thăm hỏi lao động lúc ốm đau, việc hiếu, việc hỷ, tặng quà sinh nhật, tổ chức thi đấu thể thao, văn nghệ, tổ chức đi du lịch trong và ngoài nước...luôn được Công ty quan tâm. Đây được xem là yếu tố quan trọng giúp cho người lao động yên tâm công tác và phấn đấu hoàn thành các nhiệm vụ kinh doanh.

Nhân dịp các ngày lễ, tết, Công ty đều chi thêm tiền lương cho người lao động từ 100.000đ đến 1 tháng lương cơ bản/người. Công ty cũng thường xuyên thăm hỏi, tặng quà, xét trợ cấp cho các gia đình có hoàn cảnh khó khăn, bị tai nạn lao động. Trong năm 2012, số người được thăm hỏi là 532 người với tổng số tiền là 150, 5 triệu đồng. Công ty hỗ trợ cho người lao động bị nghỉ việc tạm thời là 300.000đ/người với tổng số tiền hỗ trợ lên đến 138 triệu đồng.

2.2.5. Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

2.2.5.1. Năng suất lao động

Năng suất lao động là chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng lao động sống, đặc trưng bởi quan hệ so sánh giữa một chỉ tiêu đầu ra (kết quả sản xuất) và một chỉ tiêu đầu vào (lao động làm việc). Đây là một chỉ tiêu kinh tế tổng hợp nói lên năng lực sản xuất của doanh nghiệp.

Nâng cao năng suất lao động là yếu tố quyết định đến tốc độ tăng trưởng, đến việc tạo ra giá trị thặng dư, tạo điều kiện cho tích lũy tái đầu tư và nâng cao thu nhập, cải thiện đời sống cho người lao động. Hơn nữa, năng suất lao động cao là yếu tố quyết định đến hiệu quả và sức cạnh tranh của sản phẩm, doanh

nghiệp và quốc gia, tận dụng cơ hội, hạn chế thách thức khi Công ty đang đà hội nhập kinh tế quốc tế.

Trong những năm qua, do được đầu tư nhiều máy móc thiết bị và trình độ người lao động tăng lên, nên năng suất lao động liên tục tăng qua các năm. Năng suất lao động năm 2012 của Công ty tính theo sản lượng thép cán 92,36 tấn/người, tăng 12,2% so với năm 2010. Nếu so sánh với toàn hệ thống VNSteel thì thấp hơn và cao nhất là các công ty liên kết với TISCO. Nguyên nhân chủ yếu là các công ty được thành lập sau với cơ cấu lao động hợp lý, qui mô nhỏ và đầu tư công nghệ tiên tiến nên năng suất cao hơn.

Bảng 2.7 : Năng suất lao động tính theo sản lượng thép cán năm 2012

STT	Đơn vị	Lao động bình quân (người)	Sản lượng thép cán (tấn)	NSLĐBQ (tấn/người)	Tốc độ tăng $W_{2012}/W_{2010}(\%)$
1	Toàn hệ thống VNSteel	13.550	1.283.185	94,7	12,1
2	CTCP Gang Thép TN	5.934	548.105	92,36	12,2
4	Khối công ty liên kết với TISCO	1560	148.512	95,5	14,7

(Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo của Tổng công ty Thép Việt Nam, CTCP Gang Thép TN)

Cùng với việc xác định năng suất lao động tính theo sản lượng thép cán, để phản ánh năng lực sản xuất, còn có thể tính năng suất lao động theo giá trị sản

xuất công nghiệp. Việc xác định năng suất lao động theo giá trị sản xuất công nghiệp cho phép biết được hiệu quả sản xuất kinh doanh và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Tuy nhiên, cách xác định này gặp phải hạn chế là bị biến động theo giá cả thị trường.

Năng suất lao động tính theo giá trị sản xuất công nghiệp cũng cho thấy các doanh nghiệp khối liên kết giữa vị trí đứng đầu: 413,5 triệu đồng/người năm 2012, đạt tốc độ tăng 11,5%/2010. Tiếp đến là năng suất lao động trong hệ thống VNSteel: 357,7 triệu đồng/người, tăng 11%. Thấp nhất về năng suất lao động CTCP Gang thép Thái nguyên: 346,8 triệu đồng/người, tăng 9,1%.

Bảng 2.8: Năng suất lao động tính theo giá trị sản xuất công nghiệp năm 2012

Đơn vị	Lao động bình quân (người)	Giá trị SXCN (tỷ.đ)	NSLĐBQ (tr.đ/người)	Tốc độ tăng W_{2012}/W_{2010} (%)
Hệ thống VNSteel	13.550	48.332	356,7	11,0
CTCP Gang thép TN	5.934	2.059	346,8	9,1
Khối Liên kết với TISCO	1560	645	413,5	11,5

(Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo của Tổng công ty Thép Việt Nam, CTCP Gang Thép TN)

Năng suất lao động trong các công ty liên kết cao hơn so với Công ty được giải thích bởi 3 lý do chính:

- Các công ty liên kết được thành lập sau, với số vốn lớn hơn nên họ đã đầu tư khoa học công nghệ tiên tiến vào sản xuất, tạo ra tiền đề quan trọng để nâng cao năng suất lao động.

- Lao động trong các liên doanh được giữ ở mức hợp lý, không có hiện tượng dôi dư lao động như các doanh nghiệp nhà nước.

- Cơ chế tuyển dụng, bổ nhiệm, đánh giá, đãi ngộ, đào tạo nhân lực của các liên doanh được thực hiện theo cơ chế thị trường. Trong khi các vấn đề này trong các doanh nghiệp nhà nước còn chưa theo kịp với cơ chế thị trường.

Hiện tại, năng suất lao động của Công ty ở mức trung bình trong nền kinh tế và còn thấp so với năng suất lao động của các nước khác. Điều này được giải thích do nhiều nguyên nhân, như trình độ kỹ thuật, công nghệ của Công ty còn ở mức trung bình và thấp trên thế giới; cơ sở vật chất còn nghèo nàn; công tác quản lý chưa theo kịp với tốc độ tăng nhanh của qui mô.

Bên cạnh đó, có nguyên nhân do chất lượng lao động, mà biểu hiện trước hết ở tỷ lệ lao động đã qua đào tạo còn rất thấp và tăng rất chậm, hiện mới đạt khoảng một phần tư tổng số. Ngay cả số lao động đã qua đào tạo thì cơ cấu cũng còn nhiều điểm chưa hợp lý. Trình độ được đào tạo chưa đáp ứng được yêu cầu công việc thực tế đặt ra.

Để không ngừng nâng cao năng suất lao động trong thời gian tới, Công ty cần chú ý đầu tư cho phát triển sản xuất, đổi mới công nghệ, nâng cao hiệu lực và hiệu quả quản lý sản xuất, đẩy mạnh đào tạo nâng cao trình độ của người lao động...

2.2.5.2. Sự chuyển dịch cơ cấu lao động theo hướng tích cực

Vấn đề xử lý lao động dôi dư đã được tiến hành từ năm 2008 đến nay, tập trung vào cắt giảm hàng trăm lao động dôi dư, nhằm sắp xếp lại doanh nghiệp cho hiệu quả hơn.

Số lao động dôi dư chủ yếu là lao động gián tiếp, thuộc các đơn vị phục vụ như: nhà ăn, nhà khách, nhà trẻ, bảo vệ... Lao động thuộc diện sắp xếp lại đã được các doanh nghiệp phân loại theo trình độ chuyên môn, theo lứa tuổi, theo giới tính, theo năm công tác để tìm phương án xử lý hợp lý nhất.

Qua khảo sát tại các doanh nghiệp có lao động dôi dư cần xử lý, cho thấy, phương án để xử lý lao động dôi dư tùy thuộc vào từng đối tượng cụ thể. Trong đó, lao động còn có khả năng học tập, đào tạo và còn thời gian công tác lâu dài (từ 5 năm trở lên) thì doanh nghiệp hỗ trợ thời gian và kinh phí đi đào tạo để bổ trí vào các công việc mà doanh nghiệp đang cần. Số lao động gần đến tuổi nghỉ hưu, doanh nghiệp vận động cho nghỉ chế độ và dành một phần ngân sách hỗ trợ thêm cho người lao động, để đảm bảo quyền lợi của họ. Số lao động tự nguyện xin ra khỏi ngành, doanh nghiệp hỗ trợ một phần chi phí đào tạo để người lao động đi tìm việc làm khác thích hợp hơn.

Nếu không tính những lao động được cho nghỉ việc theo chế độ và lao động tự nguyện xin ra khỏi ngành, thì lao động dôi dư được sắp xếp lại hầu hết chỉ đảm nhận các công việc có tính giản đơn, nghiệp vụ không phức tạp.

Nguyên nhân chính là những lao động này thường không có trình độ chuyên môn, nên rất khó bổ trí vào các vị trí thích hợp. Một bộ phận lao động dôi dư này sau sắp xếp đã không có điều kiện thuận lợi để phát triển và đời sống của họ vẫn gặp nhiều khó khăn.

Bên cạnh đó có một bộ phận lao động đã tích cực tham gia học tập và công tác, tạo ra những bước chuyển mới về nghề nghiệp của chính họ, phù hợp với năng lực. Nhờ đó, thu nhập và tiền lương của bộ phận này đã tăng lên đáng kể sau quá trình sắp xếp lại lao động.

2.2.5.3. An toàn lao động

Hàng năm, Công ty xây dựng kế hoạch Bảo hộ lao động đồng thời với kế hoạch sản xuất kinh doanh, tập huấn cho 100% cán bộ công nhân viên về

công tác ATVSLĐ và PCCN. Nội dung gồm 5 phần: kỹ thuật an toàn và phòng chống cháy nổ; kỹ thuật vệ sinh lao động, phòng chống độc hại và cải thiện điều kiện lao động, trang bị phương tiện bảo vệ cá nhân, chăm lo sức khoẻ người lao động. tuyên truyền, giáo dục huấn luyện về bảo hộ lao động. Thực hiện công tác an toàn vệ sinh lao động, Công ty đã tập trung giải quyết một số nội dung chính như:

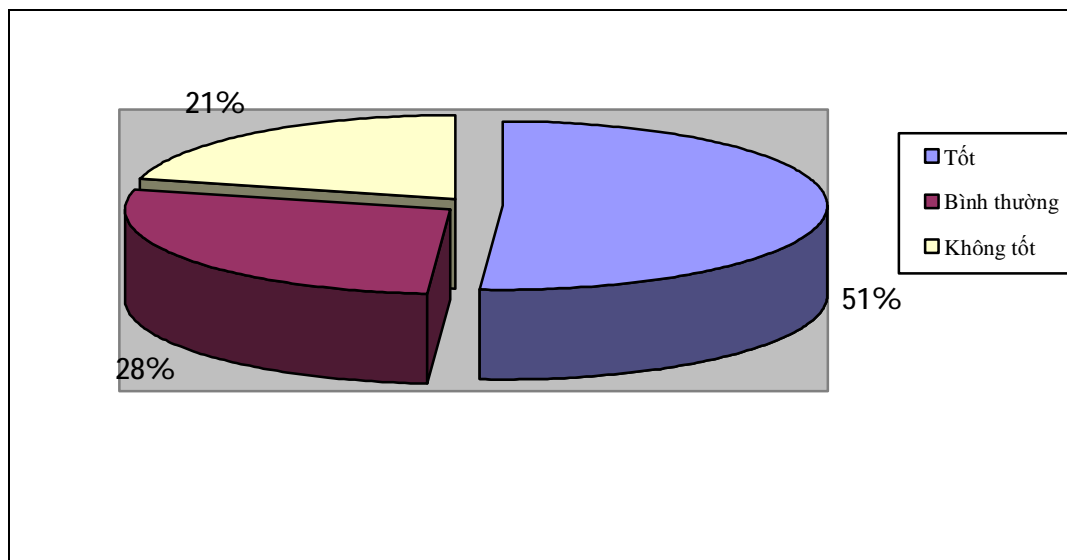
- Tổ chức huấn luyện an toàn vệ sinh lao động cho người lao động, giúp người lao động nắm được đặc điểm về an toàn vệ sinh lao động ở cơ sở, quyền và nghĩa vụ về ATVSLĐ theo quy định của pháp luật và quy định của Công ty về ATVSLĐ trong thoả ước lao động tập thể, nội quy lao động, các quy trình, nội quy, biện pháp ATVSLĐ liên quan đến công việc đang làm, biện pháp xử lý sự cố và phương pháp cấp cứu người bị nạn.
- Trang bị phương tiện bảo vệ cá nhân cho người lao động làm việc trong môi trường có yếu tố nguy hiểm, có hại như kính bảo hộ, mũ bảo hiểm, giày, áo mưa, xà phòng,... và đồng phục cho cán bộ công nhân viên trong đơn vị theo thoả ước lao động tập thể.
- Thực hiện chế độ bồi dưỡng độc hại bằng hiện vật để bảo vệ sức khoẻ, phòng chống bệnh nghề nghiệp cho người lao động, áp dụng đối với người lao động làm việc trong môi trường làm việc nguy hiểm độc hại vượt quá tiêu chuẩn cho phép. Các hiện vật bồi dưỡng như: đường, sữa, hoa quả... không được trả tiền hay hiện vật.
- Thực hiện khám sức khoẻ định kỳ mỗi năm 1 lần, tổ chức khám bệnh nghề nghiệp cho người lao động ở những nơi có nguy cơ bệnh nghề nghiệp.
- Tạo điều kiện cho người lao động có bệnh tật đi điều trị ở các Bệnh viện.
- Thực hiện chế độ đối với lao động nữ.
- Tiến hành kiểm tra và tự kiểm tra an toàn vệ sinh lao động: đơn vị phải định kỳ kiểm tra, tu sửa máy móc thiết bị, kho tàng theo tiêu chuẩn an toàn vệ sinh

lao động. Định kỳ kiểm tra hàng ngày ở tổ, hàng tháng ở phân xưởng, hàng quý ở đơn vị.

- Tổ chức phong trào Xanh - Sạch - Đẹp, đảm bảo ATVSLĐ
- Thực hiện các biện pháp ngăn ngừa và xử lý tai nạn lao động.

Chế độ làm việc nghỉ ngơi cũng được công ty thực hiện một cách nghiêm ngặt theo đúng quy định của pháp luật. Thời gian làm việc 8 giờ/ ngày. Khối văn phòng, sáng làm việc từ 8h đến 12h, chiều từ 13h30 đến 17h30. Còn bộ phận thi công làm việc theo ca, một ngày có 2 ca, ca 1 từ 6h30 đến 14h30, ca 2 từ 14h30 đến 10h30, thời gian nghỉ giữa ca được tính vào thời gian làm việc, mỗi ca người lao động được nghỉ 45 phút. Đối với nhân viên nữ trong công ty nếu có thai, hoặc có con nhỏ thì thời gian nghỉ ngơi được thực hiện theo đúng quy định của Nhà nước.

Biểu đồ 2.7: Mức độ thỏa mãn với môi trường và điều kiện làm việc



(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Từ biểu đồ thể hiện mức độ hài lòng của người lao động đối với môi trường và điều kiện làm việc tại công ty cho thấy, công ty vẫn chưa thực sự quan tâm một cách đúng mức đến việc xây dựng một môi trường làm việc thực sự mang lại hiệu quả làm việc cao cho người lao động. 51% số người được hỏi đánh

giá điều kiện làm việc tốt, hài lòng với môi trường công tác của Công ty. 28% số người được hỏi cho rằng họ thấy điều kiện bình thường. Và còn tới 21% cho rằng điều kiện làm việc chưa tốt. Đây là một con số khá lớn, do vậy, công ty cần phải quan tâm hơn nữa tới việc cải thiện môi trường và điều kiện làm việc cho người lao động

2.3 Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến sử dụng nguồn nhân lực của công ty cổ phần gang thép Thái Nguyên

2.3.1. Thực trạng các yếu tố bên ngoài

2.3.1.1. Môi trường kinh tế chính trị

Tăng trưởng kinh tế kéo theo nhu cầu về thép xây dựng tăng lên. Bên cạnh đó là nhu cầu thép cho các ngành cơ khí chế tạo khác như: sản xuất ô tô, xe máy, đóng tàu... từ đó thúc đẩy ngành Thép phát triển.

Tuy nhiên nhu cầu về thép phụ thuộc rất nhiều vào ngành xây dựng, đóng tàu, cơ khí... Vì vậy, khi nền kinh tế gặp nhiều khó khăn các ngành kinh tế trì trệ, kéo theo ngành thép cũng gặp nhiều khó khăn trong khâu tiêu thụ sản phẩm. Cho nên, hiện tại ngành thép cũng đứng trước nhiều khó khăn thách thức trong sản xuất kinh doanh. Xét về trung và dài hạn, khi nền kinh tế có dấu hiệu phục hồi và tăng trưởng, lúc đó, các ngành kinh tế mở rộng phát triển thì ngành thép có cơ hội phát triển theo.

2.3.1.2. Về dân số và nguồn nhân lực:

Qui mô và sự tăng trưởng về dân số đã tác động trực tiếp đến qui mô, cơ cấu, chất lượng nguồn nhân lực nói chung và của Công ty nói riêng. Qui mô lao động tăng, vừa tạo ra nguồn cung phong phú cho Công ty trong bối cảnh mở rộng qui mô sản xuất, nhưng cũng đặt ra các khó khăn cần giải quyết về nâng cao trình độ chuyên môn, ý thức tổ chức kỷ luật, ngoại ngữ, tin học ứng dụng công nghệ cao... trong sản xuất và kinh doanh thép.

Thị trường lao động của Việt Nam đang từng bước được hoàn thiện theo mô hình của các nước tiên tiến trên thế giới. Hệ thống thông tin thị trường lao động và các tổ chức tham gia cung ứng nhân lực cho thị trường đã được phát triển mạnh cả về qui mô và trình độ. Điều này giúp cho ngành Thép dễ dàng tiếp cận với nguồn nhân lực với nhiều ngành nghề khác nhau.

Bên cạnh đó, thị trường lao động vận hành chưa hoàn chỉnh. Tiền lương chưa thực sự được điều tiết bởi thị trường. Vì vậy, các doanh nghiệp Nhà nước vẫn xảy ra tình trạng chảy máu chất xám do cơ chế tiền lương không đủ hấp dẫn giữ chân người tài trong doanh nghiệp.

2.3.1.3. Sự phát triển về khoa học-kỹ thuật và công nghệ sản xuất thép

Sự phát triển về khoa học kỹ thuật và công nghệ sẽ kéo theo sự phát triển về trình độ chuyên môn của người lao động. Theo xu hướng với tốc độ phát triển như vũ bão hiện nay về khoa học kỹ thuật và công nghệ thì trình độ của người lao động luôn có nguy cơ bị tụt hậu so với trình độ của máy móc thiết bị mà họ đang sử dụng. Ngành Thép cũng bị cuốn theo dòng chảy của sự phát triển về khoa học kỹ thuật và công nghệ. Nhiều công nghệ mới ra đời trong lĩnh vực luyện gang thép mà trên thế giới hiện nay đang áp dụng.

Xuất hiện nhiều tập đoàn thép trên thế giới xây dựng các khu liên hợp luyện cán thép với công suất lớn, qui mô lao động lên đến hàng vạn lao động cùng tham gia sản xuất. Qui trình sản xuất từ việc khai thác mỏ đến tuyển quặng, luyện, cán thép thành phẩm. Với qui trình công nghệ phức tạp và hiện đại như vậy, đòi hỏi trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực phải đa dạng, phong phú và chuyên sâu.

Đồng thời với qui mô lớn, thì việc sử dụng điều hành đồng bộ cả tổ hợp luyện kim sẽ trở nên khó khăn hơn rất nhiều cho các doanh nghiệp. Công tác bố trí, sử dụng đội ngũ nhân lực khác nhau về trình độ chuyên môn, ngành nghề kỹ

thuật, khác biệt về văn hoá, ngôn ngữ... đã đặt ra những thách thức mới cho ngành Thép.

Trong khi đó, hiện nay, kỹ thuật công nghệ ngành thép Việt Nam đang chỉ ở mức trung bình và thấp so với thế giới. Vì thế, đổi mới về kỹ thuật và công nghệ thép Việt Nam sẽ đi cùng với việc đổi mới và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành thép và hoàn thiện công tác sử dụng nguồn nhân lực.

2.3.1.4. Sự cạnh tranh trong ngành thép

Trong thời gian qua, giá điện tăng làm tăng giá thành sản xuất sắt thép trong nước, buộc doanh nghiệp phải tăng giá bán từ 150.000-200.000 đồng/tấn. Nhiều doanh nghiệp sản xuất sắt thép cho biết thị trường thép xây dựng ế ẩm từ nhiều năm qua cho đến nay nên giá bán phải điều chỉnh xuống thấp cả triệu đồng/tấn cũng không tiêu thụ được. Mặt khác, thép Trung Quốc vẫn tiếp tục tràn vào với số lượng lớn, có mức giá rẻ hơn 1 triệu đồng/tấn so với thép sản xuất trong nước, càng gây khó khăn cho ngành thép.

Những năm gần đây, có thời điểm giá thép bán trên thị trường hơn 20 triệu đồng/tấn, sau đó cầm cự ở mức 17-18 triệu đồng/tấn và hiện chỉ còn 14-14,5 triệu đồng/tấn nhưng cũng ít người mua. Sức tiêu thụ chỉ xoay quanh mức 300.000 tấn/tháng so với bình thường là trên 400.000 tấn/tháng. Theo Hiệp hội Thép Việt Nam, do sức tiêu thụ thấp nên lượng thép thành phẩm tồn kho hiện lên đến gần 350.000 tấn, tồn kho phôi thép lên 450.000 tấn.

Các doanh nghiệp thép trong nước cho biết thép Trung Quốc vẫn tiếp tục nhập về rất nhiều, với mức giá thấp hơn hàng trong nước hơn 1 triệu đồng/tấn đã gây khó khăn rất nhiều cho ngành thép. Nhiều doanh nghiệp thép phải giảm công suất sản xuất hơn 50%, có doanh nghiệp chỉ sản xuất cầm chừng hoặc đóng cửa. Chưa kể mới đây, ngành điện lại điều chỉnh giá điện tăng làm giá thành sản xuất thép tăng lên, ảnh hưởng đến sức cạnh tranh với hàng ngoại.

Bảy tháng đầu năm 2013, lượng thép hợp kim nhập khẩu vào Việt Nam là hơn 1,2 triệu tấn, gấp 3 lần so với mức nhập khẩu cả năm 2012. Theo Hiệp hội Thép Việt Nam, thép hợp kim nhập khẩu về nhiều là do loại thép này có chứa boron nên được ưu đãi mức thuế 0% so với loại thép khác là 5%. Tuy nhiên, lượng boron có trong loại thép này chiếm tỉ lệ rất thấp (chỉ khoảng 0,0008%) nên không làm ảnh hưởng nhiều đến chất lượng, tức vẫn được đưa vào xây dựng cạnh tranh với thép trong nước.

Hiện nay, lượng thép được cho là có chứa thành phần boron được nhập khẩu từ Trung Quốc hiện đang chiếm từ 10%-15% trên thị trường. Loại thép này không chỉ được hưởng mức thuế 0% mà còn được phía Trung Quốc hoàn thuế 9% khi xuất khẩu nên nhiều doanh nghiệp đua nhau nhập loại thép này, gây khó khăn cho ngành thép trong nước.

2.3.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

2.3.2.1. Đặc điểm sản phẩm thép

Về cơ bản, sản phẩm thép gồm 2 loại là thép dài và thép dẹt. Hiện nay, Việt Nam đang mất cân đối trong sản xuất 2 loại thép trên.

-“Thép dài”: là loại thép dùng trong ngành xây dựng tnhuw: thép thanh, thép cuộn. Hầu hết các nhà máy cán thép ở Việt Nam chỉ sản xuất các loại sản phẩm thép dài, các sản phẩm thông thường như thép thanh tròn trơn, thép vằn D10-D41, thép cuộn f6-f10 và một số thép hình cỡ vừa và nhỏ phục vụ cho xây dựng và gia công. Các loại thép dài cỡ lớn (lớn hơn D41) phục vụ xây dựng các công trình lớn vẫn chưa tự sản xuất được mà phải nhập khẩu từ nước ngoài.

- “Thép dẹt”: là loại thép sử dụng trong công nghiệp đóng tàu, sản xuất ô tô, sản xuất các loại máy móc thiết bị. Từ năm 2006 về trước không có doanh nghiệp nào sản xuất thép dẹt. Từ năm 2007 có 4 doanh nghiệp sản xuất thép tấm đi vào hoạt động. Tuy nhiên các nhà máy đều mới bắt đầu đi vào vận

hành, sản phẩm ít và chất lượng chưa đảm bảo. Cho nên hầu hết nhu cầu về thép tấm hiện nay trên thị trường vẫn là nhập khẩu từ bên ngoài.

Doanh nghiệp hiện nay mới chỉ tập trung sản xuất các sản phẩm thép dài do đầu tư vốn ít, nhu cầu lớn, thời gian xây dựng nhà máy ngắn, hiệu quả cao. Đối với sản phẩm thép dẹt, để có hiệu quả thì phải đầu tư nhà máy công suất lớn, vốn lớn, trình độ máy móc hiện đại, thời gian thu hồi vốn lâu, trong khi nhu cầu thị trường chưa cao. Đây là lý do chính để các sản phẩm thép hiện nay của Việt Nam mới chỉ phát triển loại thép dài mà chưa chú trọng đầu tư phát triển loại thép dẹt.

2.3.2.2. Trình độ công nghệ máy móc thiết bị sản xuất thép

Hiện nay, công nghệ sản xuất thép của Công ty vẫn ở mức trung bình của các nước trên thế giới. Nếu phân loại theo trình độ thiết bị và công nghệ thì năng lực sản xuất thép của TISCO được xếp vào nhóm 2 trong 4 nhóm như sau:

(1) Nhóm tương đối hiện đại với dây chuyền cán liên tục ở Vinakyoei, VPS và một số dây chuyền cán thép khác được xây dựng sau năm 2000.

(2) Nhóm trung bình gồm các dây chuyền cán bán liên tục ở Vinausteel, Natsteelvina, Tây Đô, Nhà Bè, Biên Hoà, Thủ Đức, Gia Sàng(TISCO), Lưu Xá(TISCO), Nam Đô, Hải Phòng.

(3) Nhóm lạc hậu gồm dây chuyền cán thủ công mini ở Nhà máy cán thép Nhà Bè, Thủ Đức, Tân Thuận, Đà Nẵng, Thép Miền Trung.

(4) Nhóm rất lạc hậu gồm các dây chuyền cán mini có công suất nhỏ(dưới 20 ngàn tấn/năm) ở các hộ gia đình và làng nghề truyền thống.

Công ty Gang thép Thái Nguyên là cơ sở duy nhất được thiết kế theo công nghệ sản xuất khép kín, còn lại tất cả các cơ sở sản xuất thép tại Việt Nam hiện nay đều sử dụng công nghệ sản xuất chu trình ngắn, đơn giản, cụ thể như sau:

- Sản xuất gang: chỉ còn 2 lò cao nhỏ dung tích 100m³ tại công ty GTTN mới được cải tạo lại nhờ nguồn vốn vay và trợ giúp kỹ thuật của Trung Quốc. Sản lượng gang của 2 lò cao này đã đạt 190.000 T/năm.

- Sản xuất thép thô: Toàn bộ bằng 22 lò điện hồ quang cỡ nhỏ được chế tạo tại Trung Quốc và Việt Nam, công suất lò từ 1,5T/mẻ tới 30T/mẻ. Các lò điện phần lớn đã cũ, lạc hậu, các chỉ tiêu vận hành đều thấp kém. Từ cuối năm 2001, Công ty Gang Thép Thái Nguyên đưa vào sử dụng lò điện hồ quang công suất 30 T/mẻ theo Công nghệ phối liệu 50% gang lỏng. Năm 2003, Công ty Thép Đà Nẵng đưa vào sản xuất lò điện hồ quang mới với công suất 15 T/mẻ, chế tạo trong nước.

- Sản xuất thép cán: hiện có 17 dây chuyền máy cán đang hoạt động(chế tạo tại Nhật, Hàn Quốc, Đài Loan, Việt Nam) để sản xuất các sản phẩm thép dài (thép thanh, tròn cuộn và thép hình) đặt tại các nhà máy của VSC và các công ty liên doanh, trong đó có hai máy cán liên tục khá hiện đại của VPS và Vinakyoei.

- Gia công sau cán: có 3 dây chuyền sản xuất ống thép hàn đen và mạ kẽm đường kính trung bình và nhỏ, 2 dây chuyền mạ kẽm kiểu nhúng nóng và mạ màu liên tục. Ngoài ra còn một số dây chuyền cắt xẻ thép tấm lá, kéo dây, đan lưới quy mô công suất nhỏ.

- Sản xuất các sản phẩm khác: 1 hệ thống thiết bị sản xuất tấm lợp vibrô ximăng; 1 dây chuyền sản xuất gạch ke ra mít; Lò đứng sản xuất xi măng công suất 80.000 tấn/năm (Trung quốc chế tạo); Các thiết bị sản xuất gạch chịu lửa, gạch dân dụng và các thiết bị sản xuất ô xi thương phẩm.

Với hiện trạng công nghệ thiết bị sản xuất hiện nay đã làm giảm sức cạnh tranh của Công ty trên thị trường trong và ngoài nước. Đây là nguyên nhân dẫn đến năng suất lao động thấp. Đồng thời thể hiện trình độ lao động thấp.

Do trình độ lao động và trình độ máy móc thiết bị công nghệ đi liền với nhau, phụ thuộc vào nhau.

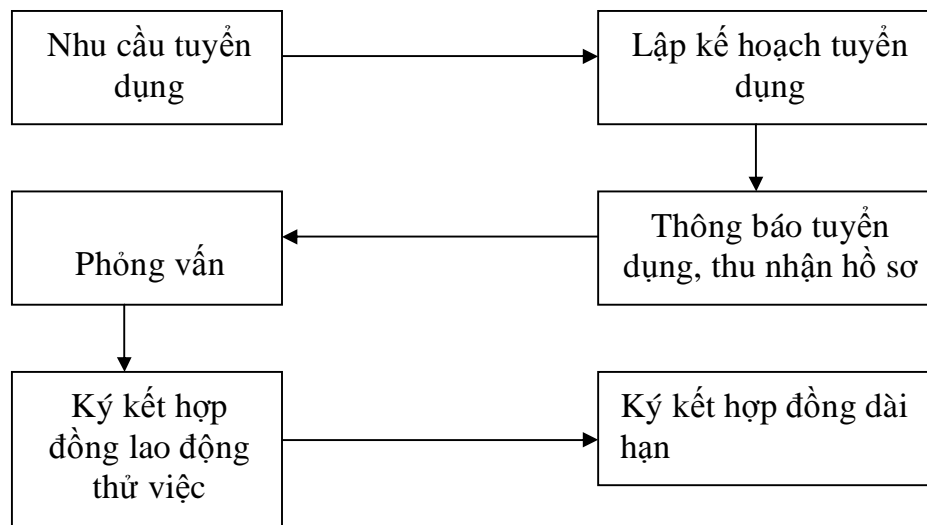
Với trình độ công nghệ hiện nay, Công ty chủ yếu vẫn sản xuất các loại thép cacbon thông thường, cung ứng cho ngành xây dựng dân dụng là chủ yếu. Các sản phẩm thép chất lượng cao như thép đẹp và thép hình để phục vụ cho các ngành đóng tàu, ngành công nghệ cao thì vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu của thị trường.

2.3.2.3. Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực

Về quy trình tuyển dụng

Hiện nay, quy trình tuyển dụng của Công ty được tuân theo sơ đồ sau:

Sơ đồ 2.2: Quy trình tuyển dụng của công ty



(Nguồn: CTCP Gang thép Thái Nguyên)

Nhu cầu tuyển dụng: Căn cứ vào kế hoạch nhân lực hàng năm của công ty mà phòng Tổ chức lao động sẽ xác định công ty cần tuyển thêm bao nhiêu lao động với chất lượng như thế nào?

Lập kế hoạch tuyển dụng: công việc này chủ yếu là do trưởng phòng Tổ chức lao động xây dựng, vạch ra nguyên tắc, phương hướng, cách thức thực hiện rồi báo cáo lên ban giám đốc xin phê duyệt sau đó sẽ bắt đầu thực hiện.

Thông báo tuyển dụng, nhận hồ sơ: Căn cứ kế hoạch đã được Tổng Giám đốc phê duyệt, Phòng Tổ chức lao động sẽ làm thông báo tuyển dụng lao động trên báo, các phương tiện thông tin đại chúng, gửi các thông báo đến các trung tâm việc làm, trung tâm dạy nghề.

Phỏng vấn: phòng Tổ chức lao động kết hợp với đơn vị có nhu cầu cần tuyển dụng sẽ cử người tham gia vào quá trình phỏng vấn. Thường là gồm có trưởng phòng, phó phòng, trợ lý (làm thư ký). Tùy vào các vị trí công việc, chức danh mà có phương pháp, mức độ phỏng vấn khác nhau. Kết thúc quá trình phỏng vấn phòng Tổ chức lao động sẽ tiến hành đánh giá từng người, xác định danh sách những ứng viên đạt yêu cầu trình lên Tổng Giám đốc Công ty.

Ký hợp đồng lao động : Căn cứ vào kết luận của Tổng Giám đốc Công ty, Phòng Tổ chức lao động có trách nhiệm tiến hành thủ tục cần thiết tiến hành ký hợp đồng lao động thử việc với người lao động. Hết thời hạn thử việc người lao động viết báo cáo thử việc theo mẫu. Trưởng các phòng ban, quản đốc phân xưởng nơi người lao động thử việc sẽ nhận xét và kết luận (tiếp tục ký hợp đồng lao động tuyển dụng chính thức hay chấm dứt hợp đồng lao động). Phòng Tổ chức lao động kiểm tra kết quả và xin ý kiến của Tổng Giám đốc Công ty (đồng ý hay không đồng ý ký hợp đồng lao động). Sau thời gian thử việc nếu đồng ý hai bên sẽ ký hợp đồng chính thức. Phòng tổ chức lao động thảo hợp đồng để người lao động ký trước khi trình Tổng Giám đốc Công ty ký.

Đánh giá về kết quả tuyển dụng

Kết quả thực hiện quá trình tuyển dụng cho thấy, chất lượng nhân sự ngày càng được nâng cao qua các thời kỳ tuyển dụng nhân sự, biểu hiện ở trình độ đội ngũ cán bộ công nhân viên không ngừng được cải thiện về chuyên môn nghiệp vụ đã đáp ứng được yêu cầu của công ty. Số lượng tuyển dụng tương đối phù hợp với nhu cầu tuyển dụng.

Đối với một số lao động kỹ thuật đặc thù của ngành Thép (luyện kim, cán thép, ...) thì nguồn tuyển chọn tương đối khó khăn. Phần lớn cán bộ kỹ thuật có trình độ cao được đào tạo ở các nước XHCN trước đây; một bộ phận lao động được đào tạo tại chức của Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội mở tại Thái Nguyên; một số ít cán bộ kỹ thuật trẻ được tuyển dụng mới từ đào tạo chính qui của Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội gần đây. Một số chuyên ngành đặc biệt (cán tấm nóng, thép lá nguội, thép đặc biệt...) hoặc một số nghề đặc biệt đòi hỏi trình độ cao mà trong nước chưa đào tạo được, phải sử dụng lao động kỹ thuật hoặc chuyên gia nước ngoài.

Quy trình tuyển dụng rõ ràng, minh bạch, tuân theo cơ chế cạnh tranh thị trường trong lựa chọn ứng viên đã giúp doanh nghiệp tìm được người lao động đáp ứng được yêu cầu của sản xuất kinh doanh. Nó cho phép đánh giá chính xác trình độ, năng lực của người dự tuyển, ít bị chi phối bởi các yếu tố khác ngoài chuyên môn, hạn chế các tiêu cực xảy ra trong quá trình tuyển chọn.

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

Đào tạo và sử dụng nhân lực là hai nội dung khác nhau, nhưng có mối quan hệ mật thiết với nhau. Trong đó, đào tạo nhân lực luôn đi song hành cùng với bố trí, sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp. Vì vậy, hầu hết ban lãnh đạo và người lao động của các doanh nghiệp đều đã nhận thức được tầm quan trọng

của đào tạo và trước hết muốn tập trung kế hoạch đào tạo vào các phòng, ban quản lý công tác kỹ thuật, sản xuất và kinh doanh.

Xác định nhu cầu đào tạo

Công ty phân tích nhu cầu đào tạo dựa trên cơ sở về chiến lược phát triển của công ty, như: dự án đầu tư cải tạo, mở rộng năng lực thép cán của các nhà máy, việc sắp xếp lại lao động theo hướng tinh giản lao động nhằm giảm chi phí sản xuất, nâng cao hiệu quả cạnh tranh. Vì vậy, xác định nhu cầu đào tạo tập trung vào các ngành nghề kỹ thuật cao và đào tạo lại đội ngũ lao động dư thừa, nhưng không đáp ứng được yêu cầu sản xuất kinh doanh.

Các cá nhân người lao động cũng tự đánh giá trình độ chuyên môn của mình, xem xét với công việc đang đảm nhận để tự đánh giá mức độ hoàn thành công việc và việc chưa hoàn thành, do trình độ chuyên môn chưa đáp ứng được.

Tuy nhiên, xác định nhu cầu đào tạo còn bộc lộ một số hạn chế sau:

Nhu cầu đào tạo còn mang tính phân bổ chỉ tiêu từ công ty xuống đơn vị và xuống từng cá nhân, vì vậy nó còn dựa nhiều vào ý muốn chủ quan của người lập kế hoạch đào tạo của công ty, mà chưa xuất phát từ chính nhu cầu của bản thân người lao động.

Nhu cầu đào tạo phụ thuộc vào kinh phí của công ty. Nếu kinh phí nhiều thì nhu cầu đào tạo tăng lên, còn kinh phí giảm xuống thì nhu cầu đào tạo cũng cắt giảm theo. Điều này sẽ làm cho việc xác định nhu cầu đào tạo không còn chính xác

Mục tiêu đào tạo cũng chưa được xác định cụ thể. Ngoài việc người cử đi học phải có bằng, chứng chỉ, thì công ty không đặt ra được các mục tiêu cụ thể nào khác. Đặc biệt là các khoá bồi dưỡng ngắn hạn, các khoá tham quan tập huấn tại nước ngoài, các khoá bồi dưỡng cho các đoàn thể... chỉ được thực hiện khi có kinh phí. Không đặt ra các mục tiêu đào tạo cụ thể.

Xây dựng nội dung đào tạo

Khảo sát tại các doanh nghiệp cho thấy, việc lựa chọn nội dung đào tạo phải phù hợp với đối tượng đào tạo. Trong đó, hai đối tượng được các doanh nghiệp tập trung nhất là: đội ngũ cán bộ quản lý, kỹ sư và đội ngũ công nhân kỹ thuật.

Đối với đội ngũ cán bộ quản lý, kỹ sư: Tập trung vào các nội dung liên quan đến bồi dưỡng kiến thức quản trị doanh nghiệp, kiến thức về luyện kim, cán thép, khai thác mỏ... Cử cán bộ đi tham quan, khảo sát và học tập về quản lý và khoa học kỹ thuật luyện kim ở nước ngoài.

Đối với công nhân kỹ thuật: Với mục tiêu “nhất nghệ tinh, nhất thân vinh” Công ty đã xây dựng và ban hành tiêu chuẩn bậc thợ, từ đó có kế hoạch đào tạo, đào tạo lại, tuyển dụng và có chế độ khuyến khích công nhân có tay nghề cao đến công ty làm việc. Đội ngũ CNKT tập trung đào tạo và đào tạo lại các nghề chủ yếu như: Tự động hoá và sửa chữa, thiêu kết, vận hành nồi hơi, vận hành khí nén, vận hành quạt gió, sửa chữa máy vi tính, hoá vận và gác chắn đường sắt, lái tàu DIEZEN, vận hành máy xúc và gạt, khoan, khí nén, bơm...

Lựa chọn phương pháp đào tạo

Các công ty đã sử dụng kết hợp nhiều phương pháp trong đào tạo. Tuy từng loại hình đào tạo mà áp dụng các phương pháp khác nhau. Một phương pháp nổi lên quan trọng nhất, phù hợp với đặc điểm kinh doanh của công ty, đó là dạy kèm ngay tại nơi làm việc.

Dạy kèm trong công ty được khuyến khích sử dụng tập trung vào nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật cho công nhân và cán bộ kỹ thuật. Công nhân có tay nghề cao hướng dẫn kèm cặp cho công nhân mới vào, bậc thợ thấp ngay tại vị trí làm việc của công nhân được dạy.

Cán bộ kỹ thuật của công ty hướng dẫn trực tiếp cho công nhân khi có sự thay đổi về kỹ thuật công nghệ, đưa qui trình công nghệ mới vào sản xuất.

Các chuyên gia kỹ thuật nước ngoài hướng dẫn và vận hành trực tiếp các kỹ thuật mới trong thời gian lắp đặt có bảo hành. Kỹ sư của công ty học tập trực tiếp trên dây chuyền công nghệ mới của công ty do kỹ sư, chuyên gia nước ngoài hướng dẫn và hết thời gian bảo hành sẽ chuyển giao trực tiếp cho kỹ sư, cán bộ kỹ thuật của công ty.

Phương pháp này thực sự phát huy hiệu quả ngay tại chỗ. Dễ dàng đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo thông qua việc vận hành máy móc thiết bị mới và đo lường kết quả lao động của công nhân, không làm gián đoạn sản xuất và quá trình học tập nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật vẫn được thực hiện.

2.4. Đánh giá chung về sử dụng nguồn nhân lực

2.4.1. Ưu điểm

Thứ nhất, trình độ chuyên môn của người lao động không ngừng được nâng cao, ý thức tổ chức kỷ luật và truyền thống công nhân ngành Gang Thép là một thế mạnh của Công ty hiện nay.

Với 50 năm phát triển, Công ty đã xây dựng được đội ngũ nguồn nhân lực với qui mô khoảng 5 ngàn rưỡi lao động, với trình độ chuyên môn không ngừng được nâng cao, tỷ lệ lao động có trình độ từ đại học trở lên chiếm trên 28,59% tổng số lao động. Đây là tỷ lệ lao động có trình độ chuyên môn cao ở mức cao trong hệ thống Tổng công ty Thép Việt Nam.

Thứ hai, qui mô nguồn nhân lực của Công ty có xu hướng giảm do quá trình cổ phần hoá DNNN và sắp xếp bố trí lại lao động sau cổ phần hoá. đội ngũ lao động đã được bố trí, sắp xếp tương đối phù hợp với chuyên môn đào tạo, nhất là đội ngũ cán bộ kỹ thuật đã được tham gia trực tiếp vận hành máy móc thiết bị, dây chuyền công nghệ tiên tiến, hiện đại.

Qui mô giảm từ 6.310 người năm 2010 xuống còn 5.592 người năm 2012 và có xu hướng ổn định do quá trình sắp xếp lại lao động theo đúng chuyên môn, ngành nghề đã bắt đầu phát huy tác dụng.

Điều này đã góp phần quan trọng trong việc sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong Công ty. Số lao động dôi dư do quá trình cổ phần hoá DNNN đã từng bước được xử lý để vẫn đảm bảo đời sống người lao động, nhưng vẫn đáp ứng được yêu cầu của sản xuất kinh doanh.

Thứ ba, Doanh nghiệp đã chủ động trong công tác qui hoạch/kế hoạch hoá nguồn nhân lực nhờ đó đã góp phần phát huy được tính chủ động về nguồn nhân lực trình độ cao cho các dự án đang và sắp đầu tư mở rộng sản xuất thép của Công ty.

Đội ngũ công nhân kỹ thuật lành nghề chiếm tỷ lệ cao, đáp ứng tương đối đủ nhu cầu về CNKT cho các nhà máy cán thép. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đã được ngành Thép hết sức quan tâm. Không chỉ đầu tư đào tạo trong nước, mà ngành Thép còn dành một phần ngân sách để cử cán bộ đi đào tạo tại nước ngoài để tiếp cận với những công nghệ, thiết bị mới của ngành Thép thế giới.

Thứ tư, Việc bố trí, sắp xếp nhân lực, đánh giá thực hiện công việc đã ưu tiên xuất phát từ nhu cầu công việc, nhu cầu của sản xuất kinh doanh để bố trí, sắp xếp, điều chuyển cán bộ.

Tránh được những tồn tại khi còn là DNNN, đó là bố trí công việc dựa vào con người chứ chưa quan tâm đến nhu cầu công việc. Việc đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính công bằng, khách quan.

Thứ năm, chế độ tuyển dụng, đào tạo nguồn nhân lực và chính sách tiền lương, thu nhập, các công cụ lợi ích quan trọng nhất để tạo động lực cho người lao động và tạo cơ sở cho việc sử dụng nguồn nhân lực đã được Công ty quan tâm thoả đáng.

Qui trình tuyển dụng được Công ty thực hiện một cách công khai, dân chủ, xuất phát từ yêu cầu của công việc để tuyển dụng. Đào tạo và đào tạo lại luôn

được đề cao nhất là đối với đội ngũ kỹ sư kỹ thuật và công nhân kỹ thuật, những người trực tiếp quyết định đến sản lượng và chất lượng thép mang thương hiệu TISCO. Thu nhập bình quân đầu người của Công ty so với thu nhập chung trên địa bàn Thái Nguyên là cao và so với thu nhập bình quân của các doanh nghiệp ngành thép thì đứng vào tốp giữa trong số các tập đoàn và tổng công ty lớn của nền kinh tế. Đội ngũ lao động quản lý cấp cao(CEO) đã được trả lương thoả đáng. Đây thực sự là động lực quan trọng để thúc đẩy người lao động hăng say sản xuất.

2.4.2. Hạn chế

Một là, số nhân lực được đào tạo theo hai chuyên ngành chính luyện kim và cán thép mặc dù đã tăng lên song vẫn chưa đáp ứng đủ nhu cầu và hiệu quả sử dụng chưa cao.

Tỷ lệ nhân sự ngành luyện kim và cán thép còn ở mức thấp so với nhu cầu. Trong khi nguồn tuyển thì hạn chế, công tác tự đào tạo của Công ty gặp khó khăn. Một bộ phận lao động còn chưa đáp ứng được tiêu chuẩn vị trí việc làm.

Hai là, chính sách thu hút và sử dụng lao động, nhất là chính sách thu hút và giữ chân nhân tài còn chưa được chú trọng. Nhiều lao động là kỹ sư giỏi và công nhân kỹ thuật lành nghề vẫn còn có xu hướng chuyển dịch sang các doanh nghiệp tư nhân như: Hoà Phát để làm việc nhằm tìm kiếm lợi ích và chế độ đãi ngộ cao hơn.

Ba là, Việc đánh giá thực hiện công việc đôi chỗ còn nể nang, né tránh, bình quân chủ nghĩa, bị ảnh hưởng bởi kiểu đánh giá thực hiện công việc của DNNN. Điều này đã ảnh hưởng không tốt đến việc phát huy động viên người lao động trong công việc.

Bốn là, chế độ tiền lương mặc dù đã có nhiều kết quả quan trọng song vẫn chưa theo kịp với cơ chế thị trường. Hiện tượng chảy máu chất xám xuất hiện

giữa việc di chuyển lao động trình độ cao sang doanh nghiệp FDI và tư nhân vẫn xảy ra. Điều này gây tổn thất về lao động trình độ cao và bí quyết công nghệ của đơn vị. Nhưng để có được các giải pháp quản lý hiệu quả là rất khó, mà hầu hết Công ty đều phải chấp nhận thực tế này.

Năm là, Công tác đào tạo nguồn nhân lực, một trong những yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến sử dụng nguồn nhân lực vẫn chưa phát huy hết tác dụng và chưa tận dụng được các cơ hội của ngành thép hiện nay. Hợp tác quốc tế về khoa học công nghệ mới chỉ tập trung vào việc đưa cán bộ, kỹ sư của Công ty sang học tập, trao đổi kinh nghiệm tại các doanh nghiệp, tập đoàn thép lớn trên thế giới, mà chưa xuất hiện quá trình trao đổi chuyên gia giữa các doanh nghiệp ngành Thép với các doanh nghiệp thép tiên tiến trên thế giới.

2.4.3. Nguyên nhân của hạn chế

Thứ nhất, do bản thân Công ty phát triển trải qua nhiều cơ chế quản lý khác nhau, cho nên nhiều vấn đề về sử dụng nguồn nhân lực đặt ra chưa thể giải quyết ngay trong thời gian ngắn.

Các vấn đề liên quan đến lao động dôi dư trong quá trình cổ phần hoá DNNN và cơ chế tiền lương, cơ chế tuyển dụng cán bộ vì vậy còn chưa kịp thay đổi theo quan hệ cung cầu trên thị trường lao động.

Thứ hai, trình độ máy móc và thiết bị công nghệ hiện nay mới chỉ ở mức trung bình so với ngành Thép.

Trong khi sản xuất Thép là một ngành công nghiệp nặng, năng suất lao động phụ thuộc rất nhiều vào trình độ máy móc thiết bị và công nghệ. Vì vậy, trình độ máy móc thiết bị còn thấp cũng là nguyên nhân chính dẫn đến năng suất lao động của Công ty còn chỉ đạt ở mức trung bình của nền kinh tế và mức thấp so với ngành Thép.

Hiện nay, ngành Thép của một số nước đã áp dụng công nghệ sản xuất sạch, tiên tiến, hiện đại vào sản xuất thép để nâng cao năng suất, sản lượng và giảm

thiếu ô nhiễm môi trường. Còn hoạt động sản xuất thép của Công ty vẫn gặp hạn chế về vốn đầu tư và tầm nhìn chiến lược, nên vẫn sử dụng công nghệ cũ, lạc hậu, năng suất thấp và gây ô nhiễm môi trường.

Thứ ba, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực mặc dù đã được quan tâm trong nhiều năm, nhưng vẫn chưa đáp ứng kịp với nhu cầu phát triển của doanh nghiệp.

Trong những năm gần đây, các dự án đầu tư vào Công ty liên tục tăng với qui mô lớn cả về sản lượng và trình độ kỹ thuật công nghệ. Vì vậy, tạo ra sự thiếu hụt về nhân lực, nhất là nhân lực trình độ cao cho các dự án cán thép sắp đi vào triển khai. Bên cạnh đó, Công ty vẫn còn lao động dôi dư cần xử lý trong quá trình cổ phần hoá DNNN.

Đây là nguyên nhân tác động trực tiếp đến những khó khăn trong công tác bố trí, sử dụng nguồn nhân lực.

Thứ tư, do sự bất ổn định về kinh tế vĩ mô và thách thức từ quá trình hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam đã tác động trực tiếp đến quá trình sử dụng nhân lực nói riêng và hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung của Công ty.

Cơ chế quản lý nhà nước, trong đó đặc biệt là chính sách thuế đối với thép thành phẩm và phôi thép phải thay đổi liên tục do đòi hỏi của quá trình hội nhập kinh tế quốc tế và thực hiện các cam kết của Việt Nam khi tham gia các thoả thuận thương mại đa phương và song phương đã gây khó khăn cho ngành Thép, qua đó tác động đến qui mô sản xuất ngành Thép và tác động dây chuyền, đến thu nhập, tiền lương và sử dụng nhân lực của ngành Thép.

Sự bất ổn định của kinh tế vĩ mô trong những năm gần đây, nhất là khủng hoảng kinh tế tài chính toàn cầu đã làm cho công tác dự báo về nhu cầu và sản lượng của thép trở nên khó khăn hơn. Đến lượt nó, dẫn đến khó khăn trong việc xây dựng các kế hoạch sản xuất và kế hoạch sử dụng nhân lực của ngành Thép.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Tại chương 2, luận văn đã đánh giá thực trạng sử dụng nguồn nhân lực sử dụng nguồn nhân lực của Công ty, bao gồm các nội dung chính sau:

Thứ nhất, đánh giá tổng quan về tình hình sản xuất kinh doanh thép của Công ty CP Gang thép Thái Nguyên.

Thứ hai, đánh giá thực trạng vấn đề sử dụng nguồn nhân lực như: công tác qui hoạch/kế hoạch hoá nguồn nhân lực; bố trí sắp xếp nhân lực; đánh giá việc thực hiện công việc; thực hiện chế độ đãi ngộ nhân lực.

Thứ ba, đánh giá thực trạng các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp ảnh hưởng đến việc sử dụng nguồn nhân lực của Công ty.

Thứ tư, trên cơ sở phân tích về thực trạng sử dụng nguồn nhân lực, luận văn đã khái quát lại những ưu điểm, hạn chế về sử dụng nguồn nhân lực. Đồng thời, chỉ ra những nguyên nhân dẫn đến hạn chế về sử dụng nguồn nhân lực của Công ty CP Gang thép Thái Nguyên.

Việc xác định rõ ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân trong sử dụng nguồn nhân lực là căn cứ quan trọng để xây dựng hệ thống các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong thời gian tới.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO VIỆC SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN GANG THÉP THÁI NGUYÊN

3.1. Quan điểm và mục tiêu phát triển của công ty cổ phần gang thép Thái Nguyên

3.1.1. Quan điểm phát triển

3.1.1.1. Tâm nhìn:

Trở thành đơn vị hàng đầu trong ngành luyện kim, sản xuất chủ yếu bằng nguyên liệu tại chỗ, có khả năng cung ứng đầy đủ chủng loại thép xây dựng với chất lượng cao, giá cạnh tranh cho các hộ tiêu dùng công nghiệp.

Là tổ chức kinh tế xã hội có qui mô lớn kinh doanh đa ngành nghề, có tiềm lực tài chính mạnh, có qui mô hoạt động quốc tế. Mở rộng đầu tư sang các ngành sản xuất và dịch vụ có hiệu quả kinh tế xã hội cao.

3.1.1.2. Quan điểm phát triển

Phát triển Công ty phù hợp với Qui hoạch tổng thể phát triển phát triển ngành Thép Việt Nam đến năm 2020, qui hoạch phát triển KT-XH của tỉnh Thái Nguyên và lộ trình cam kết hội nhập ngành Thép của Việt Nam.

Đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh thép ổn định, phát triển bền vững, nâng cao năng lực sản xuất gang và phôi thép phục vụ cho sản xuất thép thành phẩm. Tăng sản lượng thép dẹt để đảm bảo cân đối giữ sản xuất thép dài với thép dẹt.

Tiếp tục nâng cao hiệu quả hợp tác, liên doanh liên kết với các thành phần kinh tế, đặc biệt là thu hút vốn đầu tư nước ngoài cho các dự án sản nhà máy sản xuất thép liên hợp và nhà máy cán thép dẹt có qui mô lớn.

3.1.2. Mục tiêu phát triển đến 2015

3.1.2.1. Mục tiêu chiến lược

Mục tiêu chiến lược của Công ty cổ phần Gang thép Thái Nguyên đến 2015: “tiếp tục đầu tư chiều sâu, nâng cao trình độ công nghệ và thiết bị; tích cực đổi mới quản lý doanh nghiệp; đẩy mạnh sản xuất kinh doanh có hiệu quả; phấn đấu tăng trưởng 5,5%/năm; khẩn trương triển khai và hoàn thành dự án đầu tư mở rộng sản xuất giai đoạn 2, nâng cao sản lượng phôi thép tự sản xuất,; tiếp tục đa dạng hoá sản phẩm; mở rộng thị trường cả trong và ngoài nước; nâng cao đời sống CBCNV; giữ vững ổn định chính trị nội bộ. Xây dựng Đảng bộ và các tổ chức quần chúng vững mạnh, đáp ứng với sự phát triển của Công ty giai đoạn mới. Nghiên cứu chuẩn bị cho Dự án mở rộng sản xuất GTTN giai đoạn 3 từ năm 2014-2020”.

3.1.2.2. Mục tiêu cụ thể:

- Thép cán: sản xuất được các loại thép hình cỡ lớn, thép có hình dạng đặc biệt, chất lượng mẫu mã ổn định. Thực hiện sản xuất theo đơn đặt hàng với tiến độ đáp ứng nhanh, đảm bảo các yêu cầu kỹ thuật. Chuyển hướng sản xuất các mặt hàng thép chất lượng cao, thép dùng cho chế tạo, gia công cơ khí...
- Phôi thép: chất lượng ổn định với tất cả các mác thép. Sản xuất thành công các loại thép chế tạo, thép chất lượng cao.
- Hệ thống phân phối: đảm bảo tiêu thụ hết sản phẩm với mức độ ổn định cao. Dịch vụ vận chuyên: đáp ứng tối đa nhu cầu vận tải nguyên vật liệu, sản phẩm tiêu thụ, đảm bảo tiến độ theo yêu cầu.
- Xây dựng mối liên kết vững chắc với đa số các đơn vị sản xuất thép xây dựng trong khu vực, nắm giữ thị phần chi phối. Đạt được các thoả thuận phân chia sản phẩm sản xuất, thị trường tiêu thụ.
- Kinh doanh đa ngành nghề.

- Mô hình quản lý tiên tiến, hiệu quả. Tiềm lực tài chính mạnh, khả năng huy động vốn cao, thu hút vốn và đầu tư quốc tế.

3.1.2.3. Chỉ tiêu kế hoạch

Một số chỉ tiêu quan trọng về Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư đến năm 2015:

Bảng: 3.1: Kế hoạch sản xuất tiêu thụ của TISCO

ĐVT: 1.000 tấn

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015
I	<i>Sản lượng sản xuất</i>				
1	Thép cán	Tấn	720	775	785
2	Phôi thép	Tấn	910	920	920
II	<i>Sản lượng tiêu thụ</i>				
1	Thép cán tiêu thụ	Tấn	720	775	785
2	Gang tiêu thụ nội bộ	Tấn	750	750	750

(Nguồn: Công ty CP Gang thép Thái Nguyên)

3.1.3. Phương hướng sử dụng nguồn nhân lực

Với mục tiêu phát triển và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của sản xuất kinh doanh thép, phương hướng về công tác sử dụng nguồn nhân lực cần nhấn mạnh các nội dung sau:

- Khai thác tận dụng và phát huy cơ sở vật chất hạ tầng và nguồn nhân lực tại chỗ đã qua đào tạo nghiệp vụ.
- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, cải thiện điều kiện làm việc và thu nhập của người lao động, nâng cao sức cạnh tranh về nguồn nhân lực thông qua trình độ, kỹ năng tay nghề và ý thức tổ chức kỷ luật, với truyền thống 50 năm của người công nhân gang thép.
- Tận dụng, phát huy được lợi thế sức trẻ của lao động tại Công ty để đẩy nhanh tốc độ phát triển, phù hợp với tiềm năng và lợi thế của Công ty.

- Có chính sách huy động và thu hút các nguồn nhân lực có chất lượng cao, phù hợp với các ngành nghề sản xuất kinh doanh thép về công tác tại Công ty.

3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao việc sử dụng nguồn nhân lực của công ty cổ phần gang thép Thái Nguyên

3.2.1. Hoàn thiện công tác bố trí sử dụng, luân chuyển nguồn nhân lực

Đây là giải pháp chuyển dịch nhân lực trong nội bộ để người lao động học hỏi và có được các kinh nghiệm làm việc, tạo tính năng động và linh hoạt trong công việc.

Để đổi mới việc luân chuyển cán bộ, bố trí sắp xếp lại nhân sự có hiệu quả tại các đơn vị thì việc đánh giá định kỳ cán bộ, nhân viên theo các tiêu chuẩn đã đưa ra phải được thực hiện thường xuyên, liên tục. Dựa trên các kết quả đánh giá đó để có kế hoạch bố trí sắp xếp lại nhân sự phù hợp.

Việc luân chuyển lao động cần theo hướng:

- Mở rộng tự do luân chuyển lao động, nhất là lao động kỹ thuật, trình độ cao giữa các đơn vị trực thuộc với Công ty.
- Việc luân chuyển người lao động từ nơi dư thừa sang nơi thiếu, từ nhà máy này sang nhà máy khác, từ bộ phận này sang bộ phận khác trong cùng công ty còn có tác dụng tiết kiệm chi phí tuyển dụng nhân viên mới cũng như quỹ lương trong công ty, bộ phận.
- Thúc đẩy quá trình thay đổi nguồn nhân lực trên từng vị trí công việc. Tránh hiện tượng đông cứng lao động hiện nay, tạo ra áp lực công việc và áp lực về việc làm sẽ là biện pháp quan trọng để nâng cao hiệu quả trong công tác luân chuyển, bố trí nguồn nhân lực.
- Tăng cường sử dụng các phương tiện hiện đại trong quản trị nhân sự.

Hiện nay, doanh nghiệp đã sử dụng các phương tiện hiện đại trong quản trị nhân sự, nhưng chưa nhiều. Vì vậy, trong thời gian tới, cần khai thác triệt để thế mạnh của KHCN và công nghệ thông tin trong quản trị nhân sự. Áp dụng

các phần mềm quản trị nhân sự tiên tiến trong quản trị nhân sự. Sử dụng các phương tiện hiện đại như: máy quay camera, máy nhận dạng vân tay, truyền hình vệ tinh, thư điện tử, mạng internet.... vào trong tổ chức cuộc họp, tổ chức nơi làm việc, quản lý nhân viên...

Những phương tiện hiện đại này góp phần giảm chi phí quản lý và tăng cường năng lực quản lý nhân viên cho nhà quản lý, góp phần đảm bảo các thông tin quản lý được công khai, minh bạch, chính xác.

3.2.2. Hoàn thiện công tác định mức lao động

Công tác định mức lao động là cơ sở và nội dung của công tác tổ chức lao động khoa học, là lĩnh vực hoạt động và xây dựng và thực hiện các mức lao động trong tất cả các dạng lao động. Định mức lao động nhằm xác định những mức hao phí lao động cần thiết cho việc thực hiện những thao tác hoặc những công việc cụ thể trong điều kiện tổ chức kỹ thuật nhất định, cường độ lao động bình thường và tổ chức lao động hợp lý để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm hay hoàn thành một công việc nhất định. Việc xác định định mức lao động cho phép xác định mức tiến bộ của những hình thức tổ chức lao động trên cơ sở đối chiếu những hao phí lao động khi thực hiện các công việc trong những phương án tổ chức lao động khác nhau.

Định mức lao động của Công ty được xây dựng dựa trên định mức chung của Ngành Thép và có gắn với điều kiện đặc thù của Công ty. Trên cơ sở định mức này, Công ty sẽ bố trí, sắp xếp lao động từ các phòng ban chức năng tới các đơn vị sản xuất trực thuộc.

Việc nghiên cứu và phổ biến các phương pháp lao động hợp lý, khoa học nói chung chưa được quan tâm đúng mức.

Vì vậy, việc hoàn thiện định mức lao động tại Công ty cần phải tiếp tục theo các hướng sau:

- Mức lao động đề ra phải có luận chứng khoa học có xét tới những yếu tố kỹ thuật, tâm sinh lý, xã hội và kinh tế.
- Khi xây dựng định mức phải vận dụng các mức lao động tiên tiến, trung bình tiên tiến để tiến bộ kịp thời với sự phát triển của sản xuất có tính đến điều kiện lao động và trình độ của công nhân đòi hỏi người công nhân phải có mức độ cố gắng vươn lên.
- Định mức lao động đề ra phải tạo điều kiện cho người công nhân phấn đấu hoàn thành và hoàn thành vượt mức nhiệm vụ kế hoạch một cách hợp lý, tránh tình trạng mức đề ra quá thấp hoặc quá cao không phù hợp với môi trường thực tế và năng lực lao động của công nhân.

3.2.3. Hoàn thiện việc xác định vị trí việc làm

Việc xác định rõ vị trí việc làm cho từng người lao động là cơ sở hết sức quan trọng để Công ty xác định định biên lao động và bố trí sử dụng lao động hợp lý cho từng chức danh công việc. Trong thời gian qua, do quá trình chuyển đổi từ DNNN sang CTCP cho nên doanh nghiệp còn dựa vào mô hình cũ để định biên lao động. Điều này đã gây khó khăn cho việc sắp xếp, sử dụng lao động hợp lý.

Vì vậy, trong thời gian tới, Công ty để hoàn thiện việc xác định vị trí việc làm cần phải làm rõ bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Yêu cầu đối với bản tiêu chuẩn thực hiện công việc phải cho thấy những gì người lao động cần làm và phải làm tốt đến mức nào. Các tiêu chuẩn phải phản ánh các mức độ yêu cầu về số lượng và chất lượng công việc phải hoàn thành.

Để tiến hành việc xác định vị trí việc làm, có thể tiến hành theo các bước sau :

Bước 1: Mỗi nhân viên phải dự thảo tiêu chuẩn công việc và tên các công việc phải thực hiện.

Bước 2: Lãnh đạo dự thảo tiêu chuẩn công việc và tên các công việc mà mỗi nhân viên phải làm theo từng nhóm công việc có tính chất chuyên môn giống nhau.

Bước 3: Lãnh đạo và tập thể nhân viên tiến hành cùng thảo luận để xác định rõ vị trí việc làm và nhu cầu về số lượng, trình độ lao động cần thiết để hoàn thành các công việc đã được xác định.

Bước 4: Ra thông báo về yêu cầu, tiêu chuẩn, nhu cầu về lao động cho từng vị trí việc làm.

Việc hoàn thiện xác định vị trí việc làm cho phép người lao động tự nhận thấy rõ mình đang ở đâu, trình độ nào và đã phù hợp với tiêu chuẩn chức danh công việc mà mình đảm nhận chưa. Từ đó có kế hoạch cho bản thân trong việc học tập, đào tạo, bồi dưỡng để đáp ứng yêu cầu về vị trí việc làm. Cũng thông qua việc xác định vị trí việc làm, nhà quản lý thấy được rõ công việc của nhân viên phải làm là gì, nhu cầu cho từng vị trí là bao nhiêu và hiện tại tại vị trí việc làm đó đang thừa hay thiếu nhân viên. Trên cơ sở đó, có kế hoạch sử dụng nhân viên hợp lý hơn.

3.2.4. Hoàn thiện quy trình đánh giá thực hiện công việc và tổ chức đánh giá thực hiện công việc một cách định kỳ

Điều quan trọng nhất của công tác đánh giá là đưa ra được những tiêu chí để làm căn cứ cho đánh giá. Những tiêu chí này cần chính xác, phù hợp đối với mỗi loại lao động khác nhau. Việc đánh giá cần công bằng và công khai nên các căn cứ đưa ra phải có tác dụng khuyến khích người lao động phấn đấu hoàn thiện mình, mặt khác giúp đơn vị đánh giá được mức độ hoàn thành công việc của người lao động, đánh giá được mức độ đóng góp của người lao động đối với thành quả chung.

Hiện nay, đánh giá của Công ty dựa vào chấm điểm thi đua là chính. Vì vậy, qui trình chấm điểm cần chú ý một số nội dung sau:

Thực hiện chấm điểm theo ngày, ca làm việc: Dựa vào hệ thống chỉ tiêu chất lượng công tác đã được ban hành, từng tổ đội sản xuất, phòng ban sẽ theo dõi và chấm điểm cho từng ngày hoặc từng ca một. Cuối tháng sẽ thống kê tổng hợp để đánh giá chất lượng cho cả tháng.

Thường xuyên cập nhật, bổ sung chức danh mới chưa có trong bảng xác định hệ số mức độ phức tạp công việc: Bảng xác định hệ số mức độ phức tạp công việc cho từng chức danh, nội dung công việc của toàn đơn vị được thực hiện tại một thời điểm. Trong quá trình phát triển, với sự thay đổi về công nghệ, mở rộng thêm thị trường, triển khai dịch vụ mới, áp dụng những tiến bộ mới vào trong sản xuất và quản lý sẽ nảy sinh những công việc mới, yêu cầu những chức danh mới.

Tiến hành cung cấp thông tin phản hồi cho CBCNV và nhận thông tin phản hồi từ phía CBCNV: thực chất là một cuộc thảo luận với CBCNV, về kết quả thực hiện công việc của họ. Thông qua cuộc thảo luận, người lao động biết mình được đánh giá như thế nào và họ cần phải làm gì để thực hiện công việc tốt hơn. Sẽ có những phản ứng khác nhau từ phía CBCNV, họ có thể nói ra trong cuộc thảo luận hoặc không nói ra, hoặc tỏ ra bất mãn. Do vậy cần khuyến khích tất cả CBCNV chủ động, tích cực tham gia vào quá trình đánh giá. Đơn vị có thể lập các hòm thư để nhận ý kiến phản hồi khi người lao động không muốn phản hồi trực tiếp.

Cần có sự công bằng trong đánh giá và khuyến khích tất cả CBVNV chủ động, tích cực tham gia, hợp tác trong quá trình đánh giá.

3.2.5. Hoàn thiện các chế độ chính sách tiền lương và thu nhập đối với người lao động nhằm giữ chân và thu hút nhân tài

So với mặt bằng chung của các DN ngành thép, thì mức tiền lương của Công ty vẫn còn ở mức độ trung bình. Với cách tiếp cận này, cần tiếp tục hoàn thiện

cơ chế tiền lương để có thể giữ chân được người giỏi và thu hút nhân lực trình độ cao.

Cần tiếp tục đổi mới chính sách tiền lương, tiền công, thu nhập cho người lao động

Hướng đổi mới và hoàn thiện chính sách này là:

- Các chính sách này cần được đổi mới mạnh mẽ, nhằm đánh giá đúng và trả đúng sức lao động của đội ngũ người lao động, nhất là đội ngũ lao động trình độ cao, tương xứng với những đóng góp của họ cho Công ty. Hệ thống chính sách tiền lương, tiền công và thu nhập phải thực sự trở thành động lực của đội ngũ người lao động.

- Doanh nghiệp được toàn quyền tự chủ trong việc trả lương gắn với năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh, thông qua cơ chế thương lượng thoả thuận giữa các bên.

- Trả lương theo nguyên tắc thị trường, theo đó, tiền lương của nhân lực trình độ cao hiện nay của Công ty phải rút ngắn dần về khoảng cách với tiền lương của nhân lực trình độ cao của các doanh nghiệp FDI.

Đổi mới chính sách bảo hiểm cho người lao động

Trong đó, bảo hiểm tự nguyện cùng với các cơ chế mở là hết sức quan trọng, khuyến khích và thể hiện sự quan tâm đối với lao động kỹ thuật trình độ cao. Bản thân các doanh nghiệp, trong chính sách giữ và thu hút nhân tài cần quan tâm đến các loại hình bảo hiểm khác ngoài bảo hiểm xã hội. Các công nhân kỹ thuật lành nghề, kỹ sư giỏi có thể được doanh nghiệp mua cho bảo hiểm bàn tay vàng, bảo hiểm nghề nghiệp, các chế độ bảo hiểm đặc thù khác trong điều kiện nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm... để xem như đó là tài sản quý cần được bảo vệ.

Tiếp tục ưu tiên cải thiện điều kiện lao động, bố trí chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lý.

Công ty cần quan tâm cải thiện điều kiện nơi làm việc, đảm bảo vệ sinh, sạch đẹp.

Có biện pháp khuyến khích, động viên, tạo cho cán bộ công nhân viên có thói quen thường xuyên trong việc dọn dẹp vệ sinh nơi làm việc hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng,...

Đối với những phân xưởng sản xuất trực tiếp tập trung nhiều lao động cần phải bố trí nhà bếp, người phục vụ đảm bảo bữa ăn trưa và thời giờ nghỉ ngơi hợp lý cho cán bộ công nhân viên.

Việc mặc bảo hộ lao động tại nơi làm việc phải được thực hiện nghiêm túc đến toàn thể CBCNV và phải có biện pháp kiểm tra thường xuyên nhất là tại các phân xưởng sản xuất, đảm bảo tạo thành thói quen, đồng thời nó cũng góp phần đảm bảo an toàn trong lao động sản xuất.

3.2.6. Tiếp tục hoàn thiện chính sách tuyển dụng nhân lực, gắn tuyển dụng với sử dụng nhân lực

Tuyển chuyên gia có kinh nghiệm sẵn, có kiến thức và những kỹ năng cần thiết cho công việc từ bên ngoài.

Với những vị trí công tác như giám đốc điều hành, chuyên gia công nghệ, chuyên gia thiết bị, chuyên gia phân tích thông tin và xử lý dữ liệu giỏi, ... mà không phải ai cũng thực hiện công việc được giao một cách có hiệu quả, đem lại lợi ích lớn cho doanh nghiệp thì cần phải được tuyển chọn kỹ lưỡng theo các tiêu chí cụ thể, rõ ràng. Tuy nhiên, để những người này đem lại lợi ích cho doanh nghiệp thì họ phải có đủ điều kiện phù hợp để làm việc và được hưởng thù lao thoả đáng.

Tuyển sinh viên mới tốt nghiệp đại học là những người có thể dễ dàng đạt được những kỹ năng cần thiết cho công việc.

Hàng năm, có hàng chục kỹ sư luyện kim, cán thép và hàng ngàn kỹ sư, cử nhân các ngành liên quan ra trường. Sinh viên mới tốt nghiệp thông thường được trang bị những kiến thức và kỹ năng mới nhất.

Sinh viên mới ra trường, nếu được qua các khoá thực tập có định hướng theo công việc cụ thể cần phải thực hiện tại các cơ sở và được đào tạo bồi dưỡng thêm các kỹ năng mới cần thiết ngay từ khi mới nhận công tác, thì họ sẽ nắm bắt kiến thức nhanh hơn để có thể làm việc tốt hơn những người đã lớn tuổi.

Xây dựng các chính sách ưu tiên tuyển dụng con em trong Ngành tham gia làm việc lâu dài.

Thực hiện chính sách tuyển dụng và hỗ trợ đào tạo sinh viên từ con, em cán bộ, công nhân viên trong Ngành thông qua cấp phát học bổng những chuyên ngành cần thiết cho các dự án mới trong và ngoài nước.

Chính sách này trên thực tế đã được Công ty áp dụng và cho thấy hiệu quả lâu dài. Người lao động gắn bó với doanh nghiệp hơn và những kinh nghiệm của họ sẽ được truyền lại cho con em của mình. Qua đó, các thế hệ được xây dựng và phát triển bền vững. Tuy vậy, chính sách này cần làm rõ về qui trình, tiêu chuẩn, chế độ được ưu tiên để tránh các tiêu cực phát sinh. Trong đó, phải ưu tiên những con em có học lực khá giỏi trở lên được đào tạo ở các trường danh tiếng trong và ngoài nước, ưu tiên cho các ngành luyện kim và cán thép đang thiếu hụt hiện nay.

Chuyển hẳn cơ chế tuyển dụng theo cơ chế thị trường, trong đó kể cả lao động quản lý.

Có như vậy mới thực sự tạo ra sức ép đối với lao động quản lý, buộc họ phải có trách nhiệm và nâng cao hiệu quả quản lý điều hành trong doanh nghiệp. Sự cạnh tranh bình đẳng và sự điều tiết thật sự của thị trường lao động sẽ là động lực thúc đẩy lao động quản lý phải đổi mới cung cách điều hành của mình sao cho theo kịp với yêu cầu đổi mới hiện nay.

3.2.7. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, gắn liền giữ đào tạo với sử dụng và phát triển nguồn nhân lực

Với xu hướng phát triển ngày càng mạnh mẽ của ngành Thép, với chiến lược đi tắt đón đầu về công nghệ nên sẽ có những thay đổi với tốc độ chóng mặt, với những công nghệ tiên tiến hiện đại trên thế giới được áp dụng vào Việt Nam. Do vậy Công ty cần nhận thức rõ vai trò của công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực để góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Lập kế hoạch đào tạo cần căn cứ vào kết quả đánh giá thành tích công tác, hồ sơ nhân lực, đơn vị sẽ thấy được các kỹ năng người lao động còn thiếu nhiều nhất là gì; căn cứ vào các dự án, căn cứ vào định hướng chung về nguồn nhân lực của đơn vị, căn cứ vào kế hoạch triển khai dịch vụ mới trong tương lai sẽ giúp đơn vị thấy cần những lao động có kỹ năng gì. Việc xác định đúng hướng mục tiêu đào tạo, có chọn lọc sẽ mang lại hiệu quả cao. Với mỗi loại lao động khác nhau cần tập trung theo các hướng khác nhau, như:

- Đối với lao động quản lý: Khi kinh doanh trong điều kiện cạnh tranh, người quản lý ngoài hiểu biết về chuyên môn nghiệp vụ kỹ thuật, cần phải được đào tạo các kiến thức về kinh tế, tài chính, quản trị kinh doanh và phải nắm vững các nguyên tắc chung của quản lý chất lượng hiện nay, các hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn quốc tế, hệ thống quản lý chất lượng toàn diện. Trên cơ sở kiến thức nền tảng họ cần phải thường xuyên cập nhật kiến thức mới về công nghệ, về phương pháp quản lý tiên tiến về các chủ trương chính sách của Đảng, Nhà nước, của ngành thép.

Hình thức đào tạo với lãnh đạo và cán bộ quản lý trên là các khoá đào tạo, huấn luyện tập trung bên ngoài, nên qua trường lớp hoặc lập trung ngắn hạn, dài hạn và đào tạo theo chuyên đề phù hợp với công việc hiện hành.

- Đối với lao động kỹ thuật: Phải thường xuyên đào tạo và tái đào tạo để thích ứng với các loại công nghệ mới, từ đó làm chủ được công nghệ, kỹ thuật

mạng lưới, đủ sức đảm đương việc vận hành, khai thác vận hành ổn định máy móc thiết bị công nghệ, giảm sự trợ giúp của chuyên gia nước ngoài. Muốn vậy trong chương trình đào tạo cần phải tăng thêm thời gian thực hành, khảo sát, tiếp xúc với thiết bị công nghệ mới. Với lao động kỹ thuật cần lấy năng suất, kết quả làm thước đo lao động.

- Đối với công nhân kỹ thuật: Cần được đào tạo thêm về kỹ năng tay nghề để đảm bảo làm chủ về máy móc thiết bị hiện đại, góp phần tăng năng suất lao động.

Để quá trình đào tạo, huấn luyện đạt hiệu quả cao đơn vị cần chủ động lập kế hoạch đào tạo cụ thể và chặt chẽ theo yêu cầu của công việc trong từng bộ phận dựa trên cơ sở xác định nhu cầu đào tạo của CBCNV ở các bộ phận. Đảm bảo các nhân viên trong đơn vị được đào tạo, huấn luyện thích hợp nhất, có đủ trình độ và kỹ năng cần thiết cho công việc mà họ đảm nhận.

Việc đào tạo và phát triển đội ngũ người lao động tại đơn vị cần gắn chặt với công tác tổ chức, sắp xếp, bố trí lao động. Mục tiêu quan trọng nhất của đào tạo là nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động và muốn làm được điều này cần tổ chức lao động một cách khoa học và hợp lý, đặc biệt đối với những người sau đào tạo.

3.2.8. Tăng cường kỷ luật lao động và phát huy tính sáng tạo của người lao động *Tăng cường kỷ luật lao động*

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, để đạt hiệu quả trong kinh doanh hay ngoài tính hiệu quả thuần túy về mặt kinh tế, thì hiệu quả sử dụng lao động, yếu tố kỷ luật lao động luôn được đề cao nhằm mục đích giảm thiểu tai nạn nghề nghiệp, đảm bảo sức khỏe cho người lao động

Trong thời gian qua, vấn đề kỷ luật lao động luôn được đề cao và quán triệt tới từng cán bộ công nhân viên của Công ty. Tuy nhiên, để duy trì và phát huy

hơn nữa kỷ luật lao động, trong thời gian tới cần phải hoàn thiện hơn nữa các quy định theo các hướng:

Một là, cần tăng cường hơn nữa việc giáo dục nhận thức về kỷ luật lao động như: tuyên truyền phổ biến sâu rộng tới toàn thể cán bộ công nhân viên trong đơn vị mình các nội quy lao động, thảo luận, kiểm điểm tình hình kỷ luật lao động ở các cuộc họp tổ sản xuất, bộ phận sản xuất và cả đơn vị. Dùng các phương tiện thông tin của đơn vị như bản tin của đơn vị để thông báo kịp thời tình hình an toàn lao động và kỷ luật lao động trong đơn vị, tổ chức các cuộc gặp gỡ giữa những nhân viên tiên tiến lâu năm, có uy tín với các nhân viên trẻ còn thiếu kinh nghiệm công tác để cùng nhau trao đổi đúc rút kinh nghiệm.

Hai là, tăng cường áp dụng các định mức lao động có căn cứ khoa học, theo dõi thường xuyên việc hoàn thành các mức lao động của người lao động sẽ làm cho kỷ luật lao động được duy trì và củng cố.

Ba là, xây dựng chế độ tiền lương, thưởng công bằng hợp lý để khuyến khích tăng cường tính tích cực lao động, chấp hành nghiêm chỉnh kỷ luật về lao động, công nghệ, sản xuất.

Bốn là, cải tiến và tổ chức phục vụ nơi làm việc một cách khoa học để tránh lãng phí thời gian làm việc, công suất máy móc thiết bị và không gây ảnh hưởng tới qui trình công nghệ.

Năm là, nâng cao trình độ văn hoá khoa học kỹ thuật cho người lao động để họ hiểu rõ hơn về qui trình công nghệ và kỷ luật lao động.

Phát huy tính sáng tạo của người lao động

Phát huy tinh thần sáng tạo của người lao động trong công việc là yếu tố quan trọng thúc đẩy năng suất lao động, giảm chi phí sản xuất và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Vì vậy, để sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực, Công ty cần chú ý tới một số giải pháp sau để phát huy tính sáng tạo trong công việc:

- Khuyến khích, ưu tiên những ý tưởng, sáng tạo mới có thể đem lại kết

quả thiết thực cho đơn vị trong hoạt động sản xuất kinh doanh, tạo điều kiện cho những ý tưởng có điều kiện trải nghiệm tại đơn vị.

- Phát động phong trào thi đua sâu rộng trong toàn đơn vị và mỗi nhóm - tổ trực tiếp thực hiện; sáng tạo trên nhiều phương diện.

- Thành lập các tiểu ban trực tiếp thu nhận ý kiến góp ý của các nhân viên trên

- Các chính sách thi đua khen thưởng phải phù hợp với đặc thù đơn vị, tạo được các phong trào thi đua sâu rộng, liên tục và nhiều mặt, từ quản lý, sản xuất kinh doanh đến văn hoá, văn nghệ thể thao. Đồng thời, các biện pháp, hình thức tổ chức động viên thi đua đa dạng, phong phú, khơi dậy được tính tự giác, sáng tạo, vượt khó của cán bộ công nhân viên.

- Phong trào thi đua phải được duy trì thường xuyên, liên tục ở mọi nơi, mọi lúc, trong mọi hoàn cảnh.

- Xây dựng hoàn thiện các quy chế thi đua khen thưởng. Gắn kết chặt chẽ thi đua với khen thưởng, có tiêu chuẩn khen thưởng thiết thực, đúng đối tượng, chú trọng khen thưởng các đơn vị cơ sở và các cá nhân. Khen thưởng đồng thời cả về mặt tinh thần lẫn vật chất để nâng cao tác dụng động viên khuyến khích.

- Tổng kết hàng năm để tổng kết, đánh giá động viên kịp thời.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Tại chương 3, luận văn đã xây dựng hệ thống giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty CP Gang thép Thái nguyên. Bao gồm các vấn đề chính sau:

Thứ nhất, Đề cập đến các quan điểm, mục tiêu chiến lược phát triển của Công ty đến năm 2015 và phương hướng sử dụng nguồn nhân lực để làm luận cứ khoa học cho việc xây dựng các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Thứ hai, trên cơ sở các phân tích về thực trạng, nguyên nhân của sử dụng nguồn nhân lực tại chương 2 và những quan điểm, mục tiêu phát triển, luận văn đã xây dựng hệ thống giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty.

Hệ thống giải pháp nhằm tác động trực tiếp đến vấn đề sử dụng nguồn nhân lực như: hoàn thiện cơ chế luân chuyển, đánh giá cán bộ; hoàn thiện định mức lao động; hoàn thiện việc xác định vị trí việc làm; hoàn thiện cơ chế tiền lương và các chế độ phúc lợi, điều kiện lao động cho người lao động.

Hệ thống các giải pháp hỗ trợ cho công tác sử dụng nguồn nhân lực, bao gồm: tiếp tục đổi mới công tác tuyển dụng nguồn nhân lực, gắn tuyển dụng với sử dụng nhân lực; hoàn thiện công tác đào tạo phát triển, gắn đào tạo với sử dụng và phát triển nguồn nhân lực; hoàn thiện công tác thi đua khen thưởng, kỷ luật đối với người lao động.

Việc thực hiện đồng bộ các giải pháp này sẽ cho phép Công ty nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Qua đó, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Công ty cổ phần Gang thép Thái Nguyên là một trong những doanh nghiệp hàng đầu của ngành Thép Việt Nam. Với bề dày 50 năm xây dựng và phát triển, trải qua nhiều cơ chế quản lý khác nhau, Công ty luôn hoàn thành các mục tiêu sản xuất kinh doanh và góp phần tăng trưởng của ngành Thép Việt Nam. Cùng với với phát triển của ngành Thép và mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt hiện nay, để tồn tại, phát triển và xứng đáng với cái nôi của ngành công nghiệp nặng Việt Nam, CTCP Gang Thép Thái Nguyên cần phải thực hiện đồng bộ nhiều giải pháp, trong đó có giải pháp liên quan đến sử dụng nguồn nhân lực.

Với cách tiếp cận đó, luận văn đã hoàn thành các mục tiêu nghiên cứu:

- Hệ thống hoá lý luận về nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp
- Đánh giá thực trạng về nguồn nhân lực và sử dụng nguồn nhân lực của CTCP Gang thép Thái Nguyên.
- Xây dựng một số giải pháp nhằm nâng cao việc sử dụng nguồn nhân lực để đáp ứng các mục tiêu chiến lược của Công ty trong thời gian tới.

Tuy nhiên, để thực hiện tốt các giải pháp đặt ra, cần phải có sự đồng lòng quyết tâm của đội ngũ gần 6 ngàn lao động Công ty, sự lãnh đạo quyết đoán và tầm nhìn xa của lãnh đạo Công ty. Đồng thời, cần có sự hợp tác chặt chẽ của các cấp, các ngành trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. PGS.TS. Đỗ Minh Cương và T.S. Mạc Văn Tiến (2004), *Phát triển lao động kỹ thuật ở VN, lý luận và thực tiễn*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
2. Trần Kim Dung (2000), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB ĐH Quốc gia TP HCM.
3. Trần Kim Dung (2001), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
4. Nguyễn Hữu Dũng (2002), “Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao trong sự nghiệp CNH, HĐH đất nước và hội nhập kinh tế quốc tế”, *Tạp chí Lý luận chính trị*, số 8/2002.
5. Nguyễn Hữu Dũng (2003), “Về phát triển và sử dụng nguồn nhân lực-kinh nghiệm của Nhật Bản”, *Tạp chí Lao động – Xã hội* số 224-225/2003.
6. Ngô Thị Hiền Hoà(2010), luận văn thạc sỹ: *Kinh nghiệm phát triển ngành thép trên thế giới và một số đề xuất cho ngành thép Việt Nam*.
7. Phạm Thuỳ Linh(2009), luận văn thạc sỹ: *Thực trạng ngành thép và một số giải pháp phát triển*.
8. Th.S. Lương Xuân Dương (2005), “Công ty gang thép Thái nguyên: một số giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực”, *Tạp chí Công nghiệp*, kỳ 1 tháng 4/2005, tr.15-16.
9. ĐH Kinh tế quốc dân (2005), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB LĐ - XH, Hà Nội.
10. Trương Thị Thuý Hằng (2002), “Một số vấn đề hợp tác quốc tế về giáo dục đào tạo nguồn nhân lực ở Việt Nam thời gian qua”, *Tạp chí Những vấn đề kinh tế thế giới*, số 2/2002.
11. Hiệp hội Thép Việt Nam, *Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của các thành viên thuộc Hiệp hội các năm 2011*.

12. Hiệp hội Thép Việt Nam, *Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của các thành viên thuộc Hiệp hội các năm 2011*.
13. Phạm Quỳnh Hoa (2002), *Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực Nhà nước*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
14. Luật gia Nguyễn Thị Minh Huệ (2005), *146 câu hỏi và trả lời về chính sách tiền lương mới và bảo hiểm xã hội*, NXB Lao động, Hà Nội.
15. Đặng Bá Lãm, Trần Khánh Đức (2002), *Phát triển nhân lực công nghệ ưu tiên ở nước ta trong thời kỳ CNH, HĐH*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
16. Hoàng Xuân Long (2000), “Mô hình hoá phát triển nguồn nhân lực- kết quả và hạn chế”, *Tạp chí thông tin lý luận số 4/2000*.
17. Trần Minh Ngọc (2000), luận án tiến sỹ, *Sử dụng nguồn nhân lực nông thôn trong quá trình CNH ở Việt Nam*.
18. TS. Nguyễn Bá Ngọc & KS. Trần Văn Hoan (2002), *Toà cầu hoá: Cơ hội và thách thức đối với lao động Việt Nam*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.
19. NXB Chính trị quốc gia (2004), *Các qui định pháp luật về phát triển nguồn nhân lực con người*.
20. NXB Giáo dục (2002), *Từ chiến lược phát triển giáo dục đến chính sách phát triển nguồn nhân lực*.
21. NXB Lao động – Xã hội (2003), *Bộ Luật lao động*.
22. NXB Lao động – Xã hội (2004), *Lao động- việc làm ở Việt Nam 1996-2003*.
23. NXB Lao động – Xã hội (2004), *Pháp luật Việt Nam hiện hành về lao động có yếu tố nước ngoài*.
24. NXB Lao động – Xã hội (2007), *Bộ Luật lao động sửa đổi, bổ sung năm 2006, tiền lương, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, tổ chức công đoàn, tranh chấp lao động, đình công và các qui định cần thiết*.

25. NXB Lao động – Xã hội (2007), *Số liệu thống kê lao động- việc làm ở Việt Nam từ 2000-2007*.
26. NXB Thống kê (2001), *Số liệu thống kê lao động- việc làm ở Việt Nam 1996-2000*.
27. NXB Thống kê (2006), *Hỏi - đáp về chế độ, chính sách lao động- tiền lương- bảo hiểm xã hội và các văn bản hướng dẫn thi hành*.
28. Tài liệu Hội thảo “Viet Nam Steel Industry in the context of WTO Accession- Công nghiệp Thép Việt Nam trong bối cảnh gia nhập WTO” tổ chức tại Hà Nội tháng 8/2007.
29. Tài liệu Hội thảo “ Vietnam – Japan Joint Research” tổ chức tại Hà Nội tháng 12/2000.
30. Nguyễn Hữu Thân (1998), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống Kê, Hà Nội.
31. Nguyễn Hữu Thân (2003), *Sử dụng hiệu quả nhân lực con người ở Việt Nam*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
32. Nguyễn Thanh (2002), *Phát triển nguồn nhân lực phục vụ CNH, HĐH đất nước*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
33. PGS.TS. Nguyễn Tiệp (2005), *Giáo trình Nguồn Nhân Lực*, Trường ĐH Lao động – Xã hội, NXB Lao động – Xã hội.
34. PGS.TS. Nguyễn Tiệp (2006), *Giáo trình Kế hoạch nhân lực*, Trường ĐH Lao động – Xã hội, NXB Lao động – Xã hội.
35. PGS.TS. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Tổ chức lao động*, Trường ĐH Lao động – Xã hội, NXB Lao động – Xã hội.
36. PGS.TS. Nguyễn Tiệp, TS. Lê Thanh Hà (2006), *Giáo trình Tiền lương, tiền công*, Trường ĐH Lao động – Xã hội, NXB Lao động – Xã hội.
37. Công ty Cổ phần Gang thép Thái Nguyên(2010): *Nghị quyết số 42/NQ-HĐQT ngày 16/6/2010 v/v thông qua Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư giai đoạn 2010 đến 2015*.

38. Công ty Cổ phần Gang thép Thái Nguyên(2010): *Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2010.*
39. Công ty Cổ phần Gang thép Thái Nguyên(2011): *Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2011.*
40. Công ty Cổ phần Gang thép Thái Nguyên(2012): *Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2012.*
41. Công ty Cổ phần Gang thép Thái Nguyên, (20012), *Báo cáo về công tác đào tạo nguồn nhân lực trong chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh.*
42. Công ty Cổ phần Gang thép Thái nguyên(2011), *Báo cáo thường niên năm 2011.*
43. Công ty Cổ phần Gang thép Thái nguyên(2012), *Báo cáo thường niên năm 2012.*
44. Công ty Cổ phần Gang thép Thái nguyên(2012), *Báo cáo tài chính hợp nhất.*
45. Công ty Cổ phần Gang thép Thái nguyên, *Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty Cổ phần Gang thép Thái nguyên.*
46. Tổng công ty Thép Việt Nam, *Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh năm 2011.*
47. Tổng công ty Thép Việt Nam, *Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh năm 2012.*
48. Tổng công ty Thép Việt Nam (2005), *Báo cáo công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đến năm 2015.*
49. Trang Web:www.tisco.com.vn
50. Trang web:www.VSC.com.vn
51. Trang Web:www.mpi.gov.vn
52. Trang Web:www.edu.gov.vn
53. Trang Web:www.industry.gov.vn
54. Trang Web:www.gso.gov.vn

Tiếng Anh

55. Davis K (1996), *Human resources and Personnel Management*. Dr Hiromotoda (1997), *Economic consideration on steel industry in developing countries*, The Japan Iron and steel federation.
56. ILO (2000), *International labour standards for development and social justice*.
57. IPSI- Sojitz (2007), Presentation workshop on “ Viet Nam Steel Industry in the context of WTO Accession”.
58. Jaica Vitenam(2000), *The feasibility study on steel flat product mills*.
59. George T.Milkovich and John W.Boudreau- *Human resources management*,
60. Oxford University Press (1995), *The knowledge creating company*.
61. Oxford University Press (1998), *Human resources development in the Asia- Pacific*.
62. Oxford University Press (2000), *Human resources development in Japan*.
63. Oxford University Press (2001), *Human resources development in ASEAN Countries*.
64. Oxford University Press (2003), *Human development report 2003*.
65. Oxford University Press (2004), *Human development report 2004*.
66. Republic of China (2002), *Vocational Education Law of the People's Republic of China*.
67. Republic of Korea (1999), *The Human Resources Development Strategy for the 21th Century in ASEAN Countries*.
68. Nicholas Henry- *Public Administration and Public affairs*
69. Werther W.B.& Davis K (1996), *Human resources and Personnel Management*.

PHỤ LỤC I

CÂU HỎI ĐIỀU TRA

Để phục vụ trong công tác đánh giá khách quan và đầy đủ về thực trạng sử dụng nguồn nhân lực của CTCP Gang Thép Thái nguyên, đề nghị anh(chị) vui lòng trả lời một số câu hỏi sau (mọi thông tin trong bảng hỏi chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu và thông tin cá nhân không nhất thiết phải đưa vào bảng hỏi).

Câu 1: Theo anh/chị, đâu là những khó khăn chính trong sử dụng nguồn nhân lực(đồng ý phương án nào thì đánh dấu(X) vào phương án đó):

- Khó do nguồn tuyển không đa dạng phong phú, do vậy không tuyển được người đúng chuyên ngành.
- Khó do việc bố trí sau khi tuyển dụng không đúng với chuyên môn được đào tạo.
- Khó do tính không ổn định của người lao động khi làm việc tại DN .
- Khó do công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực .
- Khó do chế độ tiền lương, tiền công không thực sự hấp dẫn người lao động sau khi tuyển dụng.
- Yếu tố khác (đề nghị ghi rõ):

Câu 2: Anh/chị có nhất trí đánh giá tầm quan trọng của các yếu tố sau liên quan đến chất lượng nguồn nhân lực (Đồng ý đánh dấu x; Không đồng ý bỏ trống)

a) Đối với cán bộ quản lý

Yếu tố		Ý kiến
<Kiến thức>	(1) Kiến thức chung về luyện kim	
	(2) Kiến thức liên quan công việc quản lý	
<Kỹ năng/ Khả năng>		
	(3) Ra quyết định	
	(4) Giải quyết vấn đề	
	(5) Thu thập và xử lý thông tin	
	(6) Khả năng làm việc độc lập và có tính sáng tạo	
	(7) Khả năng đào tạo nhân viên	
	(8) Kỹ năng giao tiếp	
<Thái độ>	(9) Hợp tác, đoàn kết	
	(10) Cầu thị, học hỏi, đạo đức và trách nhiệm	
	(11) Tự chủ	

b) Đối với cán bộ kỹ thuật

Yếu tố		Ý kiến
<Kiến thức>	(1) Kiến thức chung về luyện kim	
	(2) Kiến thức liên quan đến trách nhiệm công việc	
<Kỹ năng/ Khả năng>		
	(3) Ra quyết định	
	(4) Hướng dẫn công nhân kỹ thuật	
	(5) Nghiên cứu khoa học và vận dụng trong sản xuất	
	(6) Làm việc theo nhóm	

	(7) Khả năng sáng tạo	
	(8) Kỹ năng giao tiếp	
<Thái độ>	(9) Hợp tác, đoàn kết	
	(10) Tự giác trong thực hiện công việc	

c) Đối với công nhân kỹ thuật

Yếu tố		
<Kiến thức>	(1) Kiến thức chung về luyện kim	
	(2) Kiến thức liên quan đến trách nhiệm công việc	
<Kỹ năng/ Khả năng>		
	(3) Mức độ thành thạo về tay nghề kỹ thuật	
	(4) Khả năng thao tác, vận hành máy móc thiết bị	
	(5) Khả năng cải tiến, sáng kiến, kinh nghiệm	
	(6) Làm việc theo nhóm	
	(7) Khả năng tự học tập	
	(8) Kỹ năng giao tiếp	
<Thái độ>	(9) Hợp tác, đoàn kết	
	(10) Tự giác trong thực hiện công việc	

Câu 3: Anh/chị có nhất trí về tầm quan trọng của các tiêu chí liên quan đến sử dụng nguồn nhân lực ảnh hưởng đến SX-KD (Đồng ý đánh dấu x; Không đồng ý bỏ trống)

Yếu tố	Ý kiến
<i>(1) Những thay đổi bố trí, sử dụng nhân sự</i>	
- Sắp xếp lại lao động theo hướng tin giảm bộ máy	
- Đánh giá đúng trình độ, năng lực trước khi bố trí sắp xếp công việc	
- Luân chuyển lao động	
- Sử dụng các phương tiện hiện đại để quản lý, đánh giá nhân viên	
<i>(2)- Việc đáp ứng các vấn đề cho người lao động</i>	
- Cải thiện điều kiện lao động an toàn và vệ sinh	
- Nâng cao tinh thần của người lao động	
- Duy trì mối quan hệ tốt giữa người quản lý và người lao động	
- Khuyến khích mọi người phục vụ lâu dài	
<i>(3)- Hệ thống phát triển quá trình nâng cao trình độ nghiệp vụ, chuyên môn</i>	
- Tạo điều kiện cho việc phát triển nghề nghiệp trong công ty	
- Biết sử dụng tốt hơn những lao động lớn tuổi	
- Biết sử dụng tốt hơn những lao động nữ	
- Nâng cao khả năng quản lý hành chính của lãnh đạo	
- Nâng cao năng suất trong công việc	
- Đa dạng hoá tay nghề và kỹ năng của người lao động	

Câu 4: Anh/chị có đồng ý với nhận định về việc thay đổi công nghệ sản xuất có ảnh hưởng đến vị trí công tác hiện nay của mình(Đồng ý đánh dấu x; Không đồng ý bỏ trống)

Yếu tố	Ý kiến
- Cải thiện năng suất	
- Yêu cầu người lao động phải được trang bị các kỹ năng/ kiến thức mới	
- Đòi hỏi về việc đào tạo bổ sung kiến thức mới .	

- Làm tăng khối lượng công việc	
- Gây nên việc giảm biên chế lao động	

Câu 5: Anh/chị có thực hiện các biện pháp lấp đầy khoảng cách giữa kỹ năng/ kiến thức với yêu cầu công việc (Nếu thực hiện đánh dấu x; Không thực hiện thì bỏ trống)

Yếu tố	Ý kiến	
	Làm ở mức nhất định	Làm thường xuyên
<i>Kiến thức chung</i>		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tại chỗ		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tập trung		
- Đạt được thông qua việc tự học		
<i>Kiến thức liên quan đến trách nhiệm công việc</i>		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tại chỗ		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tập trung		
- Đạt được thông qua việc tự học		
<i>Khả năng ra quyết định</i>		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tại chỗ		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tập trung		
- Đạt được thông qua việc tự học		
<i>Khả năng giải quyết vấn đề</i>		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tại chỗ		

- Được nâng cao thông qua đào tạo tập trung		
- Đạt được thông qua việc tự học		
<i>Kỹ năng thu thập dữ liệu</i>		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tại chỗ		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tập trung		
- Đạt được thông qua việc tự học		
<i>Khả năng xử lý dữ liệu</i>		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tại chỗ		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tập trung		
- Đạt được thông qua việc tự học		
<i>Khả năng làm việc độc lập</i>		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tại chỗ		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tập trung		
- Đạt được thông qua việc tự học		
<i>Khả năng sáng tạo và đưa ra sáng kiến cải tiến</i>		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tại chỗ		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tập trung		
- Đạt được thông qua việc tự học		
<i>Khả năng tận dụng công nghệ thông tin</i>		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tại chỗ		

- Được nâng cao thông qua đào tạo tập trung		
- Đạt được thông qua việc tự học		
<i>Thái độ hợp tác</i>		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tại chỗ		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tập trung		
- Đạt được thông qua việc tự học		
<i>Thái độ tích cực và tận tụy</i>		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tại chỗ		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tập trung		
- Đạt được thông qua việc tự học		
<i>Cư xử có đạo đức và trách nhiệm</i>		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tại chỗ		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tập trung		
- Đạt được thông qua việc tự học		
<i>Tinh thần tự chủ</i>		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tại chỗ		
- Được nâng cao thông qua đào tạo tập trung		
- Đạt được thông qua việc tự học		

Câu 6: Anh/chị có cho rằng việc bố trí lao động đã phù hợp giữa trình độ được đào tạo với công việc không?

Mức độ	Ý kiến
Rất phù hợp	
Phù hợp	
Ít phù hợp	
Không phù hợp	
í kiến khác	

Câu 7: Đơn vị anh/chị có xác định rõ các mục tiêu đào tạo(Đồng ý đánh dấu x; Không đồng ý bỏ trống):

Yếu tố	Ý kiến
- Cử người đi đào tạo để chuẩn bị mở rộng sản xuất, kinh doanh	
- Cử người đi đào tạo theo kế hoạch định sẵn nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của Công ty.	
- Tái đào tạo lại từng chức danh theo định hướng cụ thể.	
- Nâng cao trình độ chuyên môn/ nghiệp vụ theo nguyện vọng cá nhân.	

Câu 8: Tại đơn vị anh/chị đã sử dụng các biện pháp tuyển nhân viên (Đồng ý đánh dấu x; Không đồng ý bỏ trống)

Yếu tố	Ý kiến
- Thông báo tuyển chọn trên các phương tiện thông tin đại chúng (báo, đài, ti vi)	
- Nhờ vào sự sắp xếp theo quy định của Nhà nước	
- Dán áp phích quảng cáo ngay tại trụ sở công ty	
- Thông tin truyền miệng qua nhân viên đang làm việc tại công ty	
- Thông qua các cơ sở đào tạo, trung tâm giới thiệu việc làm	
- Bổ nhiệm, luân chuyển hay sắp xếp lại vị trí trong công ty	

- Tuyển từ những người thử việc, học nghề ngay tại công ty	
--	--

Câu 9: Anh/chị có tán thành những thay đổi trong tuyển dụng nhân lực (Đồng ý đánh dấu x; Không đồng ý bỏ trống)

Yếu tố	Ý kiến
- Đổi mới qui trình tuyển dụng	
- Lượng hoá tiêu chuẩn tuyển dụng	
- Thông tin tuyển dụng công khai trên phương tiện thông tin đại chúng	
- Đổi mới phương pháp đánh giá trong tuyển dụng nhân sự	

Câu 10: Đơn vị anh/chị gặp phải những khó khăn nào khi thực hiện công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực?(Đồng ý đánh dấu x; Không đồng ý bỏ trống)

Yếu tố	Ý kiến
- Thiếu kinh phí cho đào tạo	
- Thiếu thông tin thị trường về đào tạo	
- Khó khăn cá nhân của người được cử đi đào tạo	
- Thiếu chương trình, kế hoạch đào tạo tại đơn vị	

Câu 11 : Đơn vị anh/chi có áp dụng các phương pháp đánh giá kết quả đào tạo nào?(Đồng ý đánh dấu x; Không đồng ý bỏ trống)

Yếu tố	Ý kiến
- Yêu cầu cán bộ được đào tạo tự báo cáo.	
- Liên hệ với người chịu trách nhiệm đào tạo của cơ sở cung cấp dịch vụ đào tạo để biết rõ hơn kết quả học tập của người được cử đi đào tạo.	
- Thông qua các bằng cấp, giấy chứng nhận, giấy chứng chỉ của người được cử đi đào tạo để đánh giá kết quả học tập.	
- Thông qua những người cùng đi học để đánh giá người được cử đi học	
- Thông qua kết quả làm việc sau khi được cử đi đào tạo	
- Không cần biện pháp kiểm tra nào.	

Câu 12: anh/chi có hài lòng về mức tiền lương hiện nay mà Công ty đang trả cho mình:

1. Rất hài lòng.
2. Hài lòng
3. Chưa hài lòng

Câu 13: Anh/chi có hài lòng với việc công ty đánh giá mức độ hoàn thành công việc của bản thân định kỳ hàng năm không?

1. Rất hài lòng
2. Hài lòng
3. Chưa hài lòng

Câu 14: Theo anh chị đâu là các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty:

1. Đổi mới tuyển dụng nhân lực
2. Đổi mới công tác luân chuyển, sắp xếp lại lao động
3. Đổi mới chế độ tiền lương và thu nhập
4. Tăng cường nguồn lực học công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực
5. Tăng cường các hoạt động hợp tác quốc tế về lao động
6. Tiếp tục hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn các chức danh công việc
7. Khác(đề nghị ghi rõ).

Câu 15: anh/chị có kiến nghị gì để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty?

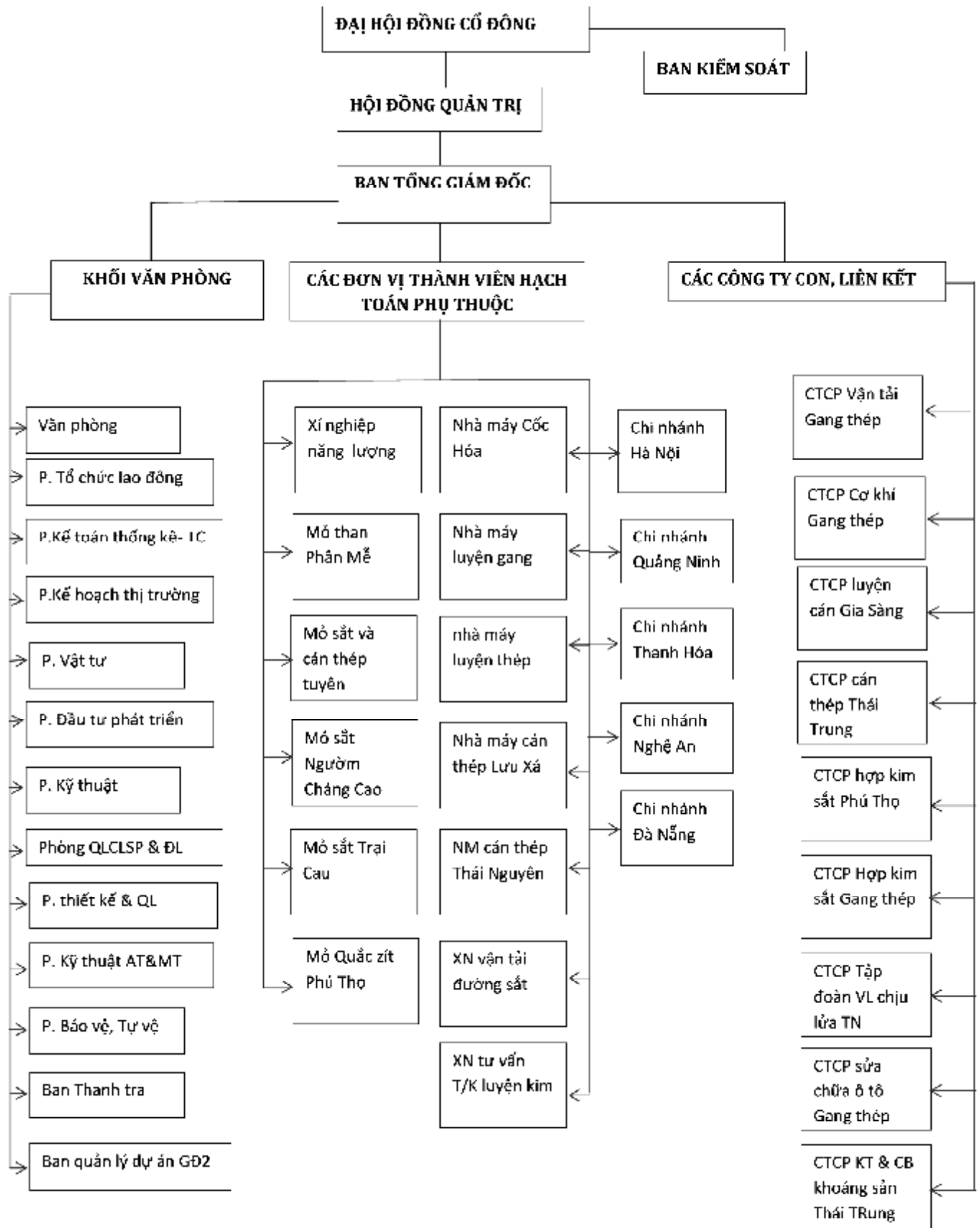
.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn anh/chị!

PHỤ LỤC II



Sơ đồ tổ chức bộ máy của tv cổ phần aana thép Thái Nguyên

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: kết quả sản xuất kinh doanh qua các năm.....	32
Bảng 2. 2: Tỷ lệ các doanh nghiệp áp dụng các biện pháp liên quan đến sử dụng nguồn nhân lực	48
Bảng 2.3 : Ảnh hưởng của công tác đổi mới bố trí, sử dụng nguồn nhân lực	49
Bảng 2.4: Mức độ phù hợp giữa trình độ được đào tạo với công việc (%)....	50
Bảng 2.5: Tiền lương bình quân của Công ty	58
Bảng 2.6: Thu nhập bình quân của đội ngũ cán bộ quản lý cấp cao(CEO)	59
Bảng 2.7 : Năng suất lao động tính theo sản lượng thép cán năm 2012	62
Bảng 2.8: Năng suất lao động tính theo giá trị sản xuất công nghiệp	63
Bảng: 3.1: Kế hoạch sản xuất tiêu thụ của TISCO.....	87
Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động ngành Thép năm 2012 (người).....	37
Biểu đồ 2.2: Lao động theo trình độ chuyên môn kỹ thuật(người).....	39
Biểu đồ 2.3: Cơ cấu nguồn nhân lực theo ngành nghề (%)	41
Biểu đồ 2.4: Mức độ hài lòng khi đánh giá kết quả thực hiện công việc(%) .	55
Biểu đồ 2.5: Lỗi thường mắc phải khi đánh giá kết quả thực hiện công việc(%).....	56
Biểu đồ 2.6: Mức độ hài lòng về tiền lương	59
Biểu đồ 2.7: Mức độ thỏa mãn với môi trường và điều kiện làm việc.....	67

MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG BIỂU	
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: MỘT SỐ LÝ LUẬN VỀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	7
1.1. Nguồn nhân lực và sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	7
1.1.1. Các khái niệm và đặc điểm nguồn nhân lực.....	7
1.1.2. Sử dụng nguồn nhân lực	8
1.1.3. Nội dung sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	9
1.1.4. Tiêu chí đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	12
1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến sử dụng nguồn nhân lực	17
1.2.1. Các yếu tố môi trường bên ngoài doanh nghiệp	17
1.2.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp	21
1.3. Sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	25
1.3.1. Đối với doanh nghiệp	25
1.3.2. Đối với người lao động.....	26
1.3.3. Đối với xã hội.....	27
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN GANG THÉP THÁI NGUYÊN.....	29
2.1. Khái quát về công ty cổ phần gang thép Thái Nguyên.....	29
2.1.1. Sự hình thành và phát triển của Công ty cổ phần Gang thép Thái Nguyên	29
2.1.2. Ngành nghề kinh doanh.....	30
2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh.....	31
2.1.4. Cơ cấu tổ chức của công ty.....	34
2.1.5. Qui mô, cơ cấu chất lượng nguồn nhân lực	36

2.2. Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần gang thép Thái Nguyên.....	44
2.2.1. Công tác qui hoạch, kế hoạch hoá nguồn nhân lực.....	45
2.2.2. Bố trí, sắp xếp nhân lực.....	48
2.2.3.Đánh giá thực hiện công việc.....	52
2.2.4. Thực hiện chế độ đãi ngộ nguồn nhân lực.....	57
2.2.5. Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	61
2.3 Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến sử dụng nguồn nhân lực của công ty cổ phần gang thép Thái Nguyên.....	68
2.3.1. Thực trạng các yếu tố bên ngoài.....	68
2.3.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp.....	71
2.4. Đánh giá chung về sử dụng nguồn nhân lực.....	79
2.4.1. Ưu điểm.....	79
2.4.2. Hạn chế.....	81
2.4.3. Nguyên nhân của hạn chế.....	82
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO VIỆC SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN GANG THÉP THÁI NGUYÊN.....	85
3.1. Quan điểm và mục tiêu phát triển của công ty cổ phần gang thép Thái Nguyên.....	85
3.1.1. Quan điểm phát triển.....	85
3.1.2.Mục tiêu phát triển đến 2015.....	86
3.1.3.Phương hướng sử dụng nguồn nhân lực.....	87
3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao việc sử dụng nguồn nhân lực của công ty cổ phần gang thép Thái Nguyên.....	88
3.2.1. Hoàn thiện công tác bố trí sử dụng, luân chuyển nguồn nhân lực.....	88
3.2.2.Hoàn thiện công tác định mức lao động.....	89

3.2.3. Hoàn thiện việc xác định vị trí việc làm.....	90
3.2.4. Hoàn thiện quy trình đánh giá thực hiện công việc và tổ chức đánh giá thực hiện công việc một cách định kỳ.....	91
3.2.5. Hoàn thiện các chế độ chính sách tiền lương và thu nhập đối với người lao động nhằm giữ chân và thu hút nhân tài.....	92
3.2.6. Tiếp tục hoàn thiện chính sách tuyển dụng nhân lực, gắn tuyển dụng với sử dụng nhân lực.....	94
3.2.7. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, gắn liền giữ đào tạo với sử dụng và phát triển nguồn nhân lực.....	96
3.2.8. Tăng cường kỷ luật lao động và phát huy tính sáng tạo của người lao động.....	97
KẾT LUẬN.....	
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	
PHỤ LỤC.....	