

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH : QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên : Nguyễn Văn Phong

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Cao Thị Hồng Hạnh

HẢI PHÒNG – 2021

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG**

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY BẢO HIỂM
PJICO HẢI PHÒNG – TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN
BẢO HIỂM PETROLIMEX**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY
NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

Sinh viên : Nguyễn Văn Phong

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Cao Thị Hồng Hạnh

HẢI PHÒNG – 2021

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Nguyễn Văn Phong

Mã SV: 1312402024

Lớp : QT1701N

Ngành : Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng – Tổng Công ty cổ phần bảo hiểm Petrolimex

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp

- Những cơ sở lý luận về nhân lực, quản trị nguồn nhân lực, hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
- Phân tích thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng qua giới thiệu khái quát chung về Công ty, những thuận lợi và khó khăn, hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, cơ cấu lao động, hoạch định nguồn nhân lực, tuyển dụng nguồn nhân lực, tình hình sa thải, nghỉ việc, công tác chi trả tiền lương, thưởng, phụ cấp cho đội ngũ cán bộ công nhân viên trong Công ty.
- Đề ra những giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng bằng phương pháp tuyển dụng nguồn nhân lực, chi trả tiền thưởng cho cán bộ công nhân viên trong Công ty.
- Kiến nghị về những giải pháp có thể khắc phục được những khuyết điểm để có thể phát triển Công ty trong thời gian tới.

2. Các tài liệu, số liệu cần thiết

- Doanh thu, chi phí, số lượng lao động bình quân, số lượng nhân sự được cử đi đào tạo, số lượng lao động tuyển dụng từ nội bộ và bên ngoài, số lượng lao động sa thải, nghỉ việc, tiền lương, phụ cấp, tiền thưởng của Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng trong 2 năm 2018 và 2019.
- Phương pháp tính lương, thưởng trong Công ty và các nghị định quy định về tiền lương, thưởng, phụ cấp cho các cán bộ công nhân viên trong năm 2019.

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp

- Địa điểm: Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng
- Địa chỉ Công ty: Số 1 Trần Hưng Đạo, Phường Minh Khai, Quận Hồng Bàng, Thành phố Hải Phòng

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Họ và tên : Cao Thị Hồng Hạnh

Học hàm, học vị : Thạc sĩ

Cơ quan công tác : Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: *Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng – Tổng Công ty cổ phần bảo hiểm Petrolimex.*

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 12 tháng 10 năm 2020

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 31 tháng 12 năm 2020

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Giảng viên hướng dẫn

Nguyễn Văn Phong

ThS. Cao Thị Hồng Hạnh

Hải Phòng, ngày tháng năm 2021

XÁC NHẬN CỦA KHOA

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU.....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	1
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	1
3. Phạm vi nghiên cứu.....	1
4. Phương pháp nghiên cứu.....	2
5. Bố cục luận văn.....	2
CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC, QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC....	3
I. Nguồn nhân lực.....	3
1.1. Khái niệm nguồn nhân lực.....	3
1.2. Vai trò của nguồn nhân lực.....	4
1.3. Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực.....	5
1.3.1. Số lượng nguồn nhân lực.....	5
1.3.2. Chất lượng nguồn nhân lực.....	5
1.3.3. Cơ cấu nguồn nhân lực.....	6
II. Quản trị nguồn nhân lực.....	6
2.1. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực.....	6
2.2. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực.....	7

2.2.1. Mục tiêu kinh tế	7
2.2.2. Mục tiêu xã hội	7
2.2.3. Mục tiêu củng cố và phát triển tổ chức	7
2.2.4. Mục tiêu thực hiện các chức năng nhiệm vụ tổ chức	8
2.3. Chức năng của quản trị nguồn nhân lực	8
2.3.1. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực	8
2.3.2. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển	8
2.3.3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực	9
2.4. Nội dung của quản trị nguồn nhân lực	9
2.4.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự	9
2.4.2. Phân tích công việc	12
2.4.3. Tuyển dụng nhân lực	13
2.4.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	18
2.4.5. Đánh giá nhân viên	20
2.5. Trả công người lao động	20
2.5.1. Khái niệm tiền lương và cơ cấu thu nhập của người lao động	20
2.5.2. Các hình thức trả lương	21
2.6. Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	24

2.6.1. Khái niệm về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	24
2.6.2. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	24
2.6.3. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	25
2.6.4. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lao động.....	25

CHƯƠNG II: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY BẢO HIỂM PJICO HẢI PHÒNG – TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM PETROLIMEX.....27

I. Khái quát về Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng.....	27
1.1. Giới thiệu chung về Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng.....	27
1.2. Quá trình hình thành và phát triển.....	27
1.3. Mạng lưới hoạt động của Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng.....	27
1.4. Chức năng và nhiệm vụ.....	28
1.5. Tầm nhìn và sứ mệnh.....	28
1.6. Giá trị cốt lõi.....	28
1.7. Cơ cấu tổ chức.....	29
1.8. Hoạt động kinh doanh của Công ty.....	37
1.8.1. Sản phẩm.....	37
1.8.2. Hoạt động kinh doanh.....	37
1.9. Thuận lợi và khó khăn.....	38

1.9.1. Thuận lợi.....	38
1.9.2. Khó khăn.....	39
II. Thực trạng công tác quản trị và sử dụng lao động tại Công ty bảo hiểm PIJCO Hải Phòng.....	39
2.1. Cơ cấu lao động của Công ty.....	39
2.2. Hoạch định nguồn nhân lực.....	43
2.3. Công tác tuyển dụng nhân lực.....	44
2.4. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực.....	50
2.5. Công tác trả công người lao động.....	52
III. Đánh giá hiệu quả công tác quản trị nhân lực của Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng.....	60
3.1. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân lực của Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng.....	60
3.2. Đánh giá về tình hình sử dụng lao động tại Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng.....	61
3.2.1. Ưu điểm.....	61
3.2.2. Khuyết điểm.....	62
CHƯƠNG III: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY BẢO HIỂM PJICO HẢI PHÒNG – TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM PETROLIMEX.....	63
I. Nâng cao chất lượng lao động được tuyển dụng.....	63
1.1. Căn cứ của biện pháp.....	63
1.2. Nội dung của biện pháp.....	64
1.3. Kết quả của biện pháp.....	65
II. Điều chỉnh công tác trả thưởng cho người lao động.....	67

2.1. Căn cứ của giải pháp.....	67
2.2. Nội dung của giải pháp.....	67
2.3. Kết quả của giải pháp.....	68
III. Kiến nghị, đề xuất khác.....	71
KẾT LUẬN.....	74
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	75

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU VÀ SƠ ĐỒ

1. Bảng biểu

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực bảo hiểm năm 2018 – 2019.....	37
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo chức năng.....	39
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn.....	40
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo giới tính.....	41
Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo độ tuổi.....	42
Bảng 2.6: Tình hình tuyển dụng lao động của Công ty.....	46
Bảng 2.7: Tình hình sa thải, nghỉ việc của lao động trong Công ty.....	49
Bảng 2.8: Lượng lao động tham gia đào tạo theo các khóa đào tạo của Công ty năm 2019.....	51
Bảng 2.9: Thang bảng lương của Công ty năm 2019.....	55
Bảng 2.10: Phụ cấp chức danh của Công ty năm 2019.....	56
Bảng 2.11: Các phụ cấp của Công ty năm 2019.....	56
Bảng 2.12: Thu nhập thực tế nhận được tháng 10 năm 2019 của một số nhân viên trong Công ty.....	58
Bảng 2.13: Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nguồn nhân lực.....	60
Bảng 2.14: Tình hình nhân sự năm 2019 của Công ty.....	63
Bảng 2.15: So sánh kết quả kinh doanh trước và sau thực hiện biện pháp.....	66

Bảng 2.16: Tình hình nghỉ việc của người lao động trong Công ty.....	67
Bảng 2.17: Các nhóm chỉ tiêu KPI đối với nhân viên bán bảo hiểm.....	68
Bảng 2.18: So sánh kết quả kinh doanh trước và sau thực hiện biện pháp.....	70

2. Sơ đồ

Sơ đồ 1.1: Quy trình hoạch định nguồn nhân lực.....	11
Sơ đồ 1.2: Sơ đồ quy trình tuyển dụng nhân sự.....	14
Sơ đồ 1.3: Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	19
Sơ đồ 1.4: Cơ cấu thu nhập của người lao động.....	21
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng.....	29
Sơ đồ 2.2: Quy trình tuyển dụng nội bộ của Công ty.....	47
Sơ đồ 3.1: Quy trình tuyển dụng nhân sự nội bộ đề xuất.....	71

LỜI CẢM ƠN

Khóa luận: *“Một số giải pháp giúp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng – Tổng Công ty cổ phần bảo hiểm Petrolimex”* đã phần nào nói lên được sự tiếp thu, những thành quả của em trong quá trình học tập tại Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng. Qua đó em xin được gửi lời cảm ơn tới các thầy, các cô tại Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng đã nhiệt tình giúp đỡ em, dạy cho em những kiến thức hữu ích, những bài học hay để em có thể vững tin hơn trong công việc nghiên cứu cũng như tương lai sau này.

Em xin trân thành cảm ơn ban lãnh đạo cùng với đội ngũ cán bộ công nhân viên tại Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng đã tạo mọi điều kiện tốt nhất giúp em có thể hoàn thành khóa luận tốt nghiệp.

Em xin trân thành cảm ơn gia đình, bạn bè đã giúp đỡ, ủng hộ cho em, tạo điều kiện thuận lợi cho em để có thể hoàn thành khóa luận tốt nghiệp.

Em xin trân thành cảm ơn ThS. Cao Thị Hồng Hạnh trong thời gian qua đã hướng dẫn tận tụy, tạo điều kiện tốt nhất cho em để có thể hoàn thành được khóa luận tốt nghiệp.

Trong điều kiện về thời gian còn hạn chế nên em khó có thể tránh được những thiếu sót, mặc dù em đã rất cố gắng để hoàn thành khóa luận tốt nghiệp. Do đó em rất mong được sự chỉ bảo, đóng góp ý kiến của các thầy, các cô để em có thể tiếp thu, ý thức hơn, hoàn thiện bản thân nhiều hơn nữa trong công việc nghiên cứu sau này.

Em xin trân thành cảm ơn!

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan khóa luận tốt nghiệp: ***“Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng – Tổng Công ty cổ phần bảo hiểm Petrolimex”*** là công trình nghiên cứu của cá nhân em. Các số liệu, nội dung được trình bày trong khóa luận được hình thành và phát triển từ những quan điểm của cá nhân em và hoàn toàn hợp lệ dưới sự hướng dẫn một cách khoa học của ThS. Cao Thị Hồng Hạnh và được sự đồng ý của Ban lãnh đạo Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng.

Em xin chịu hoàn toàn trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình!

Sinh viên

Nguyễn Văn Phong

MỞ ĐẦU**1. Tính cấp thiết của đề tài**

Hiện nay với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật, đặc biệt là cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang diễn ra mạnh mẽ trên toàn cầu thì việc quản lý nguồn nhân lực tốt sẽ là sẽ tạo nên sức cạnh tranh mang tính quyết định của doanh nghiệp.

Quản trị nguồn nhân lực là một hoạt động tất yếu của tổ chức, nó là điểm cốt lõi của quản lý doanh nghiệp. Tất cả các hoạt động của doanh nghiệp sẽ không hiệu quả nếu hoạt động quản trị nguồn nhân lực không hiệu quả. Do đó việc tìm câu trả lời đúng cho câu hỏi làm thế nào để quản trị nguồn nhân lực có hiệu ngày càng trở thành một vấn đề khó khăn và thử thách lớn nhất của doanh nghiệp trong nền kinh tế chuyển giao mạnh mẽ sang việc sử dụng máy móc, trí tuệ nhân tạo thay thế cho con người hiện nay.

Nhận thấy được tầm quan trọng của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp hiện nay nên trong quá trình thực tập tại Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng, em quyết định lựa chọn đề tài: “Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng – Tổng Công ty cổ phần bảo hiểm Petrolimex” để làm luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Dựa trên cơ sở hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về nguồn nhân lực kết hợp với việc phân tích thực tiễn công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng để từ đó đưa ra được những giải pháp, đề xuất cụ thể để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực của Công ty.

3. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi không gian: Đề tài nghiên cứu, phân tích tình hình sử dụng nguồn lao động của Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng bao gồm cả khối lao động trực tiếp và gián tiếp. Đặc biệt đi sâu nghiên cứu khối lao động gián tiếp vì đây là bộ phận ảnh hưởng trực tiếp đến các chiến lược và điều hành hành hoạt động kinh doanh của Công ty.
- Phạm vi thời gian: Các số liệu được lấy để nghiên cứu khóa luận của Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng được lấy trong hai năm là 2018 và 2019.

- Phạm vi nội dung: Khóa luận tập trung nghiên cứu các vấn đề liên quan tới lý luận, thực tế về nguồn nhân lực và việc sử dụng nguồn nhân lực của Công ty như: số lượng, cơ cấu nguồn nhân lực, các chính sách lương và phúc lợi liên quan đến nguồn nhân lực,... để từ đó đưa ra được các giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty.

4. Phương pháp nghiên cứu

Khóa luận được thực hiện bằng các phương pháp chủ yếu là thống kê, điều tra, phân tích và tổng hợp.

Nguồn dữ liệu trong khóa luận được thu thập dựa trên trang Web và các phòng ban trong Công ty. Số liệu có từ nhiều nguồn như: Điều tra trực tiếp, tham khảo ý kiến các chuyên gia và người có kinh nghiệm.

5. Bố cục luận văn

Ngoài phần mở đầu, danh mục bảng biểu, danh mục sơ đồ hình vẽ, tài liệu tham khảo khóa luận gồm có 3 chương:

Chương I: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Chương II: Phân tích thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng – Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Petrolimex.

Chương III: Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng – Tổng công ty cổ phần bảo hiểm Petrolimex.

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC, QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC**I. Nguồn nhân lực****1.1. Khái niệm nguồn nhân lực**

Ở bất kỳ thời điểm nào của lịch sử phát triển, nguồn lực con người luôn là vấn đề quan trọng bậc nhất và là mối quan tâm hàng đầu của mỗi quốc gia, dân tộc vì nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng quyết định sức mạnh của đất nước. Điều đó càng thể hiện rõ nét hơn trong quá trình toàn cầu hóa hiện nay khi nền kinh tế nào dựa nhiều vào tri thức sẽ tạo ra nhiều cơ hội phát triển, duy trì được tốc độ tăng cao, sử dụng hiệu quả mọi nguồn lực. Các lý thuyết về tăng trưởng kinh tế gần đây cũng chỉ ra rằng động lực quan trọng nhất của sự tăng trưởng kinh tế bền vững chính là yếu tố con người.

Cho đến nay khái niệm nguồn nhân lực đang được hiểu theo nhiều cách khác nhau.

Theo định nghĩa của Liên Hợp Quốc: “Nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thực tế hoặc tiềm năng để phát triển kinh tế - xã hội trong một cộng đồng”.

Theo David Begg: “Nguồn nhân lực là toàn bộ quá trình chuyên môn mà con người tích lũy được, nó được đánh giá cao vì tiềm năng đem lại thu nhập trong tương lai. Cũng giống như nguồn lực vật chất, nguồn nhân lực là kết quả đầu tư trong quá khứ với mục đích đem lại thu nhập trong tương lai”.

Theo GS.TS Phạm Minh Hạc: “Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hoặc một địa phương, tức nguồn lao động được chuẩn bị (ở các mức độ khác nhau) sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó, tức là những người lao động có kỹ năng (hay khả năng nói chung), bằng con đường đáp ứng được yêu cầu của cơ chế chuyển đổi cơ cấu lao động, cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa”.

Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một tổ chức, một địa phương, một quốc gia trong thể thống nhất hữu cơ năng lực xã hội (Thể lực, trí lực, nhân cách) và tính năng động xã hội của con người thuộc các nhóm đó,

nhờ tính thống nhất mà nguồn lực con người biến thành nguồn vốn con người đáp ứng yêu cầu phát triển.

Nguồn nhân lực, theo cách tiếp cận mới, có nội hàm rộng rãi bao gồm các yếu tố cấu thành về số lượng, tri thức, khả năng nhận thức và tiếp thu kiến thức, tính năng động xã hội, sức sáng tạo, truyền thống lịch sử và văn hoá.

Như vậy, các khái niệm trên cho thấy nguồn lực con người không chỉ đơn thuần là lực lượng lao động đã có và sẽ có, mà còn bao gồm sức mạnh của thể chất, trí tuệ, tinh thần của các cá nhân trong một cộng đồng, một quốc gia được đem ra hoặc có khả năng đem ra sử dụng vào quá trình phát triển xã hội.

Khái niệm "nguồn nhân lực" (Human Resources) được hiểu như khái niệm "nguồn lực con người". Khi được sử dụng như một công cụ điều hành, thực thi chiến lược phát triển kinh tế - xã hội, nguồn nhân lực bao gồm bộ phận dân số trong độ tuổi lao động, có khả năng lao động và những người ngoài độ tuổi lao động có tham gia lao động - hay còn được gọi là nguồn lao động. Bộ phận của nguồn lao động gồm toàn bộ những người từ độ tuổi lao động trở lên có khả năng và nhu cầu lao động được gọi là lực lượng lao động.

Như vậy, xem xét dưới các góc độ khác nhau có thể có những khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực nhưng những khái niệm này đều thống nhất nội dung cơ bản: Nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội. Con người với tư cách là yếu tố cấu thành lực lượng sản xuất giữ vị trí hàng đầu, là nguồn lực cơ bản và nguồn lực vô tận của sự phát triển không thể chỉ được xem xét đơn thuần ở góc độ số lượng hay chất lượng mà là sự tổng hợp của cả số lượng và chất lượng; không chỉ là bộ phận dân số trong độ tuổi lao động mà là các thể hệ con người với những tiềm năng, sức mạnh trong cải tạo tự nhiên, cải tạo xã hội.

1.2. Vai trò của nguồn nhân lực

- Nguồn nhân lực là nhân tố chủ yếu tạo lợi nhuận cho doanh nghiệp: Nguồn nhân lực đảm bảo mọi nguồn sáng tạo trong tổ chức. Chỉ có con người mới sáng tạo ra các hàng hoá, dịch vụ và kiểm tra được quá trình sản xuất kinh doanh đó. Mặc dù trang thiết bị, tài sản, nguồn tài chính là những nguồn tài nguyên mà các tổ chức đều cần phải có, nhưng trong đó tài nguyên nhân văn

con người lại đặc biệt quan trọng. Không có những con người làm việc hiệu quả thì tổ chức đó không thể nào đạt tới mục tiêu.

- Nguồn nhân lực là nguồn lực mang tính chiến lược: Trong điều kiện xã hội đang chuyển sang nền kinh tế tri thức, thì các nhân tố công nghệ, vốn, nguyên vật liệu đang giảm dần vai trò của nó. Bên cạnh đó, nhân tố tri thức của con người ngày càng chiếm vị trí quan trọng. Nguồn nhân lực có tính năng động, sáng tạo và hoạt động trí óc của con người ngày càng trở nên quan trọng.
- Nguồn nhân lực là nguồn lực vô tận: Xã hội không ngừng tiến lên, doanh nghiệp ngày càng phát triển và nguồn lực con người là vô tận. Nếu biết khai thác nguồn lực này đúng cách sẽ tạo ra nhiều của cải vật chất cho xã hội, thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của con người.

1.3. Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực

1.3.1. Số lượng nguồn nhân lực

Số lượng nguồn nhân lực chính là lực lượng lao động và khả năng cung cấp lực lượng lao động được xác định dựa trên quy mô dân số, cơ cấu tuổi giới tính, sự phân bố dân cư theo khu vực và lãnh thổ. Nó còn thể hiện tốc độ tăng nguồn nhân lực hàng năm.

Xét trong phạm vi một tổ chức thì số lượng nguồn nhân lực là tổng số người được tổ chức thuê mướn, được trả công và được ký hợp đồng lao động cũng như có tên trong danh sách nhân sự của tổ chức. Xét trên phạm vi quốc gia thì số lượng nguồn nhân sự là bao gồm những công dân trên 15 tuổi, có khả năng lao động và đang có việc làm hoặc không có việc làm nhưng có nhu cầu làm việc.

1.3.2. Chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực, được biểu hiện thông qua các tiêu chí: sức khỏe, trình độ chuyên môn, trình độ học vấn và phẩm chất tâm lý xã hội. Chất lượng nguồn nhân lực là khái niệm tổng hợp bao gồm những nét đặc trưng về trạng thái trí lực, thể lực, phong cách đạo đức, lối sống và tinh thần của nguồn nhân lực. Chất lượng nguồn nhân lực do trình độ phát triển kinh tế xã hội và chính sách đầu tư phát triển nguồn nhân lực của chính phủ quyết định.

Trí lực và thể lực, tâm lực là các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến việc đánh giá cũng như phát triển chất lượng nguồn nhân lực. Cụ thể:

- Trí lực là năng lực của trí tuệ, quyết định phần lớn khả năng lao động sáng tạo của con người. Trí tuệ được xem là yếu tố quan trọng hàng đầu của nguồn lực con người bởi tất cả những gì thúc đẩy con người hành động tất nhiên phải thông qua đầu óc của họ. Khai thác và phát huy tiềm năng trí tuệ trở thành yêu cầu quan trọng nhất của việc phát huy nguồn lực con người. Gồm trình độ tổng hợp từ văn hoá, chuyên môn, kỹ thuật, kỹ năng lao động.
- Thể lực là trạng thái sức khoẻ của con người, là điều kiện đảm bảo cho con người phát triển, trưởng thành một cách bình thường, hoặc có thể đáp ứng được những đòi hỏi về sự hao phí sức lực, thần kinh, cơ bắp trong lao động. Trí lực ngày càng đóng vai trò quyết định trong sự phát triển nguồn nhân lực, song, sức mạnh trí tuệ của con người chỉ có thể phát huy được lợi thế trên nền thể lực khoẻ mạnh. Chăm sóc sức khoẻ là một nhiệm vụ rất cơ bản để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo tiền đề phát huy có hiệu quả tiềm năng con người.
- Tâm lực: còn được gọi là phẩm chất tâm lý - xã hội, chính là tác phong, tinh thần - ý thức trong lao động như tác phong công nghiệp (khẩn trương, đúng giờ...), có ý thức tự giác cao, có niềm say mê nghề nghiệp chuyên môn, sáng tạo, năng động trong công việc; có khả năng chuyển đổi công việc cao thích ứng với những thay đổi trong lĩnh vực công nghệ và quản lý.

1.3.3. Cơ cấu nguồn nhân lực

Cơ cấu nguồn nhân lực thường được hiểu như là cấu trúc của nguồn nhân lực, bao gồm các thành tố phân loại theo một tiêu chí nào đó cùng với tỷ trọng tương quan giữa các thành tố đó.

Hiện nay phân tích cơ cấu nguồn nhân lực là yếu tố không thể thiếu khi xem xét, đánh giá về nguồn nhân lực. Một số tiêu chí phân loại cơ cấu nguồn nhân lực phổ biến hiện nay là: trình độ chuyên môn, giới tính, độ tuổi, hợp đồng lao động,...

II. Quản trị nguồn nhân lực

2.1. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực

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

Còn theo quan điểm của PGS.TS Trần Kim Dung thì: “Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.”

Ngày nay khái niệm hiện đại về Quản trị nguồn nhân lực là: “Tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, đánh giá, bảo toàn, giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng.”

2.2. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực

Nhằm mục đích bảo toàn sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, quản trị nguồn nhân lực phải định hướng theo bốn mục tiêu, cụ thể là:

2.2.1. Mục tiêu kinh tế

Quản trị nguồn nhân lực nhằm mục đích sử dụng có hiệu quả sức lao động nhằm tăng năng suất lao động, tạo điều kiện tăng thu nhập quốc dân - tạo tích lũy cho nhà nước và doanh nghiệp. Đồng thời nó thỏa mãn nhu cầu trang trải chi phí, tái sản xuất giản đơn và mở rộng sức lao động - ổn định kinh tế gia đình.

2.2.2. Mục tiêu xã hội

Quản trị nguồn nhân lực giúp tạo công ăn việc làm, giáo dục, động viên người lao động phát triển phù hợp với sự tiến bộ của xã hội, làm trong sạch môi trường xã hội. Ngược lại, thông qua quản trị nhân sự thể hiện trách nhiệm của nhà nước, của tổ chức với người lao động.

2.2.3. Mục tiêu củng cố và phát triển tổ chức

Quản trị nguồn nhân lực là lĩnh vực quản trị doanh nghiệp. Đồng thời nó cũng là một phương tiện để khai thác và sử dụng có hiệu quả, nguồn nội lực, là nhân tố khẳng định giá trị vô hình của tổ chức thực hiện mục tiêu kinh doanh.

2.2.4. Mục tiêu thực hiện các chức năng nhiệm vụ tổ chức

Mỗi doanh nghiệp đều có một cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị mà trong đó sự thống nhất về tổ chức và hiệu lực của bộ máy phụ thuộc chủ yếu vào năng lực, trình độ tổ chức của các nhà quản trị gia cao cấp, trung cấp và nhân viên thực hiện. Chỉ qua hoạt động quản trị nguồn nhân lực yêu cầu này mới được đáp ứng.

Ngoài những mục tiêu chung, quản trị nguồn nhân lực còn là một phương tiện thực hiện mục tiêu cá nhân. Thông qua quản trị nguồn nhân lực, nhà quản trị có khả năng giúp cho người lao động thực hiện mục tiêu cá nhân về việc làm, thăng tiến, lợi ích kinh tế xã hội và phát triển nhân cách. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực chỉ đạt hiệu quả khi nhà quản trị nhận thức đúng việc đáp ứng mục tiêu cá nhân, thực hiện các hoạt động hỗ trợ cần thiết đánh giá, đào tạo, bố trí sử dụng, phát triển, định mức thù lao và kiểm tra.

2.3. Chức năng của quản trị nguồn nhân lực

Có thể phân chia các hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực theo ba nhóm chức năng chủ yếu sau đây:

2.3.1. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để có thể tuyển được đúng người cho đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm người. Thực hiện phân tích công việc sẽ cho biết doanh nghiệp cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên và yêu cầu tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng viên là như thế nào. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp doanh nghiệp chọn được ứng viên tốt nhất cho công việc. Do đó, nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu trữ và xử lý thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

2.3.2. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển

Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát

triển tối đa các năng lực cá nhân. Các doanh nghiệp áp dụng chương trình hướng nghiệp và đào tạo cho nhân viên mới nhằm xác định năng lực thực tế của nhân viên và giúp nhân viên làm quen với công việc của doanh nghiệp. Đồng thời, các doanh nghiệp cũng thường lập các kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường được thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân; bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

2.3.3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động trong doanh nghiệp. Chức năng kích thích, động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao. Giao cho nhân viên những công việc mang tính thách thức cao, cho nhân viên biết sự đánh giá của cán bộ lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc với chất lượng cao. Giao cho nhân viên những công việc mang tính thách thức cao, cho nhân viên sự đánh giá của cán bộ lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc của nhân viên đối với hoạt động của doanh nghiệp, trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có đóng góp làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của doanh nghiệp, v.v... là những biện pháp hữu hiệu và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho doanh nghiệp. Do đó xây dựng và quản lý hệ thống thang bảng lương, thiết lập và áp dụng các chính sách lương bổng, thăng tiến kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích động viên.

2.4. Nội dung của quản trị nguồn nhân lực

2.4.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự

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

- Vai trò của hoạch định nhân sự:

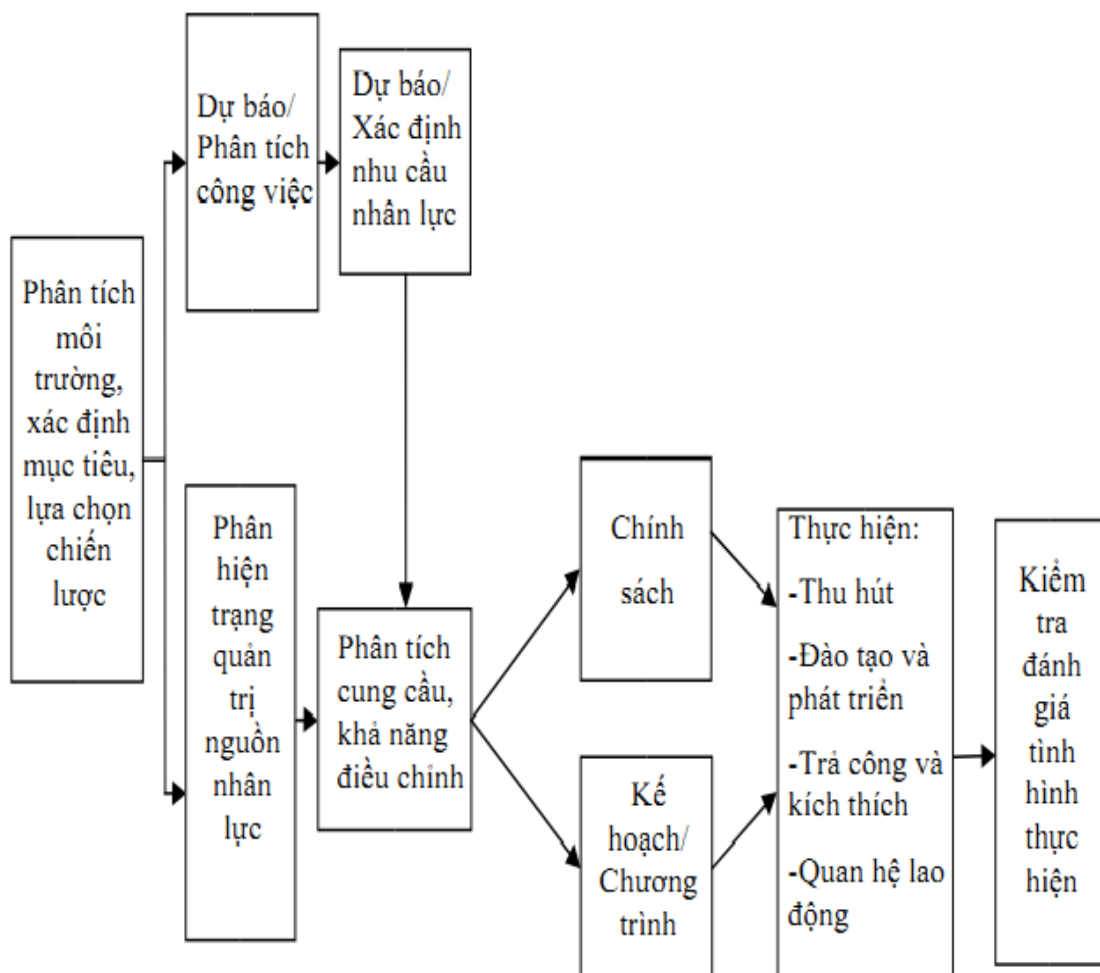
- Hoạch định nguồn nhân sự giữ vai trò trung tâm trong quản lý chiến lược nguồn nhân lực. Hoạch định nguồn nhân sự của tổ chức một khi được xây dựng đúng sẽ mang lại nhiều lợi ích trực tiếp hoặc gián tiếp cho tổ chức. Hoạch định nhân sự sẽ giúp cho tổ chức chủ động thấy trước được các khó khăn và tìm biện pháp khắc phục; xác định rõ khoảng cách giữa tình trạng hiện tại và định hướng tương lai cho tổ chức; tăng cường sự tham gia của những người quản lý trực tiếp vào quá trình kế hoạch hóa chiến lược; nhận rõ các hạn chế, cơ hội nguồn nhân lực trong tổ chức.
- Hoạch định nguồn nhân lực có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của tổ chức: nó có quan hệ chặt chẽ với kế hoạch chiến lược sản xuất kinh doanh của tổ chức. Để đạt được các mục tiêu trong thời gian dài, mỗi tổ chức phải có một tập hợp hợp lý những người lao động với kiến thức, kỹ năng và khả năng cần thiết.
- Hoạch định nhân sự là cơ sở cho các hoạt động biên chế nguồn nhân sự, đào tạo, phát triển nguồn nhân sự. Ví dụ để tuyển mộ những người lao động mới, tổ chức cần phải biết loại lao động nào cần tuyển, bao nhiêu người, khi nào tuyển,...
- Hoạch định nguồn nhân lực nhằm điều hòa các hoạt động nguồn nhân lực.

Quá trình hoạch định nguồn nhân lực cần được thực hiện trong mối liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh của doanh nghiệp. Thông thường quá trình hoạch định được thực hiện thông qua các bước sau:

- Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp.
- Phân tích hiện trạng quản trị nhân lực trong doanh nghiệp.
- Dự báo khối lượng công việc, xác định khối lượng công việc và tiến hành phân tích công việc.

- Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực, xác định nhu cầu nguồn nhân lực.
- Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh đề ra những chính sách kế hoạch, chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
- Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.
- Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện.

Sơ đồ 1.1: Quy trình hoạch định nguồn nhân lực



(Nguồn: Quản trị nguồn nhân lực – PGS. TS Trần Kim Dung)

2.4.2. Phân tích công việc

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

- Vai trò của phân tích công việc:

- Bảo đảm thành công hơn trong công việc sắp xếp, chuyển chuyên và thăng thưởng nhân viên.
- Loại bỏ nhiều bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.
- Tạo kích thích lao động nhiều hơn qua việc sắp xếp các mức tăng thưởng.
- Tiết kiệm thời gian và sức lực qua việc tiêu chuẩn hóa công việc và từ đó giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời biểu công tác.
- Giảm bớt số người cần phải thay thế do thiếu hiểu biết về công việc hoặc trình độ của họ.
- Tạo cơ sở để cấp trên quản trị và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn.

Trình tự thực hiện phân tích công việc:

Bước 1: Xác định mục đích của phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin phân tích hợp lý nhất.

Bước 2: Thu thập các thông tin cơ bản trên cơ sở sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích yêu cầu, chức năng quyền hạn của công ty, phòng ban, phân xưởng, sơ đồ quy trình công nghệ và bảng mô tả công việc cũ (nếu có).

Bước 3: Chọn lựa các vị trí đặc trưng và những điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm thời gian và tiết kiệm hơn trong phân tích công việc, nhất là khi cần phân tích các công việc tương tự như nhau.

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập. Tùy theo dạng hoạt động và khả năng tài chính, có thể sử dụng một hoặc kết hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin sau đây: Quan sát, phỏng vấn, bảng câu hỏi.

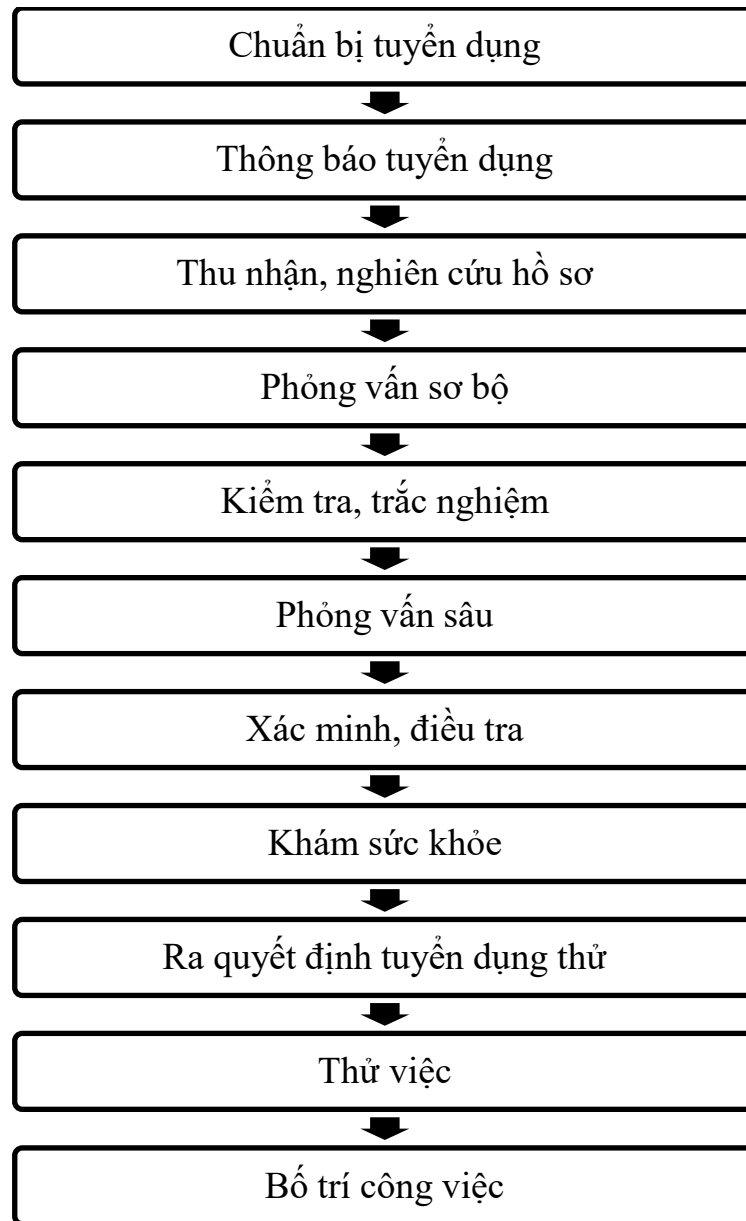
Bước 5: Kiểm tra, xác minh lại tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu thập để phân tích công việc trong bước 4 cần được kiểm tra lại về mức độ

chính xác, đầy đủ bằng chính các nhân viên, công nhân thực hiện công việc và các giám thị, giám sát tình hình thực hiện công việc đó.

Bước 6: Xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.

2.4.3. Tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng nhân lực là tiến trình định vị và thu hút các ứng viên, để bổ xung các chức vụ trống cho tổ chức, là bước triển khai hoạch định cho nguồn nhân lực và liên quan chặt chẽ với tiến trình lựa chọn; qua đó, tổ chức đánh giá dự phù hợp của ứng viên cho các công việc khác nhau. Đó là quá trình tìm kiếm và lựa chọn cẩn thận, đòi hỏi có sự kết hợp giữa các bộ phận trong doanh nghiệp với nhau. Phải có sự định hướng rõ ràng, phù hợp của lãnh đạo doanh nghiệp.

Sơ đồ 1.2: Sơ đồ quy trình tuyển dụng nhân sự**Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng**

Muốn tìm được ứng viên xuất sắc, phù hợp với vị trí công việc các nhà tuyển dụng cần phải chuẩn bị thật kỹ bước đầu tiên này. Ngoài những chuẩn bị có tính vật chất như tiền bạc, phòng ốc, các mẫu trắc nghiệm, công ty cần tiến hành cụ thể các công việc sau cho quá trình tuyển dụng tiến hành được:

- Tổng hợp nhu cầu tuyển dụng cho từng chức danh.
- Thành lập hội đồng tuyển dụng.
- Nghiên cứu các tài liệu liên quan đến tuyển dụng.

- Thiết lập/Thực hiện chính sách tuyển dụng.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng

Hiện nay việc thông báo tuyển dụng không còn khó khăn nữa, các nhà tuyển dụng chỉ cần soạn một thông báo tuyển dụng có nội dung chi tiết và cụ thể về công việc và đăng lên các phương tiện truyền thông đại chúng như tivi, báo, internet,... nhờ vào sự trợ giúp đắc lực của những công cụ này, thì ứng viên thông qua thông báo sẽ biết được công việc đó có phù hợp với mình hay không và sẽ nộp hồ sơ ứng tuyển.

Bước 3: Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ

Hồ sơ xin việc ở Việt Nam hiện nay thường bao gồm: đơn xin việc; bản sơ yếu lí lịch; phiếu khám sức khỏe tổng quát; các văn bằng chứng chỉ (nếu có); giấy chứng nhận thành tích kỷ lục có liên quan đến công việc. Đơn xin việc thường được các tổ chức thiết kế theo mẫu, người xin việc có trách nhiệm điền vào đơn xin việc theo yêu cầu mà các nhà sử dụng lao động đề ra. Các mẫu đơn xin việc được thiết kế một cách khoa học và hợp lý có thể được coi là một công cụ quan trọng để tuyển chọn một cách chính xác người xin việc, vì đơn xin việc giúp cho ta các thông tin đáng tin cậy về các hành vi hoạt động trong quá khứ cũng như các kỹ năng, kinh nghiệm và kiến thức hiện tại, các đặc điểm về tâm lý cá nhân, các kỳ vọng, ước muốn và các khả năng đặc biệt khác.

- Yêu cầu đối với hồ sơ ứng viên:
 - Cung cấp thông tin cơ bản như thông tin cá nhân, việc làm, kỹ năng thực hành, học vấn, thành tích, kỷ luật, hoạt động xã hội, năng khiếu, sở thích, ưu điểm khác, người tham khảo, cam kết cá nhân,..
 - Cho phép đánh giá khả năng thăng tiến của ứng viên.
 - Cho phép đánh giá tính ổn định của ứng viên.
 - Cho phép đánh giá tham vọng, ước mơ của ứng viên.

Bước 4: Phỏng vấn sơ bộ

- Mục đích của phỏng vấn sơ bộ:
 - Yêu cầu ứng viên điền những dữ liệu còn thiếu vào hồ sơ xin việc.
 - Cung cấp một số thông tin cơ bản về công ty cho ứng viên.

- Cung cấp các thông tin liên quan đến công việc, điều kiện làm việc để ứng viên tự đánh giá khả năng, hoàn cảnh của mình nhằm xác định thêm quyết tâm xin việc hay tự rút lui nếu thấy không phù hợp.
- Tìm hiểu những thông tin cơ bản về ứng viên để đánh giá những tiềm năng của ứng viên.
- Gặp gỡ trực tiếp, nhằm đánh giá hình dáng tướng mạo ứng viên.

Bước 5: Kiểm tra, trắc nghiệm

Phần này để đánh giá năng lực thực tế của ứng viên về chuyên môn, thông thường sẽ là kiểm tra IQ, logic, test trình độ ngoại ngữ và kiểm tra chuyên môn của ứng viên. Vòng kiểm tra này sẽ giúp nhà tuyển dụng tiếp tục loại bỏ được những ứng viên không đủ tiêu chuẩn đi tiếp vào vòng tiếp theo.

- Các phương pháp trắc nghiệm bao gồm:

- Bút vấn trắc nghiệm: thông thường là yêu cầu ứng viên trả lời câu hỏi trong một bài thi.
- Khẩu vấn trắc nghiệm: là một hình thức phỏng vấn. Câu hỏi có thể dựa trên phương pháp bút vấn.
- Trắc nghiệm bằng máy móc, máy vi tính, hình vẽ và dụng cụ liên hệ.

Bước 6: Phỏng vấn sâu

Vòng phỏng vấn này nhằm đánh giá ứng viên ở nhiều khía cạnh, phương diện trình độ và khả năng tiếp nhận công việc. Bên cạnh đó nhà tuyển dụng cũng cần chuẩn bị những câu hỏi để khai thác thêm các thông tin về tính cách cá nhân và phẩm chất cá nhân có phù hợp với doanh nghiệp hay không. Trong vòng phỏng vấn này, đối với những ứng viên được chọn thử việc nhà tuyển dụng cũng cần đề cập đến vấn đề lương thưởng, chế độ của công ty để ứng viên được biết và quyết định có làm việc cùng công ty hay không.

Bước 7: Xác minh, điều tra

Việc xác minh, điều tra này không có nghĩa là xác minh lý lịch với công an mà là kiểm tra lại một số chi tiết liên quan đến trình độ chuyên môn nghề nghiệp, tư cách tác phong của ứng viên và thẩm tra lại một số điểm còn nghi ngờ.

Bước 8: Khám sức khỏe

Để đảm bảo cho các ứng viên có sức làm việc lâu dài trong các tổ chức và tránh những đòi hỏi không chính đáng của người được tuyển về đảm bảo sức khỏe

và đánh giá thể lực của các ứng viên. Bước này do chuyên gia y tế đảm nhận, phòng nguồn nhân lực cần cung cấp các tiêu chuẩn về thể lực cho các vị trí làm việc để chuyên gia y tế dựa vào đó để tuyển chọn. Bước này cần phải được xem xét và đánh giá một cách khách quan, tránh các hiện tượng hình thức, qua loa.

Bước 9: Ra quyết định tuyển dụng thử

Sau khi tiến hành đầy đủ các bước trên, công ty sẽ ra quyết định tuyển dụng thử để chọn ra những nhân viên thử việc cho công ty. Quyết định này dựa trên việc đánh giá chủ quan theo thử tục loại trừ dần và theo kết quả đánh giá của phỏng vấn và trắc nghiệm. Khi có quyết định thì những ứng viên được chọn sẽ tiến hành thử việc tại công ty và sau thời gian thử việc này công ty sẽ đưa ra quyết định chính thức về việc tuyển dụng hay không.

Bước 10: Thử việc

Các tổ chức sử dụng một giai đoạn thử việc để giúp những ứng viên mới và cũng là để bảo vệ tổ chức. Trong gian đoạn thử việc, các công nhân, nhân viên mới được nhận những lời chỉ bảo và khuyến khích đặc biệt để giúp họ phát triển kỹ năng và khả năng để tiến hành công việc đầy đủ. Cuối giai đoạn thử việc, họ sẽ nhận được những thông tin phản hồi về thành tích của học từ những người giám sát hoặc những người đã kèm cặp họ. Những ứng viên thất bại trong quá trình thử việc sẽ không được tuyển dụng vào làm chính thức tại Bước 11: Bố trí công việc

Những ứng viên thông qua thời gian thử việc sẽ được tuyển dụng và được công ty bố trí công việc cụ thể. Những ứng viên này sẽ ký hợp đồng lao động hoặc thỏa ước lao động với công ty. Trong hợp đồng nên chú ý một số điều khoản sau: tiền công, thời gian làm việc, các loại bảo hiểm đóng cho người lao động,...

- Nguồn tuyển dụng

- Nguồn tuyển dụng bên trong

Nguồn tuyển dụng nội bộ có thể bao gồm: những nhân viên đang làm việc tại doanh nghiệp, những ứng viên thông qua sự giới thiệu của những nhân viên

hiện hữu của doanh nghiệp hay là những nhân viên cũ đã nghỉ việc nay muốn quay lại làm việc.

Nguồn tuyển dụng nội bộ có một số ưu điểm như: nhân viên đã quen với văn hóa, nội quy công ty và có thể vận dụng ngay mối liên hệ với các phòng ban khác trong công ty, lãnh đạo có thể hiểu rõ được kiến thức, kỹ năng và tính cách của nhân viên đó nên có thể phân công nhiệm vụ sát với năng lực thực tế của nhân viên,...

Tuy nhiên, khi tuyển dụng nguồn nội bộ cũng đặt ra cho các doanh nghiệp một số vấn đề như: việc tuyển dụng nguồn nội bộ dễ dẫn đến chuỗi đề bạt và làm cho doanh nghiệp vẫn thiếu người lao động, dẫn đến cạnh tranh nội bộ không lành mạnh, hay là dẫn đến hiệu ứng của kẻ thua cuộc cũng như việc hạn chế số lượng ứng viên và tư tưởng mới.

- Nguồn tuyển dụng bên ngoài

Đây là những người mới đến xin việc, những người này có thể là bạn bè của nhân viên, hoặc nguồn nhân lực từ các trường đại học, cao đẳng và những người chưa có việc làm đang có nhu cầu tìm việc.

Nguồn tuyển dụng bên ngoài có ưu điểm là: Thu hút được số lượng ứng viên tiềm năng nhiều hơn, thu hút được những ứng cử viên có nhiều ý tưởng mới. Đáp ứng nhu cầu tuyển dụng với số lượng lớn. Có thể đổi mới nguồn nhân lực.

Nhược điểm của việc tuyển dụng nguồn bên ngoài là: Tốn nhiều thời gian và chi phí, có thể không tuyển được ứng viên đáp ứng được với yêu cầu và tính chất công việc. Nhân viên mới mất nhiều thời gian để hòa nhập với môi trường làm việc mới. Nhân viên chưa được thử thách về lòng trung thành và năng lực làm việc. Tỷ lệ bỏ việc cao.

2.4.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực (theo nghĩa rộng) là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động.

Mục tiêu chung của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề

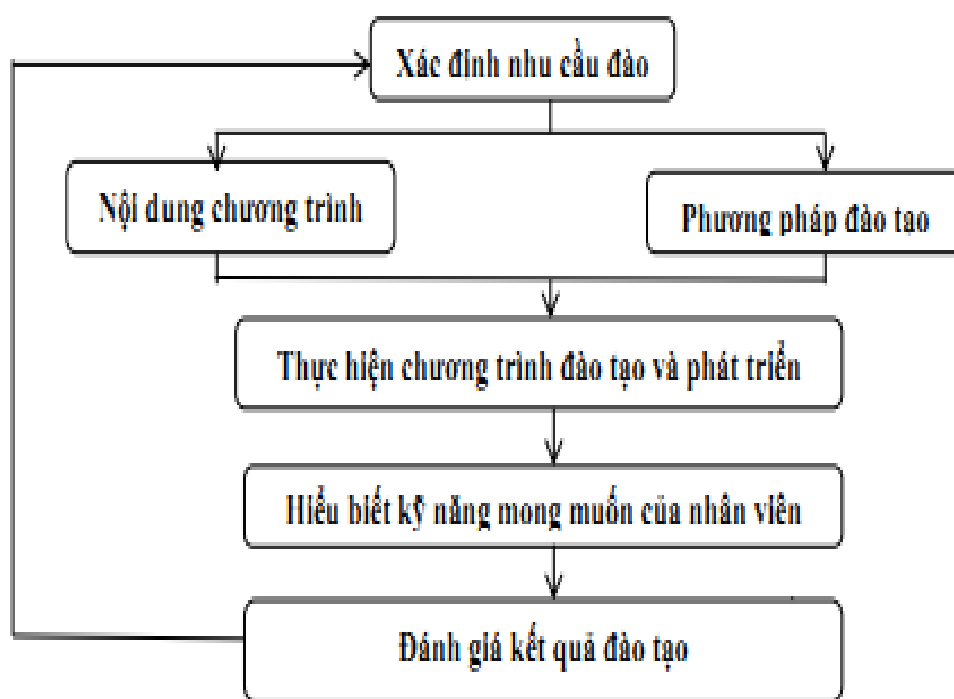
ng nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc trong tương lai.

- Vai trò của đào tạo và phát triển là:

- Đối với doanh nghiệp: Nâng cao NSLĐ, hiệu quả thực hiện công việc. Nâng cao chất lượng của thực hiện công việc. Giảm bớt sự giám sát vì người lao động được đào tạo là người có khả năng tự giám sát. Nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức. Duy trì và nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực. Tạo điều kiện cho áp dụng tiến bộ kỹ thuật và quản lý vào doanh nghiệp; Tạo ra được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.
- Đối với người lao động: Tạo ra được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp. Tạo ra tính chuyên nghiệp của người lao động. Tạo ra sự thích ứng giữa người lao động và công việc hiện tại cũng như tương lai. Đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động. Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:

Sơ đồ 1.3: Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực



2.4.5. Đánh giá nhân viên

Đánh giá nhân viên hay còn gọi là đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên là một quy trình được chuẩn hóa để thu thập thông tin từ các cấp quản lý về hành động, ứng xử trong chuyên môn nghiệp vụ của các nhân viên.

Mục đích của việc đánh giá nhân viên:

- Đối với công ty
 - Giúp công ty có các thông tin, dữ liệu về năng lực thực hiện công việc và các khả năng tiềm ẩn của nhân viên.
 - Có căn cứ để hoạch định nguồn tài nguyên nhân lực.
 - Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực.
 - Điều chỉnh các hoạt động quản trị nguồn nhân lực cho phù hợp.
- Đối với nhân viên: Giúp họ biết được khả năng hoàn thành công việc và những sai lầm đã mắc phải trong quá trình làm việc, trên cơ sở đó tự hoàn thiện mình để có được cơ hội phát triển thăng tiến.

Các phương pháp đánh giá thường sử dụng là: phương pháp bảng điểm, phương pháp xếp hạng luân phiên, phương pháp so sánh từng cặp, phương pháp quan sát hành vi, phương pháp phỏng vấn đánh giá, phương pháp quản trị bằng mục tiêu,...

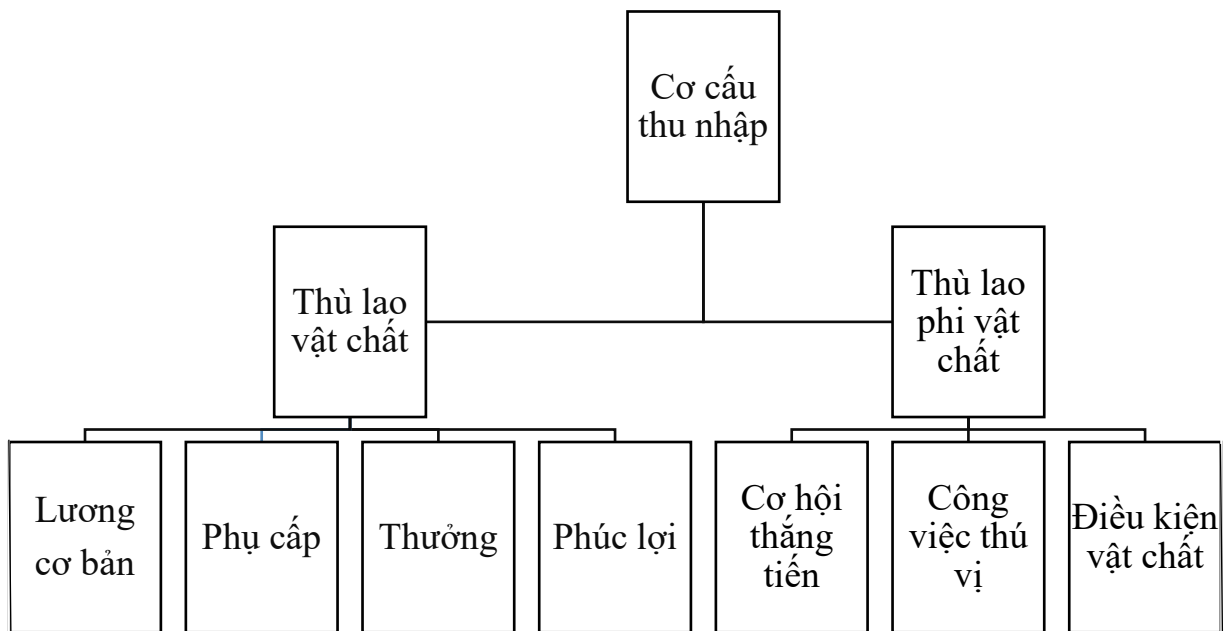
2.5. Trả công người lao động

2.5.1. Khái niệm tiền lương và cơ cấu thu nhập của người lao động

Tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng sức lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường.

Thu nhập hàng kỳ của người lao động bao gồm các khoản: tiền lương cơ bản, phụ cấp, tiền thưởng và các chế độ phúc lợi khác.

Sơ đồ 1.4: Cơ cấu thu nhập của người lao động



- Thù lao vật chất: Là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình với tinh thần trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả công việc được giao.
 - Lương cơ bản: Là tiền lương được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về sinh học, xã hội, về độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong những điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề công việc.
 - Phụ cấp: Là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản.
 - Thưởng: Là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực với người lao động tổng việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn.
 - Phúc lợi: Thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp.

- Thù lao phi vật chất: Đây là khoản thù lao giữ vai trò quan trọng nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu đa dạng của người lao động. Mức sống càng cao thì nhu cầu tinh thần càng cao, khuyến khích tinh thần chính là biện pháp được áp dụng để thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của người lao động.

2.5.2. Các hình thức trả lương

a) Hình thức trả công theo thời gian

Trong hình thức trả công theo thời gian, tiền công của công nhân được tính toán dựa trên cơ sở mức tiền công đã được xác định cho công việc và số đơn vị thời gian (giờ hoặc ngày) thực tế làm việc, với điều kiện họ phải đáp ứng các tiêu chuẩn thực hiện công việc tối thiểu đã được xây dựng trước nếu muốn tiếp tục được nhận mức tiền công cho công việc đó.

Ưu điểm của hệ thống này là dễ hiểu, dễ quản lý, tạo điều kiện cho cả người quản lý và công nhân có thể tính toán tiền công một cách dễ dàng. Các mức thời gian được sử dụng cũng như các ghi chép về số lượng sản phẩm sản xuất thực tế của các cá nhân chỉ là để nhằm mục đích kiểm tra, chứ không dùng để tính toán trực tiếp lượng tiền công. Nhược điểm chủ yếu của hình thức trả công theo thời gian là tiền công mà công nhân nhận được không liên quan trực tiếp đến sự đóng góp lao động của họ trong một chu kỳ thời gian cụ thể. Vì thế, sự khuyến khích thực hiện công việc dựa trên những đòi hỏi tối thiểu của công việc cần phải được thực hiện bởi những biện pháp tạo động lực khác ngoài các khuyến khích tài chính trực tiếp. Tuy nhiên, nhược điểm của hình thức trả công theo thời gian có thể được khắc phục nhờ chế độ thưởng. Do vậy, trả công theo thời gian có thể được thực hiện theo hai chế độ:

Trả công theo thời gian đơn giản: theo số ngày (hoặc giờ) thực tế làm việc và mức tiền công ngày (hoặc giờ) của công việc.

Trả công theo thời gian có thưởng: gồm tiền công theo thời gian đơn giản cộng với tiền thưởng. Tiền thưởng có thể tính cho tất cả các sản phẩm được sản xuất, cũng có thể được tính cho số sản phẩm vượt mức hoặc mức độ thực hiện công việc xuất sắc.

b) Hình thức trả công theo sản phẩm

Với mục tiêu khuyến khích tăng năng suất lao động, người lao động còn có thể được trả công theo số lượng đơn vị sản phẩm mà họ sản xuất ra.

Trong hình thức này, tiền công của người lao động sẽ phụ thuộc trực tiếp vào số lượng đơn vị sản phẩm được sản xuất ra và đơn giá trả công cho một đơn vị sản phẩm.

Công thức: $TC = DG \times Q_{tt}$

Trong đó:

TC: Tiền công

DG: Đơn giá

Q_{tt} : Số lượng sản phẩm thực tế

Đơn giá được tính bằng cách chia mức lương giờ của công việc cho số đơn vị sản phẩm định mức mà người lao động có nghĩa vụ phải sản xuất trong một đơn vị thời gian hoặc nhân mức lương giờ của công việc với số giờ định mức để sản xuất được một đơn vị sản phẩm.

Các mức lao động này thể hiện khối lượng sản phẩm mà người lao động cần sản xuất ra trong một đơn vị thời gian (hay lượng thời gian được phép hao phí cho một đơn vị sản phẩm) với nhịp độ làm việc bình thường và thường được xác định bằng các phương pháp nghiên cứu thời gian (chụp ảnh ngày làm việc và bấm giờ thời gian làm việc) và nghiên cứu chuyển động.

Ưu điểm của trả công theo sản phẩm là có tác dụng khuyến khích tài chính đối với người lao động, thúc đẩy họ nâng cao năng suất lao động, đặc biệt đối với những người có mong muốn mạnh mẽ nâng cao thu nhập, vì lượng tiền công mà họ nhận được phụ thuộc trực tiếp vào lượng sản phẩm của họ. Việc tính toán tiền công cũng đơn giản và có thể được giải thích dễ dàng đối với người lao động. Tuy nhiên, trả công theo sản phẩm có thể dẫn đến tình trạng người lao động ít quan tâm đến đảm bảo chất lượng sản phẩm, tiết kiệm nguyên vật liệu và sử dụng hợp lý máy móc, thiết bị. Nhiều trường hợp người lao động không muốn làm những công việc đòi hỏi trình độ lành nghề cao vì khó vượt mức lao động. Trong những giờ ngừng việc vì lý do về phía doanh nghiệp như: dây chuyền bị ngừng trệ, thiếu nguyên vật liệu hoặc nguyên liệu không đảm bảo chất lượng, máy móc thiết bị hỏng, mất điện v.v... người lao động được hưởng tiền công theo thời gian hoặc một lượng tiền bằng với mức tiền công sản phẩm trung bình mà đáng ra họ có thể kiếm được trong khoảng thời gian đó.

Do các nhược điểm đó nên tiền công theo sản phẩm chỉ phù hợp với những công việc mà ở đó dây chuyền sản xuất đảm bảo được liên tục, các công việc có thể định mức được, có tính lặp đi lặp lại và không đòi hỏi trình độ lành nghề cao, năng suất lao động phụ thuộc chủ yếu vào sự nỗ lực của người lao động và việc tăng năng suất không gây ảnh hưởng lớn tới chất lượng của sản phẩm.

2.6. Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

2.6.1. Khái niệm về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Ta có thể hiểu khái niệm hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực như sau:

Theo nghĩa hẹp: Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là kết quả mang lại từ các mô hình, chính sách quản lý và sử dụng nguồn nhân lực. Kết quả lao động đạt được là doanh thu, lợi nhuận mà doanh nghiệp có thể đạt được từ kinh doanh và việc tổ chức, quản lý nguồn nhân lực, có thể là khả năng tập việc làm của mỗi doanh nghiệp.

Theo nghĩa rộng: Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực còn bao hàm thêm khả năng sử dụng nguồn nhân lực đúng ngành, đúng nghề, đảm bảo sức khỏe, đảm bảo an toàn cho nguồn nhân lực, là mức độ chấp hành nghiêm chỉnh kỷ luật lao động, khả năng sáng kiến cải tiến kỹ thuật ở mỗi người lao động, đó là khả năng đảm bảo công bằng cho người lao động.

Có đánh giá được hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thì doanh nghiệp mới đưa ra được những giải pháp để sử dụng nguồn nhân lực hợp lý và mang lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp của mình.

2.6.2. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Lao động là yếu tố đầu vào cơ bản của sản xuất, đóng vai trò vô cùng quan trọng. Bất kỳ một doanh nghiệp nào muốn tồn tại, phát triển được thì không những phải sử dụng tốt các yếu tố đầu vào như vốn, công nghệ mà còn phải sử dụng nguồn lực con người một cách hiệu quả nhất. Việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp có vai trò chủ yếu sau:

- Doanh nghiệp có thể kế hoạch hóa nguồn nhân lực của mình ở thời điểm hiện tại cũng như trong tương lai.
- Tạo điều kiện xây dựng tốt hơn mối quan hệ giữa các nhân viên với nhau hay giữa nhân viên với các cấp quản lý, với chủ doanh nghiệp.

- Tạo cho người lao động có công việc ổn định, thu nhập cao hơn, đảm bảo cho quá trình tái sản xuất sức lao động.
- Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp định mức lại lao động tại các bộ phận, phòng ban từ đó đưa ra các biện pháp nhằm nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh cũng như năng lực cạnh tranh.

2.6.3. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Đối với nền kinh tế quốc dân: Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp phải đặt trong mối quan hệ mật thiết chung với hiệu quả sản xuất kinh doanh của toàn bộ nền kinh tế, góp phần phản ánh trình độ sản xuất và mức độ hoàn thiện của quan hệ sản xuất trong cơ chế thị trường. Trình độ phát triển của lực lượng sản xuất càng cao thì quan hệ sản xuất càng hoàn thiện.

Đối với doanh nghiệp: Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là cơ sở để tái sản xuất mở rộng, cải thiện đời sống của cán bộ, công nhân viên. Hiệu quả lao động là căn cứ chính xác và quan trọng để doanh nghiệp đánh giá lại công tác sử dụng lao động cho bản thân và tổ chức mình. Từ đó doanh nghiệp sẽ rút ra được cách sử dụng lao động một cách hợp lý, giảm những hao phí không cần thiết, nhằm đem lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp.

Đối với bản thân người lao động: Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là nhân tố chính thúc đẩy tinh thần người lao động phát huy tối đa mọi khả năng của mình. Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực đồng nghĩa với việc nâng cao đời sống của chính bản thân người lao động.

2.6.4. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lao động

- Hiệu suất sử dụng lao động:

$$\text{Hiệu suất sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng lao động bình quân}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu hiệu suất sử dụng lao động phản ánh một lao động tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một thời kỳ nhất định.

- Hiệu quả sử dụng lao động:

$$\text{Hiệu quả sử dụng lao động} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng lao động bình quân}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động phản ánh một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một thời kỳ nhất định.

- Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương:

$$\text{Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng quỹ lương}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương phản ánh một đồng tiền lương trong năm tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu.

- Năng suất lao động bình quân

$$\text{Năng suất lao động bình quân} = \frac{\text{Tổng sản lượng}}{\text{Tổng lao động bình quân}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu năng suất lao động bình quân phản ánh một lao động làm ra bao nhiêu sản lượng trong một thời kỳ nhất định.

- Mức đảm nhiệm lao động:

$$\text{Mức đảm nhiệm lao động} = \frac{\text{Tổng lao động bình quân}}{\text{Doanh thu}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu mức đảm nhiệm lao động phản ánh để tạo ra một đồng doanh thu thì cần bao nhiêu lao động.

CHƯƠNG II: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY BẢO HIỂM PJICO HẢI PHÒNG – TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM PETROLIMEX

I. Khái quát về Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng

1.1. Giới thiệu chung về Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng

- Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng có mã số thuế là 0100110768-003
- Được cấp vào ngày 09/10/1998
- Ngày bắt đầu hoạt động 01/12/1995
- Địa chỉ trụ sở Công ty đặt tại Số 1 Trần Hưng Đạo, Phường Minh Khai, Quận Hồng Bàng, Thành phố Hải Phòng

1.2. Quá trình hình thành và phát triển

Thành lập ngày 15/06/1995, gồm 7 cổ đông sáng lập đều là những tổ chức kinh tế lớn của nhà nước, có tiềm năng, uy tín ở cả trong và ngoài nước. Là Nhà bảo hiểm đầu tiên tại Việt Nam hoạt động theo mô hình cổ phần, luôn luôn không ngừng lớn mạnh, và đã có được một hình ảnh, một niềm tin thực sự trong tâm trí khách hàng, từ khi thành lập đến nay Công ty phân đầu trở thành 1 trong 4 đơn vị dẫn đầu trên thị trường Việt Nam về bảo hiểm phi nhân thọ. Với một mô hình doanh nghiệp đang được Nhà nước khuyến khích, ủng hộ, với một chính sách về phí bảo hiểm và đặc biệt là sự phục vụ hiệu quả, tận tình chu đáo. Công ty đã có được một hình ảnh, một niềm tin thực sự trong tâm trí khách hàng.

Trong suốt chặng đường phát triển từ 1995 – 2020 của Công ty đã gặt hái được nhiều thành tích xuất sắc, doanh thu tăng qua các năm, mạng lưới hoạt động tăng lên. Công ty đã đón nhận huân chương lao động hạng nhất, giữ vững vị trí uy tín hàng đầu trên thị trường bảo hiểm Việt Nam.

1.3. Mạng lưới hoạt động của Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng

Hoạt động kinh doanh rộng khắp trên toàn Hải Phòng như các quận, huyện: Quận Ngô Quyền, Hồng Bàng, Lê Chân, Hải An, Kiến An, Dương Kinh, Đồ Sơn; Huyện Thủy Nguyên, An Dương, An Lão, Vĩnh Bảo, Tiên Lãng, Cát Hải.

1.4. Chức năng và nhiệm vụ

- Kinh doanh đa dạng các sản phẩm bảo hiểm phi nhân thọ.
- Giám định tổn thất.

1.5. Tầm nhìn và sứ mệnh**- Tầm nhìn**

Trở thành Công ty bảo hiểm hàng đầu Việt Nam.

- Sứ mệnh

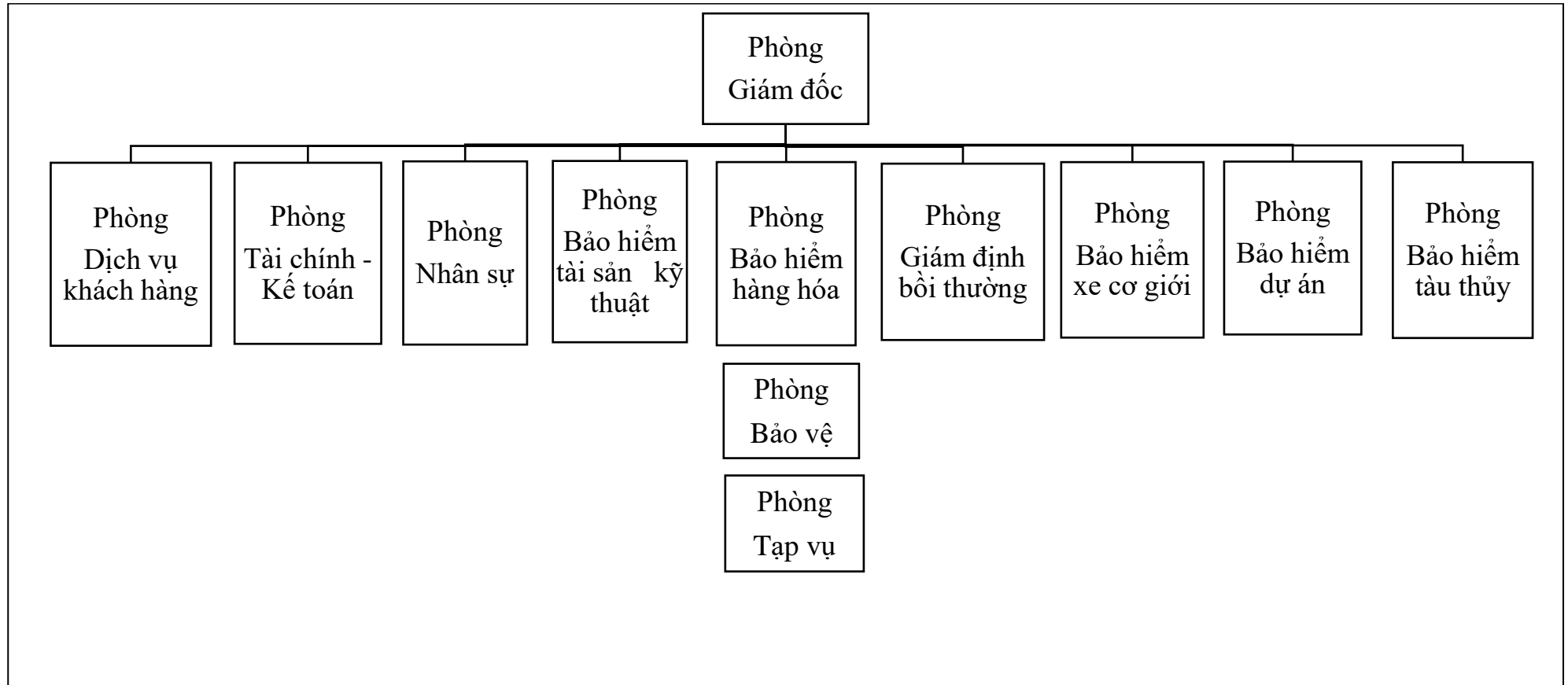
- Cung cấp các dịch vụ bảo hiểm đồng bộ, đa dạng - Làm lá chắn bảo vệ tài chính cho người mua bảo hiểm và cộng đồng.
- Tạo môi trường thân thiện, chuyên nghiệp, minh bạch cho nhân viên sáng tạo và thể hiện.
- Bảo toàn và phát triển bền vững vốn góp của các cổ đông.

1.6. Giá trị cốt lõi

- Thực hiện các cam kết, kiến tạo niềm tin của khách hàng.
- Không ngừng nỗ lực, sáng tạo.
- Chuyên nghiệp và tận tình.

1.7. Cơ cấu tổ chức

Sơ đồ 1.4: Cơ cấu tổ chức Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng



(Nguồn: Phòng dịch vụ khách hàng)

a) Phòng Giám đốc

- Tham mưu cho Tổng Công ty các chủ trương, định hướng phát triển. Xây dựng chế độ chính sách và tổ chức hướng dẫn toàn hệ thống triển khai thực hiện kinh doanh các loại hình nghiệp vụ bảo hiểm tài sản kỹ thuật, bảo hiểm hàng hóa, bảo hiểm dự án, bảo hiểm tàu thủy trong Công ty. Đảm bảo các nghiệp vụ bảo hiểm tại Công ty luôn có tăng trưởng và hiệu quả hàng năm. Đề xuất cho Tổng Công ty giải quyết các vấn đề phát sinh liên quan đến các nghiệp vụ bảo hiểm tài sản kỹ thuật, bảo hiểm hàng hóa, bảo hiểm dự án, bảo hiểm tàu thủy và công tác giám định bồi thường của Công ty.
- Đề xuất cho Tổng Công ty về những mục tiêu tìm kiếm khách hàng trong kế hoạch kinh doanh của Công ty và những giải pháp để tuyển dụng nhân sự đầu vào cho Công ty.
- Tham mưu cho Tổng Công ty các giải pháp về quản lý tài chính của Văn phòng trụ sở chính, các giải pháp quy trình trong việc thanh toán, hạch toán, thu chi, để phục vụ công việc quản lý và kinh doanh của Văn phòng trụ sở Công ty đạt hiệu quả nhất.
- Đề xuất lên Tổng Công ty về công tác trích lập các quỹ dự phòng hàng tháng, hàng quý và hàng năm theo đúng các quy định của pháp luật.
- Phê duyệt các hợp đồng bảo hiểm từ các phòng ban trong Công ty; Các lao động đã tuyển dụng; Các lao động sa thải, nghỉ việc; Các sinh viên đến thực tập trong Công ty. Giải quyết các vấn đề từ các phòng ban cấp dưới về những vấn đề phát sinh liên quan.
- Bổ nhiệm, giao quyền cho cấp dưới khi đi công tác dài ngày.
- Bàn giao nhiệm vụ cho các phòng ban bảo hiểm trong Công ty để có thể làm các hợp đồng bảo hiểm cho khách hàng, trực tiếp tham đi ký kết hợp đồng bảo hiểm cho khách hàng.
- Trực tiếp tham gia ký kết những hợp đồng về bảo hiểm phi nhân thọ để hoàn thành các chỉ tiêu của Tổng Công ty đã đề ra như Doanh thu.
- Trực tiếp khen thưởng những cá nhân có thành tích xuất sắc trong Công ty trong những kỳ thi đua khen thưởng của Công ty.

- Phối hợp với các đoàn kiểm tra liên ngành về tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty cũng như những công tác an toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ.

b) Phòng Nhân sự

- Tham mưu, giúp việc Ban Giám đốc quản lý, điều hành công tác hành chính văn phòng; thực hiện công tác đối nội, đối ngoại và các điều kiện cần thiết khác về hành chính.
- Tham mưu cho Ban Giám đốc kiện toàn tổ chức, bộ máy và nguồn nhân lực, điều hành các công tác tổ chức nhân sự, đào tạo nhân lực, lao động tiền lương, khen thưởng, kỷ luật, chế độ chính sách và các điều kiện cần thiết khác về nguồn lực lao động.
- Chủ trì thực hiện công tác tuyển dụng nhân sự; phân loại, đánh giá, đề xuất bố trí nhân lực vào các chức danh trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý phù hợp với tình hình kinh doanh của Công ty; phối hợp với các phòng ban lập và tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo theo nhu cầu Công ty đề ra.

c) Phòng Tài chính – kế toán

- Tham mưu cho Ban Giám đốc các giải pháp về quản lý tài chính của Văn phòng trụ sở chính, các giải pháp quy trình trong việc thanh toán, hạch toán, thu chi, để phục vụ công việc quản lý và kinh doanh của Văn phòng trụ sở chính đạt hiệu quả nhất.
- Tổ chức hạch toán, kế toán kịp thời, đầy đủ, chính xác toàn bộ các hoạt động thu chi tài chính và kết quả kinh doanh từng nghiệp vụ phát sinh tại trụ sở Công ty theo các quy định của pháp luật và quy định của Công ty.
- Đề xuất lên Ban Giám đốc về tình hình tài chính của Công ty để đưa ra những giải pháp để góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.

d) Phòng Bảo hiểm tài sản kỹ thuật

- Tham mưu cho Ban Giám đốc các chủ trương, định hướng phát triển. Xây dựng chế độ chính sách và tổ chức hướng dẫn toàn hệ thống triển khai thực hiện kinh doanh các loại hình nghiệp vụ bảo hiểm tài sản kỹ thuật trong Công ty. Đảm bảo nghiệp vụ luôn có tăng trưởng và hiệu quả hàng năm. Đề xuất cho Giám đốc giải quyết các vấn đề phát sinh liên quan đến nghiệp vụ bảo hiểm tài sản kỹ thuật.

- Tham mưu cho Ban Giám đốc hoặc trực tiếp phê duyệt trong công tác đánh giá rủi ro nhận bảo hiểm. Giải quyết bồi thường các dịch vụ trên mức phân cấp của phòng bảo hiểm tài sản kỹ thuật cho các Công ty thành viên.
- Đề xuất các biện pháp nhằm củng cố và phát triển hệ thống. Tổ chức thực hiện công tác giám định và xét bồi thường tài sản kỹ thuật trong toàn Công ty.
- Trực tiếp tham gia ký kết những hợp đồng về bảo hiểm tài sản kỹ thuật theo chỉ tiêu của Ban Giám đốc đề ra.
- Thực hiện tổng hợp và cập nhật số liệu bảo hiểm tài sản kỹ thuật theo quy định của Nhà nước và yêu cầu của Bộ Tài chính, Hiệp hội Bảo hiểm.
- Đề xuất cho Ban Giám đốc công tác trích lập các quỹ dự phòng hàng tháng, hàng quý và hàng năm theo đúng các quy định của pháp luật.

e) Phòng Bảo hiểm hàng hóa

- Tham mưu cho Ban Giám đốc các chủ trương, định hướng phát triển, xây dựng chế độ chính sách. Tổ chức hướng dẫn toàn hệ thống triển khai thực hiện kinh doanh các loại hình nghiệp vụ bảo hiểm hàng hóa trong Công ty; đảm bảo nghiệp vụ luôn có tăng trưởng và hiệu quả hàng năm. Đề xuất cho Giám đốc giải quyết các vấn đề phát sinh liên quan đến nghiệp vụ bảo hiểm hàng hóa.
- Tham mưu cho Ban Giám đốc hoặc trực tiếp phê duyệt trong công tác đánh giá rủi ro nhận bảo hiểm và giải quyết bồi thường các dịch vụ trên mức phân cấp của phòng ban bảo hiểm hàng hóa.
- Đề xuất các biện pháp nhằm củng cố và phát triển hệ thống. Tổ chức thực hiện công tác giám định và xét bồi thường hàng hóa trong Công ty.
- Trực tiếp tham gia ký kết những hợp đồng về bảo hiểm hàng hóa theo chỉ tiêu của Ban Giám đốc đề ra.
- Thực hiện tổng hợp và cập nhật số liệu bảo hiểm hàng hóa theo quy định của Nhà nước và yêu cầu của Bộ Tài chính, Hiệp hội Bảo hiểm.
- Đề xuất cho Ban Giám đốc công tác trích lập các quỹ dự phòng hàng tháng, hàng quý và hàng năm theo đúng các quy định của pháp luật.

f) Phòng Bảo hiểm xe cơ giới

- Tham mưu cho Ban Giám đốc các chủ trương, định hướng phát triển. Xây dựng chế độ chính sách và tổ chức hướng dẫn toàn hệ thống triển khai thực hiện kinh doanh các loại hình nghiệp vụ bảo hiểm xe cơ giới trong toàn Công ty. Đảm bảo nghiệp vụ luôn có tăng trưởng và hiệu quả hàng năm. Đề xuất cho Ban Giám đốc giải quyết các vấn đề phát sinh liên quan đến nghiệp vụ bảo hiểm xe cơ giới.
- Tham mưu cho Ban Giám đốc hoặc trực tiếp phê duyệt trong công tác đánh giá rủi ro nhận bảo hiểm. Giải quyết bồi thường các dịch vụ trên mức phân cấp của phòng ban bảo hiểm xe cơ giới.
- Đề xuất các biện pháp nhằm củng cố và phát triển hệ thống. Tổ chức thực hiện công tác giám định và xét bồi thường xe cơ giới trong toàn Công ty.
- Trực tiếp tham gia ký kết những hợp đồng về bảo hiểm xe cơ giới theo chỉ tiêu của Ban Giám đốc đề ra.
- Thực hiện tổng hợp và cập nhật số liệu bảo hiểm xe cơ giới theo quy định của Nhà nước và yêu cầu của Bộ Tài chính, Hiệp hội Bảo hiểm.
- Đề xuất cho Ban điều hành công tác trích lập các quỹ dự phòng hàng tháng, hàng quý và hàng năm theo đúng các quy định của pháp luật.

g) Phòng Bảo hiểm dự án

- Tham mưu cho Ban Giám đốc các chủ trương, định hướng phát triển. Xây dựng chế độ chính sách và tổ chức hướng dẫn toàn hệ thống triển khai thực hiện kinh doanh các loại hình nghiệp vụ bảo hiểm xe cơ giới trong toàn Công ty. Đảm bảo nghiệp vụ luôn có tăng trưởng và hiệu quả hàng năm. Đề xuất cho Ban Giám đốc giải quyết các vấn đề phát sinh liên quan đến nghiệp vụ bảo hiểm dự án.
- Tham mưu cho Ban Giám đốc hoặc trực tiếp phê duyệt trong công tác đánh giá rủi ro nhận bảo hiểm. Giải quyết bồi thường các dịch vụ trên mức phân cấp của phòng ban bảo hiểm dự án.
- Đề xuất các biện pháp nhằm củng cố và phát triển hệ thống. Tổ chức thực hiện công tác giám định và xét bồi thường dự án trong toàn Công ty.
- Trực tiếp tham gia ký kết những hợp đồng về bảo hiểm dự án theo chỉ tiêu của Ban Giám đốc đề ra.

- Thực hiện tổng hợp và cập nhật số liệu bảo hiểm dự án theo quy định của Nhà nước và yêu cầu của Bộ Tài chính, Hiệp hội Bảo hiểm.
- Đề xuất cho Ban điều hành công tác trích lập các quỹ dự phòng hàng tháng, hàng quý và hàng năm theo đúng các quy định của pháp luật

h) Phòng Bảo hiểm tàu thủy

- Tham mưu cho Ban Giám đốc các chủ trương, định hướng phát triển, xây dựng chế độ chính sách. Tổ chức hướng dẫn toàn hệ thống triển khai thực hiện kinh doanh các loại hình nghiệp vụ bảo hiểm tàu thủy trong Công ty; đảm bảo nghiệp vụ luôn có tăng trưởng và hiệu quả hàng năm. Đề xuất cho Giám đốc giải quyết các vấn đề phát sinh liên quan đến nghiệp vụ bảo hiểm tàu thủy.
- Tham mưu cho Ban Giám đốc hoặc trực tiếp phê duyệt trong công tác đánh giá rủi ro nhận bảo hiểm và giải quyết bồi thường các dịch vụ trên mức phân cấp của phòng ban bảo hiểm tàu thủy.
- Đề xuất các biện pháp nhằm củng cố và phát triển hệ thống. Tổ chức thực hiện công tác giám định và xét bồi thường tàu thủy trong Công ty.
- Trực tiếp tham gia ký kết những hợp đồng về bảo hiểm tàu thủy theo chỉ tiêu của Ban Giám đốc đề ra.
- Thực hiện tổng hợp và cập nhật số liệu bảo hiểm tàu thủy theo quy định của Nhà nước và yêu cầu của Bộ Tài chính, Hiệp hội Bảo hiểm.
- Đề xuất cho Ban Giám đốc công tác trích lập các quỹ dự phòng hàng tháng, hàng quý và hàng năm theo đúng các quy định của pháp luật.

i) Phòng Giám định bồi thường

- Tham mưu cho Ban Giám đốc các chủ trương, định hướng phát triển. Xây dựng chế độ chính sách và tổ chức hướng dẫn toàn hệ thống triển khai thực hiện công tác giám định bồi thường trong toàn Công ty. Đảm bảo nghiệp vụ luôn hoạt động có hiệu quả hàng năm. Đề xuất cho Ban Giám đốc giải quyết các vấn đề phát sinh liên quan đến công tác giám định bồi thường.
- Tham mưu cho Ban Giám và các phòng ban khác trong Công ty để giải quyết các vấn đề liên quan đến công tác giám định bồi thường.
- Đề xuất các biện pháp nhằm củng cố và phát triển hệ thống. Tổ chức thực hiện công tác giám định và xét bồi thường trong toàn Công ty.

- Trực tiếp tham gia giải quyết các vấn đề phát sinh trong công tác Giám định bồi thường.
- Thực hiện tổng hợp và cập nhật số liệu liên quan đến công tác giám định bồi thường theo quy định của Nhà nước và yêu cầu của Bộ Tài chính, Hiệp hội Bảo hiểm.
- Đề xuất cho Ban điều hành công tác trích lập các quỹ dự phòng hàng tháng, hàng quý và hàng năm theo đúng các quy định của pháp luật

j) Phòng Dịch vụ khách hàng

- Tham mưu cho Ban Giám đốc về các chủ trương, chính sách liên quan đến khách hàng của toàn Công ty.
- Tiếp khách hàng tận tình khi đến với Công ty để mua bảo hiểm, tư vấn hỗ trợ khách hàng về những sản phẩm bảo hiểm phi nhân thọ của Công ty.
- Phải có ý thức, giữ gìn tác phong làm việc tại nơi công sở trong vấn đề giữ gìn hình ảnh của Công ty ngay từ khi khách hàng đến với Công ty hoặc các đoàn kiểm tra liên ngành.
- Hỗ trợ phòng nhân sự trong lĩnh vực tuyển dụng khi các ứng viên tuyển dụng đến Công ty để dự tuyển.
- Đề xuất cho Ban Giám đốc về xu hướng mua các sản phẩm bảo hiểm phi nhân thọ của Công ty. Qua đó nhằm tạo ra định hướng phát triển cũng như những chiến lược phát triển khách hàng của toàn Công ty.

k) Phòng Bảo vệ

- Trông coi các trang thiết bị trong Công ty và những phương tiện đi lại của khách hàng và các cán bộ nhân viên trong Công ty, ghi vé xe, xếp xe ngăn nắp, thay ca nhau túc trực ngày và đêm, bảo vệ sự an toàn cho các cán bộ nhân viên trong Công ty.
- Kiểm tra thường xuyên và tắt các thiết bị sử dụng điện khi các cán bộ công nhân viên kết thúc ngày làm việc. Giám sát an ninh các phòng ban trong tòa nhà, nơi làm việc.
- Thực hiện nghiêm các quy định của pháp luật về bảo vệ nơi công sở, làm việc của các cán bộ công nhân viên. Phối hợp với các lực lượng chức năng để giải quyết các vấn đề nếu phát sinh, ảnh hưởng xấu đến tình hình an ninh của toàn Công ty.

- Đề xuất cho Ban Giám đốc giải quyết các vấn đề phát sinh liên quan đến tình hình an ninh của toàn Công ty.

l) Phòng Tạp vụ

- Dọn dẹp sạch sẽ, ngăn nắp các phòng ban, lối đi lại từ sảnh đến cầu thang, hành lang trong Công ty trước và sau khi các cán bộ nhân viên trong Công ty làm việc. Đảm bảo cho môi trường làm việc trong Công ty thực sự gọn gàng, sạch đẹp.
- Thực hiện các quy định và phối hợp với các nhân viên Môi trường đô thị để giải quyết các vấn đề liên quan tới môi trường làm việc của toàn Công ty.
- Đề xuất cho Ban Giám đốc giải quyết các vấn đề phát sinh liên quan đến tình hình giữ gìn vệ sinh cảnh quan, môi trường làm việc của toàn Công ty.

1.8. Hoạt động kinh doanh của Công ty**1.8.1. Sản phẩm**

Kinh doanh đa dạng các sản phẩm về bảo hiểm phi nhân thọ trong đó phải kể đến các sản phẩm:

- Bảo hiểm xe cơ giới
- Bảo hiểm tàu thủy
- Bảo hiểm hàng hóa
- Bảo hiểm tài sản kỹ thuật
- Bảo hiểm dự án

1.8.2. Hoạt động kinh doanh**Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực bảo hiểm năm 2018 – 2019***(ĐVT: VND, %)*

Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Chênh lệch	
			Giá trị	Tỷ lệ
Tổng doanh thu	125.010.893.572	136.147.428.129	11.136.534.557	8,91
Tổng chi phí	108.705.593.743	117.351.021.964	8.645.428.221	7,95
Tổng lợi nhuận	16.305.299.829	18.796.406.165	2.491.106.336	15,28
Số lượng lao động bình quân	52	51	(1)	(1,92)
Thu nhập bình quân	12.720.000	14.260.000	1.540.000	12,11

*(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)***Nhận xét:**

Nhìn vào bảng kết quả kinh doanh của công ty năm 2018 – 2019 ta thấy được những chỉ tiêu năm sau đều tăng so với năm trước như tổng doanh thu, tổng chi phí, tổng lợi nhuận, lương trung bình. Ta thấy giai đoạn 2018 – 2019 tổng doanh thu và tổng chi phí đều tăng, cụ thể là tổng doanh thu của công ty năm 2019 là 136.147.428.129 đồng cao hơn so với năm trước là 11.136.534.557 đồng tương ứng với tỷ lệ tăng là 8,91% và tổng chi phí tăng 8.645.428.221 đồng tương đương với tỷ lệ là 7,95%. Như vậy tốc độ tăng của doanh thu nhanh hơn tốc độ tăng của chi phí làm cho tổng lợi nhuận của Công ty tăng lên 2.491.106.336 đồng so với năm 2018 tương ứng với tỷ lệ là 15,28%. Số lượng lao động bình quân đã giảm đi 1 người, tương ứng với tỷ lệ giảm là 1,92%. Điều này cho thấy sự nỗ lực cải thiện của Công ty để thúc đẩy cho Công ty hoạt động ngày càng hiệu quả hơn và sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả hơn. Trong sự nỗ lực nâng cao lợi nhuận kinh doanh đạt được những hiệu quả nhất định thì thu nhập bình quân của người lao động trong Công ty vào giai đoạn 2018 – 2019

cũng tăng, cụ thể thu nhập bình quân của Công ty đã tăng 1.540.000 đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng là 12,11%.

Qua đó ta thấy được tốc độ tăng của lợi nhuận nhanh hơn tốc độ tăng của mức thu nhập bình quân thì chứng tỏ công ty đã sử dụng lao động một cách khá tốt, hiệu quả hoạt động kinh doanh tăng lên.

1.9. Thuận lợi và khó khăn

1.9.1. Thuận lợi

- Hải Phòng là nơi có hệ thống cảng biển rất phát triển, là trung tâm công nghiệp của cả nước, tốc độ tăng trưởng kinh tế của Hải Phòng dẫn đầu cả nước, mạng lưới giao thông của Hải Phòng đang ngày một cải thiện lên rõ rệt.
- Hiệp định Thương mại tự do EVFTA, RCEP là những thuận lợi cho các doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn Hải Phòng muốn xuất khẩu những mặt hàng sang các nước Châu Âu, các nước thành viên ASEAN qua các Cảng của Hải Phòng. Giúp góp phần tăng doanh thu cho ngành bảo hiểm phi nhân thọ, đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm tàu thủy.
- Hải Phòng là nơi thu hút nhiều dự án lớn của những Tập đoàn nổi tiếng trong và ngoài nước và được biểu hiện rõ nét qua nhiều dự án đã và đang được triển khai.
- Trong thời kỳ hội nhập, để có thể nâng cao được lợi thế cạnh tranh thì các doanh nghiệp trên địa bàn Hải Phòng chuyên về sản xuất phải nỗ lực phấn đấu đạt mục tiêu tăng trưởng thì việc mua sắm những dây chuyền sản xuất mới là điều cần thiết và bảo hiểm phi nhân thọ đóng vai trò quan trọng để giảm thiểu những rủi ro.
- Tình hình kiểm soát dịch bệnh của Hải Phòng đã diễn biến rất tích cực và chưa ghi nhận bất kỳ một ca mắc nào. Điều này có thể giúp cho Hải Phòng có thể hạn chế được tình trạng cách ly xã hội, phục hồi phát triển kinh tế và tạo thuận lợi cho việc kinh doanh bảo hiểm diễn ra bình thường.
- Xu hướng tiêu dùng của người dân Hải Phòng đang dần được nâng lên rõ rệt bằng việc mua sắm những phương tiện đi lại từ phân khúc với giá vừa tầm cho đến những phân khúc với giá đắt như xe máy, xe ô tô,...

- Nếp sống văn minh cùng với mức thu nhập bình quân cao càng giúp nâng cao ý thức mua bảo hiểm cũng như thúc đẩy việc kinh doanh bảo hiểm của Công ty.

1.9.2. Khó khăn

- Cạnh tranh gay gắt với những Công ty nổi tiếng cùng ngành, chuyên kinh doanh những sản phẩm bảo hiểm phi nhân thọ.
- Nhiều doanh nghiệp đã giảm quy mô hoạt động sản xuất kinh doanh trong tình hình khó khăn chung của cả Thế Giới. Điều này có thể gây khó khăn cho ngành bảo hiểm phi nhân thọ cũng như giữ lại những lao động có trình độ nghiệp vụ trong Công ty.
- Nền kinh tế Hải Phòng mang tính hội nhập sâu rộng nên khó có thể tránh được những tác động tiêu cực từ bên ngoài khi nền kinh tế của cả Thế Giới nói chung cũng như Việt Nam nói riêng tăng trưởng chậm lại nhất là vào năm 2020.

II. Thực trạng công tác quản trị và sử dụng lao động tại Công ty bảo hiểm PIJCO Hải Phòng

2.1. Cơ cấu lao động của Công ty

Trong giai đoạn 2018 – 2019 thì tổng số lao động của Công ty

Đễ thấy rõ được tình hình nhân sự cũng như sự thay đổi nhân sự của Công ty, ta xem xét cơ cấu lao động của Công ty theo những khía cạnh sau:

a) Cơ cấu lao động theo chức năng

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo chức năng

(ĐVT: Người, %)

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Tổng số lao động bình quân	52	100	51	100	(1)	(1,92)
Lao động gián tiếp	11	21,15	11	21,57	0	0
Lao động trực tiếp	41	78,85	40	78,43	(1)	(2,44)

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Nhận xét:

Qua bảng phân tích lao động theo chức năng ta thấy cơ cấu lao động giữa lao động trực tiếp và lao động gián tiếp trong năm 2018 và 2019 của Công ty chênh lệch có sự chênh lệch khá lớn. Cụ thể là năm 2018 thì lao động gián tiếp là 11 người và chiếm tỷ trọng là 21,15%, lao động trực tiếp là 41 người và chiếm tỷ trọng là 78,85%; năm 2019 thì lao động gián tiếp là 11 người và chiếm tỷ trọng là 21,57%, lao động trực tiếp là 40 người và chiếm tỷ trọng là 78,43%. Tuy nhiên sang năm 2019 thì có một sự thay đổi nhỏ đó là số lao động trực tiếp đã giảm 1 người và tương ứng với tỷ lệ giảm là 2,44%. Điều đó cho thấy cơ cấu lao động theo chức năng của Công ty tương đối phù hợp đối với một Công ty kinh doanh trong lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ.

b) Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn**Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn***(ĐVT: Người, %)*

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Tổng số lao động bình quân	52	100	51	100	(1)	(1,92)
Đại học và trên đại học	36	69,23	36	70,59	0	0
Cao đẳng	12	23,08	11	21,57	(1)	(8,33)
Lao động khác	4	7,69	4	7,84	0	0

*(Nguồn: Phòng nhân sự)***Nhận xét:**

Thông qua bảng phân tích về tình hình chất lượng nguồn lao động của Công ty, ta thấy được tỷ lệ phân theo trình độ lao động đại học và trên đại học là cao nhất chiếm đến 69,23% ở năm 2018 sau đó là nhóm lao động có trình độ cao đẳng chiếm 23,08% năm 2018. Sự thay đổi của lao động theo trình độ lao động cụ thể như sau: Số lao động có trình độ cao đẳng giảm 1 người tương ứng với tỷ lệ giảm là 8,33%.

Có thể nhận thấy rằng trình độ lao động của Công ty khá là tốt, có nhiều

lao động có trình độ Đại học và luôn chiếm tỷ trọng cao. Điều này có thể giúp cho ban lãnh đạo Công ty có thể quản lý dễ dàng hơn, đồng thời cũng tạo thuận lợi

cho việc phát triển doanh nghiệp trong thời gian tới. Tuy nhiên số lượng lao động có trình độ Cao đẳng đã giảm đi 1 người, đó là một mức giảm nhẹ. Qua đó cho thấy được những lao động có trình độ Cao đẳng trong Công ty cần được phải đào tạo nhiều hơn nữa tăng hiệu quả hoạt động kinh doanh.

c) Cơ cấu lao động theo giới tính

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo giới tính

(ĐVT: Người, %)

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Tổng số lao động bình quân	52	100	51	100	(1)	(1,92)
Nam	33	63,46	31	60,78	(2)	(2,68)
Nữ	19	36,54	20	39,22	1	2,68

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Nhận xét:

Qua bảng số liệu trên ta nhận thấy có sự chênh lệch giữa lao động nam và lao động nữ, cụ thể là lao động nam luôn chiếm tỷ trọng lớn hơn trong tổng số lao động của Công ty. Năm 2019 số lao động nam là 33 người chiếm 63,46% trong tổng số lao động của công ty và giảm so với năm 2018 là 2 người tương ứng với tỷ lệ giảm là 2,68%, những lao động nam này có thể làm việc tại văn phòng hoặc đi tiếp khách, ký kết hợp đồng mua bảo hiểm. Còn số lao động nữ thì chiếm tỷ trọng ít hơn trong Công ty, cụ thể là năm 2019 số lao động nữ là 20 người chiếm 39,22% trong tổng số lao động và tăng lên 1 người so với năm 2018 tương ứng với tỷ lệ tăng là 2,68%. Những lao động nữ này chủ yếu làm việc ở văn phòng hoặc trực tiếp tham gia bán bảo hiểm cho Công ty.

Cơ cấu lao động theo giới tính của Công ty là tương đối phù hợp với tính chất công việc, lĩnh vực kinh doanh của Công ty. Đây cũng là xu hướng chung của các Công ty trong lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ bằng cách cân đối giữa

lao động nam và lao động nữ một cách hợp lý, có những lao động nam có nhiều kinh nghiệm, trình độ nghiệp vụ chuyên môn cao và đồng thời cũng có những lao động

nữ có chuyên môn nghiệp vụ cao, khả năng giao tiếp ngoại ngữ tốt cũng như khả năng bán hàng. Ngoài ra cũng tạo dựng được hình ảnh đối với khách hàng cũng như tính chuyên nghiệp trong toàn hệ thống.

Trong số những lao động nam có những lao động trực tiếp đó là những nhân viên bán bảo hiểm và những lao động gián tiếp như Giám đốc, Phó Giám đốc, Trưởng phòng bảo hiểm xe cơ giới, Trưởng phòng bảo hiểm tàu thủy, Trưởng phòng bảo hiểm tài sản kỹ thuật, Trưởng phòng bảo hiểm dự án, họ quản lý, giao nhiệm vụ cho những nhân viên trong phòng ban đi ký kết những hợp đồng bảo hiểm hoặc giám định bồi thường thiệt hại. Trong số những lao động nữ cũng có những lao động trực tiếp đó là những nhân viên bán bảo hiểm và những lao động gián tiếp như Trưởng phòng chăm sóc khách hàng, Trưởng phòng nhân sự, Trưởng phòng kế toán hoặc những phòng ban nghiệp vụ, họ quản lý giao nhiệm vụ cho những nhân viên trong phòng ban chăm sóc khách hàng, hoạch toán khi phát sinh các vấn đề liên quan đến tình hình tài chính của Công ty hoặc đi ký kết những hợp đồng bảo hiểm cho Công ty,...

d) Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo độ tuổi

(ĐVT: Người, %)

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Tổng số lao động bình quân	52	100	51	100	(1)	(1,92)
22 - 34 tuổi	19	36,54	18	35,29	(1)	(5,26)
35 - 50 tuổi	21	40,38	21	41,18	0	0
Trên 50 tuổi	12	23,08	12	23,53	0	0

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Nhận xét:

Qua bảng cơ cấu lao động theo độ tuổi có thể thấy rằng lực lượng lao động của Công ty năm 2018 khá cao ở 2 mức 22 – 34 tuổi và 35 – 50 tuổi, cụ thể

ở mức 22 – 34 tuổi có 19 người tương ứng với 36,54%, 35 – 50 tuổi có 21 người tương ứng với mức 40,38%, trên 50 tuổi có 12 người tương ứng với 23,08%. Tuy nhiên

sang năm 2019 thì có sự chênh lệch giữa lực lượng lao động ở mức 22 – 34 tuổi với 2 mức còn lại là 35 – 50 tuổi và trên 50, cụ thể đã giảm 1 người tương ứng với tỷ lệ giảm là 5,26% và chiếm tỷ trọng 35,29%.

Qua đây ta thấy được Công ty đã tạo điều kiện và giữ những lực lượng lao động trong Công ty làm nông cốt bởi đã có nhiều kinh nghiệm làm việc và làm việc gắn bó lâu dài với Công ty. Tuy nhiên số lượng lao động ở mức 22 – 34 tuổi đã giảm đi 1 người thì đây là một vấn đề mà Công ty cần phải quan tâm đến để có thể giữ những lao động trẻ tuổi cũng như chuẩn bị những phương án kinh doanh trong thời gian tới.

2.2. Hoạch định nguồn nhân lực

Công tác này giúp cho công ty có cái nhìn khái quát về vấn đề tình hình nhân lực, định ra được phương hướng, kế hoạch nhân lực, tạo điều kiện cho công tác bố trí nhân lực diễn ra thường xuyên liên tục. Cũng thông qua công tác này Công ty có sự chuẩn bị và biện pháp giải quyết trong các sự cố về nhân lực sắp tới. Giúp cho ban lãnh đạo công ty nắm được tình hình biến động nhân lực trong giai đoạn tới để từ đó có những biện pháp để khắc phục, tạo điều kiện cho Công ty ngày càng phát triển.

Quy trình hoạch định nguồn nhân lực của Công ty:

Bước 1: Dự báo nhu cầu về nguồn nhân lực và khả năng cung ứng nguồn nhân lực của Công ty.

Phòng Nhân sự tiến hành dự báo nhu cầu về nhân lực của Công ty trong năm sau bằng việc dựa trên các thông tin về kế hoạch kinh doanh cũng như những thông tin từ việc đánh giá số lượng và chất lượng của đội ngũ lao động hiện có so với yêu cầu để có thể hoàn thành tốt kế hoạch kinh doanh.

Bước 2: Lập kế hoạch về nguồn nhân lực.

Dựa trên những thông tin thu được từ bước trên, phòng kế nhân sự tiến hành đưa ra các kế hoạch, quyết định liên quan đến việc tuyển dụng, sa thải hay đào tạo lao động để làm sao có thể đáp ứng tốt nhất những yêu cầu của kế hoạch kinh doanh của năm sau.

Sau khi đề ra các kế hoạch để đáp ứng những yêu cầu của tình hình kinh doanh trong năm sau, phòng Nhân sự có trách nhiệm trình lên Giám đốc Công ty để xem xét và phê duyệt.

Bước 3: Thực hiện các kế hoạch đã được Giám đốc Công ty phê duyệt.

Trên cơ sở những kế hoạch đã được Giám đốc Công ty quyết định phê duyệt để thực hiện, phòng nhân sự kết hợp cùng các phòng ban và các đơn vị khác có liên quan tiến hành triển khai kế hoạch bằng các chương trình hành động cụ thể như tổ chức tuyển dụng thêm lao động, cử cán bộ đi học hay tổ chức các lớp đào tạo tại chỗ nhằm nâng cao trình độ tay nghề cũng như chuyên môn nghiệp vụ để làm sao có thể đáp ứng tốt nhất những yêu cầu của công việc trong tương lai.

Bước 4: Kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện.

Trong quá trình thực hiện các biện pháp, chính sách đã được Giám đốc Công ty phê duyệt, phòng nhân sự và các phòng ban, đơn vị có liên quan sẽ có trách nhiệm trong việc thường xuyên kiểm tra, đánh giá hiệu quả mang lại từ việc thực hiện các biện pháp đó để từ đó thấy được những thiếu sót, hạn chế còn tồn tại để kịp thời điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế của Công ty.

Nhìn chung, công tác hoạch định nguồn nhân lực đã được Công ty quan tâm, chú trọng khi Công ty đã xây dựng được các bước cơ bản để thực hiện tiến trình này. Tuy nhiên, vẫn còn có một số hạn chế còn tồn tại cần được khắc phục trong thời gian tới để công tác hoạch định nguồn nhân lực của Công ty mang lại hiệu quả cao hơn như việc dự báo nhu cầu nguồn nhân lực vẫn còn mang tính chủ quan, chưa được xây dựng theo định hướng chiến lược của doanh nghiệp trong tương lai.

2.3. Công tác tuyển dụng nhân lực

a) Nguồn tuyển dụng và phương pháp tuyển dụng

Hiện nay Công ty đang áp dụng cả 2 nguồn tuyển dụng là nguồn từ bên ngoài và nguồn tuyển từ bên trong nội bộ.

- Nguồn nội bộ bao gồm chủ yếu là từ sự giới thiệu của các cán bộ công nhân viên đang làm việc tại doanh nghiệp. Khi có sự giới thiệu từ cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, Công ty tiến hành lựa chọn những

người có trình độ chuyên môn, được đào tạo qua các chuyên ngành phù hợp với các vị trí cần tuyển để quyết định tuyển dụng. Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của các cán bộ công nhân viên.

- Ưu điểm: Nhân viên của Doanh nghiệp đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.
 - Nhân viên của doanh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong công việc thực hiện công việc, nhất là thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới. Họ đã làm quen, hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp, do đó mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết tìm ra cách thức để đạt được mục tiêu đó. Hình thức tuyển trực tiếp từ các nhân viên đang làm việc cho doanh nghiệp cũng sẽ tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và tạo ra hiệu suất cao.
 - Nhược điểm: Việc tuyển nhân viên vào một chức vụ trống trong Doanh nghiệp theo kiểu thăng chức nội bộ có thể gây nên hiện tượng chai lỳ, xơ cứng do các nhân viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây và họ sẽ dập khuôn lại theo cách làm việc đó, thiếu sáng tạo, không dấy lên được bầu không khí thi đua mới. Điều này rất nguy hiểm nếu doanh nghiệp đang ở trong tình trạng trì trệ, hoạt động kém hiệu quả. Trong doanh nghiệp dễ hình thành các nhóm “ứng viên không thành công”, họ là những người ứng cử vào một chức vụ nào đó còn trống nhưng không tuyển chọn, từ đó tâm lý không phục lãnh đạo, bất hợp tác với lãnh đạo mới, dễ chia bè phái, mất đoàn kết, khó làm việc.
- Nguồn tuyển dụng bên ngoài bao gồm những người đã tốt nghiệp tại các trường cao đẳng, đại học, hoặc trên đại học và những kỹ năng cần thiết trong lĩnh vực quản lý, kinh doanh bảo hiểm hoặc các chứng chỉ như ngoại ngữ, tin học,...
- Ưu điểm: Tận dụng được nguồn chất xám từ bên ngoài Công ty. Có thể chọn được ứng viên có năng lực để thực hiện công việc một cách tốt nhất. Ngoài ra nếu tuyển đúng, đáp ứng đầy đủ các nhu cầu cần có của nhân sự thời 4.0 thì với sức trẻ, niềm đam mê, nhiệt huyết, những

nét cá tính sẽ là một điểm sáng cho sự thành công và phát triển của Công ty và qua đó tạo nên sự gắn kết, thích thú hơn, học hỏi được nhiều kỹ năng làm việc giữa các nhân viên.

- Nhược điểm: Mất nhiều thời gian và chi phí, có thể không tuyển được ứng viên đáp ứng yêu cầu và tính chất công việc. Những ứng viên mới sẽ phải mất thêm nhiều thời gian để làm quen với cách làm việc cũng như môi trường của Công ty và chưa được thử thách lòng trung thành.

Bảng 2.6: Tình hình tuyển dụng lao động của Công ty

(ĐVT: Người, %)

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Số lao động tuyển dụng	6	100	5	100
Tuyển dụng nội bộ	3	50	4	80
Tuyển dụng bên ngoài	3	50	1	20

(Nguồn: Phòng nhân sự)

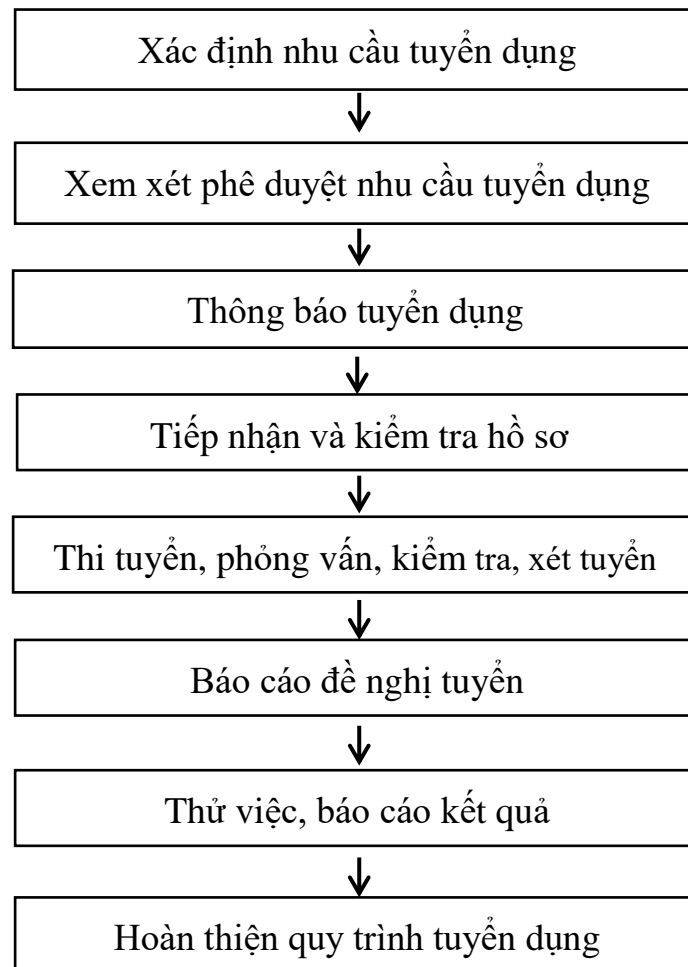
Dựa vào bảng tình hình tuyển dụng lao động của Công ty ta thấy năm 2018 số lượng lao động tuyển dụng là 6 người. Trong số 6 người đó thì có 3 người là nguồn nội bộ chiếm 50% trong tổng số lao động tuyển dụng, còn lại là số lao động tuyển dụng bên ngoài là 3 chiếm 50% trong tổng số lao động tuyển dụng. Đến năm 2019 Công ty tuyển dụng là 5 người; có 4 người từ nguồn tuyển nội bộ, chiếm 80% trong tổng số lao động tuyển dụng; có 1 người từ nguồn tuyển bên ngoài, chiếm 20% trong tổng số lao động tuyển dụng.

Thông qua tình hình tuyển dụng 2 năm 2018, 2019 thì có thể thấy Công ty ngoài việc tuyển dụng nhân sự từ nguồn tuyển dụng bên trong nội bộ thì vẫn tuyển dụng nhân sự từ bên ngoài và mức tuyển dụng tương đối phù hợp trong một năm.

b) Quy trình tuyển dụng nội bộ

Để cho việc tuyển dụng đạt được hiệu quả tốt nhất từ đó có thể tuyển được nguồn nhân lực có năng lực và phù hợp với yêu cầu của công việc, đồng thời sử dụng mức chi phí tuyển dụng sao cho tối ưu thì việc xây dựng một quy trình tuyển dụng chặt chẽ, hợp lý là một yếu tố rất quan trọng. Công ty đã áp dụng quy trình tuyển dụng nội bộ sau:

Sơ đồ 2.2: Quy trình tuyển dụng nội bộ của Công ty



(Nguồn: Phòng nhân sự)

Nội dung các bước:

Bước 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng

Ban Giám đốc căn cứ theo định hướng mở rộng quy mô, kế hoạch kinh doanh trong từng giai đoạn của Công ty.

Các bộ phận phòng ban cân đối lực lượng lao động, nêu thiếu đề nghị xin bổ sung. Các nhu cầu về lao động đề nghị theo biểu mẫu gửi phòng Nhân sự.

Phòng Nhân sự xem xét nhu cầu sử dụng lao động để phục vụ cho việc kinh doanh của từng bộ phận sau đó cân đối, bố trí lao động báo cáo Ban Giám đốc duyệt và thực hiện.

Bước 2: Xem xét và phê duyệt nhu cầu lao động

Phòng Nhân sự tập hợp các nhu cầu đề nghị lao động từ các phòng ban để xem xét, cân đối trình Giám đốc Công ty phê duyệt, nếu số lao động đã đủ so với địch biên đã được phê duyệt thì gửi trả nhu cầu cho các phòng ban đã đề nghị hoặc nhận thấy thừa những nhân viên, có những nhân viên năng lực yếu kém thì đề nghị tuyển nhân viên đó đến vị trí khác trong Công ty.

Phòng Nhân sự xem xét cân đối lao động của các bộ phận sau đó báo cáo lên Ban Giám đốc và ra quyết định tuyển dụng.

Bước 3: Thông báo tuyển dụng

Sau khi Ban Giám đốc phê duyệt kế hoạch tuyển dụng lao động, phòng Nhân sự ra thông báo tuyển dụng lao động đến các phòng ban của Công ty, trong đó nêu rõ vị trí tuyển dụng, số lượng tuyển dụng, mô tả công việc, yêu cầu về năng lực, độ tuổi, giới tính và các yêu cầu khác. Ngoài ra còn có những chế độ đãi ngộ, thông tin khác, hồ sơ yêu cầu, thông tin liên hệ.

- Hồ sơ dự tuyển phải bao gồm:
 - Bảng cấp theo yêu cầu của Công ty.

Bước 4: Tiếp nhận, Kiểm tra hồ sơ

Phòng Nhân sự tiếp nhận hồ sơ dự tuyển, kiểm tra đầy đủ các tiêu chuẩn nội dung thông báo tuyển dụng. Nếu đủ tiêu chuẩn thì đưa vào danh sách thi tuyển, nếu không đủ tiêu chuẩn thì trả lại hồ sơ cho ứng viên đã đăng ký dự tuyển.

Bước 5: Thi tuyển, xét tuyển, phỏng vấn, kiểm tra

Hội đồng thi tuyển do Ban Giám đốc chỉ định, phòng Nhân sự, có trách nhiệm tổ chức thi tuyển, xét tuyển theo danh sách đăng ký của phòng Nhân sự, Hội đồng thi tuyển lựa chọn phương thức thi tuyển, địa điểm, nội dung thi, phân công trách nhiệm cho các cá nhân và tập thể phục vụ cho công tác thi tuyển.

Bước 6: Báo cáo đề nghị tuyển

Phòng Nhân sự tổng hợp kết quả thi tuyển và hồ sơ dự tuyển để báo cáo lên Ban Giám đốc. Thông báo kết quả thi cho người dự tuyển thi tuyển và những người được đã trúng tuyển.

Bước 7: Thử việc, báo cáo

Các cá nhân trúng tuyển sẽ thử việc, học việc theo vị trí chức danh mới của Công ty. Thời gian thử việc, học việc được thực hiện theo quy định của luật lao động và quy chế nội bộ của Công ty.

Hết thời gian thử việc, học việc, trưởng các bộ phận liên quan báo cáo kết quả quân số của đơn vị mình, đánh giá kết quả và cho ý kiến đề nghị có tiếp nhận hay không và lập danh sách đề nghị tuyển.

Bước 8: Hoàn thiện quy trình tuyển dụng

Khi đã tuyển được thì Ban Giám đốc cần phải ký và đóng con dấu, phê duyệt nhân sự được tuyển. Thực hiện công bố rộng rãi cho toàn Công ty và với tất cả nhân viên cùng đối tác.

Bảng 2.7: Tình hình sa thải, nghỉ việc của lao động trong Công ty

(ĐVT: Người, %)

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Lao động sa thải	2	100	4	100
- Từ nguồn nội bộ	2	100	4	100
- Từ nguồn bên ngoài	0	0	0	0
Lao động nghỉ việc	1	100	2	100
- Từ nguồn nội bộ	0	0	2	100
- Từ nguồn bên ngoài	1	100	0	100
Tổng số lao động sa thải, nghỉ việc	3	100	6	100

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Nhận xét:

Qua bảng trên ta thấy, số lao động bị Công ty sa thải và số lao động nghỉ việc do hết hạn hợp đồng năm 2019 tăng 2 người so với năm 2018. Do trong năm 2019 Công ty đã tuyển thêm 5 người và đồng thời số lao động bị sa thải là 4 người từ nguồn nội bộ, số lao động nghỉ việc từ nguồn nội bộ là 2 người nên tổng số lao động năm 2019 của Công ty giảm 1 người so với năm 2018. Năm 2018 số lượng sa thải lao động là 2 người từ nguồn tuyển dụng nội bộ. Năm 2019 thì số lao động

bị sa thải từ nguồn tuyển nội bộ là 4 người và lớn hơn số lao động và lớn hơn số lao động bị sa thải từ nguồn nội bộ năm 2018 là 2 người. Qua đó ta thấy được ngoài việc Công ty đã sa thải lao động do năng lực yếu kém, không chấp hành nghiêm nội quy của Công ty, vẫn còn có những lao động nghỉ việc do họ không thực sự thấy được hiệu quả công việc của họ tương ứng với mức thù lao mà họ nhận được có thể là chi trả tiền thưởng còn thấp. Qua đó đã bộc lộ những mặt yếu kém trong công tác tuyển dụng nhân sự từ nguồn tuyển nội bộ và công tác chi trả tiền thưởng, do vậy Công ty cần có những giải pháp hợp lý trong thời gian tới.

2.4. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực

Công tác đào tạo và phát triển nhân lực của Công ty đang được thực hiện như sau:

a) Hình thức đào tạo

Đào tạo ngắn hạn: Các khóa đào tạo ngắn hạn là những khóa học dưới 1 năm.

b) Trình tự tổ chức hoạt động đào tạo của Công ty

Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo

Ban Giám đốc căn cứ theo quyết định của Tổng Công ty và nhận xét một cách khách quan trung thực về tình hình Công ty, xu hướng đào tạo rồi xác định nhu cầu đào tạo cho cán bộ công nhân viên trong Công ty. Ban Giám đốc sẽ thông báo cho các cán bộ công nhân viên về nội dung khóa học.

Bước 2: Dự tính chi phí đào tạo

Phòng tài chính - kế toán sẽ dự tính chi phí đào tạo cho cả chi phí ăn, ở, đi lại và học phí đào tạo của các các bộ công nhân viên rồi trình lên ban Giám đốc.

Bước 3: Xây dựng chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo

Tùy từng mục tiêu đào tạo, Công ty phối hợp với các cơ sở đào tạo hoặc đề nghị mời Giảng viên do Tổng công ty cử đến. Sau đó Công ty xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tế.

Bước 4: Lựa chọn đối tượng đào tạo

Sau quyết định của ban Giám đốc thì phòng Nhân sự sẽ lên danh sách các cán bộ công nhân viên được đề nghị cử đi học phù hợp với từng đối tượng, yêu cầu của khóa học.

Công tác lựa chọn đối tượng đào tạo và bồi dưỡng kỹ thuật nghiệp vụ được Công ty căn cứ vào tiêu chuẩn chung và tiêu chuẩn riêng theo quy chế đào tạo tùy thuộc vào từng hình thức đào tạo cụ thể.

Bước 5: Đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo

Đối với đào tạo dài hạn và bồi dưỡng nghiệp vụ tại các cơ sở đào tạo: Việc đánh giá kết quả của chương trình đào tạo chủ yếu căn cứ vào chứng chỉ và kết quả học tập của cán bộ công nhân viên sau khi học tập.

Đối với đào tạo tại chỗ: Kiểm tra tập trung tại Công ty. Sau mỗi khóa học thì sẽ tiến hành kiểm tra, chấm bài và báo cáo kết quả lên Ban Giám đốc.

c) Tình hình đào tạo nguồn nhân lực của Công ty năm 2019

Bảng 2.8: Lượng lao động tham gia đào tạo theo các khóa đào tạo của Công ty năm 2019

Loại hình đào tạo	Thời gian (khóa)	Số lượng (người)
Chuyên môn nghiệp vụ	7	19
Đào tạo bên ngoài	3	12

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Trong năm 2019 thì Công ty đã tiến hành một số khóa đào tạo sau:

- Tổ chức đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng cho các cán bộ nhân viên về việc nâng cao chuyên môn nghiệp vụ Giám định bồi thường bảo hiểm xe cơ giới, bảo hiểm tài sản kỹ thuật, bảo hiểm tàu thủy, kỹ năng quản trị. Số khóa đào tạo được tổ chức là 7 khóa và số lượng cán bộ công nhân viên tham gia khóa học là 19 người. Những cán bộ công nhân viên được đi học là những nhân viên văn phòng tại phòng bảo hiểm xe cơ giới,

bảo hiểm tài sản lý thuật, bảo hiểm tàu thủy, phòng giám định bồi thường, phòng ban Giám đốc.

- Cử cán bộ tham gia các chương trình đào tạo bên ngoài như: Luyện thi cấp chứng chỉ EXAM FM, đào tạo cơ bản về bảo hiểm phi nhân thọ, đào tạo nghiệp vụ Giám định bồi thường bảo hiểm xe cơ giới do Trung tâm nghiên cứu và đào tạo bảo hiểm thuộc Cục quản lý giám sát bảo hiểm – Bộ Tài Chính tổ chức. Số khóa đào tạo cử cán bộ tham gia là 3 khóa và số lượng cán bộ công nhân viên tham gia khóa học là 12 người. Những người đi học là những trưởng phòng, Phó Giám đốc, Giám đốc.
- Tổng kinh phí đào tạo chiếm đến 5% quỹ tiền lương của Công ty trong một năm.

2.5. Công tác trả công người lao động

a) Thù lao vật chất

Thù lao vật chất được thể hiện thông qua tiền lương, tiền thưởng và một số phụ cấp khác.

- Tiền lương:

- Hiện nay Công ty đang áp dụng hình thức trả lương theo thời gian làm việc đối với nhân viên bán bảo hiểm như sau:

Lương cứng = (Tiền lương chính + Phụ cấp nếu có)/22 x Số ngày làm việc thực tế.

= (Tiền lương chính + Phụ cấp nếu có) x (Số ngày làm việc thực tế/22).

- Công thức tính lương cho các cán bộ công nhân viên thuộc khối lao động gián tiếp được tính theo hiệu quả hoạt động kinh doanh được tính như sau:

Lương theo hiệu quả hoạt động kinh doanh = Tổng quỹ lương – Lương cứng

- Tiền lương chính được xác định thông qua thang bảng lương do doanh nghiệp xây dựng. Theo Nghị định 49/2013/NĐ-CP Công ty đã tiến hành xây dựng thang bảng lương mới tuân theo đúng quy định pháp quy để phục vụ cho công tác trả lương cho người lao động.

Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng thuộc ở khu vực I theo vị trí địa lý. Do đó căn cứ theo Nghị định 157/2018/NĐ-CP thì mức lương tối thiểu vùng của Công ty là 4.180.000 đồng/tháng áp dụng kể từ ngày 01/01/2019.

Công ty đã tiến hành xây dựng thang bảng lương và căn cứ theo nhóm chức danh, vị trí công việc Công ty đã chia lao động thành 6 cấp cụ thể như sau:

Cấp 1: Tạp vụ

Cấp 2: Bảo vệ

Cấp 3: Nhân viên văn phòng

Cấp 4: Trưởng phòng

Cấp 5: Phó Giám đốc

Cấp 6: Giám đốc

Các qui định trong Nghị định 49/2013/NĐ-CP:

- Mức lương thấp nhất của công việc hoặc chức danh giản đơn nhất trong điều kiện lao động bình thường không được thấp hơn mức lương tối thiểu vùng do Chính phủ quy định. Theo đó thì mức lương tối thiểu bậc 1 trong năm 2019 của Công ty không được thấp hơn mức lương tối thiểu vùng là 4.180.000 đồng. Trong năm 2019 thì Công ty để mức lương tối thiểu bậc 1 của Tạp vụ là 4.598.000 đồng, Bảo vệ là 5.016.000 đồng.
- Mức lương thấp nhất của công việc hoặc chức danh đòi hỏi lao động qua đào tạo, học nghề (kể cả lao động do doanh nghiệp tự dạy nghề) phải cao hơn ít nhất 7% so với mức lương tối thiểu vùng do Chính phủ quy định. Theo đó Công ty cổ phần bảo hiểm PJICO Hải Phòng thuộc vùng 1 thì nhân viên văn phòng là những lao động đã qua đào tạo của Công ty có mức lương tối thiểu lớn hơn 4.472.600 đồng ($4.180.000 + 4.180.000 \times 7\%$). Hiện nay trong bảng lương mới xây dựng Công ty để mức lương tối thiểu của Nhân viên văn phòng là 6.688.000 đồng, Trưởng phòng là 8.360.000 đồng, Phó Giám đốc là 10.450.000 đồng, Giám đốc là 12.540.000 đồng. Điều đó cho thấy được các mức lương bậc 1 của những lao động đã qua đã tạo trong Công ty lớn hơn 4.472.600 đồng theo quy định.
- Khoảng cách chênh lệch giữa hai bậc lương liền kề phải bảo đảm khuyến khích người lao động nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật, nghiệp vụ, tích lũy kinh nghiệm, phát triển tài năng nhưng ít nhất bằng

5%. Hiện nay thì Công ty lựa chọn mức chênh lệch giữa 2 bậc liền kề đối với Tạp vụ là 5%, Bảo vệ là 5%, Nhân viên văn phòng là 6%, Trưởng phòng là 6%, Phó Giám đốc là 7% và Giám đốc thì mức chênh lệch này là 7%.

Theo thông tư 08/2013/TT-BNV thì:

- Đối với các ngạch và các chức danh có yêu cầu trình độ đào tạo từ cao đẳng trở lên: Nếu chưa xếp bậc lương cuối cùng trong ngạch hoặc trong chức danh, thì sau 3 năm (đủ 36 tháng) giữ bậc lương trong ngạch hoặc trong chức danh được xét nâng một bậc lương. Do đó đối với chức danh nhân viên văn phòng, Trưởng phòng, Phó Giám đốc, Giám đốc thì Công ty đã nâng bậc sau khi làm việc được 3 năm.
- Đối với các ngạch và các chức danh có yêu cầu trình độ đào tạo từ trung cấp trở xuống và nhân viên thừa hành, phục vụ: Nếu chưa xếp bậc lương cuối cùng trong ngạch hoặc trong chức danh, thì sau 2 năm (đủ 24 tháng) giữ bậc lương trong ngạch hoặc trong chức danh được xét nâng một bậc lương. Do đó đối với chức danh Tạp vụ, Bảo vệ thì Công ty đã nâng bậc sau khi làm việc được 2 năm.

Mức lương tối thiểu của từng cấp trong thang bảng lương năm 2019 được tính như sau:

- Lương tạp vụ bằng 1,1 lần lương tối thiểu vùng:
 $4.180.000 \times 1,1 = 4.598.000$ đồng
- Lương bảo vệ bằng 1,2 lần lương tối thiểu vùng:
 $4.180.000 \times 1,2 = 5.016.000$ đồng.
- Lương nhân viên văn phòng bằng 1,6 lần lương tối thiểu vùng:
 $4.180.000 \times 1,6 = 6.688.000$ đồng.
- Lương Trưởng phòng bằng 2 lần mức lương tối thiểu vùng:
 $4.180.000 \times 2 = 8.360.000$ đồng.
- Lương Phó Giám đốc bằng 2,5 lần mức lương tối thiểu vùng:
 $4.180.000 \times 2,5 = 10.450.000$ đồng.
- Lương Giám đốc bằng 3 lần lương tối thiểu vùng:
 $4.180.000 \times 3 = 12.540.000$ đồng

Thang bảng lương của Công ty như sau:

Bảng 2.9: Thang bảng lương của Công ty năm 2019

(ĐVT: Làn, VND)

Chức danh, vị trí công việc	Bậc lương						
	I	II	III	IV	V	VI	VII
1. Giám đốc Mức lương	12.540.000	13.417.800	14.357.046	15.362.039	16.437.382	17.587.999	18.819.159
2. Phó Giám đốc Mức lương	10.450.000	11.181.500	11.964.205	12.801.699	13.697.818	14.656.665	15.682.632
3. Trưởng phòng Mức lương	8.360.000	8.861.600	9.393.296	9.956.894	10.554.308	11.187.566	11.858.920
4. Nhân viên văn phòng Mức lương	6.688.000	7.089.280	7.514.637	7.965.515	8.443.446	8.950.053	9.487.056
5. Bảo vệ Mức lương	5.016.000	5.266.800	5.530.140	5.806.647	6.096.979	6.401.828	6.721.919
6. Tạp vụ Mức lương	4.598.000	4.827.900	5.069.295	5.322.760	5.588.898	5.868.343	6.161.760

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

- Tiền thưởng:
 - Đối với nhân viên bán bảo hiểm thì ngoài mức lương cứng ra thì còn nhân được mức thưởng hoa hồng từ việc bán được sản phẩm bảo hiểm như sau:

$$\text{Thưởng hoa hồng} = \text{Tỷ lệ phần trăm hoa hồng} \times \text{Doanh thu}$$
 - Tỷ lệ phần trăm hoa hồng phụ thuộc vào loại sản phẩm bảo hiểm và theo các quy định Công ty. Trong các sản phẩm về bảo hiểm tài sản kỹ thuật thì mức tỷ lệ phần trăm hoa hồng của Công ty là 3%, các sản phẩm bảo hiểm hàng hóa là 5%, các sản phẩm bảo hiểm xe cơ giới là 5%,...
- Nhân viên bán bảo hiểm thuộc khối nhân viên văn phòng chuyên về nghiệp vụ như bảo hiểm xe cơ giới, bảo hiểm tàu thủy, bảo hiểm dự án, bảo hiểm tài sản kỹ thuật, bảo hiểm hàng hóa.
- Ngoài mức lương chính nhận được thỏa thuận và ghi rõ trong hợp đồng lao động và lương thưởng hoa hồng thì người lao động còn nhận được các khoản phụ cấp chức danh. Các quản lý của Công ty bao gồm Giám đốc, Phó Giám đốc, Trưởng phòng sẽ được hưởng phụ cấp chức danh theo các mức sau:

Bảng 2.10: Phụ cấp chức danh của Công ty năm 2019

(ĐVT: VND)

Chức danh	Giám đốc	Phó Giám đốc	Trưởng phòng
Mức hưởng phụ cấp chức danh	4.000.000	3.000.000	2.500.000

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

Các loại phụ cấp khác bao gồm:

Bảng 2.11: Các phụ cấp của Công ty năm 2019

(ĐVT: VND)

Chức danh	Phụ cấp mỗi tháng		
	Ăn trưa	Điện thoại	Xăng xe
Giám đốc	660.000	350.000	450.000
Phó giám đốc	660.000	300.000	400.000

Các trưởng phòng	660.000	250.000	300.000
Nhân viên văn phòng	660.000	200.000	250.000
Bảo vệ	660.000	150.000	200.000
Tạp vụ	660.000	100.000	150.000

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

Tất cả người lao động chính thức (ngoại trừ lao động thời vụ) ký hợp đồng lao động trên 2 tháng đều được hưởng các loại phụ cấp trên.

Người lao động ký hợp đồng lao động dưới 2 tháng (thời vụ, thử việc) sẽ được thỏa thuận các khoản phụ cấp cụ thể trong hợp đồng lao động.

- Các khoản phúc lợi khác:

- Công ty hay tổ chức cho người lao động đi tham quan, nghỉ mát, thắng cảnh, du lịch trong nước, tại những nơi do ban lãnh đạo của Công ty lựa chọn.
- Được hưởng chế độ bảo hiểm chăm sóc sức khỏe hàng năm, phúc lợi, du lịch nước ngoài và các chế độ khác theo chính sách chung của Công ty và quy định của Nhà nước (BHXH, BHYT, BHTN,...).
- Chính sách lao động nhằm bảo đảm sức khỏe, an toàn và phúc lợi của người lao động: Công ty không những thực hiện đầy đủ trách nhiệm của Doanh nghiệp đối với Người lao động theo quy định của Nhà Nước và Hợp đồng lao động mà còn chú trọng đảm bảo môi trường làm việc lành mạnh, an toàn; Mua bảo hiểm nhân thọ cho quản lý cấp trung trở lên; mua bảo hiểm sức khỏe mức trách nhiệm cao cho cán bộ công nhân viên; Tổ chức các đợt khám sức khỏe định kỳ cho các cán bộ công nhân viên; Đảm bảo cho các cán bộ công nhân viên có được sức khỏe tốt nhất cũng như đối với khách hàng như phát khẩu trang cao cấp,...

Ta xét trích đoạn bảng mức thu nhập thực tế nhận được của một số nhân viên trong Công ty tháng 10 năm 2019 như sau:

Bảng 2.12: Thu nhập thực tế nhận được tháng 10 năm 2019 của một số nhân viên trong Công ty

(ĐVT: VND)

Stt	Họ và tên	Chức danh	Lương chính	Phụ cấp			Số ngày làm việc thực tế	Thưởng hoa hồng	Thu nhập thực tế nhận được	
				Chức danh	Ăn trưa	Điện thoại				Xăng xe
1	Phạm Văn Bắc	NV	7.100.000	0	660.000	200.000	250.000	22	2.562.000	10.772.000
2	Bùi Văn Tùng	NV	6.700.000	0	660.000	200.000	250.000	22	2.289.000	10.099.000
3	Phạm Thị Nhi	NV	6.700.000	0	660.000	200.000	250.000	22	2.172.000	9.982.000
4	Lê Đức Mạnh	NV	6.700.000	0	660.000	200.000	250.000	21	2.175.000	9.630.000

(Nguồn: Phòng bảo hiểm tài sản kỹ thuật)

Nhận xét:

Nhìn vào bảng trên ta lấy ví dụ cụ thể là anh Bùi Văn Tùng là nhân viên văn phòng thuộc bậc 1 của Công ty, có số ngày làm việc thực tế là 22 ngày và hoa hồng từ việc bán sản phẩm bảo hiểm là 2.289.000 đồng và trong đó tỷ lệ phần trăm hoa hồng là 3% có mức thu nhập thực tế nhận được như sau: Thu nhập thực tế nhận được = (Tiền lương chính + Phụ cấp) x (Số ngày làm việc thực tế/22) + Thưởng hoa hồng

$$\begin{aligned} &= (\text{Tiền lương chính} + \text{Phụ cấp}) \times (\text{Số ngày làm việc thực tế}/22) + \text{Tỷ lệ phần trăm hoa hồng} \times \text{Doanh thu} \\ &= (6.700.000 + 660.000 + 250.000 + 300.000) \times (22/22) + 3\% \times 76.300.000 \\ &= 10.099.000 \text{ đồng.} \end{aligned}$$

- Công tác thưởng bằng vật chất cho người lao động:
 - Để khuyến khích cho các cán bộ công nhân viên trong Công ty thì Công ty đã áp dụng nhiều biện pháp thưởng vào những ngày lễ như Quốc tế lao động, ngày Quốc khánh, Tết Trung thu, Tết Dương lịch, Tết Âm lịch, Giỗ tổ Hùng Vương,... Với những số tiền được trích từ quỹ khen thưởng của Công ty cùng với những món quà ý nghĩa như lịch, bộ ấm chén, áo công sở.
 - Khi thành tích kinh doanh đạt được hiệu quả mong đợi của ban lãnh đạo thì Công ty đã trao tặng bằng khen cho những cá nhân có thành tích xuất sắc, đó là nguồn động viên tinh thần để các cán bộ công nhân viên trong Công ty nỗ lực phấn đấu và tổ chức những tiệc liên hoan chiêu đãi các cán bộ công nhân viên.

b) Thù lao phi vật chất

Trước đây các doanh nghiệp Việt Nam thường chỉ quan tâm đến công tác đãi ngộ tài chính. Nhưng trong điều kiện hiện nay, khi mà nhu cầu “ăn no áo ấm” của người lao động được đáp ứng về cơ bản thì hoạt động đãi ngộ phi tài chính đã trở thành một đòi hỏi cấp thiết mà doanh nghiệp cần phải quan tâm. Công sở không chỉ là nơi làm việc cũng như học hỏi nâng cao kinh nghiệm làm việc mà còn là nơi tạo ra được sự gắn kết, nâng cao đời sống tinh thần cho các cán bộ công nhân viên. Thực hiện tốt công tác đãi ngộ, nhân viên có được sự say mê trong công việc và thêm gắn bó với doanh nghiệp thì cụ thể Công ty đã có những giải pháp như sau:

- Phát động Giải chạy phong trào "PJICO Running for Environment" giúp nâng cao tinh thần làm việc, mục đích gắn kết của cán bộ nhân viên cũng như góp phần vào các hoạt động giữ gìn, bảo vệ môi trường, từ thiện,...
- Phát động chương trình Văn nghệ PJICO The Voice 2020, tạo không khí gắn kết, tăng cường hoạt động phong trào văn hóa văn nghệ và lựa chọn các tiết mục hấp dẫn để biểu diễn tại Hội diễn văn nghệ năm 2020.

- Khuyến khích và tạo điều kiện để các cán bộ công nhân viên tham gia các hoạt động thể thao, văn hóa, tham gia các tổ chức đoàn thể như Đảng, Công đoàn, Đoàn thanh niên... Hội CCB PJICO, Ban Nữ Công, câu lạc bộ Tennis, câu lạc bộ bóng đá...
- Công ty đáp ứng đầy đủ các yêu cầu của Đoàn kiểm tra liên ngành việc thực hiện các quy định của Pháp luật về công tác an toàn, vệ sinh lao động – phòng chống cháy nổ như xây dựng kế hoạch ATVSLĐ; tổ chức huấn luyện an toàn.

III. Đánh giá hiệu quả công tác quản trị nhân lực của Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng

3.1. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân lực của Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng

Bảng 2.13: Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nguồn nhân lực

(ĐVT: VND, %)

Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Chênh lệch	
			Giá trị	Tỷ lệ
1. Tổng doanh thu	125.010.893.572	136.147.428.129	11.136.534.557	8,91
2. Tổng lợi nhuận	16.305.299.829	18.796.406.165	2.491.106.336	15,28
3. Số lượng lao động bình quân	52	51	(1)	(1,92)
4. Hiệu suất sử dụng lao động (1/3)	2.404.055.646	2.669.557.414	265.501.769	11,04
5. Hiệu quả sử dụng lao động (2/3)	313.563.458	368.556.984	54.993.525	17,54

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

Nhận xét:

Hiệu suất sử dụng lao động cho biết trung bình một lao động làm ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một thời kỳ nhất định. Chỉ tiêu hiệu suất sử dụng lao động năm 2019 tăng so với năm 2018 là 265.501.769 đồng/người tương ứng tỷ lệ tăng là 11,04%.

Chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động cho biết trung bình một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một kỳ. Năm 2019 tăng 54.993.525 đồng/người tương ứng tỷ lệ tăng là 17,54% so với năm 2018. Sức sinh lời của lao động được tính dựa vào lợi nhuận sau thuế mà Công ty đã đạt được.

Cả hai chỉ tiêu trên đều tăng chứng tỏ kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty trong thời gian này đạt được hiệu quả. Đồng thời ta thấy được tỷ lệ tăng của hiệu quả sử dụng lao động lớn hơn tỷ lệ tăng của hiệu suất sử dụng lao động thì có thể nhận thấy rằng tình hình kiểm soát chi phí của Công ty đạt được hiệu quả cao, đã giảm thiểu được những biến cố không thuận lợi cho kết quả hoạt động kinh doanh bảo hiểm như chi phí bồi thường cao,...

3.2. Đánh giá về tình hình sử dụng lao động tại Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng

3.2.1. Ưu điểm

- Chất lượng lao động:
 - Chất lượng lao động của Công ty là khá tốt với nhiều lao động có trình độ Đại học và trên Đại học. Điều này ảnh hưởng tích cực đến hoạt động kinh doanh của Công ty trong công tác quản lý, giám sát để từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.
 - Có những lao động của Công ty có thâm niên nên có nhiều kinh nghiệm và trình độ chuyên môn cao để làm tốt công tác của mình. Điều này còn giúp cho Công ty có thể tin tưởng năng lực và lòng trung thành của các nhân viên.
 - Nhân sự trong công ty phù hợp với ngành nghề, môi trường trong lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm.
 - Đáp ứng đầy đủ các nhóm công việc và bố trí sử dụng người lao động trong Công ty một cách hợp lý, bài bản.

- Nhân sự trong công ty được đào qua nên cũng góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ công nhân viên để nâng cao hiệu quả làm việc, cải thiện tình hình hoạt động kinh doanh.
- Hiệu suất sử dụng lao động và hiệu quả sử dụng lao động đã tăng lên rõ rệt cho thấy được chất lượng của nhân sự trong Công ty ở mức cao.
- Chi trả tiền công cho người lao động:
 - Tiền lương: Khá hấp dẫn nếu so với nhiều doanh nghiệp đang hoạt động kinh doanh trên thị trường.
 - Các khoản phụ cấp: Mức phụ cấp chức danh của công ty ở mức khá cao, điều này có thể tạo sự cố gắng nỗ lực cho các cán bộ công nhân viên làm việc.
 - Đãi ngộ phi tài chính: Đã góp phần cải thiện được đời sống tinh thần, niềm hứng khởi cho các cán bộ công nhân viên. Các hoạt động thể thao, các khu du lịch được yêu thích, phù hợp với các bộ công nhân viên.

3.2.2. Khuyết điểm

- Chất lượng lao động:
 - Công ty không đào tạo dài hạn cho các cán bộ công nhân viên và ngoài ra thì có những phòng ban không được đào tạo nên cũng tạo ra một tâm lý chủ quan khi các cán bộ công nhân viên quen với công việc cũ, chưa thích ứng được với tình hình biến động của ngành bảo hiểm phi nhân thọ.
 - Tình hình sa thải, lao động xin nghỉ việc từ nguồn tuyển nội bộ đã phần nào cho thấy tình hình tuyển dụng nhân sự từ nguồn tuyển nội bộ trong Công ty chưa thực sự đạt được hiệu quả và mức tiền thưởng cũng chưa thực sự cao.
- Chi trả tiền công cho người lao động:
 - Tiền thưởng: Tỷ lệ phần trăm hoa hồng cho các nhân viên bán bảo hiểm còn thấp nên cũng là yếu tố gây nên tình trạng mà nhân viên bán bảo hiểm nghỉ việc vì không tương ứng với sức lao động mà họ đã bỏ ra.

**CHƯƠNG III: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ
DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY BẢO HIỂM
PJICO HẢI PHÒNG – TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM
PETROLIMEX**

Qua quá trình thực tế tại Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng, nhận thấy công tác quản lý và sử dụng nhân lực đã có những cải tiến mới song còn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục. Xuất phát từ thực trạng trên và để đáp ứng các yêu cầu của chiến lược kinh doanh trước mắt và lâu dài thì việc xây dựng giải pháp về vấn đề nguồn nhân lực nhằm thúc đẩy các hoạt động phát triển kinh doanh của Công ty trong thời gian tới thực sự cần thiết.

I. Nâng cao chất lượng lao động được tuyển dụng

1.1. Căn cứ của biện pháp

Thực tế hiện nay Công ty vẫn đang sử dụng cả 2 nguồn lao động nội bộ và từ bên ngoài doanh nghiệp để phục vụ cho công tác tuyển dụng.

Bảng 2.14: Tình hình nhân sự năm 2019 của Công ty

(ĐVT: Người, %)

Nội dung	Năm 2019	Tỷ trọng
Số lao động tuyển dụng	5	100
- Nguồn nội bộ	4	80
- Nguồn bên ngoài	1	20
Số lượng lao động sa thải	4	100
- Nguồn nội bộ	4	100
- Nguồn bên ngoài	0	0
Số lượng lao động nghỉ việc	2	100
- Nguồn nội bộ	2	100
- Nguồn bên ngoài	0	0

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Bảng trên đã phản ánh cụ thể tình hình tuyển dụng và sa thải, nghỉ việc trong số lao động của Công ty năm 2019. Theo đó thì năm 2019 Công ty tuyển dụng 4 lao động từ nguồn tuyển nội bộ, tương ứng với tỷ trọng là 80% trong tổng

số lao động tuyển dụng; đồng thời tuyển dụng thêm 1 lao động từ nguồn tuyển bên ngoài tương ứng với tỷ trọng là 20% trong tổng số lao động tuyển dụng. Số lượng lao động sa thải từ nguồn tuyển nội bộ là 4 người tương ứng với tỷ trọng là 100% trong tổng số lao động bị sa thải. Còn số lượng lao động nghỉ việc từ nguồn tuyển nội bộ là 2, tương ứng với tỷ trọng là 100% trong tổng số lao động nghỉ việc. Ta nhận thấy rằng lao động từ nguồn nội bộ có trình độ không đáp ứng được nhu cầu của công việc mới, thiếu khách hàng, ý thức kém không tuân thủ nghiêm quy định của Công ty nên đã bị sa thải. Ngoài ra vẫn còn tình trạng lao động xin nghỉ việc tại Công ty. Đây là một tín hiệu chưa thực sự tốt để có thể phát huy được năng lực của nguồn lao động cũng như nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Nguyên nhân của việc sa thải nhân viên từ nguồn tuyển nội bộ là do công tác tuyển dụng nhận sự nội bộ của Công ty còn có những thiếu sót, chưa thực sự bình đẳng. Điều đó cho thấy được rằng Công ty cần tìm ra những giải pháp để khắc phục.

Nguyên nhân của tình trạng lao động xin nghỉ việc từ nguồn bên ngoài là do họ chán nản với công việc và mức tiền thưởng hoa hồng của họ còn thấp so với công sức mà họ đã bỏ ra.

Chính vì những khuyết điểm trên trong công tác tuyển dụng nên Công ty cần có những biện pháp để cải thiện hiệu quả của Công tác tuyển dụng từ nguồn nội bộ để từ đó nâng cao được chất lượng người lao động tuyển dụng. Và đồng thời Công ty nên tìm ra những giải pháp phù hợp để chi trả tiền thưởng cho người lao động một cách hợp lý nhất.

1.2. Nội dung của biện pháp

Công ty cần phải chú trọng nhiều hơn nữa hoạt động tuyển dụng từ nguồn tuyển nội bộ sao cho phù hợp với yêu cầu của công việc của các cán bộ công nhân viên. Để có thể nâng cao được hiệu quả từ nguồn tuyển dụng nội bộ thì Công ty nên thực hiện các giải pháp sau:

- Công ty nên quản lý sát sao những nhân viên làm việc chưa thực sự hiệu quả và đánh giá cân nhắc kỹ xem vị trí nào còn trống và vị trí nào đã thừa thì sẽ tuyển họ vào vị trí còn trống bằng cách Ban Giám đốc phối hợp nhuần nhuyễn nhiều hơn nữa với các Phòng ban.

- Đối với những nhân viên chưa làm việc hiệu quả, ý thức kém tại phòng ban nào đó ở Công ty thì Trưởng phòng có thể cân nhắc, suy xét trình lên Ban Giám đốc sau đó bàn với Phòng nhân sự để tuyển vào vị trí còn trống trong Công ty.

1.3. Kết quả của biện pháp

Sau khi tiến hành biện pháp này thì:

- Công ty sẽ tuyển dụng được những lao động có trình độ, năng lực theo đúng yêu cầu của Công ty và có ý thức trách nhiệm tốt.
- Tiết kiệm được một phần chi phí đào tạo lao động sau khi đã sàng lọc và lựa chọn được những nhân viên có chất lượng cao.
- Tạo điều kiện cho Công ty dễ dàng hơn trong việc quản lý nhân viên, tạo được môi trường làm việc nghiêm túc, công bằng để cho nhân viên yên tâm làm việc.
- Tạo được niềm tin từ phía khách hàng để có thể thúc đẩy doanh thu cho Công ty.
- Nâng cao được lợi thế cạnh tranh để có thể tồn tại và phát triển bền vững.
- Khắc phục được những vướng mắc tồn tại trong công tác đào tạo để có thể rút ra nhiều bài học trong vấn đề tuyển dụng nhân sự từ nguồn tuyển dụng nội bộ.

Dự tính chi phí tuyển dụng sẽ làm tăng 0,02% tổng chi phí và tổng doanh thu sau khi thực hiện biện pháp sẽ tăng 1 %. Cụ thể như sau:

Chỉ tiêu	ĐVT	Trước biện pháp	Sau biện pháp	Chênh lệch	
				Giá trị	Tỷ lệ %
1. Tổng doanh thu	đồng	136.147.428.129	137.100.460.126	953.031.997	0,7
2. Tổng chi phí	đồng	117.351.021.964	117.374.492.168	23.470.204	0,02
3. Tổng lợi nhuận	đồng	18.796.406.165	19.725.967.958	929.561.793	4,95
4. Số lượng lao động bình quân	người	51	51	0	0
Hiệu suất sử dụng lao động (1/4)	đồng/người	2.669.557.414	2.688.244.316	18.686.902	0,7

Bảng 2.15: So sánh kết quả kinh doanh trước và sau thực hiện biện pháp

Hiệu quả sử dụng lao động (3/4)	đồng/người	368.556.984	386.783.685	18.226.701	4,95
---------------------------------	------------	-------------	-------------	------------	------

Nhận xét:

Qua bảng trên ta thấy sau khi thực hiện biện pháp thì hiệu suất sử dụng lao động của Công ty tăng 18.686.902 đồng/người, tương đương với tỷ lệ tăng là 0,7%. Còn hiệu quả sử dụng lao động của Công ty cũng tăng lên 18.226.701 đồng/người, tương ứng với tỷ lệ tăng là 4,95%. Việc áp dụng các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn tuyển dụng nội bộ cũng như siết chặt hơn công tác tuyển dụng nguồn nhân sự nội bộ đã giúp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty.

II. Điều chỉnh công tác trả thưởng cho người lao động

2.1. Căn cứ của giải pháp

Trong cách tính thưởng của Công ty thì chưa đánh giá về hiệu quả công việc của người lao động nên tiền thưởng vẫn chưa phản ánh đúng kết quả làm việc của người lao động.

Thực tế cho thấy ngoài hoạt động tuyển dụng từ nguồn tuyển nội bộ thiếu khoa học thì mức thưởng của Công ty vẫn còn khá thấp, chưa gắn liền với kết quả công việc nên có một số nhân viên đã nghỉ việc. Cụ thể là thưởng cao hầu như là bằng nhau.

Bảng 2.16: Tình hình nghỉ việc của người lao động trong Công ty

(ĐVT: Người, %)

Chỉ tiêu	Năm 2019	
	Số lượng	Tỷ lệ
Lao động nghỉ việc	2	100
- Từ nguồn nội bộ	2	100
- Từ nguồn bên ngoài	0	0

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Qua bảng trên ta thấy số lượng nhân viên nghỉ việc từ nguồn tuyển bên ngoài có dấu hiệu tăng lên. Cụ thể là năm 2019 thì số lượng nhân viên nghỉ việc là 2 người, trong đó chủ yếu là nhân viên được tuyển từ nguồn nội bộ nghỉ việc. Nguyên nhân khiến cho nhân viên nghỉ việc là do mức thưởng mà Công ty trả cho họ còn thấp, chưa tương xứng trình độ và với những gì họ bỏ ra như tỷ lệ phần trăm hoa hồng còn thấp. Họ nhận thấy nếu làm còn làm tại Công ty thì sẽ không nhận được mức thu nhập như những doanh nghiệp bảo hiểm khác và cụ thể là thưởng hoa hồng cũng như khó có thể tìm kiếm được khách hàng.

Những khuyết điểm trên trong công tác chi trả tiền thưởng của Công ty chưa thúc đẩy được người lao động nhiệt tình với công việc. Do đó Công ty cần phải có biện pháp để hoàn thiện công tác chi trả tiền thưởng.

2.2. Nội dung của giải pháp

Cách tính thưởng mới làm cho kế hoạch xây dựng tổng khen thưởng của Công ty sẽ tăng lên là bằng 8,4% tổng doanh thu kế hoạch của năm. Mức thưởng

theo đánh giá hiệu quả công việc theo KPI của Công ty nên mức thưởng này sẽ thay đổi theo kết quả kinh doanh hàng năm của Công ty. Do đó nếu Công ty có lãi và đạt được mức doanh thu như mong đợi thì người lao động sẽ được chi trả tiền thưởng cao và ngược lại.

Việc xây dựng quỹ tiền thưởng này do căn cứ vào kết quả đánh giá đo lường hiệu quả công việc KPI dự kiến của Công ty do đó đến cuối năm Công ty có thể điều chỉnh tăng hoặc giảm quỹ tiền thưởng, nếu quỹ tiền thưởng tăng so với kế hoạch thì số tiền tăng sẽ đưa vào thưởng cuối năm cho người lao động còn nếu quỹ tiền thưởng giảm so với kế hoạch thì Công ty có thể tiến hành bù trừ vào kế hoạch quỹ tiền thưởng năm tới.

Hoàn thiện cách tính thưởng: Với cách tính thưởng mới thì sẽ sử dụng công như sau:

Tổng tiền thưởng = (Tổng quỹ thưởng/Tổng quỹ điểm) x Điểm đánh giá từng nhân viên

Những chỉ tiêu để đánh giá, đo lường hiệu quả công việc của nhân viên bán bảo hiểm theo KPI như sau:

Bảng 2.17: Các nhóm chỉ tiêu KPI đối với nhân viên bán bảo hiểm

Stt	Nhóm chỉ tiêu KPI	Điểm
1	Doanh thu bán hàng	60
2	Chi phí trung bình cho một khách hàng tiềm năng	5
3	Số đơn hàng thành công trên số khách tiềm năng	5
4	Số lượng khiếu nại của khách hàng	5
5	Mở rộng thị phần	10
6	Tinh thần hợp tác và làm việc nhóm	5
7	Chấp hành tốt nội quy của Công ty	5

Đối với những chức danh khác trong Công ty thì cũng có những nhóm chỉ tiêu riêng và trọng số riêng để đánh giá, đo lường hiệu quả công việc theo KPI.

2.3. Kết quả của giải pháp

Khi sử dụng công thức tính thưởng mới này người lao động sẽ có ý thức trách nhiệm cao hơn trong công việc, tính kỷ luật tốt, giảm việc mắc sai lầm

trong công việc cũng như chủ động sáng tạo, giải quyết công việc được giao,... để có thể đạt được mức lương cao và cảm thấy xứng đáng với công sức bỏ ra. Tuy nhiên đối với những nhân viên có kết quả đánh giá KPI thấp thì họ cũng sẽ nhận được mức thưởng tương ứng và có thể thấp hơn nhiều so với những nhân viên có kết quả đánh giá KPI ở mức cao.

Dự kiến sau khi thực hiện giải pháp sẽ làm tăng 3% tổng doanh thu, tăng 0,29% chi phí. Sự thay đổi cụ thể như sau:

Bảng 2.18: So sánh kết quả kinh doanh trước và sau thực hiện biện pháp

Chỉ tiêu	ĐVT	Trước biện pháp	Sau biện pháp	Chênh lệch	
				Giá trị	Tỷ lệ %
1. Tổng doanh thu	đồng	136.147.428.129	140.231.850.973	4.084.422.844	3
2. Tổng chi phí	đồng	117.351.021.964	117.691.339.928	305.317.964	0,29
3. Tổng lợi nhuận	đồng	18.796.406.165	22.540.511.045	3.744.104.880	19,92
4. Số lượng lao động bình quân	người	51	51	0	0
5. Thu nhập bình quân	đồng/người	14.260.000	16.430.000	2.170.000	15,22
Hiệu suất sử dụng lao động (1/4)	đồng/người	2.669.557.414	2.749.644.137	80.086.723	3
Hiệu quả sử dụng lao động (3/4)	đồng/người	368.556.984	441.970.805	73.413.821	19,92

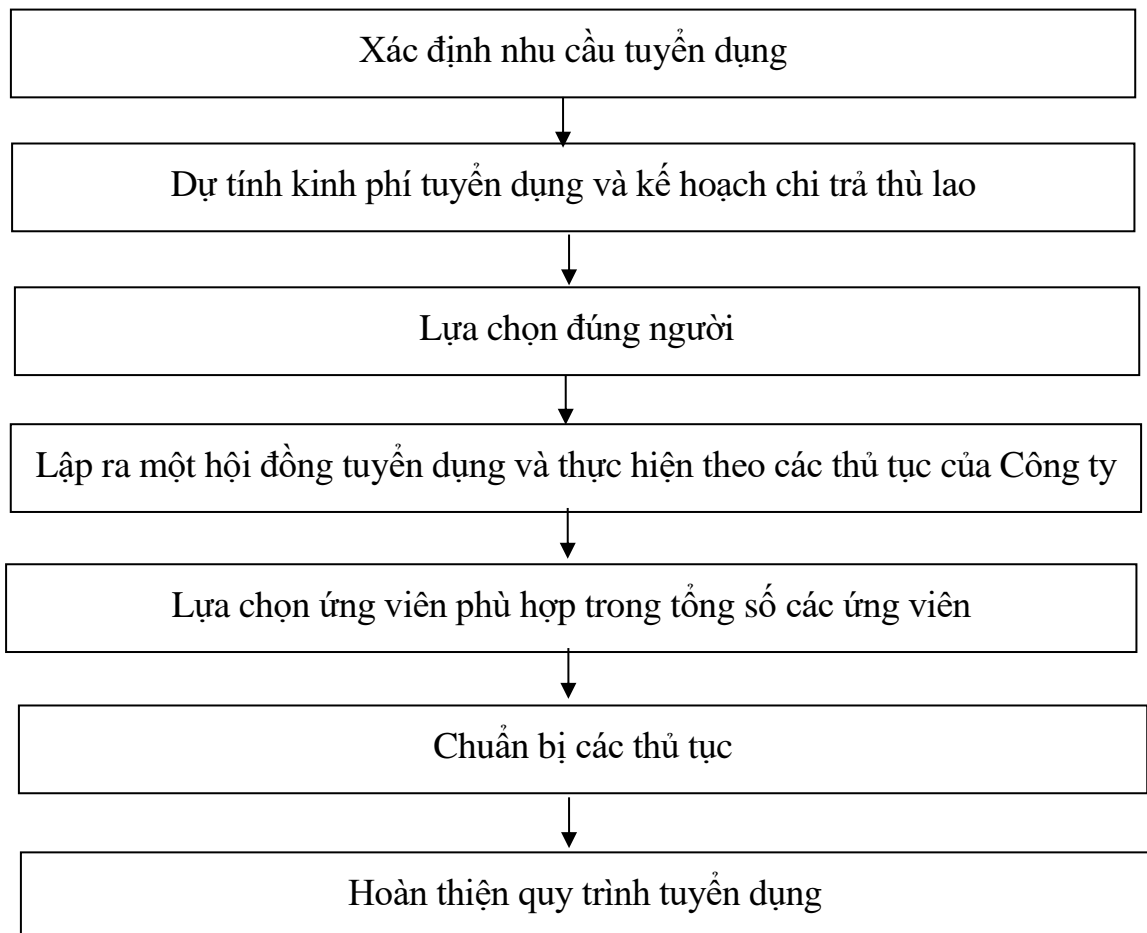
Nhận xét:

Qua bảng trên ta thấy sau khi thực hiện biện pháp thì tiền lương bình quân của người lao động là 16.430.000 đồng/người tức là tăng 2.170.000 đồng/người, tương ứng với mức tăng 15,22%. Đồng thời hiệu suất sử dụng lao động cũng tăng lên là 80.086.723 đồng/người tương ứng với mức tăng 3%. Hiệu quả sử dụng lao động tăng lên là 73.413.821 đồng/người tương ứng với tỷ lệ tăng là 19,92%. Có thể thấy các chỉ số đã được cải thiện và gia tăng thêm đáng kể khi thực hiện biện pháp và mức thu nhập bình quân cho người lao động cũng đã được cải thiện.

III. Kiến nghị, đề xuất khác

Ngoài những giải pháp ở trên, em xin đề xuất một số ý kiến nhằm hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển dụng nội bộ và em xin đưa ra một giải pháp tuyển dụng nội bộ mới như sau:

Sơ đồ 3.1: Quy trình tuyển dụng nhân sự nội bộ đề xuất



Quy trình tuyển dụng nội bộ mới gồm 7 bước, so với quy trình đào tạo của Công ty thì ít hơn 1 bước, đồng thời nội dung và cách tiến hành các bước có những sự khác biệt. Những sự thay đổi này nhằm hoàn thiện hơn nữa chất lượng của công tác tuyển dụng nhân sự nội bộ ở Công ty.

Bước 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng

Ban Giám đốc căn cứ theo định hướng mở rộng quy mô, kế hoạch kinh doanh trong từng giai đoạn của Công ty. Ngoài ra cần căn cứ vào tổng số, cơ cấu nhân sự sao cho phù hợp với Công ty.

Các bộ phận phòng ban cân đối lực lượng lao động, nếu thiếu đề nghị xin bổ sung. Các nhu cầu về lao động đề nghị theo biểu mẫu gửi phòng Nhân sự.

Phòng Nhân sự xem xét nhu cầu sử dụng lao động để phục vụ cho việc kinh doanh của từng bộ phận sau đó cân đối, bố trí lao động báo cáo Ban Giám đốc duyệt và thực hiện.

Bước 2: Dự tính kinh phí tuyển dụng và kế hoạch tri trả thù lao

Phòng Tài chính - kế toán sẽ dự tính chi phí tuyển dụng trình lên ban Giám đốc.

Kinh phí tuyển dụng sao cho phù hợp với tình hình tài chính của Công ty cũng như phù hợp với những chức danh tuyển dụng. Ngoài ra công ty cần chú trọng đến kế hoạch tri trả tiền lương, phụ cấp, thưởng sao cho phù hợp với tình hình tài chính khi tuyển được những ứng viên từ nguồn tuyển dụng nội bộ.

Bước 3: Lựa chọn đúng người

Không phải ai làm tốt cũng có thể tuyển được vị trí thích hợp, do vậy Công ty không nên chỉ căn cứ kết quả công việc để tuyển dụng. Ngoài khả năng làm việc, cần phải đánh giá thêm nhiều yếu tố nữa như khả năng lãnh đạo, phán đoán, quyết định, truyền đạt, hướng dẫn và hoạch định, chỉ số IQ, EQ,... Hoặc cũng có thể đặt những câu hỏi như yêu cầu ứng viên giải quyết một vấn đề của cá nhân,...

Sau đó cân nhắc xem xét người phù hợp vị trí, qua cuộc họp của ban lãnh đạo cùng đánh giá của Phòng nhân sự.

Phòng nhân sự cần:

- Chọn khoảng 2 - 3 ứng viên nội bộ chỉ định hoặc tự ứng cử.
- Phỏng vấn: Lựa chọn thêm khoảng 2 - 3 người nữa để xem họ chênh lệch nhau về năng lực như thế nào sau đó đưa ra kế hoạch hướng dẫn.
- Đánh giá:
 - Bao gồm 3 nội dung chính: Khả năng làm việc, bao quát và đạo đức.
 - Ngoài ra cũng cần lưu ý không nên dựa trên đánh giá của cá nhân để có thể đưa ra kết luận. Tham khảo ý kiến của những người khác, nhất là những người thường xuyên tiếp xúc với người muốn đánh giá hiệu quả đào tạo. Nên hỏi chuyện đồng nghiệp, thành viên cấp dưới của đối tượng đó.

Bước 4: Lập ra một hội đồng tuyển dụng và thực hiện theo các thủ tục của Công ty.

- Trong đó có Trưởng Phòng nhân sự, Ban Giám đốc.
- Thuê thêm chuyên gia để đánh giá khách quan.

Bước 5: Lựa chọn ứng viên phù hợp trong tổng số các ứng viên

- Dựa vào quá trình phỏng vấn sau đó lựa chọn
- Kết thúc quy trình tuyển dụng đào tạo nội bộ: Thông báo người đạt và những người không đạt

Bước 6: Chuẩn bị các thủ tục

Thủ tục cần trao đổi trực tiếp với ứng viên chuẩn bị gồm có: Chế độ, chính sách, trách nhiệm, quyền lực, quyền lợi.

Cần đảm bảo trách nhiệm, quyền lực, quyền lợi đi chung cùng nhau. Nếu chỉ tăng trách nhiệm mà không thay đổi chức vụ, quyền lợi hoặc lương thưởng tương ứng thì nhân viên sẽ không có động lực.

Cụ thể như những trường hợp Công ty muốn tuyển dụng thăng chức cho một ai đó thì trách nhiệm cao mà không có quyền lực thì nhân viên sẽ không nghe theo, trách nhiệm cao mà quyền lợi không hơn thì nhân viên sẽ không muốn thăng chức.

Bước 7: Hoàn thiện quy trình tuyển dụng

Ban hành quy định tuyển dụng khi bổ nhiệm vị trí cho ứng viên sẽ cần có chữ ký và con dấu của ban lãnh đạo. Thực hiện công bố rộng rãi toàn Công ty và với tất cả nhân viên cùng đối tác.

Khi tuyển dụng nội bộ cho một nhân viên thì cần phải cân nhắc đến trách nhiệm, quyền lực, quyền lợi theo đúng quy định. Những người được đề bạt cần phải chú ý tới 3 yếu tố trên và thực hiện tốt công việc mình đang đảm nhận.

KẾT LUẬN

Trong giai đoạn hội nhập kinh tế như hiện nay, vai trò của nguồn nhân lực càng trở lên quan trọng hơn bao giờ hết. Nhân lực trở thành tài sản quý giá nhất, là yếu tố quyết định sự thành công của Công ty. Nó được coi là tài sản vô hình giữ vị trí đặc biệt trong cơ cấu tổ chức. Vì vậy, quản trị nhân sự sao cho có hiệu quả là một vấn đề cấp thiết đối với hầu hết các Công ty. Sự biến đổi mạnh mẽ, thường xuyên của môi trường, tính chất của sự cạnh tranh và hội nhập yêu cầu phải có nhiều chính sách và giải pháp phù hợp nhằm quản lý nhân lực một cách hiệu quả. Điều này quyết định sự tồn tại và phát triển của Công ty.

Trong thời gian thực tập tại Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng, em đã vận dụng được nhiều kiến thức đã học ở nhà trường để nghiên cứu công tác quản trị nhân lực của Công ty làm cơ sở cho đề tài khóa luận của mình. Em nhận thấy Công ty còn một số tồn tại trong công tác quản trị nguồn nhân lực đặc biệt là về công tác tuyển dụng và chi trả tiền thưởng cho người lao động.

Qua đó, em mạnh dạn đề ra một số giải pháp chủ yếu với mục đích nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực với mong muốn công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty được cải thiện tốt hơn nữa.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn ban lãnh đạo Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng cùng ThS. Cao Thị Hồng Hạnh đã giúp đỡ em hoàn thiện bài khóa luận này.

Em xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS. TS. Trần Kim Dung (2016), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Kinh tế TP.HCM
2. Công ty bảo hiểm PJICO Hải Phòng (2018 – 2019), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh; Quy chế tuyển dụng nhân sự, Số lượng tuyển dụng nhân sự; Quy chế đào tạo nhân sự, số lượng nhân sự được cử đi đào tạo; Quy chế sa thải nhân sự, số lượng sa thải lao động; Số lượng lao động nghỉ việc; Quy định về tiền lương, phụ cấp, thưởng, mức thu nhập của một số nhân viên.*
3. Bộ Luật lao động
4. Bản tin thời sự trên các kênh VTV của Đài truyền hình Việt Nam
5. Các nguồn tư liệu tham khảo trên trang <https://tintucketoan.com/muc-luong-toi-thieu-vung-nam-2019/>
6. Website: <http://pjico.com.vn/>
7. Một số Website khác.
8. Thư viện Trường Đại học Quản lý & Công nghệ Hải Phòng
9. Một số sách, tài liệu tham khảo khác.