

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



ISO 9001:2015

**NGUYỄN ĐỨC CẢNH**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ  
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Hải Phòng - 2020**

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

NGUYỄN ĐỨC CẢNH

QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN  
THƯƠNG MẠI BẢO MINH - THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP

LUẬN VĂN THẠC SĨ  
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH  
MÃ SỐ: 60 34 01 02

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:  
TS. NGUYỄN THỊ HOÀNG ĐAN

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan, đề tài này là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu được sử dụng trong đề tài là đúng, trung thực, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu khoa học nào. Những kết quả được trình bày trong đề tài là do tôi nghiên cứu. Những thông tin tham khảo trong đề tài luận văn đều được trích dẫn cụ thể và ghi rõ nguồn sử dụng, đảm bảo tuân thủ đúng các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về kết quả nghiên cứu của mình.

**Tác giả**

**Nguyễn Đức Cảnh**

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành nghiên cứu này trước tiên tôi xin được gửi lời cảm ơn tới vợ con và những người thân trong gia đình, những người hàng ngày bên cạnh tôi, tạo mọi điều kiện tinh thần, động viên tôi để tôi vừa có thời gian công tác và thời gian hoàn thành khóa học.

Tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến tới Tiến sĩ Nguyễn Thị Hoàng Đan, người đã tận tình, trực tiếp hướng dẫn, giúp đỡ tôi về chuyên môn, động viên tôi về tinh thần trong suốt quá trình nghiên cứu để tôi có động lực thu xếp thời gian và công việc mà hoàn thành nghiên cứu.

Tôi xin gửi lời cảm ơn tới các thầy, cô giáo giảng dạy chương trình cao học chuyên ngành Quản trị kinh doanh tại trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng, đã giảng dạy, truyền đạt, trang bị những kiến thức bổ ích, quý báu cho tôi trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu tại trường. Cảm ơn các thầy, cô giáo khoa Sau đại học, khoa Quản trị kinh doanh đã tạo điều kiện thuận lợi trong suốt quá trình tôi tham gia học tập và nghiên cứu tại trường.

Công tác quản trị nhân sự phụ thuộc rất nhiều yếu tố, rất khó để thực hiện hài hòa giữa các mối quan hệ và lợi ích trong tổ chức. Tác giả đã cố gắng nỗ lực để thực hiện luận văn này nhưng khó có thể giải quyết một cách đầy đủ và toàn diện vấn đề, vì vậy mà đề tài không thể tránh khỏi những thiếu sót và hạn chế. Rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các thầy cô, các nhà khoa học, các chuyên gia và những nhà quản lý nhân sự trong thực tiễn các tổ chức doanh nghiệp để đề tài được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn./.

## DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

BHYT	bảo hiểm y tế
BHXH	bảo hiểm xã hội
CPQLDN	chi phí quản lý doanh nghiệp
CPSXKD	chi phí sản xuất kinh doanh
DN	doanh nghiệp
DT	doanh thu
HĐLĐ	hợp đồng lao động
LĐ	lao động
LN	lợi nhuận
LNTT	lợi nhuận trước thuế
LNST	lợi nhuận sau thuế
LĐ	lao động
NNL	nguồn nhân lực
QTNNL	quản trị nguồn nhân lực
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TTNDN	thuế thu nhập doanh nghiệp
TU'LĐTT	thỏa ước lao động tập thể

## DANH MỤC BẢNG BIỂU

<b>STT</b>	<b>Tên bảng</b>	<b>Trang</b>
Bảng 1:	Hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh giai đoạn 2015 - 2019	46
Bảng 2:	Số lượng cán bộ nhân viên của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh giai đoạn 2015 - 2019	47
Bảng 3:	Cơ cấu lao động theo độ tuổi của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh giai đoạn 2015 - 2019	48
Bảng 4:	Cơ cấu trình độ chuyên môn của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh giai đoạn 2015 - 2019	50
Bảng 5:	Một số chỉ tiêu tài chính của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh giai đoạn 2015 - 2019	54
Bảng 6:	Tổng hợp thống kê đánh giá của người lao động về công việc tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh	59
Bảng 7:	Tình hình biến động lao động của công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh trong 5 năm 2015 - 2019	66
Bảng 8:	Thực trạng tình hình đào tạo nhân viên của công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh giai đoạn năm 2016 - 2017	68
Bảng 9:	Tình hình lao động sau đào tạo của công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh qua 5 năm 2015 - 2019	70
Bảng 10:	Nội dung đào tạo định hướng dành cho lao động tại công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh	71
Bảng 11:	Tổng hợp thống kê đánh giá của người lao động về công tác đào tạo tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh	72
Bảng 12:	Bảng quy định đánh giá, xếp loại lao động của công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh	74

Bảng 13: Tổng hợp đánh giá của người lao động về công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh	76
Bảng 14: Mức thu nhập bình quân của người lao động tại công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh trong 3 năm 2015-2019	79
Bảng 15: Một số phúc lợi chủ yếu mà người lao động được hưởng tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh	82
Bảng 16: Tổng hợp thống kê công tác chi trả lương bổng và đãi ngộ tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh	84
Bảng 17: Tổng hợp thống kê đánh giá của người lao động về điều kiện và môi trường làm việc tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh	89
Bảng 18: Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh	90
Bảng 19: Mục tiêu phát triển kinh doanh của Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh trong 3 năm tới 2020-2022	101
Bảng 20: Biểu mẫu 1 cho phân tích công việc	110
Bảng 21: Biểu mẫu 2 cho phân tích công việc	112

## **DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ**

<b>STT</b>	<b>Tên sơ đồ, biểu đồ</b>	<b>Trang</b>
Sơ đồ 1:	Tiến trình nghiên cứu	4
Sơ đồ 2:	Tiến trình hoạch định nhân sự	20
Sơ đồ 3:	Tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự	24
Sơ đồ 4:	Tiến trình phân tích công việc	25
Sơ đồ 5:	Tiến trình đánh giá thành tích thực hiện công việc	26
Sơ đồ 6:	Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh	42
Biểu đồ 1:	Cơ cấu lao động theo giới tính của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh giai đoạn 2015 -2019	48
Biểu đồ 2:	Cơ cấu lao động theo độ tuổi của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh giai đoạn 2015 -2019	49
Biểu đồ 3:	Cơ cấu lao động theo trình độ của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh giai đoạn 2015 -2019	51
Biểu đồ 4:	Thực trạng vốn chủ sở hữu và tài sản của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh giai đoạn 2015 -2019	54



## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
LỜI CẢM ƠN .....	ii
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT .....	iii
DANH MỤC BẢNG BIỂU .....	iv
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ .....	vi
MỤC LỤC .....	vii
PHẦN MỞ ĐẦU .....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài .....	1
2. Mục đích nghiên cứu .....	2
3. Câu hỏi nghiên cứu .....	3
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu .....	3
5. Phương pháp nghiên cứu .....	4
5.1. Quy trình nghiên cứu .....	4
5.2. Thu thập dữ liệu .....	4
5.2.1. Dữ liệu thứ cấp .....	4
5.2.2. Dữ liệu sơ cấp .....	5
1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp .....	7
1.1.1. Các nghiên cứu về quản trị nhân lực trong nước .....	7
1.1.3. Đánh giá tổng quan nghiên cứu và khoảng trống nghiên cứu .....	12
1.2. Cơ sở lý luận về quản trị nhân lực trong tổ chức doanh nghiệp .....	14
1.2.1. Khái niệm về nhân lực và quản trị nhân lực .....	14
1.2.2. Vai trò của nhân lực và quản trị nhân lực trong tổ chức .....	18
1.2.3. Mục đích của quản trị nhân lực .....	20
1.2.4. Nội dung quản trị nhân lực .....	20
1.2.4.1 Hoạch định nhân sự .....	20

1.2.4.3. Đào tạo và phát triển nhân sự .....	24
1.2.4.4 Phân tích công việc .....	25
1.2.4.5 Đánh giá thành tích thực hiện công việc của nhân viên .....	26
1.2.4.7 Trả công lao động .....	32
1.2.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực.....	35
1.2.6. Tiêu chí đánh giá hiệu quả quản trị nhân lực .....	38
Tiểu kết chương 1.....	39
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI BẢO MINH .....</b>	<b>40</b>
2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh .....	40
2.1.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh .....	40
2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh..	42
2.1.3. Tình hình kinh doanh của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh ....	44
2.1.4. Thực trạng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh	48
2.1.4.1. Số lượng lao động và cơ cấu theo giới tính, trực tiếp - gián tiếp.....	48
2.1.4.2. Cơ cấu lao động theo độ tuổi .....	49
2.1.4.3. Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn .....	50
2.1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh .....	53
2.1.5.1. Các nhân tố bên trong .....	53
2.1.5.2. Các nhân tố bên ngoài.....	55
2.2. Thực trạng công tác quản lý nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh .....	58
2.2.1. Phân tích công việc .....	58
2.2.2. Hoạch định nhân lực .....	61
2.2.3. Tuyển dụng nhân lực.....	63
2.2.4. Đào tạo và phát triển nhân lực .....	68
2.2.5. Đánh giá thành tích công tác của người lao động.....	74

2.2.6. Lương và chế độ đãi ngộ.....	78
2.2.7. Quan hệ lao động .....	86
2.3. Đánh giá công tác quản lý nhân lực của công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh .....	91
2.3.1. Đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh .....	91
2.3.2. Kết quả đạt được .....	93
2.3.3. Những hạn chế và nguyên nhân .....	97
Tiểu kết chương 2.....	100
CHƯƠNG 3.....	102
GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI BẢO MINH .....	102
3.1 Định hướng phát triển và những vấn đề đặt ra đối với công tác QTNNL của Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh .....	102
3.1.1 Phương hướng và mục tiêu kinh doanh của Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh.....	102
3.1.2. Những vấn đề đặt ra đối với công tác QTNNL.....	103
3.1.3. Phương hướng và mục tiêu của công tác QTNNL tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh .....	106
3.2. Giải pháp hoàn thiện quản lý nhân lực tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh.....	107
3.2.1. Giải pháp 1: Hoàn thiện công tác phân tích công việc .....	107
3.2.2. Giải pháp 2: Hoàn thiện công tác hoạch định nhân sự .....	114
3.2.3. Giải pháp 3: Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích người lao động .....	116
3.2.4. Giải pháp 4: Giữ chân người lao động - ổn định nguồn nhân lực .....	119
Tiểu kết chương 3.....	123
KẾT LUẬN .....	124

TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	127
PHỤ LỤC 1 .....	130
PHIẾU KHẢO SÁT NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI BẢO MINH.....	130

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Một tổ chức doanh nghiệp tài sản lớn nhất không phải là nhà xưởng, máy móc thiết bị..., mà là nguồn nhân lực. Đó chính là sức khỏe cả về thể chất và tinh thần, là ý thức, trách nhiệm, trình độ, năng lực... của mỗi người lao động trong tổ chức đó. Nguồn nhân lực đóng vai trò then chốt, quyết định sự thành hay bại của một tổ chức, doanh nghiệp. Hơn nữa việc tạo lập và tận dụng tốt nguồn nhân lực sẽ tạo dựng được một chỗ đứng, một vị thế tốt cho tổ chức doanh nghiệp. Vì thế, ngày nay với mỗi tổ chức doanh nghiệp khác nhau thì các nhà quản trị luôn tìm cách để làm sao xây dựng và tận dụng tốt nhất, hiệu quả nhất nguồn nhân lực của mình.

Công tác quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp là hoạt động để thu hút, sử dụng, xây dựng, phát triển, đánh giá và giữ gìn lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức doanh nghiệp cả về số lượng và chất lượng. Công tác quản trị nhân lực có vai trò to lớn đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của mỗi tổ chức doanh nghiệp. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực là hoạt động bề sâu chìm bên trong tổ chức doanh nghiệp nhưng lại mang yếu tố quyết định đến kết quả hoạt động kinh doanh của tổ chức doanh nghiệp.

Hơn thế nữa, vai trò của công tác quản lý nhân lực ngày càng quan trọng bởi sự cạnh tranh diễn ra ngày càng gay gắt và nguồn nhân lực là yếu tố chiến lược tạo lên lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp. Cùng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật và sự phát triển của các quan hệ xã hội đã tạo ra những nhân sự có trình độ chuyên môn cao, có năng lực kỹ năng giỏi và khả năng đa nhiệm lớn. Tri lực, tinh lực, thể lực cùng với kinh nghiệm, kỹ năng của đội ngũ này là yếu tố quyết định cho sự cạnh tranh của tổ chức doanh

ngiệp. Nhưng đây cũng là một thách thức yêu cầu tổ chức doanh nghiệp cần có đủ khả năng quản lý, tạo môi trường cho đội ngũ này phát triển để họ luôn gắn kết và sẵn sàng cống hiến cho tổ chức doanh nghiệp. Nếu không có quản trị nhân sự mọi việc trong tổ chức doanh nghiệp sẽ trở nên thiếu tổ chức và kỷ luật.

Vì vậy có thể cho rằng công tác quản trị nhân sự là một công việc hết sức khó khăn vì nó động tới những con người cụ thể có tính cách, sở thích và năng lực riêng biệt. Công tác quản trị nhân lực tốt thì sẽ tạo ra được một đội ngũ lao động nhiệt tình, hăng hái, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Bản thân là lãnh đạo Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh, nhận thức được vai trò của công tác quản trị nhân lực trong Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh hiện nay. Đồng thời thấy được rằng quản trị nhân lực là một trong những nguyên nhân quan trọng thúc đẩy các hoạt động công ty có hiệu quả hơn. Tuy nhiên, tại hiện nay tại công ty cho thấy thực sự không phải bất cứ ai trong ban lãnh đạo công ty đã nhận thức đầy đủ về vai trò then chốt của nguồn nhân lực và tầm quan trọng của công tác quản trị nguồn nhân lực đối với sự thành công của công ty. Hơn nữa tại công ty vẫn còn một số quy chế về đánh giá, khen thưởng, kỷ luật, cho nghỉ việc của công ty chưa được cải tiến để phù hợp với điều kiện kinh doanh mới. Vì vậy, tôi quyết định chọn đề tài: ***“Quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh – Thực trạng và giải pháp”*** làm luận văn thạc sỹ của mình.

## **2. Mục đích nghiên cứu**

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị nhân lực.
- Phân tích thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng hiệu quả công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh.

### **3. Câu hỏi nghiên cứu**

- Quản trị nhân lực là gì? Nội dung của công tác quản trị nhân lực bao gồm những gì?

- Tại sao phải nghiên cứu thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh?

- Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh như thế nào?

- Làm thế nào để đưa ra được giải pháp góp phần hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh?

### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

- Đối tượng nghiên cứu: công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh.

- Phạm vi nghiên cứu :

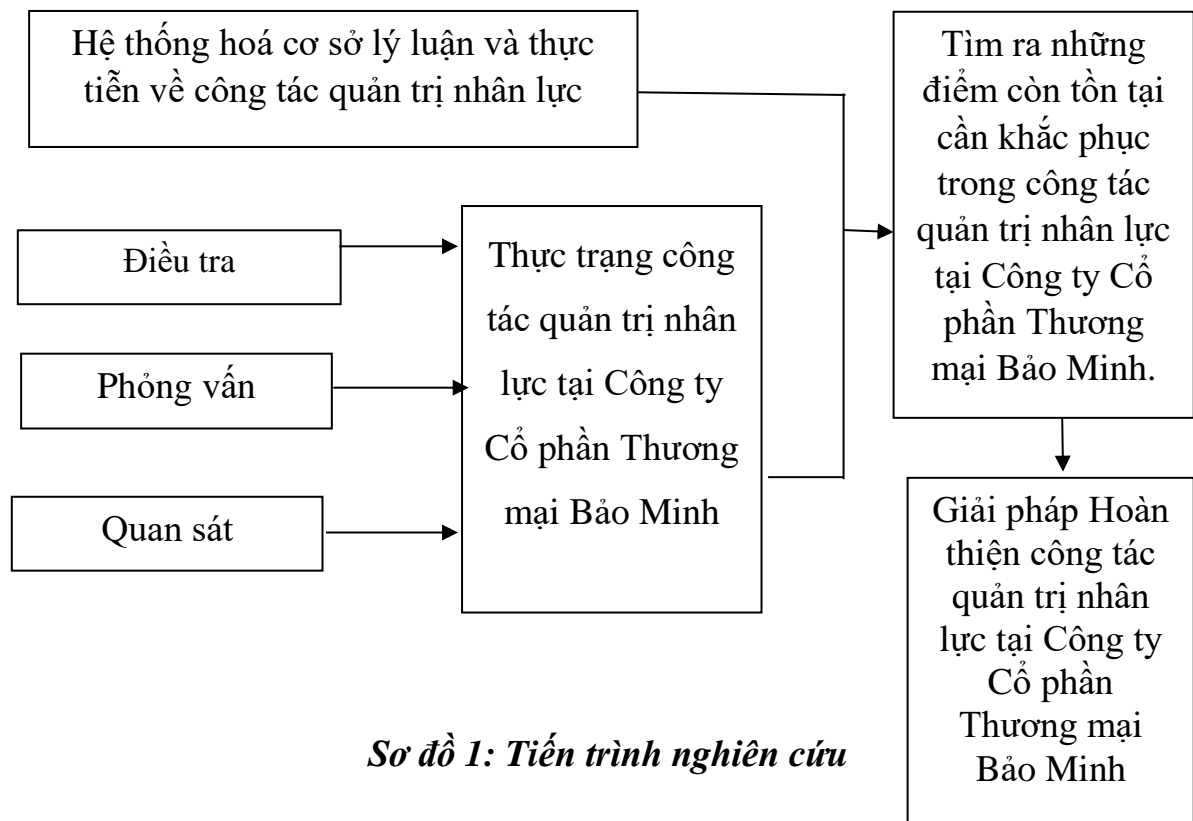
+ Về nội dung: Luận văn tập trung nghiên cứu, đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh nhằm đề ra một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh.

+ Về không gian: Nghiên cứu được tiến hành tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh thông qua những điều tra được tiến hành với cán bộ quản lý, công nhân viên lao động tại công ty và những tài liệu liên quan đến công tác quản trị nhân sự tại công ty.

+ Về thời gian: Phân tích thực trạng và đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh từ năm 2015 đến nay.

## 5. Phương pháp nghiên cứu

### 5.1. Quy trình nghiên cứu



Sơ đồ 1: Tiến trình nghiên cứu

### 5.2. Thu thập dữ liệu

#### 5.2.1. Dữ liệu thứ cấp

Nghiên cứu các vấn đề lý luận thuộc về quản trị nhân lực, các bài nghiên cứu về quản trị nhân lực trong tổ chức doanh nghiệp của các tác giả đi trước.

Nghiên cứu hồ sơ, tài liệu liên quan đến công tác quản trị nhân lực tại



Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh từ năm 2015 đến nay. Nghiên cứu các báo cáo sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh từ năm 2015 đến nay.

### *5.2.2. Dữ liệu sơ cấp*

Thu thập qua 3 cách:

- Quan sát để đánh giá về công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh.

- Phỏng vấn: Phỏng vấn 25 các cán bộ quản lý, công nhân viên lao động của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh để tìm ra những yêu cầu đòi hỏi và những vấn đề đặt ra trong công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh hiện tại.

- Điều tra: Sử dụng 25 phiếu điều tra (phụ lục 1) để trưng cầu ý kiến nhằm thu thập thông tin cần thiết về công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh hiện nay. Phiếu điều tra thể hiện 7 mức độ đồng ý về các tiêu chí được hỏi bằng cách khoanh tròn vào các số từ 1 đến 7 theo mức độ quy ước tăng dần của mức độ đồng ý về các tiêu chí được hỏi. Nếu 1 là hoàn toàn không đồng ý thì 7 là hoàn toàn đồng ý (người lao động chọn số càng lớn thể hiện sự đồng ý càng cao).

### *5.3.3. Xử lý số liệu thu thập*

Bằng phương pháp thống kê và tổng hợp, sử dụng phần mềm Excel (kết quả tổng hợp phiếu điều tra - phụ lục 2).

## **6. Nội dung của luận văn**

Bao gồm phần mở đầu, kết luận và 3 chương chính sau đây:

Chương 1: Cơ sở lý luận về năng lực của giảng viên trong các trường

cao đẳng công tác quản trị nhân lực.

Chương 2: Phân tích thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh.

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh.

## CHƯƠNG 1

### TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

#### 1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

##### 1.1.1. Các nghiên cứu về quản trị nhân lực trong nước

Theo Nguyễn Hữu Thân (2010) trong giáo trình *Quản trị nhân lực* của mình thì ông cho rằng, hoạt động một tổ chức nào cũng chịu ảnh hưởng của 2 nhóm yếu tố: Môi trường bên ngoài và môi trường bên trong. Nguồn nhân lực bị ảnh hưởng bởi ba tầng: Tầng ngoài cùng là môi trường vĩ mô mà ở đây chúng ta gọi là môi trường bên ngoài, tầng thứ hai và thứ ba là môi trường bên trong. Môi trường bên ngoài ảnh hưởng rất lớn đến các hoạt động của doanh nghiệp. Sau khi phân tích môi trường bên ngoài, DN sẽ đề ra định hướng viễn cảnh, sứ mạng và mục tiêu của doanh nghiệp. Từ mục tiêu này doanh nghiệp sẽ đề ra chiến lược và chính sách cho toàn công ty. Chiến lược và chính sách này bị ảnh hưởng bởi bầu không khí và văn hóa của công ty, các cổ đông và công đoàn. Dựa vào hoạch định chiến lược này, các bộ phận chuyên môn như marketing, sản xuất, tài chính, nghiên cứu và phát triển,... mới đề ra chiến lược cho bộ phận mình. Bộ phận nhân sự sẽ dựa vào các kế hoạch sản xuất, marketing, tài chính,... sẽ đề ra chiến lược nguồn nhân lực cho toàn doanh nghiệp [15].

Trong sách giáo trình “*Quản trị nguồn nhân lực*” của Đồng Thị Thanh Phương và Nguyễn Thị Ngọc An (2012) đã cung cấp kiến thức nền tảng của quản trị NNL, bao gồm thu hút NNL, đào tạo và phát triển NNL và duy trì NNL một cách hiệu quả. Thông qua nghiên cứu những vấn đề lý luận, kinh

nghiệm tiên tiến trên thế giới và thực trạng quản trị NNL ở Việt Nam, cuốn giáo trình giới thiệu các kiến thức, tư tưởng và kỹ năng cơ bản của quản trị NNL cho các các doanh nghiệp và tổ chức [10].

Tác giả Trần Thị Phương Hiền (2014) trong luận án tiến sĩ “*Năng lực lãnh đạo của đội ngũ CEO Việt Nam (Khảo sát nghiên cứu ở Hà Nội)*”, thông qua phân tích so sánh các quan điểm về “năng lực”, nghiên cứu đã luận giải sự khác biệt giữa các thuật ngữ “năng lực” được sử dụng trong công tác quản lý nhân sự. Nghiên cứu đã tổng hợp các quan điểm phân biệt quản trị và lãnh đạo, đúc kết vai trò của năng lực lãnh đạo đối với cương vị quản trị, điều hành nhằm giúp các nhà quản trị điều hành Việt Nam tránh nhầm lẫn và đánh đồng hoạt động quản trị và lãnh đạo là một để có thể lãnh đạo doanh nghiệp hiệu quả hơn. Nghiên cứu kết hợp các lý thuyết về mô hình năng lực lãnh đạo, năng lực cá nhân, các lý thuyết về lãnh đạo để xây dựng và kiểm định mô hình phân tích ảnh hưởng của các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo của CEO tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy các tố chất và hành động lãnh đạo của đội ngũ CEO Việt Nam chưa đáp ứng đủ yêu cầu và mong đợi của thuộc cấp. Nhưng nghiên cứu cũng cho thấy “các bên” đều có “tiếng nói chung” khi đánh giá tầm quan trọng của tố chất lãnh đạo và hành động lãnh đạo tới năng lực lãnh đạo của đội ngũ CEO Việt Nam [6].

Tác giả Đinh Thị Hồng Duyên (2015), trong luận án tiến sĩ với đề tài: “*Đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp công nghiệp nội dung số Việt Nam*” đã đề xuất mô hình nghiên cứu dựa trên mô hình nghiên cứu của tác giả K.J.Jayawardana & al. (2007) cho phép đánh giá những nhân tố tác động đến hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực doanh nghiệp nội dung số Việt Nam. Nghiên cứu chỉ ra những tồn tại hiện có trong hoạt động đào tạo và đánh giá hiệu quả quá trình đào tạo trong doanh nghiệp thuộc ngành nội dung số Việt Nam. Nghiên cứu cũng chỉ ra mối liên hệ giữa đào tạo NNL và sự

thay đổi đối với doanh thu, lợi nhuận. Chỉ ra tác động của đào tạo tới hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Luận án đã đề xuất áp dụng thang đo trong đánh giá hiệu quả đào tạo và phân tích các nhân tố tác động nhằm làm tăng hiệu quả đào tạo [4].

Nghiên cứu tiến sĩ của Nguyễn Thị Thu Trang (2016) về: “*Phát triển kỹ năng lãnh đạo trong các doanh nghiệp ngoài quốc doanh của Việt Nam*”. Nghiên cứu đã đưa ra các phương pháp phát triển các nhóm kỹ năng lãnh đạo cơ bản cần phát triển trong các doanh nghiệp ngoài quốc doanh phù hợp với mục tiêu nghiên cứu và có ý nghĩa quan trọng trong việc phát triển kỹ năng lãnh đạo tại Việt Nam. Nghiên cứu cũng chỉ ra điểm mạnh và điểm còn hạn chế cũng như nguyên nhân của các hạn chế trong công tác lãnh đạo và phát triển kỹ năng lãnh đạo. Tiến hành tổng hợp và phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới việc phát triển các kỹ năng lãnh đạo của lãnh đạo trong doanh nghiệp. Nghiên cứu đã khám phá ảnh hưởng có ý nghĩa của các yếu tố như động lực, cơ hội và khả năng phát triển tới các nhóm kỹ năng lãnh đạo trong doanh nghiệp [18].

Luận án tiến sĩ của Nguyễn Thị Phương Dung (2016) với đề tài: “*Động cơ làm việc của nhân viên khối văn phòng ở Việt Nam*”. Kết quả nghiên cứu cho thấy tiến trình nhân viên xây dựng các mối quan hệ phi chính thức trong tổ chức dựa trên mức độ tiếp xúc thường xuyên trong giờ và ngoài giờ làm việc. Nghiên cứu còn cho thấy các mối quan hệ phi chính thức bên trong tổ chức là nhân tố làm cản trở động cơ làm việc. Nhân viên có các mối quan hệ phi chính thức trong tổ chức thì họ sẽ nhận được nhiều lợi ích từ tổ chức, động cơ làm việc của họ sẽ thấp hơn động cơ của nhân viên không có mối quan hệ phi chính thức này. Kết quả nghiên cứu cho thấy, muốn nâng cao động cơ làm việc thì các nhà nghiên cứu không chỉ chú trọng đến yếu tố thúc đẩy mà còn phải đặc biệt quan tâm đến những yếu tố làm cản trở quá trình

thúc đẩy động cơ làm việc của nhân viên. Yếu tố cản trở này sẽ làm triệt tiêu hiệu quả của việc thực hiện những chương trình thúc đẩy động cơ nhân viên. Nghiên cứu chỉ ra rằng các mối quan hệ phi chính thức bên trong tổ chức là nhân tố có vai trò quan trọng trong việc làm tăng nhận thức của nhân viên về niềm tin ở tổ chức. Nghiên cứu đã đóng góp một phần nhỏ đối với lý thuyết niềm tin là muốn nâng cao niềm tin của nhân viên ở tổ chức thì các nhà nghiên cứu không chỉ xem xét đến các yếu tố thuộc về chính sách của tổ chức và lãnh đạo, mà còn phải chú ý đến các mối quan hệ phi chính thức bên trong tổ chức. Bởi các mối quan hệ này sẽ giúp cho nhân viên nhận thức đúng đắn về giá trị của tổ chức và quan điểm của lãnh đạo trong việc thực thi những chương trình hành động của đơn vị [3].

Như vậy có thể nói, các nghiên cứu trong nước về nguồn nhân lực, quản trị nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực theo nhiều góc độ khác nhau. Trong bối cảnh nền kinh tế đang chuyển đổi, thị trường lao động đang hình thành, nên đa số công trình nghiên cứu có hướng tập trung xem xét vấn đề phát triển nguồn nhân lực tầm vĩ mô hoặc gắn phát triển nguồn nhân lực với giải quyết công ăn việc làm, phục vụ chiến lược phát triển kinh tế.

### ***1.1.2. Các nghiên cứu về quản trị nhân lực ngoài nước***

Bằng khả năng hiểu biết hạn hẹp của tác giả cho thấy, các nghiên cứu của nước ngoài về nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực tập trung vào hai vấn đề chính đó là quản trị NNL và phát triển NNL.

Trong tác phẩm “*Khi trở thành đối tác chiến lược: Vai trò của nguồn nhân lực trong giành lợi thế cạnh tranh*” - “*On becoming a strategic partner: The role of Human resources in gaining competitive advantage*” của Jay và Patrick (1997) đã nhấn mạnh vai trò của nguồn nhân lực trong việc duy trì và phát triển lợi thế cạnh tranh của tổ chức doanh nghiệp, nghiên cứu đi sâu làm rõ những nhân tố giúp nguồn nhân lực trở thành một lợi thế cạnh tranh của tổ

chức doanh nghiệp [22].

Cuốn sách “*Quản trị nguồn nhân lực: Viễn cảnh quốc tế trong lĩnh vực Khách sạn và Du lịch*” - “*Human Resource Management: International Perspectives in Hospitality and Tourism*” của D’ Annunzio-Green (2000) đã tìm hiểu khá sâu về những yếu tố đảm bảo hiệu quả trong việc quản trị nguồn nhân lực. Cuốn sách này đi sâu nghiên cứu vấn đề quản trị mà chưa chú trọng vấn đề phát triển nguồn nhân lực và mới chỉ tập trung phân tích riêng quản trị nguồn nhân lực trong lĩnh vực nhà hàng, khách sạn [20].

Với hướng tiếp cận theo góc độ từ các doanh nghiệp đa quốc gia, cuốn sách “*International Human Resource Management*” (*Quản trị nguồn nhân lực quốc tế*) của Ruysseveldt và Harzing (2003) có những nhìn nhận và phân tích cụ thể về quản trị nguồn nhân lực trong một môi trường đa văn hóa, nơi có những khác biệt lớn về văn hóa giữa các quốc gia. Các tác giả đã phân tích cụ thể sự khác biệt trong quản trị nguồn nhân lực tại châu Âu, tại Đông Á và tại các nước đang phát triển, từ đó đưa ra những lời khuyên cho nhà quản trị nhân lực trong việc quản lý một đội ngũ nhân viên quốc tế [23].

Tìm hiểu về nguồn nhân lực châu Á - Thái Bình Dương, cuốn sách “*Managing Human Resources in Asia-Pacific*” (*Quản trị nguồn nhân lực ở Châu Á-Thái Bình dương*) của Budhwar (tái bản 2013) đã phân tích cụ thể sự khác biệt về phát triển nguồn nhân lực tại từng quốc gia châu Á tiêu biểu như Nhật Bản, Trung Quốc, Singapore, Australia... đặc biệt sách đã nói về quản trị NNL tại Việt Nam. Cuốn sách cũng đưa ra những lưu ý về quản trị NNL trong môi trường các DN đa quốc gia. Đồng thời sách cũng đề cập những khó khăn và thách thức trong vấn đề quản trị NNL tại khu vực châu Á – Thái Bình Dương. Đây là cuốn sách tập trung phân tích về những nét tương đồng và khác biệt trong QTNNL của các quốc gia Châu Á, trong đó có Việt Nam [24].

Trong cuốn sách “*Human Resource Management: Essential*

*Perspectives” (Quản trị nguồn nhân lực: những bức tranh cơ bản)* của Robert và John (2009) cho rằng để quản trị NNL đạt hiệu quả cần đảm bảo từ khâu tìm hiểu nhu cầu phát triển NNL, hoạch định NNL, tuyển dụng nhân lực, đào tạo, phát triển nhân lực, hệ thống lương thưởng, cho đến quản trị rủi ro, quan hệ đối với nhân viên và phát triển hoạt động công đoàn trong doanh nghiệp. Cuốn sách đã đưa đến cái nhìn tổng quan về những yếu tố cần thiết này tác động đến hiệu quả của việc QTNNL [25].

Các nghiên cứu khác về phương pháp luận và nội dung phát triển NNL đã công bố, ví dụ như các tác giả Charles Cowell và cộng sự, W. Clayton Allen và Richard A. Swanson, Timothy Mc Clernon và Paul B. Roberts. Các nghiên cứu này đều thống nhất “mô hình đào tạo mang tính hệ thống gồm *phân tích, thiết kế, phát triển, thực hiện và đánh giá*” được sử dụng trên 30 năm qua trên thế giới là những nội dung cốt lõi của phát triển NNL trong mỗi tổ chức [19].

*Mô hình quản trị nguồn nhân lực của Harvar*: mô hình Harvard được xem là một bước ngoặt lớn trong quá trình hình thành các khái niệm về nhân sự. Đây là mô hình được đề xuất bởi Beer et al., 1984, người lao động sẽ chịu tác động của 3 yếu tố: (1) Chế độ làm việc, (2) Các dòng di chuyển nhân lực, (3) Mức lương bổng. Mô hình này tập trung chủ yếu vào mối quan hệ giữa người với người, coi trọng vấn đề giao tiếp, tạo động lực và vai trò lãnh đạo. Mô hình lấy con người làm trung tâm, coi sự hài lòng của con người là nền tảng, dựa trên chế độ làm việc, ảnh hưởng của cá nhân, lương bổng và các dòng di chuyển lao động [21].

### *1.1.3. Đánh giá tổng quan nghiên cứu và khoảng trống nghiên cứu*

#### *\* Đánh giá tổng quan nghiên cứu:*

Các đề tài, sách, công trình nghiên cứu được tìm hiểu ở trên đã đề cập một cách khá toàn diện đến những vấn đề lý luận cơ bản và thực tiễn về NNL,



QTNNL, đào tạo và phát triển NNL, một số còn đề cập đến năng lực lãnh đạo và động cơ làm việc của nhân viên.

Một số tác giả đã đưa ra cái nhìn bao quát về QTNNL, đi sâu vào những hiện tượng, quan điểm đang được bàn cãi và tranh luận về QTNNL trong giai đoạn hội nhập, phân tích QTNNL theo góc nhìn đạo đức, phân tích những ví dụ cụ thể về thành công của các tổ chức doanh nghiệp trên thực tế. Một vài tác giả lại có những nhìn nhận và phân tích cụ thể về QTNNL trong một môi trường đa văn hóa, nơi có những khác biệt lớn về văn hóa giữa các quốc gia từ đó đưa ra những lời khuyên cho các nhà QTNNL trong việc quản lý một đội ngũ nhân viên quốc tế.

Có tác giả lại phân tích về phát triển nguồn nhân lực của các nước châu Á trong đó có Việt Nam, phân tích về những nét tương đồng và khác biệt trong QTNNL của các quốc gia Châu Á. Có tác giả lại phân tích khá chi tiết từ khâu tuyển dụng nhân lực, gây dựng đội ngũ nhân viên, đến kế hoạch lương thưởng, đảm bảo an toàn lao động và kế hoạch truyền thông. Một số công trình đã đề cập đến lĩnh vực quản trị và phát triển nguồn nhân lực trong lĩnh vực công nghiệp.

*\* Khoảng trống nghiên cứu*

Qua tiếp cận các công trình nghiên cứu trên, tác giả thấy chưa có công trình nghiên cứu tổng thể việc công tác QTNNL tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh. Thực tế cho thấy, sự phát triển của khoa học - công nghệ đã tác động đến mọi mặt của kinh tế-xã hội, đời sống, làm thay đổi nhận thức và phương pháp sản xuất kinh doanh của nhiều lĩnh vực, nhiều ngành kinh tế khác nhau, trong đó có lĩnh vực kinh doanh ô tô. Trong những năm gần đây, vấn đề nhân viên thiếu tay nghề khoa học kỹ thuật mới được nhắc đến khá nhiều, song vẫn chưa có được hướng đi và cách làm cụ thể. Sự thành công của các doanh nghiệp giờ đây không chỉ dựa vào vốn và công nghệ nữa

mà từ NNL. NNL là tài sản, nhưng là tài sản rất di động, có khả năng tăng trưởng, nhưng thậm chí họ có thể từ bỏ mình bất kỳ lúc nào, hơn nữa sản này có thể bị “đánh cắp” bất cứ lúc nào nếu các doanh nghiệp không có những chính sách phù hợp. Một cuộc cạnh tranh khốc liệt tranh giành nhân lực chất lượng cao đã và đang diễn ra giữa các tổ chức doanh nghiệp.

Có nghiên cứu dù đã đề cập đến những yếu tố tác động tới hiệu quả của công tác quản trị, đào tạo và phát triển NNL tại Việt Nam, đặc biệt một số đề tài đã đi sâu vào vấn đề quản trị NNL trong doanh nghiệp cụ thể. Tuy nhiên, nghiên cứu về quản trị NNL tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh thì chưa có đề tài nào nghiên cứu. Do vậy, khoảng trống để tác giả đi sâu vào nghiên cứu là vấn đề QTNNL tại công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh. Nghiên cứu “*Quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh - Thực trạng và giải pháp*” sẽ đưa ra các giải pháp cần thiết trong công tác nhân sự của Công ty nhằm tháo gỡ những khó khăn và bất cập hiện hữu trong bối cảnh thị trường đang có thay đổi và phát triển cực nhanh và áp lực cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ. Từ đó chi thấy, có thể nói rằng, nghiên cứu về đề tài này là cần thiết, có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn.

## **1.2. Cơ sở lý luận về quản trị nhân lực trong tổ chức doanh nghiệp**

### ***1.2.1. Khái niệm về nhân lực và quản trị nhân lực***

Để phát triển, doanh nghiệp đều phải dựa vào các nguồn lực cơ bản như: tiềm lực tài chính, nguồn nhân lực, tiềm lực khoa học công nghệ, cơ sở vật chất, kỹ thuật,... Trong đó nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp. Đứng trên các góc độ khác nhau, khi nghiên cứu nguồn nhân lực, các học giả đã đưa ra các khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực sao cho phù hợp với mục tiêu nghiên cứu và điều kiện thực tế của mỗi đất nước.

### *1.2.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực*

“Nhân sự” là một thuật ngữ chỉ nguồn nhân lực.

Nhân lực có thể được hiểu là nguồn lực của tất cả các cá nhân tham gia vào bất cứ hoạt động nào của doanh nghiệp, không kể vai trò của họ trong doanh nghiệp đó như thế nào.

Nguồn nhân lực hay nguồn lực lao động bao gồm tất cả những người trong độ tuổi lao động (theo quy định của pháp luật) có khả năng lao động (trừ những người tàn tật, mất sức lao động loại nặng) và những người ngoài độ tuổi lao động nhưng thực tế đang làm việc.

Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Các nguồn lực khác của doanh nghiệp đều được con người điều khiển để phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp do đó nguồn nhân lực được coi là yếu tố then chốt trong chiến lược phát triển của mỗi doanh nghiệp. Mỗi nhân viên có năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển và có khả năng đoàn kết làm việc theo nhóm tạo nên hiệu quả cao trong công việc mà họ đảm nhận đồng thời họ liên kết lại để hình thành nên các tổ chức để bảo vệ quyền lợi của bản thân trong quá trình lao động sản xuất kinh doanh.

“Nguồn nhân lực bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người, mà nguồn lực này bao gồm thể lực và trí lực”. Xét theo nghĩa rộng thì nguồn nhân lực chính là nguồn lực của con người bao gồm hai yếu tố là “thể lực” và “trí lực”, là thước đo quan trọng nhất để đánh giá tiềm lực và sự phát triển của mỗi quốc gia, mỗi địa phương, mỗi ngành hay mỗi doanh nghiệp. Xét theo nghĩa hẹp trong phạm vi một tổ chức thì nguồn nhân lực chính là “số lượng” và “chất lượng” của người

lao động đang làm việc trong tổ chức đó [1].

Mặc dù, nguồn nhân lực được xét đến với nhiều khái niệm khác nhau nhưng đều thống nhất với nhau đó là nguồn nhân lực thể hiện khả năng lao động của xã hội. Nguồn nhân lực là nguồn lực phong phú nhất và đa dạng nhất so với các loại tài nguyên khác.

Trong nghiên cứu này tác giả thống nhất sử dụng khái niệm nguồn nhân lực như sau: Nguồn nhân lực là toàn bộ những người lao động làm việc cho doanh nghiệp nhằm thực hiện các mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực của doanh nghiệp cần có số lượng và cơ cấu phù hợp với cơ cấu nghề và công việc của doanh nghiệp đó.

Nguồn nhân lực (Human Resource) nghĩa là những người lao động có sự chuẩn bị, có lòng chân thực và có khả năng hoàn thành các mục tiêu của cơ quan hay là người nằm trong cơ quan có khả năng tạo ra những giá trị cho hệ thống quản trị đạt được yêu cầu đặt ra. Vì vậy, cơ quan có nhiệm vụ trong việc quản trị nhân lực để thực hiện những công việc theo mục đích của cơ quan, đặt kế hoạch theo chiến lược quản trị con người để trợ giúp thêm.

#### *1.2.1.2. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực [2]*

Hoạt động quản trị con người trong tổ chức được gọi là quản trị nhân sự hay quản trị NNL. Trước đây, khi con người chưa được coi là tài sản quan trọng nhất của tổ chức, việc quản trị con người (được gọi là *quản trị nhân sự*) là quản trị con người về mặt hành chính; là hoạt động áp dụng các nguyên tắc pháp định về trả lương, nghỉ phép, nghỉ lễ, hưu trí... nhằm mục đích quản trị bản thân các cá nhân một cách tuyệt đối. Quản trị nhân sự được thực hiện mà không tính đến nhu cầu của tổ chức cũng như nhu cầu của đội ngũ nhân viên.

Khái niệm Quản trị NNL mới xuất hiện từ những năm 1980 ở các nước phát triển, là dấu hiệu ghi nhận vai trò rộng mở và cũng là sự ghi nhận một

cung cách quản trị mới: từ quản trị cứng nhắc coi con người chỉ là lực lượng thừa hành phụ thuộc cần khai thác tối đa ngắn hạn với chi phí tối thiểu đã và đang chuyển sang một cách quản trị mềm dẻo hơn, linh hoạt hơn, tạo điều kiện để con người phát huy tính tích cực chủ động sáng tạo, vừa khai thác năng lực của họ vừa có kế hoạch đầu tư dài hạn sao cho chi phí được sử dụng một cách tối ưu.

Nhìn chung, Quản trị nguồn nhân lực hiện đại khác với quản trị nhân sự trước đây ở chỗ: mục tiêu cơ bản của nó không phải là quản trị các cá nhân. Mục đích cơ bản của nó là tìm cách đạt được sự hoà hợp thoả đáng giữa nhu cầu của một tổ chức và nguồn nhân lực của tổ chức đó.

Khái niệm quản trị nguồn nhân lực được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau bởi nhiều tác giả và các nghiên cứu khác nhau. Quản trị nguồn nhân lực là khoa học về quản lý con người dựa trên niềm tin cho rằng nhân lực đóng vai trò quan trọng bậc nhất tới sự thành công lâu dài của tổ chức hay doanh nghiệp. Một tổ chức, doanh nghiệp có thể tăng lợi thế cạnh tranh của mình bằng cách sử dụng người lao động một cách hiệu quả, tận dụng kinh nghiệm và sự khéo léo của họ nhằm đạt được các mục tiêu đã đặt ra. Quản trị nhân lực nhằm mục đích tuyển chọn được những người có năng lực, nhanh nhạy và cống hiến trong công việc, quản lý hoạt động và khen thưởng kết quả hoạt động cũng như phát triển năng lực của họ (A. J. Price., 2004). Wayne và Noe (1996) định nghĩa một cách cô đọng rằng QTNNL liên quan đến các chính sách, thực tiễn, và hệ thống ảnh hưởng hành vi, thái độ và kết quả thực hiện của nhân viên. Định nghĩa A. J. Price. (2004) có tính khái quát và cụ thể nên được sử dụng cho nghiên cứu này. Có thể khái quát QTNNL như sau [5]:

(1) Xét theo chức năng của quá trình quản trị, thì QTNNL bao gồm các việc từ hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát các hoạt động liên quan đến việc thu hút, sử dụng và phát triển người lao động để có thể đạt được mục

tiêu của tổ chức.

(2) Xét theo nội dung quản trị nguồn nhân lực là việc tuyển dụng, sử dụng, duy trì và phát triển cũng như cung cấp các tiện nghi cho người lao động trong các tổ chức.

(3) Xét theo mục tiêu thì QTNNL là hệ thống các hoạt động quản trị NNL nhằm: giúp tổ chức đạt được mục tiêu, sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, người lao động được đào tạo và có động lực làm việc, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tuân thủ quy trình, quy định pháp luật và đạo đức trong sử dụng lao động.

### ***1.2.2. Vai trò của nhân lực và quản trị nhân lực trong tổ chức***

Sự phát triển kinh tế xã hội của mỗi quốc gia cũng mỗi doanh nghiệp đều phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác, quản lý và sử dụng hợp lý, hiệu quả các nguồn lực của đất nước như tài nguyên thiên nhiên, trình độ khoa học kỹ thuật và công nghệ, nguồn vốn và tiềm lực về con người hay nguồn nhân lực. Nhưng trong đó, nguồn lực có vai trò quan trọng nhất và mang tính quyết định chính là nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực là yếu tố của sự phát triển và mục tiêu cuối cùng của sự phát triển là phục vụ ngày càng tốt hơn con người, nâng cao chất lượng cuộc sống cho con người. Như vậy, con người vừa là mục tiêu vừa là động lực của sự phát triển xã hội. Để không ngừng thoả mãn những nhu cầu về vật chất, tinh thần ngày càng được nâng cao về số lượng và chất lượng trong điều kiện các nguồn lực khác đều có hạn, con người ngày càng phải phát huy đầy đủ hơn khả năng về mặt thể lực và trí lực cho việc phát triển không ngừng của xã hội. Sự phát triển của nền kinh tế – xã hội không thể thiếu đội ngũ lao động lành nghề, những nhà khoa học kỹ thuật với trình độ cao, những nhà lãnh đạo năng động, tháo vát biết nhìn xa trông rộng. Qua thực tế phát triển của các nước đều đã khẳng định vai trò của nguồn nhân lực có tính chất quyết định đối với phát triển kinh tế – xã hội và đặc biệt với quá trình công nghiệp hoá – hiện

đại hoá [7].

- 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 những người làm việc hiệu quả thì tổ chức 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.

Bộ phận quản trị nhân sự đóng vai trò chủ yếu trong việc quản lý chính sách, nhằm đảm bảo rằng chính sách do Nhà nước quy định được thực hiện đúng và đầy đủ trong doanh nghiệp. Bộ phận quản trị nhân sự còn đề ra và giải quyết các chính sách trong phạm vi của doanh nghiệp nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức. Quản trị nhân sự đóng vai trò quan trọng về mặt kinh tế, cũng như xã hội trong mọi tổ chức.

- Về mặt kinh tế: Quản trị nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp khai thác các khả năng tiềm tàng nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh

tranh của doanh nghiệp về nguồn nhân lực.

- Về mặt xã hội: Quản trị nguồn nhân lực thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hoà mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, doanh nghiệp và người lao động, góp phần làm giảm bớt mâu thuẫn giữa người lao động và doanh nghiệp.

### ***1.2.3. Mục đích của quản trị nhân lực***

Mục tiêu chủ yếu của quản trị nhân sự là nhằm đảm bảo đủ số lượng người lao động với mức trình độ và kỹ năng phù hợp, bố trí họ vào đúng công việc, và vào đúng thời điểm để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vi mô có hai mục tiêu cơ bản:

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.

- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

### ***1.2.4. Nội dung quản trị nhân lực***

#### ***1.2.4.1 Hoạch định nhân sự***

Bản chất của công tác hoạch định nhân sự thực chất là sự đánh giá, phân tích và dự đoán nhu cầu sử dụng nguồn nhân lực trong tổ chức. Hoạch định nhân sự giúp cung cấp các thông tin cho việc xây dựng các chính sách phát triển, đào tạo nhân sự của công ty. Công tác này giúp doanh nghiệp dự báo được mối quan hệ giữa cung và cầu nhân lực để đảm bảo đáp ứng kịp thời nguồn nhân lực khi cần thiết [10].

Hoạch định nhân sự giữ vai trò trung tâm trong quản trị nguồn nhân lực, có ảnh hưởng lớn tới hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự. Vì vậy



hoạch định nguồn nhân lực hiệu quả góp phần tạo nên sự thành công của doanh nghiệp. Hoạch định nhân sự giúp:

- Tối đa hóa việc sử dụng nguồn nhân lực và bảo đảm sự phát triển liên tục của chu kỳ kinh doanh.

- Bảo đảm đủ và đúng nguồn nhân lực, luôn ở thế chủ động trước những biến động về nhân sự, từ đó có những chiến lược phù hợp điều chỉnh việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

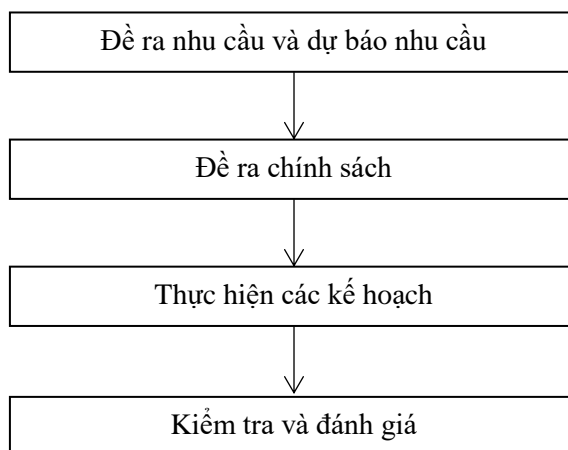
- Phối hợp các hoạt động trong công tác quản trị nguồn nhân lực với các mục tiêu của tổ chức nhằm tăng năng suất, hiệu quả kinh doanh của tổ chức.

- Giảm thiểu chi phí tuyển chọn, đào tạo nhân viên mới. Tránh rủi ro không đáng có trong công tác sử dụng lao động.

- Dự báo các nhu cầu của tổ chức trong tương lai về nhân lực và cung cấp nhân lực để đảm bảo rằng tổ chức sẽ có đủ cán bộ cần thiết vào các thời điểm cần thiết để tạo thuận lợi cho đạt mục tiêu của tổ chức.

#### ✓ **Tiến trình hoạch định nhân sự**

Trước khi hoạch định tài nguyên nhân sự, nhà quản trị phải nghiên cứu kỹ các kế hoạch chiến lược của tổ chức mình. Dựa theo các kế hoạch chiến lược của công ty, mỗi nhà quản trị sẽ hoạch định chiến lược cho bộ phận của mình, từ đó giám đốc và trưởng phòng nhân sự sẽ có hoạch định chiến lược cho toàn cơ quan. Một cái nhìn tổng thể cho thấy tiến trình hoạch định nhân sự gồm bốn bước đó là:



## ***Sơ đồ 2: Tiến trình hoạch định nhân sự***

### ***1.2.4.2. Tuyển dụng nhân sự***

Tuyển dụng được hiểu như một quá trình bao gồm các giai đoạn: tuyển mộ, tuyển chọn và bố trí. Các giai đoạn quá trình trên có sự liên hệ chặt chẽ với nhau. Xác định nhu cầu và thu hút nguồn nhân sự là thực hiện quá trình tuyển mộ. Tuyển chọn là giai đoạn quyết định đến chất lượng của công tác tuyển dụng. Như vậy, tuyển dụng nhân sự là quá trình tìm kiếm và lựa chọn đúng người để thỏa mãn các nhu cầu về lao động và bổ sung cho lực lượng lao động hiện có [2].

#### **✓ Các phương pháp tuyển dụng nhân sự**

Khi có nhu cầu tuyển người, các tổ chức có thể tuyển mộ từ lực lượng lao động ở bên trong tổ chức cũng như từ thị trường lao động ở bên ngoài. Nguồn bên trong thường được ưu tiên hơn. Tuy nhiên trong nhiều trường hợp tuyển mộ từ các nguồn bên ngoài có ý nghĩa hơn.

Đối với nguồn tuyển dụng từ bên trong tổ chức chúng ta có thể sử dụng phương pháp sau:

- Phương pháp thu hút thông qua bản thông báo tuyển dụng: Đây là bản thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người, được gửi đến tất cả các nhân viên trong tổ chức, bao gồm các thông tin về nhiệm vụ thuộc công việc và các yêu cầu về trình độ cần tuyển dụng.

- Phương pháp thu hút thông qua nhân viên: Thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức để phát hiện được những người có năng lực phù hợp với yêu cầu của công việc một cách cụ thể và nhanh chóng.

- Phương pháp thu hút vào các căn cứ thông tin trong: “Danh mục các kỹ năng”, thường bao gồm các thông tin như: Kỹ năng hiện có, trình độ giáo dục và đào tạo, quá trình làm việc, kinh nghiệm nghề nghiệp và các yếu tố khác liên quan đến phẩm chất cá nhân người lao động cần tuyển dụng.

Đối với nguồn tuyển mộ từ bên ngoài chúng ta có thể áp dụng các phương pháp thu hút sau:

- Phương pháp thu hút nguồn tuyển dụng qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông, trên các kênh của đài truyền hình, đài phát thanh, trên báo, tạp chí,... Nội dung quảng cáo phụ thuộc vào số lượng cũng như chất lượng lao động cần tuyển dụng và tính chất của công việc mà tập trung thành chiến dịch quảng cáo với sự kết hợp của nhiều phương tiện khác nhau hay quảng cáo riêng biệt. Đối với phương pháp thu hút này nên chú ý nội dung quảng cáo để người xin việc khẩn trương liên lạc với cơ quan thông báo tuyển dụng.

- Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các trung tâm mô giới và giới thiệu việc làm. Đây là phương pháp đang áp dụng phổ biến ở nước ta, nhất là đối với các doanh nghiệp hay tổ chức không có bộ phận chuyên trách về quản trị nhân sự.

- Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các cơ hội việc làm là các phương pháp mới đang được các tổ chức áp dụng rộng rãi. Phương pháp thu hút này cho phép các ứng viên được tiếp xúc với nhà tuyển dụng, mở ra khả năng lựa chọn rộng hơn với quy mô lớn hơn. Cùng mọi thời điểm các nhà tuyển dụng cùng với ứng viên nhận được nhiều thông tin hơn, tạo ra những căn cứ xác đáng hơn để đi tới những quyết định đúng nhất cho các ứng viên và nhà tuyển dụng.

#### *1.2.4.3. Đào tạo và phát triển nhân sự*

Đào tạo nhân sự được hiểu là quá trình giảng dạy, hướng dẫn có hệ thống nhằm bồi dưỡng, nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng của người nhân viên, chuẩn bị cho họ theo kịp với những thay đổi cơ cấu tổ chức và của bản thân công việc.

Phát triển nhân sự là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của nhân viên. Phát triển là sự thăng tiến, đề bạt người dưới quyền vào các nhiệm vụ công tác cao hơn hoặc là giao cho nhân viên làm những công việc quan trọng hơn, đòi hỏi chuyên môn cao hơn.

Từ các khái niệm trên, ta có thể thấy rằng: đào tạo, phát triển là hai quá trình có mối liên hệ với nhau, đều đề cập đến một quá trình tương tự: quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của cá nhân.

Đào tạo và phát triển nhân viên nhằm các mục đích sau [15]:

- Giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn (nâng cao chất lượng và năng suất). Đáp ứng các nhu cầu của doanh nghiệp bằng cải tiến năng lực của đội ngũ nhân viên.

- Cập nhật các kỹ năng và kiến thức mới cho nhân viên, huấn luyện cho nhân viên đưa vào những phương pháp làm việc mới. Cải thiện kiến thức kỹ thuật về công nghệ mới cho nhân viên. Về dài hạn, đào tạo tạo điều kiện cho nhân viên thích nghi sâu sắc với một công nghệ mới.

- Tạo nên thái độ làm việc đúng đắn, trung thành với tổ chức, phát huy tính chủ động và tinh thần trách nhiệm của nhân viên.

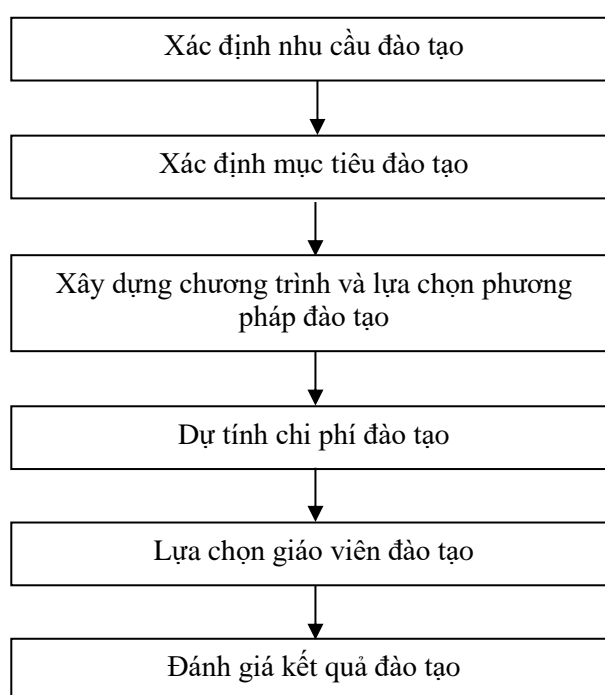
- Tránh tình trạng quản lý lỗi thời, giúp tổ chức thấy trước những thay đổi, giải quyết các vấn đề về xung đột trong tổ chức, xây dựng và củng cố

bầu không khí văn hóa doanh nghiệp, giúp tổ chức thích ứng với sự thay đổi của môi trường.

- Định hướng công việc mới cho nhân viên, thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý chuyên môn, giúp cho nhân viên có cơ hội thăng tiến.

### ✓ Tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự



**Sơ đồ 3: Tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự**

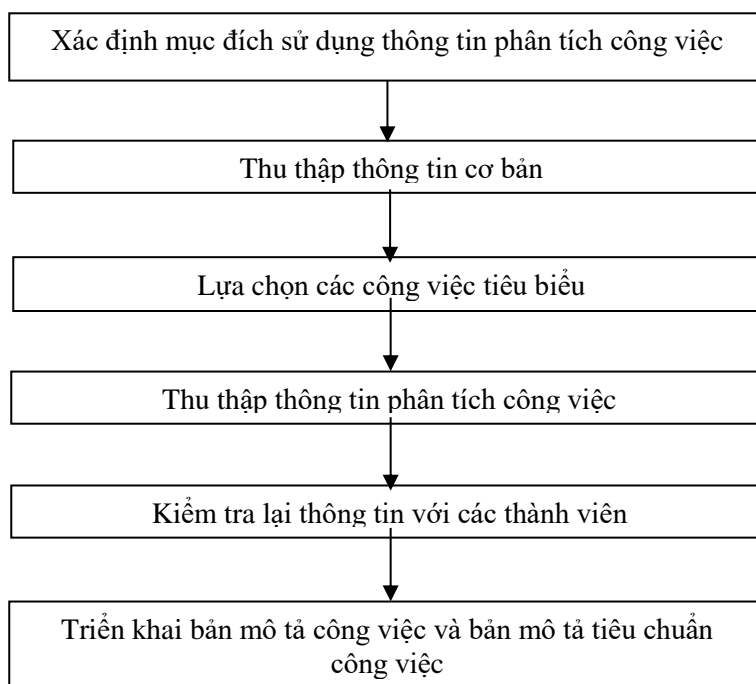
#### 1.2.4.4 Phân tích công việc

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định một cách có hệ thống các điều kiện tiên hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, cũng như quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc [2].

### ✓ Tiến trình phân tích công việc

Trước khi thực hiện phân tích công việc nhà phân tích phải nghiên cứu

kĩ công việc bằng cách xem lại sơ đồ tổ chức, nói chuyện với các cá nhân quen thuộc với công việc đó. Tiến trình phân tích công việc thường được tiến hành theo các bước sau:



**Sơ đồ 4: Tiến trình phân tích công việc**

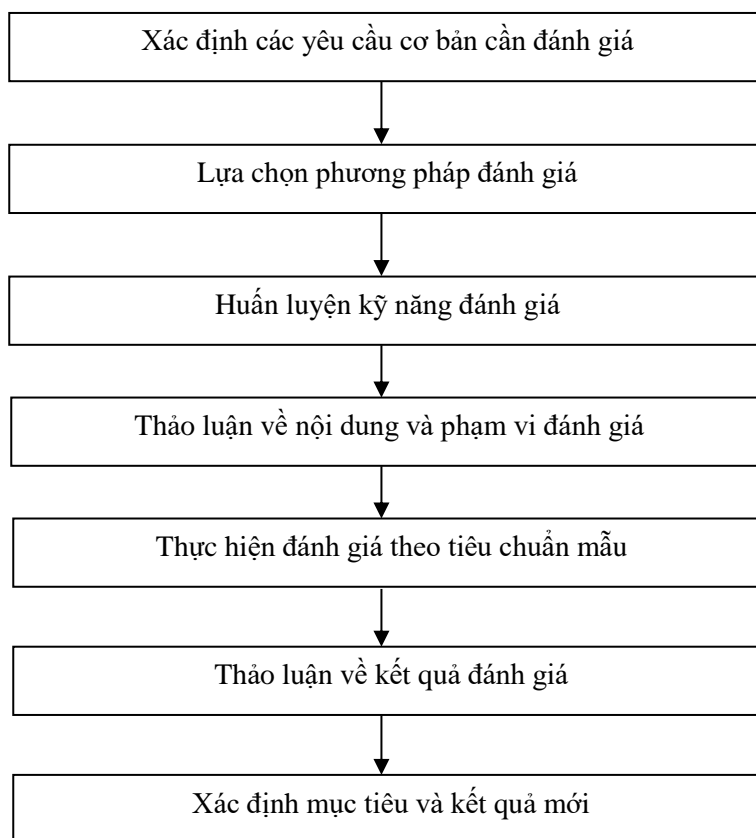
#### 1.2.4.5 Đánh giá thành tích thực hiện công việc của nhân viên

Đánh giá thành tích thực hiện công việc là quá trình nghiên cứu, phân tích và so sánh giữa các tiêu chuẩn đã đề ra với kết quả công việc thực hiện được của nhân viên một cách hợp lý, khoa học, chi tiết trong một thời gian nhất định và phù hợp với mô hình văn hóa của doanh nghiệp. Để đảm bảo tính hiệu quả, quy trình này đã được chuẩn hóa để thu thập thông tin từ các cấp bậc quản lý về hành động và ứng xử trong chuyên môn nghiệp vụ của toàn bộ nhân sự [15].

Việc đánh giá thành tích thực hiện công việc nằm trong các chuỗi hoạt động nhằm thu hút, duy trì và phát triển nguồn nhân lực được bao gồm trong một hệ thống quản lý và phát triển nguồn nhân lực bền vững, lâu dài.

Nó không chỉ dừng lại ở việc đánh giá kết quả công việc so với chỉ tiêu đặt ra, mà còn đánh giá tất cả các yếu tố tác động đến năng suất lao động. Nhờ đó mà người làm công tác quản lý có được một cái nhìn sâu rộng, tránh được các vấn đề về nguồn nhân lực như: tình trạng thừa - thiếu nhân lực, tinh thần thái độ làm việc không hiệu quả, sắp xếp nhân sự không hợp lý dẫn đến năng suất lao động thấp, chi phí phát sinh cho công tác đào tạo tăng lên, hiệu quả làm việc không cao.

✓ **Trình tự đánh giá thành tích thực hiện công việc**



**Sơ đồ 5: Tiến trình đánh giá thành tích thực hiện công việc**

**1.2.4.6 Tạo động lực làm việc**

Nhà quản trị muốn nhân viên trong doanh nghiệp của mình nỗ lực hết sức vì doanh nghiệp thì họ phải sử dụng tất cả các biện pháp khuyến khích đối với người lao động đồng thời tạo mọi điều kiện cho người lao động

hoàn thành công việc của họ một cách tốt nhất. Khuyến khích bằng vật chất lẫn tinh thần, tạo ra bầu không khí thi đua trong tổ chức có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Muốn lãnh đạo nhân viên thành công, muốn cho họ an tâm nhiệt tình công tác, nhà quản trị phải biết cách động viên họ. Chế độ lương bổng, đãi ngộ,... phải công bằng và khoa học là nguồn động viên lớn nhất đối với người lao động trong giai đoạn hiện nay. Nhưng về lâu dài, chính các kích thích phi vật chất như bản thân công việc, khung cảnh môi trường làm việc,... mới là nguồn cổ vũ lớn lao, giúp cho nhân viên hăng diện, tâm huyết và nhiệt tình với công việc. Vì vậy, vấn đề tạo động lực lao động trong giai đoạn hiện nay cần phải được quan tâm hàng đầu và đầu tư đúng mức, kịp thời [15].

Động cơ lao động của người lao động xuất phát từ việc mong muốn thỏa mãn các nhu cầu thiết yếu của người lao động như: sinh hoạt, phát triển,... Động cơ lao động của mỗi cá nhân khác nhau. Với người lao động có động cơ lao động cao, họ sẽ cố gắng nhiều hơn trong công việc và sẽ có năng suất, chất lượng cao và ngược lại, khi không có hoặc có ít động cơ lao động, năng suất hiệu quả công việc sẽ thấp. Vấn đề quan trọng của tạo động lực là hiểu được nhu cầu của người lao động, để từ đó có biện pháp kích thích, tạo ra động lực cho người lao động hăng say, nỗ lực trong quá trình làm việc. Qua quan điểm quản trị trên ta thấy được động lực có vai trò quan trọng trong việc quyết định hành vi của người lao động.

Tạo động lực luôn là vấn đề đặt ra đối với mỗi nhà quản trị, chính sách tiền lương tiền thưởng đãi ngộ ra sao? Bố trí công việc hợp lý như thế nào? Công việc có làm thỏa mãn được nhu cầu của người lao động hay không? Tất cả những yếu tố này quyết định đến thái độ làm việc của người lao động.

✓ **Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho nhân viên**



## ***- Các yếu tố cá nhân của người lao động***

### *Đặc điểm cá nhân:*

Các đặc điểm như: giới tính, độ tuổi, mục tiêu, điều kiện sống, tính cách cá nhân,... của người lao động cũng tác động không nhỏ đến động lực lao động. Nếu biết rõ đặc điểm cá nhân của người lao động để bố trí công việc hợp lý sẽ có tác dụng to lớn đến việc tạo động lực cho họ. Mặt khác nếu nhà quản lý biết kết hợp giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức, hướng mục tiêu cá nhân vào mục tiêu của tổ chức sẽ khiến cho người lao động gắn bó, tận tụy với tổ chức và công việc.

### *Năng lực lao động:*

Năng lực thực tế của người lao động là tất cả những kiến thức, kinh nghiệm mà họ đã đúc kết được trong suốt quá trình học tập và làm việc. Mỗi người lao động có những khả năng riêng nên động lực khiến họ làm việc tích cực hơn cũng khác nhau, khi họ có đầy đủ điều kiện để phát huy khả năng của mình thì động lực lao động sẽ tăng lên vì vậy hãy cho phép nhân viên tự chủ động lựa chọn cách thực hiện công việc của mình. Đánh giá đúng năng lực của nhân viên là cơ sở để nhà quản lý sử dụng tốt nhân viên trong doanh nghiệp. Trong quá trình làm việc các nhà quản lý phải luôn thiết kế công việc, bố trí lao động vào công việc phù hợp với năng lực, khả năng của họ để có điều kiện duy trì và phát triển năng lực chuyên môn của mình.

### *Thái độ của người lao động đối với công ty và công việc:*

Quá trình tạo động lực lao động cần phải chú ý đến yếu tố này. Khi mỗi cá nhân người lao động có quan điểm, thái độ đúng đắn thì hành vi của họ sẽ theo chiều hướng tích cực, qua đó họ sẽ nâng cao được năng suất lao động và chất lượng công việc. Các nhà quản trị nên dùng những biện pháp

khuyến khích thái độ chịu trách nhiệm cá nhân để tạo cơ hội thăng tiến.

**- Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong tổ chức**

Những nhân tố thuộc về tổ chức có tác dụng thu hút những người lao động tài giỏi về với tổ chức và gắn bó lâu dài với tổ chức. Vì vậy người quản lý cần phải khai thác những nhân tố này nhằm tạo động lực, thôi thúc người lao động làm việc có hiệu quả. Các nhân tố bên trong tổ chức bao gồm:

*Cơ cấu tổ chức:*

Cơ cấu tổ chức có vai trò quyết định đến toàn bộ hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức hợp lý, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như mỗi thành viên được phân chia một cách khoa học, rõ ràng, linh hoạt, phù hợp với yêu cầu của tổ chức sẽ làm cho người lao động thấy rõ được vị trí của mình trong tổ chức và từ đó sẽ chủ động thực hiện nhiệm vụ một cách nhanh chóng và hiệu quả cao. Ngược lại, nếu cơ cấu tổ chức không hợp lý dẫn đến sự trì trệ, làm việc kém hiệu quả.

*Các chính sách quản trị nhân sự:*

Các chính sách được ban hành và áp dụng trong tổ chức sẽ tác động trực tiếp đến quyền lợi, trách nhiệm cá nhân người lao động. Mỗi chính sách sẽ tác động đến động lực của mỗi cá nhân người lao động. Nếu những chính sách phù hợp, phát huy được hết tiềm năng, sở trường của người lao động và có chế độ đãi ngộ tương xứng với công sức người lao động thì sẽ tạo ra động lực làm việc hiệu quả.

*Văn hóa doanh nghiệp:*

Các chính sách, quy định, tác phong làm việc và các quan hệ trong tổ chức trong sáng, lành mạnh sẽ tạo ra môi trường làm việc tốt, từ đó lôi cuốn các lao động làm việc và cống hiến cho tổ chức. Do đó nếu văn hóa

công ty lành mạnh, nhiều bản sắc, người lao động đoàn kết, trung thành sẽ là động lực lớn để họ muốn gắn bó lâu dài với tổ chức.

*Bản thân công việc:*

Mỗi người lao động sẽ được phân công đảm nhiệm một công việc nhất định tùy vào tính cách, sở trường và trình độ. Nếu công việc phù hợp với chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động và công việc đó hấp dẫn với người lao động họ sẽ có hứng thú làm việc và yêu thích công việc mình làm. Người làm công tác tổ chức phải biết sắp xếp, phân công lao động hợp lý để phát huy hết năng lực và sở trường của các cá nhân. Từ đó họ có động cơ tốt nhất để làm việc và tạo ra năng suất và chất lượng lao động. Tính chất của công việc bao gồm mức độ phức tạp của công việc, mức độ chuyên môn hóa, các yêu cầu của công việc bao gồm các kỹ năng nghề nghiệp cần thiết, sự mạo hiểm rủi ro của công việc, mức độ hao phí,... sẽ tác động đến động lực làm việc của người lao động, giao đúng việc đúng năng lực sẽ phát huy hết tài năng và thái độ tích cực làm việc.

*Điều kiện làm việc trong tổ chức:*

Khi người lao động được quan tâm, đầu tư đúng mực họ sẽ cảm thấy an toàn để chuyên tâm làm việc. Nếu họ được làm việc trong điều kiện làm việc tốt nhất, được hỗ trợ công cụ làm việc,... sẽ là cơ sở để tạo ra năng suất và chất lượng lao động cao. Người quản lý cần phải tạo ra điều kiện làm việc thuận lợi nhất để tạo động lực làm việc, đẩy mạnh hoạt động nhóm, đối xử công bằng với tất cả nhân viên, tránh những chỉ trích cá nhân và gây không khí căng thẳng trong công ty.

***- Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài tổ chức***

*Các quy định của Pháp luật, Chính phủ:*

Các quy định của Luật pháp và Chính phủ đặc biệt là luật pháp về lao

động như: Luật lao động, quy chế tiền lương, luật BHXH, BHYT... là cơ sở pháp luật quan trọng để đảm bảo các quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động, đảm bảo cho mọi người có được sự bình đẳng trên thị trường lao động. Luật pháp về lao động càng hoàn thiện, công minh và hiệu lực thì người lao động sẽ càng yên tâm hơn trong lao động.

#### *Đặc điểm ngành:*

Mỗi ngành và lĩnh vực sẽ có những đặc thù khác nhau, do vậy sẽ có những tác động khác nhau đến động lực của người lao động.

#### *Bối cảnh của nền kinh tế:*

Nếu trong bối cảnh kinh tế suy thoái, tỷ lệ thất nghiệp tăng cao lúc này lao động có xu hướng tìm kiếm công việc ổn định hơn là có thu nhập cao. Ngược lại trong bối cảnh nền kinh tế đang trên đà phát triển mạnh thì nhu cầu, động lực tìm công việc có thu nhập cao, năng động sẽ tác động đến người lao động. Các nhà quản lý phải biết nắm bắt xu hướng, thời cơ để có những chính sách quản lý phù hợp.

#### *1.2.4.7 Trả công lao động*

Người lao động quan tâm đến tiền lương vì nhiều lý do [15]:

Tiền lương là phần cơ bản nhất trong thu nhập của người lao động, giúp cho họ và gia đình trang trải các chi tiêu, sinh hoạt, dịch vụ cần thiết.

Tiền lương kiếm được ảnh hưởng đến địa vị của người lao động trong gia đình, địa vị của họ trong tương quan với các bạn đồng nghiệp cũng như giá trị tương đối của họ đối với tổ chức và đối với xã hội.

Tiền lương là một phần quan trọng của chi phí sản xuất. Tăng tiền lương sẽ ảnh hưởng tới chi phí, giá cả và khả năng cạnh tranh của sản phẩm của doanh nghiệp trên thị trường.

Tiền lương là công cụ để duy trì, gìn giữ và thu hút những người lao động giỏi, có khả năng phù hợp với công việc của tổ chức.

Tiền lương cùng với các loại thù lao khác là công cụ để quản lý chiến lược nguồn nhân lực và có ảnh hưởng đến các chức năng khác của quản lý nguồn nhân lực.

Tiền lương có thể có ảnh hưởng quan trọng tới các nhóm xã hội và các tổ chức khác nhau trong xã hội. Tiền lương cao hơn giúp cho người lao động có sức mua cao hơn và điều đó làm tăng sự thịnh vượng của cộng đồng nhưng mặt khác có thể dẫn tới tăng giá cả và làm giảm mức sống của những người có thu nhập không đuổi kịp mức tăng của giá cả. Giá cả tăng cao lại có thể làm giảm cầu về sản phẩm và dịch vụ và dẫn tới giảm công ăn việc làm.

#### ✓ **Các hình thức trả công lao động**

Có rất nhiều hình thức trả công lao động khác nhau tùy vào cơ sở tính toán và điều kiện riêng biệt, cũng như chính sách tiền lương của từng doanh nghiệp.

- Trả công theo thời gian
- Trả công theo sản phẩm
- Trả công khoán
- Trả công theo doanh thu

#### *1.2.4.8 Quan hệ lao động*

Trong các mối quan hệ xã hội của con người thì quan hệ lao động là một trong những mối quan hệ chủ yếu nhất. Nó được hình thành giữa chủ tư liệu sản xuất với người lao động, giữa chủ quản lý điều hành cấp trên với quản lý điều hành cấp dưới và giữa những người lao động với nhau. Đó là các mối quan hệ phức tạp, đan xen nhau và tác động lẫn nhau. Quan hệ lao động được hiểu theo nhiều nghĩa khác nhau, dưới đây đề tài luận án tổng hợp một số khái

niệm như sau [2]:

- Thứ nhất, quan hệ lao động là toàn bộ những mối quan hệ xã hội hình thành giữa các bên trong quá trình lao động. Nói cách khác, quan hệ lao động là quan hệ phát sinh trong quá trình lao động xã hội. Theo cách hiểu này, có nghĩa là hoạt động lao động tập thể sản sinh ra mối quan hệ xã hội giữa người với người. Các mối quan hệ đó liên quan tới lợi ích nói chung của tập đoàn người này với tập đoàn người khác có địa vị khác nhau trong toàn bộ quá trình sản xuất và đó chính là quan hệ lao động.

- Thứ hai, quan hệ lao động là toàn bộ những quan hệ có liên quan đến quyền lợi và nghĩa vụ giữa các bên tham gia quá trình lao động. Trong khái niệm thứ hai này, ở đây muốn nhấn mạnh đến những quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong và sau quá trình lao động.

- Thứ ba, quan hệ lao động là các mối quan hệ phân phối sản phẩm và các quan hệ khác hình thành trong quá trình lao động hoặc giữa người mà do phân công lao động được ở vị trí sử dụng lao động với người lao động. Mỗi một hình thái kinh tế xã hội đều có sự tương ứng với một quan hệ hình thành trong quá trình sản xuất. Nó bao gồm các nội dung chủ yếu là: quan hệ sở hữu về tư liệu sản xuất, địa vị các tập đoàn xã hội trong sản xuất, quan hệ phân phối sản phẩm. Trong đó quan hệ sở hữu tư liệu sản xuất là quan trọng nhất. Các quan hệ phân phối sản phẩm và các quan hệ trao đổi khác hình thành giữa các bên và có vị trí khác nhau về sở hữu tư liệu sản xuất và địa vị trong quá trình sản xuất, thực chất đó là các nội dung thuộc quan hệ lao động.

Nội dung quan hệ lao động là toàn bộ các mối quan hệ qua lại giữa các bên tham gia lao động. Tùy theo cách tiếp cận mà nội dung của quan hệ lao động được phân chia theo các nhóm khác nhau. Căn cứ theo trình tự thời gian hình thành và kết thúc của một quan hệ lao động thì nội dung của quan hệ lao động bao gồm:

- Các quan hệ lao động thuộc thời kỳ tiền quan hệ lao động như: học nghề, tìm việc làm, thử việc;
- Các mối quan hệ lao động trong quá trình lao động, tức là quan hệ từ khi hợp đồng hoặc thoả ước lao động có hiệu lực đến khi kết thúc;
- Thoả ước lao động tập thể (TULĐTT);
- Tranh chấp lao động và đình công;
- Các quan hệ thuộc hậu quan hệ lao động, tức là các quan hệ còn tiếp tục phải giải quyết giữa người sử dụng lao động và người lao động mặc dù HĐLĐ hoặc TULĐTT đã kết thúc.

### ***1.2.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực***

Quản trị NNL tại doanh nghiệp chịu tác động của một số nhân tố bên trong cũng như bên ngoài. Tức là có những nhân tố chủ quan lẫn khách quan ảnh hưởng đến quản trị NNL tại doanh nghiệp [15].

#### ***1.2.5.1 Các nhân tố bên trong doanh nghiệp***

##### ***(i) Văn hóa doanh nghiệp***

Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, lắng đọng lại và trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích. Bởi vậy, văn hóa doanh nghiệp là yếu tố đặc trưng riêng có của mỗi doanh nghiệp và chi phối mọi hoạt động trong doanh nghiệp đặc biệt là hoạt động Quản trị NNL. Hoạt động Quản trị NNL nếu phù hợp với văn hóa doanh nghiệp sẽ thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp, phát huy được các thế mạnh vốn có của doanh nghiệp, kích thích được lòng tự hào, niềm yêu thích

công việc trong người lao động. Nếu hoạt động Quản trị NNL trái với văn hóa doanh nghiệp thì sẽ phá vỡ các truyền thống vốn có trong doanh nghiệp, tác động tiêu cực đến tinh thần làm việc của người lao động. Nhà quản trị NNL trong doanh nghiệp cần căn cứ vào văn hóa của doanh nghiệp để xây dựng chính sách quản lý cho phù hợp.

### ***(ii) Đặc trưng của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp***

Nguồn nhân lực là chủ thể của hoạt động Quản trị NNL và luôn là cơ sở của các chính sách nhân lực trong công ty. Chính sách Quản trị NNL trong doanh nghiệp cần căn cứ trên đặc điểm cụ thể của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Trong đó có các yếu tố như cơ cấu lao động theo giới, theo độ tuổi, theo vùng miền, theo trình độ chuyên môn đặc biệt quan trọng và quyết định đến sự ưu tiên trong các chính sách Quản trị NNL. Do mỗi doanh nghiệp đều có đặc điểm về nguồn nhân lực khác nhau và nó biến động theo thời gian nên việc điều tra và nắm bắt thông tin một cách thường xuyên về người lao động trong doanh nghiệp của mình là hết sức cần thiết đối với nhà Quản trị NNL.

### ***(iii) Ban lãnh đạo của doanh nghiệp***

Lãnh đạo là yếu tố quyết định tới các chính sách nói chung của doanh nghiệp trong đó có chính sách về Quản trị NNL. Việc nhận thức về tầm quan trọng của Quản trị NNL từ phía các cấp lãnh đạo trong doanh nghiệp đóng vai trò hết sức quan trọng đối với hoạt động Quản trị NNL của doanh nghiệp đó. Trước đây hoạt động Quản trị NNL trong nhiều doanh nghiệp chưa được đội ngũ lãnh đạo đánh giá đúng mức mà chỉ coi nó đơn giản là sự kết hợp hữu cơ của các hoạt động về tiền lương và nhân sự. Cho đến nay, đã có sự thay đổi lớn trong nhận thức của lãnh đạo trong doanh nghiệp, hoạt động Quản trị NNL đang cần phải được tách riêng chở thành một ngành riêng và đóng vai trò bôi trơn cho và tạo động lực cho các hoạt động khác trong doanh nghiệp Quản trị NNL không chỉ là nhiệm vụ của một một nhóm hay một phòng ban riêng lẻ mà



cần phải được cả bộ máy quản lý của doanh nghiệp thực hiện một cách đồng bộ.

*(iv) Tiềm lực tài chính cho hoạt động QTNNL trong doanh nghiệp*

Bất cứ hoạt động nào của doanh nghiệp cũng chỉ phát triển mạnh khi được đầu tư các nguồn lực một cách thích đáng. Hoạt động Quản trị NNL cũng cần có được nguồn tài chính để đầu tư. Khả năng tài chính của doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp đến các chính sách quản trị NNL đặc biệt là chính sách lương, thưởng, đãi ngộ cho cán bộ công nhân viên. Ngoài ra khả năng tài chính còn là điều kiện để đầu tư về cơ sở vật chất, trang thiết bị và đào tạo nâng cao trình độ nguồn nhân lực cho ngành Quản trị NNL trong doanh nghiệp.

*1.2.5.2 Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp*

Môi trường pháp luật và chính sách đối với người lao động của nhà nước yếu tố quan trọng tác động đến hoạt động Quản trị NNL trong doanh nghiệp. Là một doanh nghiệp hoạt động trong một quốc gia tất yếu chịu sự quản lý của Chính phủ quốc gia đó, mà cụ thể hơn là hoạt động dưới sự điều chỉnh của hệ thống pháp luật của quốc gia đó. Bởi vậy, môi trường pháp luật có tác động quyết định đến các hoạt động Quản trị NNL của doanh nghiệp.

Văn hóa và thói quen của người lao động trong một quốc gia cũng tác động tới hoạt động Quản trị NNL. Văn hóa và thói quen của người lao động luôn chứa đựng cả những yếu tố thuận lợi và yếu tố khó khăn, cản trở đối với hoạt động của doanh nghiệp. Tận dụng những thuận lợi và khắc phục những khó khăn trong văn hóa và thói quen của người lao động để thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp là nhiệm vụ của Quản trị NNL.

Hội nhập quốc tế và sự thay đổi của môi trường kinh tế thế giới tác động trực tiếp đến hoạt động Quản trị NNL trong doanh nghiệp. Xu hướng toàn cầu

hóa và hội nhập trên thế giới đang diễn ra mạnh mẽ trên khắp thế giới, các quốc gia đang từng bước mở cửa và hòa nhập vào xu hướng chung của thế giới. Mở cửa và hội nhập tạo cơ hội nâng cao chất lượng nhân lực cho lao động, đặc biệt là lao động kỹ thuật trình độ cao. Mở cửa đang tạo thêm nguồn lực vật chất cho phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Hội nhập quốc tế đang tạo ra sự thay đổi cơ bản trong tổ chức doanh nghiệp và sự đổi mới về kiến thức trong hoạt động Quản trị NNL.

### ***1.2.6. Tiêu chí đánh giá hiệu quả quản trị nhân lực***

Hiện nay có ba tiêu chí cơ bản đánh giá tính hiệu quả của công tác quản trị nguồn nhân lực theo quan điểm hiện đại đó là [2]:

#### **✓ Hiệu suất sử dụng lao động**

$$\text{Công thức: Hiệu suất sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động}}$$

*Đơn vị tính:* đồng/người

Chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một thời kỳ nhất định.

#### **✓ Năng suất lao động bình quân**

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

*Đơn vị tính:* sản phẩm/người

Chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu sản phẩm trong một thời kỳ nhất định.

#### **✓ Tỷ suất lợi nhuận/lao động**

$$\text{Công thức: Tỷ suất lợi nhuận/lao động} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng số lao động}}$$

*Đơn vị tính:* đồng/người

Chỉ tiêu này phản ánh một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một thời kỳ nhất định.

Các chỉ tiêu này càng cao cho thấy vấn đề sử dụng nguồn nhân lực càng có hiệu quả cao. Bên cạnh 3 chỉ tiêu chính trên, nhiều mô hình doanh nghiệp còn áp dụng các chỉ số về đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự Key Performance Indicators (KPI) về các lĩnh vực: tiền lương, tuyển dụng, an toàn lao động, đào tạo,... để đánh giá mức độ sử dụng lao động hiệu quả.

### **Tiểu kết chương 1**

Chương 1 đã tổng quan được tình hình nghiên cứu, đây là nền tảng quan trọng cho việc xác định lý thuyết về hoạt động QTNNL. Thông qua nghiên cứu tổng quan, tác giả đã tổng kết, kế thừa các công trình nghiên cứu tiêu biểu có liên quan đến đề tài trong và ngoài nước, qua đó xác định được khoảng trống nghiên cứu. Thông qua đó sẽ giúp cho tác giả có cái nhìn toàn diện về vấn đề nghiên cứu trong đề tài của mình.

Trong chương này luận văn cũng đã hệ thống lại cơ sở lý luận liên quan đến NNL và quản trị NNL trong doanh nghiệp. Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực bao gồm các nội dung: khái niệm về NNL và QTNNL, nội dung của quản trị nguồn nhân lực, các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động QTNNL, các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Dựa vào việc xác định khoảng trống nghiên cứu cùng với cơ sở lý luận về QTNNL, phối hợp với quá trình thu thập và xử lý số liệu về thực trạng tình hình công tác quản lý nhân sự tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh. Từ đó tác giả đưa ra các nhận định để đánh giá thực trạng của công tác QTNNL tại Công ty và được trình bày ở chương 2.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI BẢO MINH

#### 2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh

##### 2.1.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh

Được thành lập từ năm 2009, từ một Salon ô tô đến nay Bảo Minh luôn tạo cho mình một sức sống riêng, mạnh mẽ là một trong những doanh nghiệp buôn bán và sửa chữa ô tô có thương hiệu và thế mạnh của đất cảng. Sau 9 năm lên đên trên biển, Giám đốc công ty – một thủy thủ tàu viễn dương đã quyết định lên bờ lập nghiệp. Mối chân ướt chân ráo lên bờ nhưng với máu kinh doanh trong người cộng với những kinh nghiệm tích góp được trong năm tháng đi tàu tới các nước trên thế giới, anh nhanh chóng có được một ý tưởng kinh doanh độc đáo, đó là một Salon-ô tô đa dịch vụ “độc nhất vô nhị” trên đất Cảng. Một Salon-ô tô kết hợp cả buôn bán ô tô và nội thất, sửa, rửa xe và điểm độc đáo hơn cả của Salon-ô tô là một quán bar café và sàn giao dịch BĐS. Salon-ô tô là khu sửa chữa, bảo dưỡng, đại tu máy móc và rửa xe, với những thiết bị sửa chữa hiện đại nhất. Tại đây có máy kiểm tra lỗi tự động có thể phát hiện ra những lỗi kỹ thuật của xe, sau khi xe được sửa chữa hoàn tất sẽ được kiểm tra lần cuối trước khi xuất xưởng. Ngoài ra, công ty còn đầu tư máy cân bằng lốp, xúc rửa tobor tự động, hệ thống phun sơn bằng vi tính với chất lượng sơn tốt nhất được nhập từ Hà Lan. Khu sửa chữa ở đây rộng rãi cùng một lúc có thể tiếp nhận sửa chữa hơn 10 xe khác nhau. Bên cạnh khu sửa chữa là khu rửa xe cũng được công ty đầu tư những máy móc hiện đại như máy phun bọt tuyết, cần nâng 1 trục có tác dụng nâng xe lên cao để xúc rửa gầm. Xe được vào đây rửa sẽ được

dùng máy kiểm tra lỗi miễn phí. Khu giới thiệu và bày bán các loại xe thuộc nhiều hãng khác nhau. Cũng trong khuôn viên trưng bày, Bảo Minh còn có gian hàng bày bán và giới thiệu đồ trang trí, nội thất ô tô như đầu Zin, bộ cảm biến, điện tử thay thế, các đồ trang trí... thuộc các chủng loại, mẫu mã, hãng sản xuất khác nhau có thể đáp ứng những yêu cầu khó tính nhất của khách hàng. Thế mạnh (vượt trội) của doanh nghiệp là cung cấp thiết bị chính hãng, chất lượng chuẩn theo quy định, đồng thời với đội ngũ công nhân lành nghề, chuyên nghiệp đã được đào tạo và cấp chứng chỉ luôn làm hài lòng khách hàng. Với quyết tâm cao, lòng nhiệt huyết và đội ngũ cán bộ nhân viên có trình độ, Bảo Minh luôn hướng tới tiêu chí tạo dựng một “Dịch vụ hoàn hảo”.



CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI

**BẢO MINH**

CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI BẢO MINH

Tên giao dịch: BAO MINH TRADING JOINT STOCK COMPANY.

Loại hình hoạt động: Công ty Cổ Phần

Mã số thuế: 0200998868

Địa chỉ: Số 8 Chùa Đồng Thiện, Phường Vĩnh Niệm, Quận Lê Chân,  
Thành phố Hải Phòng

Đại diện pháp luật: Nguyễn Đức Cảnh

Ngày cấp giấy phép: 24/10/2009

Ngày hoạt động: 26/10/2009

Điện thoại: 0225. 3870008

Email: baominhtradingjsc@gmail.com

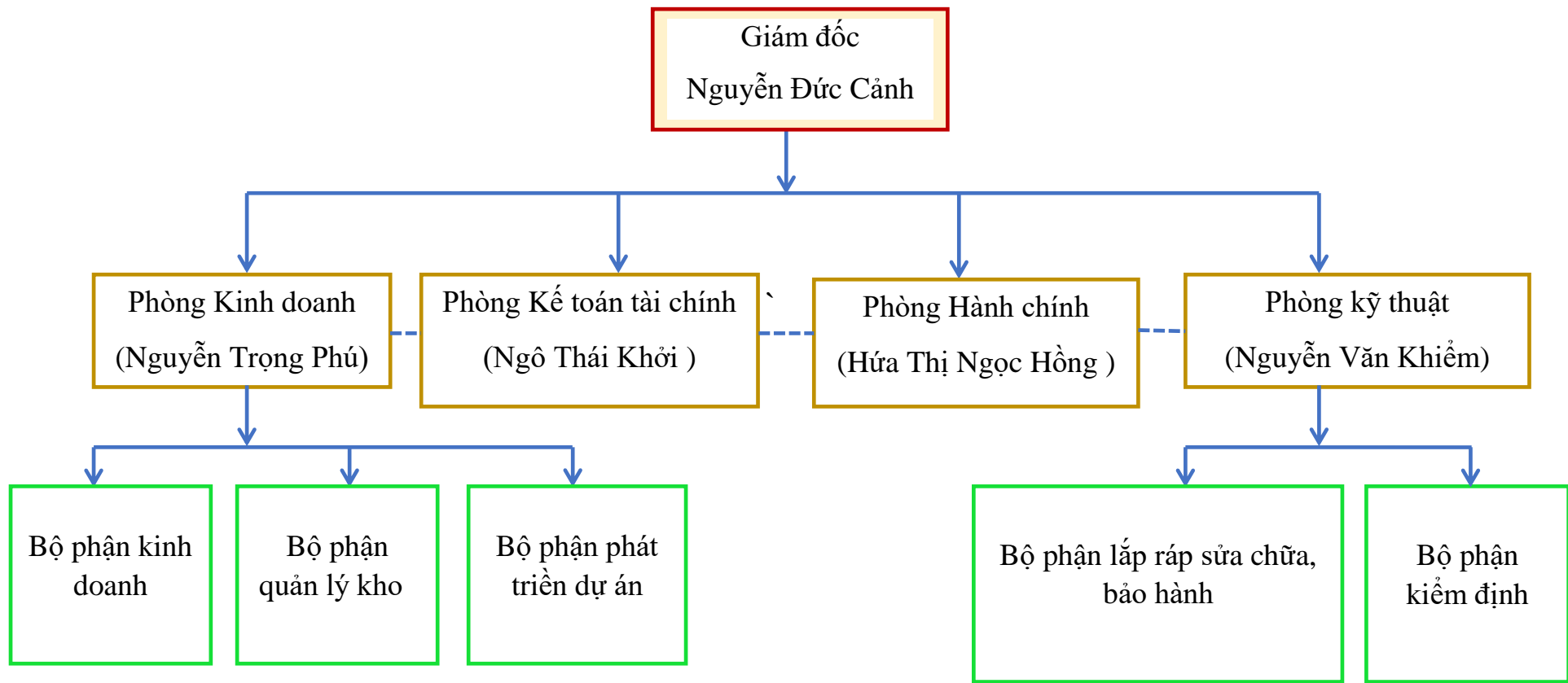
Website: <http://baominhauto.vn/>

Dưới đây là một số hình ảnh hoạt động của công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh:



### **2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh**

Bộ máy quản lý của Công ty được tổ chức theo mô hình Trực tuyến – chức năng. Ở mô hình này, người lãnh đạo cao nhất của Công ty được sự giúp đỡ của những người đứng đầu chức năng để chuẩn bị các quyết định, hướng dẫn, và kiểm tra việc thực hiện quyết định. Người lãnh đạo (Giám đốc) chịu trách nhiệm về mọi mặt công việc và toàn quyền quyết định trong phạm vi doanh nghiệp. Giữa lãnh đạo và các bộ phận phòng ban trong Công ty có mối liên hệ chức năng, hỗ trợ lẫn nhau.



(Nguồn: Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh)

**Sơ đồ 6: Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh**

### ***2.1.3. Tình hình kinh doanh của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh***

Ngành nghề mang lại doanh thu chính cho Bảo Minh là bán buôn ô tô và xe có động cơ khác, bảo dưỡng, sửa chữa ô tô và xe có động cơ khác, bán phụ tùng và các bộ phận phụ trợ của ô tô. Ngoài ra Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh có ngành nghề đăng ký kinh doanh như sau:

- 1 Chế biến, bảo quản thịt và các sản phẩm từ thịt
- 2 Chế biến, bảo quản thủy sản và các sản phẩm từ thủy sản
- 3 Chế biến và bảo quản rau quả
- 4 Sản xuất máy vi tính và thiết bị ngoại vi của máy vi tính
- 5 Giặt là, làm sạch các sản phẩm dệt và lông thú
- 6 Lắp đặt máy móc và thiết bị công nghiệp
- 7 Khai thác, xử lý và cung cấp nước
- 8 Thu gom rác thải không độc hại
- 9 Thu gom rác thải độc hại
- 10 Xử lý và tiêu huỷ rác thải không độc hại
- 11 Xử lý và tiêu huỷ rác thải độc hại
- 12 Xây dựng nhà các loại
- 13 Xây dựng công trình đường sắt và đường bộ
- 14 Xây dựng công trình công ích
- 15 Xây dựng công trình kỹ thuật dân dụng khác
- 16 Phá dỡ
- 17 Chuẩn bị mặt bằng
- 18 Lắp đặt hệ thống điện



- 19 Lắp đặt hệ thống cấp, thoát nước, lò sưởi và điều hoà không khí
- 20 Hoàn thiện công trình xây dựng
- 21 Bán buôn ô tô và xe có động cơ khác
- 22 Bán lẻ ô tô con (loại 12 chỗ ngồi trở xuống)
- 23 Bảo dưỡng, sửa chữa ô tô và xe có động cơ khác
- 24 Bán phụ tùng và các bộ phận phụ trợ của ô tô và xe có động cơ khác
- 25 Bán mô tô, xe máy
- 26 Bảo dưỡng và sửa chữa mô tô, xe máy
- 27 Bán phụ tùng và các bộ phận phụ trợ của mô tô, xe máy
- 28 Đại lý, môi giới, đấu giá
- 29 Bán buôn nông, lâm sản nguyên liệu và động vật sống
- 30 Bán buôn thực phẩm
- 31 Bán buôn đồ uống
- 32 Bán buôn sản phẩm thuốc lá, thuốc lào
- 33 Bán buôn đồ dùng khác cho gia đình
- 34 Bán buôn thiết bị và linh kiện điện tử, viễn thông
- 35 Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy khác
- 36 Bán buôn nhiên liệu rắn, lỏng, khí và các sản phẩm liên quan
- 37 Bán buôn kim loại và quặng kim loại
- 38 Bán buôn vật liệu, thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng
- 39 Bán buôn chuyên doanh khác chưa được phân vào đâu

- 40 Bán lẻ lương thực, thực phẩm, đồ uống, thuốc lá, thuốc láo chiếm tỷ trọng lớn trong các cửa hàng kinh doanh tổng hợp
- 41 Bán lẻ thực phẩm trong các cửa hàng chuyên doanh
- 42 Bán lẻ đồ uống trong các cửa hàng chuyên doanh
- 43 Vận tải hành khách đường bộ khác
- 44 Vận tải hàng hóa ven biển và viễn dương
- 45 Vận tải hành khách đường thủy nội địa
- 46 Cung cấp đất đồi và hoá chất cho công ty TNHH một thành viên môi trường thành phố để xử lý rác

Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty đã có những tiến triển đáng kể, dưới bảng 1 ánh một số chỉ tiêu hoạt động chính của công ty trong giai đoạn 2015 -2019. Trong giai đoạn 2015-2018 tổng doanh thu của công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh tăng, với tốc độ tăng năm sau cao hơn năm trước và từ 10% đến trên 17%. Điều này một phần do tình hình sử dụng ô tô của người dân Hải Phòng đang tiếp tục gia tăng mạnh dẫn đến nhu cầu sửa chữa, trung đại tu ô tô tăng cao, một phần thể hiện thành công của công ty trong việc thu hút khách hàng. Lợi nhuận của công ty cũng tăng trong 5 năm qua. Đặc biệt năm 2017, đây là năm mà công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh mở thêm 1 garage ô tô mới tại Dương Kinh thì lợi nhuận tăng cao nhất với mức tăng là 21,32% so với năm 2016. Điều này khẳng định rằng lãnh đạo công ty đã có cái nhìn đúng đắn và nắm bắt được xu thế phát triển của ngành. Trong suốt 5 năm (từ 2015 đến hết 2019), chỉ có năm 2019 doanh thu của công ty không tăng, nhưng lợi nhuận của công ty cũng vẫn tăng, đây là tín hiệu đáng mừng đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

**Bảng 1: Hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh giai đoạn 2015 - 2019**

*ĐVT: triệu VNĐ*

Stt	Chỉ tiêu	2015	2016	2017	2018	2019	So sánh (%)			
							2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018
<b>1</b>	<b>Tổng DT</b>	17328	20331	22403	24748	24748	17,33	10,19	10,47	0,00
<b>2</b>	<b>Tổng CPSXKD</b>	16989	19937	21925	24245	24195	17,35	9,97	10,58	-0,21
	Giá vốn hàng bán	16083	19052	20237	23112	23188	18,46	6,22	14,21	0,33
	CPQLDN	906	885	1688	1133	1007	-2,32	90,73	-32,88	-11,12
<b>3</b>	<b>Tổng LN TT</b>	339	394	478	503	553	16,22	21,32	5,23	9,94
<b>4</b>	<b>Thuế TNDN</b>	67,8	78,8	95,6	100,6	110,6	16,22	21,32	5,23	9,94
<b>5</b>	<b>Tổng LN ST</b>	271,2	315,2	382,4	402,4	442,4	16,22	21,32	5,23	9,94

*Nguồn: Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh*

#### **2.1.4. Thực trạng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh**

##### **2.1.4.1. Số lượng lao động và cơ cấu theo giới tính, trực tiếp - gián tiếp**

Do đặc thù của ngành nghề kinh doanh liên quan đến công nghiệp ô tô nên lao động của công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh chủ yếu là lao động nam chiếm đến trên 80% số lượng lao động trong công ty. Tỷ lệ lao động gián tiếp chiếm trên 20% tổng số lao động của công ty (cao nhất là 29,03% năm 2019 và thấp nhất là 23,6% năm 2017). Đây có thể nói là là một cơ cấu lao động hợp lý đối với công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh.

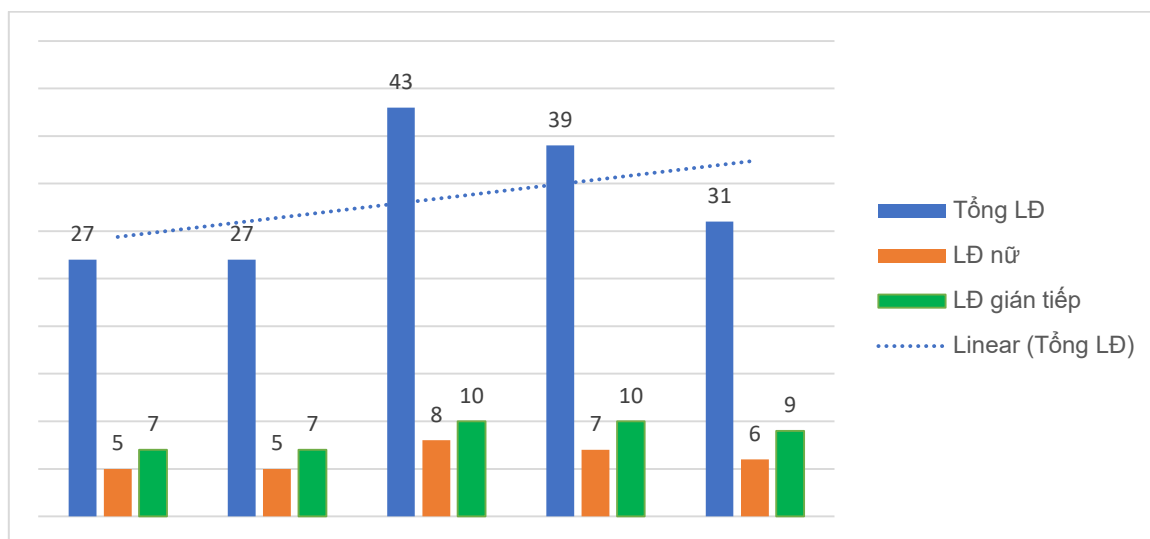
**Bảng 2: Số lượng cán bộ nhân viên của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh giai đoạn 2015 - 2019**

<b>Năm</b>	<b>Tổng số</b>	<b>Nữ</b>	<b>Tỷ lệ LĐ Nữ/Tổng LĐ (%)</b>	<b>LĐ gián tiếp</b>	<b>Tỷ lệ LĐ gián tiếp/Tổng LĐ (%)</b>
2015	27	5	18,52	7	25,93
2016	27	5	18,52	7	25,93
2017	43	8	18,60	10	23,26
2018	39	7	17,95	10	25,64
2019	31	6	19,35	9	29,03

*Nguồn: Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh*

Tình hình biến động lao động của công ty trong những năm qua là tương đối lớn. Đặc biệt năm 2017, công ty mở thêm 1 garage ô tô mới tại Dương Kinh thì số lượng lao động đã tăng từ 27 lao động lên 43 lao động (tăng 59.3%). Với quy mô không thay đổi từ năm 2017 đến nay, nhưng số lao động của công ty trong năm 2018 và 2019 lại đều giảm, nhưng lợi nhuận của công ty vẫn không ngừng tăng lên. Điều đó chứng tỏ công ty vẫn đang hoạt

động hiệu quả. Số lượng lao động hiện nay vẫn đảm bảo được khối lượng công việc của công ty.



**Biểu đồ 1: Cơ cấu lao động theo giới tính của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh giai đoạn 2015 -2019**

#### 2.1.4.2. Cơ cấu lao động theo độ tuổi

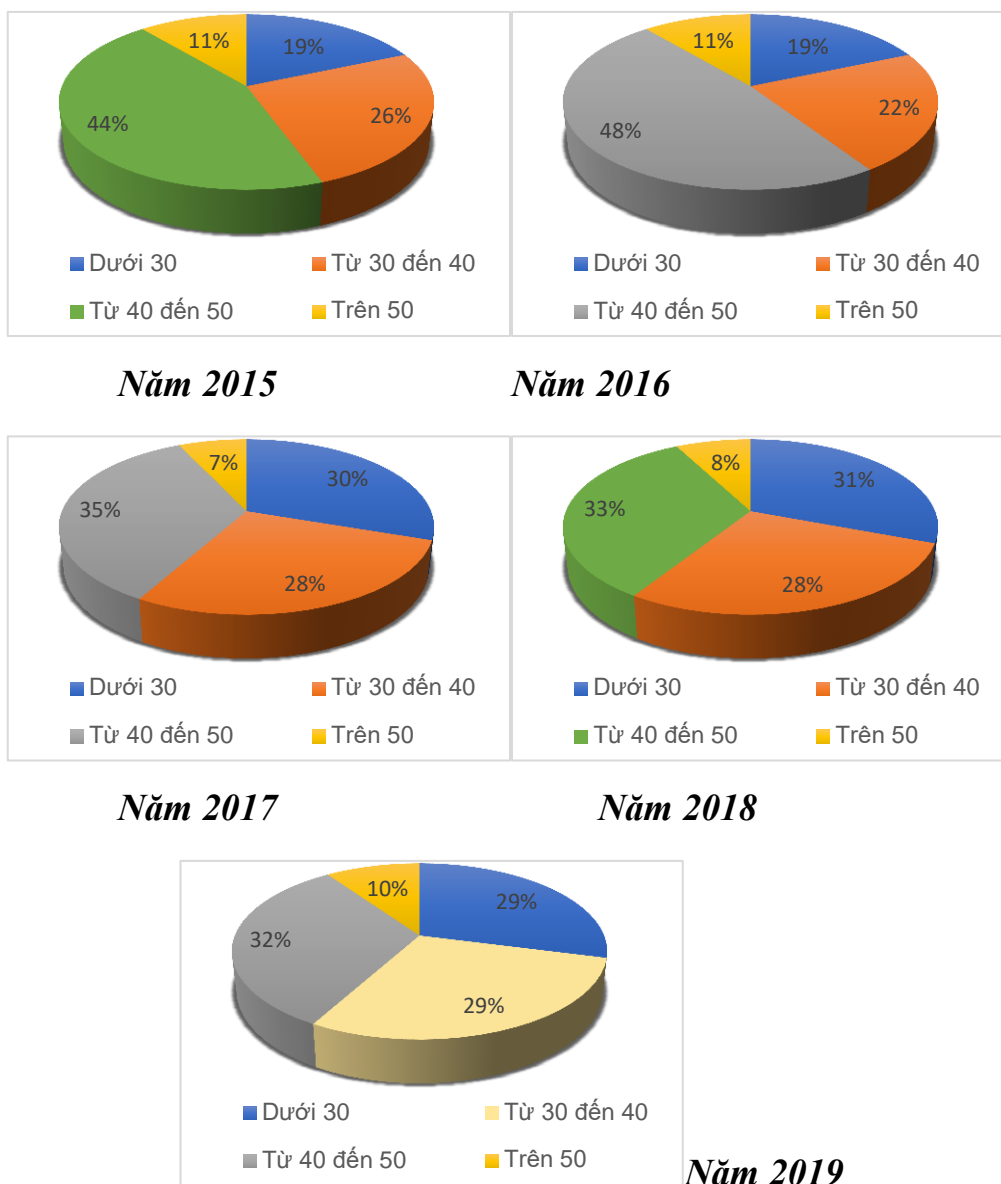
**Bảng 3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh giai đoạn 2015 - 2019**

*ĐVT: người*

Nội dung	2015		2016		2017		2018		2019	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Dưới 30	5	18,52	5	18,52	13	30,23	12	30,77	9	29,03
Từ 30 đến 40	7	25,93	6	22,22	12	27,91	11	28,21	9	29,03
Từ 40 đến 50	12	44,44	13	48,15	15	34,88	13	33,33	10	32,26
Trên 50	3	11,11	3	11,11	3	6,98	3	7,69	3	9,68
Tổng	27	100	27	100	43	100	39	100	31	100

*Nguồn: Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh*

Nhìn chung độ tuổi lao động của công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh chủ yếu tập trung ở độ tuổi 30 tuổi đến 50 tuổi. Tập trung nhiều nhất ở độ tuổi trên dưới 40 tuổi. Đây là đội ngũ thợ sửa chữa có tay nghề giỏi, lành nghề được giám đốc công ty cất công chiêu mộ từ Huế, Sài Gòn và gắn kết với công ty từ những ngày đầu thành lập đến nay.



**Biểu đồ 2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh giai đoạn 2015 -2019**

#### 2.1.4.3. Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

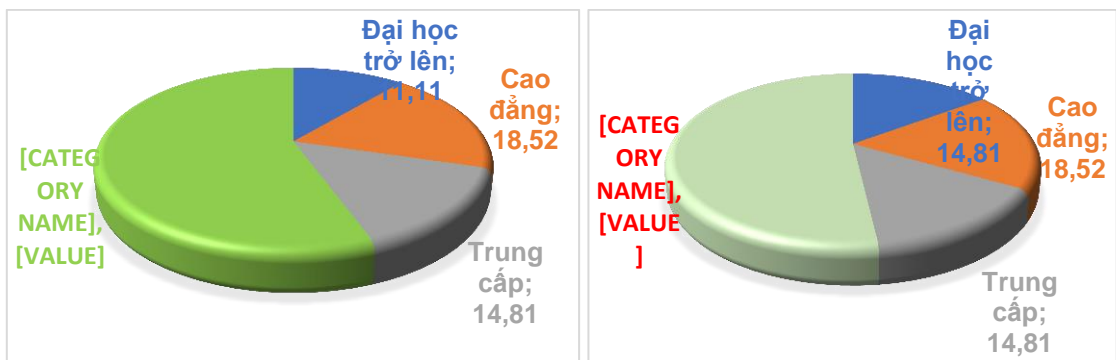
Tỷ lệ lao động có trình độ phổ của công ty là cao nhất chiếm trên 50% đến 60% tổng số lao động. Điều này không thể phán ánh được hết trình độ tay nghề của người lao động trong công ty. Bởi khi mới tuyển vào công ty họ là những người lao động chỉ mới tốt nghiệp phổ thông, nhưng khi công ty đã tuyển dụng lao động vào thì họ đều được đào tạo để đáp ứng đòi hỏi của công việc. Hơn nữa một bộ phận lao động của công ty tuy trình độ văn hóa mới chỉ tốt nghiệp phổ thông nhưng họ lại là những người thợ dày dặn kinh nghiệm được tìm kiếm và tuyển dụng từ khắp nơi về công ty. Tỷ lệ lao động có trình độ trung cấp tăng dần, điều này hoàn toàn phù hợp với yêu cầu công việc. Đây là những lao động trực tiếp đã được đào tạo qua các trường trung cấp nghề cơ khí, điện, sơn, gò hàn... những ngành nghề phù hợp với ngành công nghiệp ô tô.

**Bảng 4: Cơ cấu trình độ chuyên môn của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh giai đoạn 2015 - 2019**

*DVT: người*

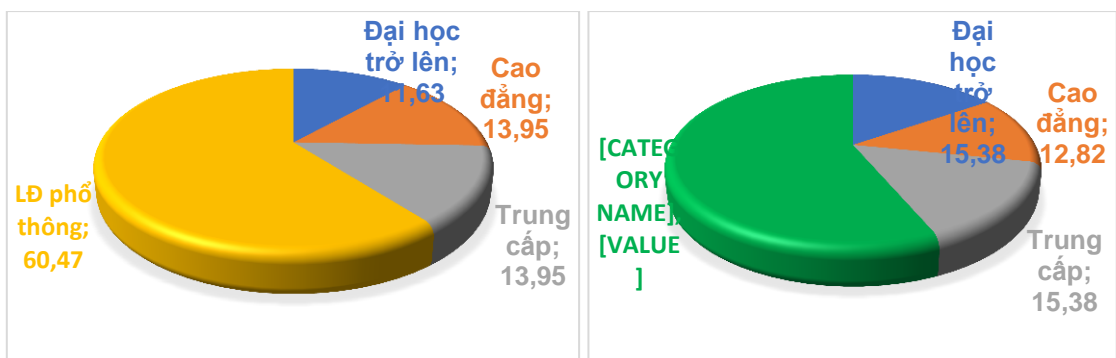
Nội dung	2015		2016		2017		2018		2019	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Đại học trở lên	3	11,11	4	14,81	5	11,63	6	15,38	5	16,13
Cao đẳng	5	18,52	5	18,52	6	13,95	5	12,82	3	9,68
Trung cấp	4	14,81	4	14,81	6	13,95	6	15,38	6	19,35
LĐ phổ thông	15	55,56	14	51,85	26	60,47	22	56,41	17	54,84
Tổng	27	100	27	100	43	100	39	100	31	100

*Nguồn: Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh*



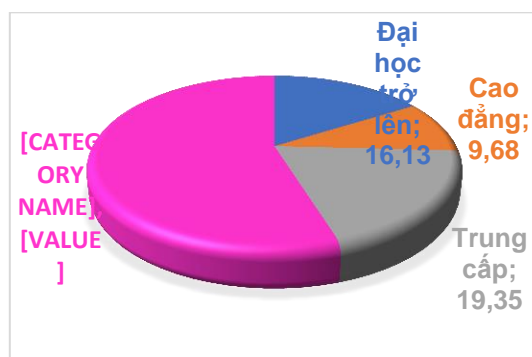
*Năm 2015*

*Năm 2016*



*Năm 2017*

*Năm 2018*



*Năm 2019*

***Biểu đồ 3: Cơ cấu lao động theo trình độ của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh giai đoạn 2015 -2019***

Tỷ lệ lao động có trình độ đại học của công ty cũng không ngừng tăng lên, nếu lao động có trình độ đại học năm 2015 là 11,11% thì đến năm 2019 là 16,13%. Lao động có trình độ cao đẳng lại giảm từ 18,52% năm 2015 xuống còn 9,68% năm 2019.



## ***2.1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh***

### ***2.1.5.1. Các nhân tố bên trong***

#### ***1) Văn hóa doanh nghiệp***

Suốt thời gian qua, văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh chưa được chú trọng xây dựng, văn hóa doanh nghiệp của công ty bị ảnh hưởng, chi phối chủ yếu bởi văn hóa của xã hội và các tập quán của người lao động cũng như đặc tính của lao động trong ngành. Như vậy có thể nói văn hóa doanh nghiệp của công ty có nhiều điểm không phù hợp với yêu cầu trong nền kinh tế thị trường hội nhập ngày nay, gây khó khăn cho công tác Quản trị NNL. Một số nét chính trong văn hóa doanh nghiệp của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh hiện nay là trong Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh văn hóa doanh nghiệp cần được nhắc tới nhiều hơn và nên trở thành một trong những định hướng quan trọng để phát triển, đặc biệt hoạt động Quản trị NNL phải hướng tới tạo dựng một văn hóa doanh nghiệp phù hợp và thống nhất.

#### ***2) Đặc điểm nguồn nhân lực***

Nguồn nhân lực là chủ thể của hoạt động Quản trị NNL và luôn là cơ sở của các chính sách nhân lực của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh. Về bức tranh tổng thể, Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh trong 5 năm qua có nhiều sự biến động do Bảo Minh mở rộng sản xuất, 01 garage ô tô tại Dương Kinh được khai chương vào năm 2017, là cho số lao động của công ty tăng lên gấp rưỡi. Do đặc trưng của ngành nghề kinh doanh mà lao động của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh chủ yếu là lao động nam, chiếm trên 80% tổng số lao động của công ty (tỷ lệ lao động nữ chiếm chưa đầy 20% tổng số lao động của công ty).

Những năm gần đây Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh ngày càng

chú trọng đến việc tuyển dụng lao động có trình độ chuyên tay nghề cao. Từ những đặc thù của NNL đã tác động tới hoạt động Quản trị NNL trong Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh theo như sau: Lao động có trình độ chuyên môn, kiến thức cao trong công ty còn hạn chế về số lượng. Do vậy mà chính sách thu hút nhân tài, bồi dưỡng, phát triển và trọng dụng nhân tài trong công ty cần phải được chú trọng hơn nữa. Hơn nữa, trong thời gian qua đã có hiện tượng thợ đã được công ty đào tạo tự ý nghỉ việc, bỏ việc chuyển sang đơn vị khác. Điều này công ty nên tìm hiểu nguyên nhân cụ thể về chính sách về lương, thưởng, đãi ngộ trong Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh còn những hạn chế nào cần phải tìm hiểu và để đưa ra biện pháp khắc phục.

### *3) Lãnh đạo công ty*

Lãnh đạo là yếu tố quyết định tới các chính sách nói chung của công ty trong đó có chính sách về Quản trị NNL. Hiện nay lãnh đạo của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh ngoài việc tập trung vào công tác kinh doanh thì đã có sự quan tâm thích đáng tới hoạt động QTNNL. Thông qua việc đưa ra những chính sách chung và định hướng cho công tác NNL về cơ bản lãnh đạo của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh đã thống nhất được phương hướng hoạt động quản trị NNL. Tuy nhiên, vẫn còn một số điểm hạn chế như: chưa thích ứng cao với nền kinh tế thị trường, hội nhập hiện nay; Kiến thức và kinh nghiệm trong công tác Quản trị NNL ở Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh còn yếu và thiếu; Những yếu tố đặc thù của doanh nghiệp tạo ra những đường lối lãnh đạo đặc trưng trong một số trường hợp chưa thích ứng với quy luật của thị trường. Những điểm hạn chế này cũng đã được Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh nhìn nhận và đang trong quá trình khắc phục.

### *4) Tiềm lực tài chính cho hoạt động Quản trị nguồn nhân lực*

Hoạt động nào của doanh nghiệp cũng chỉ phát triển mạnh khi được đầu tư các nguồn lực một cách thích đáng. Hoạt động QTNNL cũng cần được đầu tư về tài chính, trang thiết bị, cơ sở vật chất để hoạt động hiệu

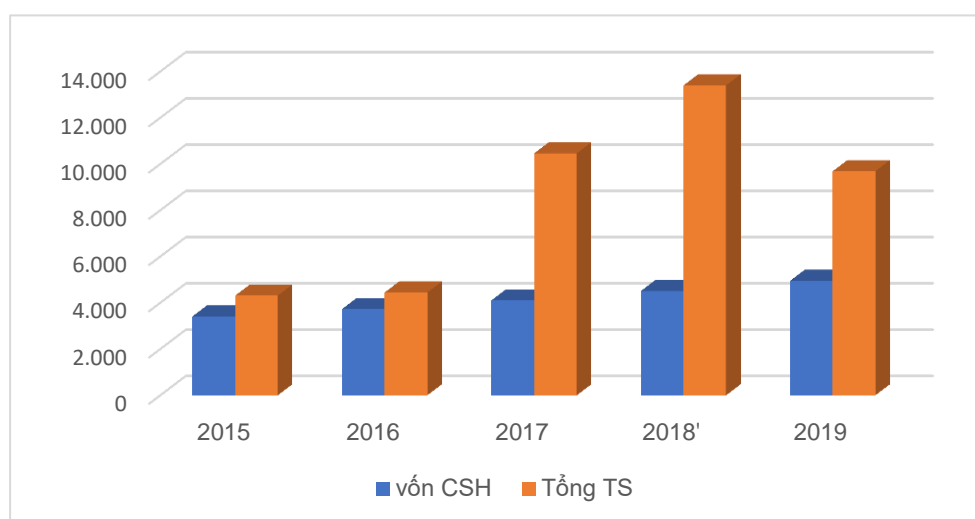
quả. Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh đã có quan sự quan tâm nhất định trong việc đầu tư cho hoạt động QTNL như đầu tư mua sắm trang thiết bị hiện đại như như máy phun bột tuyết, cần nâng 1 trục có tác dụng nâng xe lên cao để xục rửa gầm, máy kiểm tra lỗi... Góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động làm việc một cách hiệu quả, từ đó nâng góp phần nâng cao năng suất lao động của công ty.

**Bảng 5: Một số chỉ tiêu tài chính của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh giai đoạn 2015 – 2019**

*ĐVT: triệu đồng*

Chỉ tiêu	2015	2016	2017	2018	2019
Vốn chủ sở hữu	3.409	3.724	4.106	4.508	4.950
Tổng tài sản	4.308	4.446	10.459	13.398	9.688

*(Nguồn: Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh)*



**Biểu đồ 4: Thực trạng vốn chủ sở hữu và tài sản của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh giai đoạn 2015 -2019**

#### 2.1.5.2. Các nhân tố bên ngoài

Là một công ty tư nhân, Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh không bị chi phối bởi sự điều chỉnh của hệ thống hành chính. Bởi vậy cơ chế hành

chính ở Việt Nam không tác động nhiều đến các hoạt động của công ty trong đó có cả hoạt động Quản trị NNL. Về cơ bản, hoạt động Quản trị NNL trong Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh chủ yếu chịu sự điều chỉnh của Bộ Luật Lao động, trong đó có một số nét nổi bật như sau:

Pháp luật quy định đầy đủ trách nhiệm của người sử dụng lao động đối với người lao động. Luật Lao động hiện hành đã quy định rõ: *Người sử dụng lao động phải đảm bảo việc thanh toán tiền lương một cách công bằng, đảm bảo các điều kiện về an toàn lao động và thực hiện đóng bảo hiểm xã hội.* Theo đó Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh phải có trách nhiệm thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ về Lương, bảo hiểm đối với người lao động được tuyển dụng theo đúng quy định của Pháp luật và thỏa thuận của hợp đồng. Đồng thời Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh cũng cần phải chú trọng đến việc bảo đảm an toàn lao động cho người lao động trong quá trình làm việc. Đây cũng là một nhiệm vụ quan trọng đòi hỏi công tác QTNNL phải nghiên cứu về điều kiện lao động, các biện pháp đảm bảo an toàn, đặt an toàn của người lao động lên hàng đầu.

Đồng thời, trong quá trình sử dụng lao động không được bắt buộc người lao động làm việc quá thời gian mà luật quy định, bao gồm cả những quy định về giờ làm việc trong giờ, giờ làm thêm. Đây là một thách thức đối với hoạt động QTNNL của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh khi mà ngành nghề kinh doanh chủ yếu của công ty hiện nay đều mang tính chất dịch vụ. Việc yêu cầu người lao động trong công ty phải sắp xếp thời gian, và phân công lao động một cách hợp lý tránh trường hợp nhân viên trong hệ thống phải làm việc quá thời gian so với quy định của pháp luật nhưng vẫn đảm bảo hoạt động hiệu quả và đáp ứng tốt về chất lượng dịch vụ khách hàng mỗi khi có yêu cầu.

Xu hội nhập đang diễn ra mạnh mẽ, Việt Nam cũng đang từng bước mở cửa và hòa nhập vào xu hướng đó, điều này sẽ đem lại nhiều cơ hội thuận lợi

cho hoạt động kinh doanh của công ty, đặc biệt là đối với lĩnh vực lao động nói chung và công tác quản trị NNL của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh nói riêng.

Việc hội nhập tạo cơ hội nâng cao chất lượng nhân lực cho lao động, đặc biệt là lao động kỹ thuật trình độ cao trong lĩnh vực kinh doanh mà Bảo Minh đang thực hiện. Quá trình hội nhập của Việt Nam hiện nay đang đẩy nhanh hơn quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá, dẫn đến một lượng lớn lao động có trình độ chuyên môn được cung cấp vào hoạt động kinh tế trong các doanh nghiệp. Điều này sẽ mang lại một nguồn lao động dồi dào hơn cho các hoạt động của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh. Hơn nữa, sự phát triển nhanh chóng về khoa học công nghệ và quá trình hiện đại hoá thiết bị trên thế giới, cùng với các hoạt động chuyển giao công nghệ và trao đổi chuyên gia giữa các nước với, đặc biệt là về công nghệ trong ngành công ty kinh doanh sẽ làm cho trình độ chuyên môn kỹ thuật của người lao động tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh tăng lên. Hội nhập sẽ tạo cơ hội phát triển, từ đó góp phần nâng cao chất lượng nhân lực, người lao động có thể áp dụng các công nghệ và thiết bị tiên tiến trên thế giới vào hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh.

Mở cửa đang tạo thêm nguồn lực vật chất cho phát triển nguồn nhân lực của xã hội nói chung và Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh nói riêng. Việc hội nhập quốc tế sẽ tạo điều kiện và thúc đẩy việc thiết lập cơ cấu lao động của xã hội nói riêng cũng như tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh theo định hướng thị trường; tạo điều kiện lựa chọn được những lao động có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao, trong khi những lao động chưa đồng bộ về chuyên môn nghiệp vụ phải được đào tạo lại; tạo điều kiện cho nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh được phân công và hợp tác lao động quốc tế; đặt nền móng cho việc tạo việc làm một cách ổn định và bền vững.

Các thay đổi về công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin và truyền thông đã tạo ra những thay đổi lớn trong các tổ chức phục vụ xã hội, xuất hiện cách thức thực hiện công việc mới. Việc cung ứng sản phẩm dịch vụ đã trở nên linh hoạt hơn và có thể đáp ứng tốt hơn các yêu cầu chuyên biệt của từng nhóm khách hàng, điều này đòi hỏi Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh cần quan tâm và phân loại các đối tượng khách hàng một cách cụ thể hơn. Công nghệ hóa theo kiểu gắn với công việc mang tính lặp lại đã thay thế bằng tự động hóa linh hoạt trong các khâu của quá trình phục vụ. Kết quả của những biến đổi này trong tổ chức doanh nghiệp đã làm thay đổi vai trò của người lao động, họ có nhu cầu trong việc ra quyết định và thực sự cần thiết trong việc mở rộng hơn và nhu cầu nâng cao các kỹ năng làm việc. Người lao động trong các bộ phận nghiệp vụ của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh không chỉ thực hiện các công việc của mình mà còn hiểu được các chức năng từ các bộ phận khác. Điều này cho phép gia tăng tính linh hoạt, đa nhiệm của người lao động và của công ty.

## **2.2. Thực trạng công tác quản lý nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh**

### **2.2.1. Phân tích công việc**

Phân tích công việc là nội dung cơ sở và chi phối các hoạt động khác của công tác QTNNL. Tuy nhiên công tác này chưa thực sự được quan tâm tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh. Vì vậy công ty chưa xây dựng được bản tiêu chuẩn công việc và mô tả công việc cụ thể.

Việc quy hoạch công việc căn cứ vào thực tế và những phân tích cần thiết trước khi ra quyết định. Những quy định về vai trò, nhiệm vụ cụ thể của từng vị trí công việc hiện nay chỉ được thực hiện đối với một vài vị trí chủ chốt. Điều này là nguyên nhân dẫn tới có những lao động tại công ty chưa thực sự nắm vững hoặc chưa nhận thức rõ ràng về chức năng, nhiệm vụ, vị trí công việc mà mình đang đảm nhận.

Hơn nữa trên thực tế công ty chưa có Bản mô tả công việc, nhân viên chỉ thực hiện công việc theo sự điều khiển của cấp trên quản lý trực tiếp, do vậy có thể dẫn đến tình trạng người lao động không biết được cụ thể về nhiệm vụ và chức trách phải hoàn thành, không rõ mối quan hệ giữa các công việc với nhau, thiếu những điều kiện cần thiết để hoàn thành công việc và nhất là thiếu những tiêu chuẩn quy định hoàn thành công việc. Đặc biệt là đối với khối lao động làm việc trực tiếp, công ty chưa có định mức lao động cụ thể để nhân viên căn cứ vào đó mà hoàn thành khối lượng công việc mà mình phải đảm nhận.

Do công ty là công ty tư nhân nên phân tích nội dung của từng nhiệm vụ, công việc trên từng lĩnh vực còn tự phát. Việc mô tả công việc tương đối còn gò bó. Hiện tại, khối lao động trực tiếp các công việc được phân công rõ ràng, người lao động chịu mọi trách nhiệm về công việc của mình khi thực hiện, nhưng tất cả chỉ mới được bàn giao bằng miệng, cấp trên - cấp dưới, chưa có văn bản cụ thể. Việc qui định về qui trình làm việc hoặc xử lý tình huống lỗi trong qui trình làm việc chưa được đề cập, việc xác định mức độ thiệt hại khi làm sai qui trình hoặc chậm trễ cũng chưa được quan tâm. Việc này dẫn đến ý thức lao động của người lao động hạn chế.

Về khối lao động gián tiếp, do chưa có tiền lệ trong việc phân tích nội dung công việc của từng chức danh, trên từng lĩnh vực nên chưa thể thực hiện bản mô tả công việc chi tiết từ đó dẫn đến tình trạng có thể phân công công việc bị trùng lặp, đôi khi không đánh giá chính xác được hiệu suất công việc và năng lực của nhân viên thuộc khối lao động gián tiếp. Có đôi khi cấp trên khi giao công việc cho cấp dưới cũng chưa hình dung hết những công việc cấp dưới phải thực hiện, đa phần cần thực hiện công việc gì thì giao ngay công việc đó. Tình trạng phổ biến hiện nay là lao động tại công ty chủ yếu giải quyết công việc theo sự vụ, công việc dịch vụ phát sinh. Từ đó dẫn đến tình trạng bản thân người lao động chưa chủ động trong việc lập kế hoạch

thực hiện công việc của chính mình, chưa có mục tiêu công việc cụ thể, chưa xác định rõ trách nhiệm cá nhân đối với công việc mà mình đảm nhiệm.

Nếu có bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc sẽ giúp lãnh đạo dễ dàng xác định và qui trách nhiệm cá nhân trong quá trình thực hiện công việc. Mặt khác, bản mô tả công việc chi tiết, cụ thể giúp xây dựng tiêu chuẩn yêu cầu đối với nhân viên thực hiện công việc cũng như tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc tương đối thuận lợi trong công tác đánh giá nhân viên sau này. Chính vì công ty chưa tiến hành phân tích công việc nên người lao động của công ty còn chưa hiểu và nắm được đầy đủ các thông tin về nhiệm vụ công việc và trách nhiệm của người thực hiện công việc.

**Bảng 6: Tổng hợp thống kê đánh giá của người lao động về công việc tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh**

Câu hỏi nhận xét	Số phiếu cho mức độ điểm							TB
	1	2	3	4	5	6	7	
Anh/Chị đã được phân công công việc hợp lý	0	0	2	3	14	6	0	4,96
Công việc được phân công phù hợp với trình độ chuyên môn	0	0	3	3	12	6	1	4,96
Khối lượng công việc được giao phù hợp	0	0	1	5	13	4	2	5,04
Công việc không bị áp lực cao	0	0	1	8	8	8	0	4,92
Công việc ổn định, không phải lo lắng về mất việc làm	0	0	3	5	8	9	0	4,92
Công việc không đòi hỏi thường xuyên phải làm ngoài giờ	0	0	5	6	9	5	0	4,56

(Nguồn: Phân tích, tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Kết quả điều tra khảo sát cho thấy, hầu hết người lao động trong công ty đều đồng ý với các tiêu chí được khảo sát ở mức độ tương đối cao. 14/25 phiếu cho rằng công việc được phân công hợp lý ở mức độ 5/7, giá trị trung bình của tiêu chí này là 4,96/7. Với tiêu chí công việc được phân công phù hợp với trình độ chuyên môn, kết quả điều tra cũng tập trung ở mức độ đồng



ý 5/7 là nhiều nhất với 12/25 phiếu, giá trị trung bình của tiêu chí này là 4,96/7. Với tiêu chí khối lượng công việc phù hợp, kết quả điều tra cũng có mức độ đồng ý 5/7 nhiều nhất và đều là 13/25 phiếu. Tiêu chí công việc không bị áp lực cao, mức độ đồng ý tập trung ở 3 mức 4, 5 và 6/7 và đều là 8 phiếu. Tiêu chí liên quan đến công việc được đồng ý với thấp nhất là công việc không đòi hỏi thường xuyên phải làm ngoài giờ, nhưng mức độ đồng ý trung bình cũng là 4,56/ 7. Điều này cho thấy rằng, mặc dù chưa có bản tiêu chuẩn công việc và bản mô tả công việc cụ thể, nhưng người lao động trong công ty đã cảm thấy công việc mình đang được phân công phụ trách là tương đối phù hợp. Kết quả điều tra về những tiêu chí này cũng phần nào phản ánh được công tác hoạch định nhân sự của công ty Cổ phần thương Mại Bảo Minh dưới đây.

### **2.2.2. Hoạch định nhân lực**

Hoạch định nguồn nhân lực là công việc rất quan trọng mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải thực hiện. Việc lập kế hoạch nguồn nhân lực phải dựa trên cơ sở sản xuất kinh doanh, chiến lược kinh doanh ngắn hạn hay dài hạn. Việc hoạch định nguồn nhân lực là do quyết định của lãnh đạo Công ty dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty và nhu cầu thực tế của công ty. Công tác hoạch định nhân sự của Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh được thực hiện qua các bước sau:

**Bước 1:** Xem xét lại nhu cầu và khả năng sẵn có của Công ty về nhân lực. Trong bước này, Công ty đã căn cứ vào nhiều yếu tố khác nhau như: kế hoạch kinh doanh và chiến lược, các thay đổi có thể phát sinh, số lượng nhân viên hiện có, trình độ chuyên môn của nhân viên, nhu cầu về doanh thu và lợi nhuận kỳ kế tiếp,... Từ đó sẽ xác định được khả năng nhân lực hiện có so với kế hoạch kinh doanh thì Công ty thừa hay thiếu nhân lực để

đưa ra các quyết định đối với việc tuyển dụng, luân chuyển, sa thải cho phù hợp.

**Bước 2:** Các bộ phận trong công ty sẽ đưa ra các ý kiến yêu cầu tuyển dụng, đề bạt, luân chuyển hay thậm chí là dư thừa lao động lên Giám đốc xem xét và đưa ra ý kiến phê duyệt.

**Bước 3:** Công ty phối hợp với các nhà quản trị ở các bộ phận để thực hiện các chương trình cụ thể như tuyển dụng, sắp xếp lại lao động hay đào tạo nhân viên hoặc sa thải.

**Bước 4:** Giám đốc sẽ có quyết định cuối cùng về sự điều chỉnh nguồn nhân lực sao cho phù hợp hơn với công việc thực tế của từng phòng ban đảm bảo hiệu quả, tiết kiệm và phù hợp với chính sách đề ra.

Như vậy, ta thấy công tác hoạch định nhân sự tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh đã tiến hành chặt chẽ theo 4 bước trên nhưng thực tế việc hoạch định nguồn nhân lực mới chỉ là cân đối cung cầu nhân lực tại thời điểm trước mắt, vẫn chưa xác định rõ được nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai để chủ động thấy trước được những khó khăn và tìm các biện pháp nhằm đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực về dài hạn. Điều này có ý nghĩa quan trọng trong các chiến lược kinh doanh dài hạn và ảnh hưởng trực tiếp đến các công tác khác trong mục tiêu quản trị nguồn nhân lực. Nguyên nhân chính vẫn là do tầm nhìn chiến lược của lãnh đạo công ty, những thay đổi trong kế hoạch sản xuất kinh doanh và những thay đổi thất thường của thị trường cũng như nhu cầu của khách hàng. Lãnh đạo công ty nên theo dõi tình hình thị trường chặt chẽ và tỷ mỉ hơn, đồng thời căn cứ vào kế hoạch chiến lược phát triển công ty để đưa ra những quyết định đúng đắn và có tầm cỡ chiến lược nhất, bởi công tác hoạch định không chính xác sẽ dẫn đến hàng loạt những vấn đề khác bị ảnh hưởng sau này.

### **2.2.3. Tuyển dụng nhân lực**

Hiện nay, công tác tuyển dụng có một ý nghĩa rất quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp. Khi hoạt động tuyển dụng tốt thì doanh nghiệp sẽ có được một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, có trình độ, kinh nghiệm, giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển, có xu thế cạnh tranh trên thị trường.

Đối với công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh, trước khi đưa ra yêu cầu tuyển dụng chính thức, giám đốc công ty phải xác định lại chính xác nhu cầu tuyển dụng của công ty mình. Nhu cầu tuyển dụng có thể xuất phát từ nhiều lý do, lý do tuyển dụng có thể là để nhằm thay thế các nhân viên có chính sách thuyên chuyển, hoặc cần thêm nhân viên khi mở rộng sản xuất kinh doanh, hoặc trong thời kỳ cao điểm như: khi có thêm khách hàng, khi cạnh tranh thầu, bảo hành, sửa chữa tăng, hoặc mở rộng quy mô kinh doanh. Như tại thời điểm năm 2017, khi công ty mở thêm 01 garage ô tô mới tại Dương Kinh đã tuyển dụng thêm 16 lao động, làm cho số lượng lao động của công ty tăng gấp rưỡi. Sau khi xác định được nhu cầu, bước tiếp theo là hình thành nhu cầu tuyển dụng thông qua mô tả vị trí cần tuyển, đặc điểm của ứng viên, sau đó đưa ra kế hoạch tuyển dụng người thích hợp. Công ty có 2 nguồn để tuyển dụng là nguồn bên trong và nguồn bên ngoài.

Xác định nhu cầu tuyển dụng là hoạt động định nghĩa vị trí cần tuyển và điều kiện ứng viên trúng tuyển. Vị trí cần tuyển được định nghĩa dựa trên hồ sơ của nhân viên đảm nhận trước đó. Sau khi đã định nghĩa xong vị trí cần tuyển, Công ty sẽ tiến hành tuyển nhân viên từ bên trong nội bộ như: thăng chức, thuyên chuyển, tuyển dụng nội bộ,... hay bên ngoài Công ty. Hình thức tuyển dụng nội bộ bắt nguồn từ giá trị và truyền thống của Công ty hoặc từ chính sách nhân sự như: đánh giá nhân viên, kế hoạch đào tạo, phát triển nhân viên, quản lý nhân viên,... Việc tuyển dụng từ bên ngoài

chỉ được xét đến nếu không tìm được ứng viên nội bộ thích hợp hoặc thiếu nhân sự. Thông tin tuyển dụng có thể được thông báo trong toàn doanh nghiệp hoặc chỉ trong một bộ phận nào đó.

*Đối với nguồn bên trong (hay còn được gọi là nguồn nội bộ) công ty tuyển dụng như sau:*

- *Tuyển dụng thay thế:* để thay thế các nhân viên được thăng chức, xin thôi việc, nhân viên bị sa thải, hoặc nhân viên chuyển chuyên sang bộ phận khác,... Hoạt động tuyển dụng phải được thực hiện nhanh chóng để đảm bảo tính liên tục của công việc. Đối với việc thay thế nhân viên được thăng chức, chuyển chuyên,... Hoạt động này luôn được lên kế hoạch tuyển dụng và chuẩn bị trước một khoảng thời gian. Trước khi nhân viên cũ rời khỏi chức vụ hiện tại, họ có thể giúp đỡ, hướng dẫn, bàn giao cho nhân viên mới trong việc hoà nhập với môi trường công tác cũng như làm quen với công việc.

- *Tuyển dụng ứng phó:* Hoạt động này thường diễn ra khi Công ty nhận được khối lượng công việc lớn trong một khoảng thời gian nhất định. Để đảm bảo tiến độ Công ty sẽ cần tuyển dụng lao động trong khoảng thời gian đó để giải quyết kịp thời công việc. Hình thức tuyển dụng này tiện lợi ở việc tránh được dư thừa nhân viên, không có ràng buộc về mặt Pháp luật, chỉ là nhân viên thời vụ thỏa thuận lương, không có chế độ phúc lợi,... điều đó phần nào tiết kiệm được khá nhiều chi phí cho Công ty. Tuy nhiên, hình thức này cũng chứa đựng khá nhiều rủi ro. Do thời gian làm việc không nhiều nên việc tốn thời gian cho nhân viên đó làm quen với công việc là không hợp lý. Mặt khác nhân viên thời vụ sẽ thiếu động lực làm việc cũng như có thể thiếu trình độ chuyên môn đảm bảo cho năng lực cạnh tranh của Công ty.

- *Tuyển dụng thông qua bản thông báo tuyển dụng nội bộ*: thông báo tuyển dụng được gửi đến tất cả các nhân viên trong Công ty, bao gồm các thông tin về nhiệm vụ công việc, các yêu cầu về kỹ năng hiện có, trình độ giáo dục và đào tạo, quá trình làm việc đã trải qua, kinh nghiệm nghề nghiệp và các yếu tố liên quan khác đến phẩm chất cá nhân. Ưu điểm của phương pháp này là tiết kiệm chi phí tuyển dụng, không mất thời gian phỏng vấn và thời gian làm quen, tiếp xúc công việc.

*Đối với nguồn tuyển dụng từ bên ngoài Công ty áp dụng các phương pháp thu hút sau đây:*

- *Thu hút thông qua nhân viên*:

Thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức, Công ty có thể phát hiện được những người có năng lực phù hợp với yêu cầu của công việc một cách cụ thể và nhanh chóng hơn. Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh luôn ưu tiên đến các đối tượng là người thân họ hàng cán bộ, nhân viên trong Công ty, lựa chọn những người có trình độ tay nghề cao được giới thiệu. Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của cán bộ nhân viên. Cũng thông qua hình thức này công ty đã tìm kiếm được những lao động có kinh nghiệm cao trong nghề. Chính đích thân giám đốc cũng là người chiêu mộ và tuyển dụng được những lao động có kinh nghiệm và tay nghề cao.

- *Thông qua thông báo tuyển dụng*: Sau khi xác định nhu cầu nhân sự cần tuyển so với kế hoạch sản xuất, bằng các phương pháp trên mà công ty không tuyển đủ lao động thì Công ty sẽ chọn cách thông báo tuyển dụng trực tiếp. Thông báo này sẽ được đăng và phát đi trên các phương tiện thông tin đại chúng, ứng cử viên có nhu cầu biết được sẽ đến công ty ứng tuyển. Sau khi xác minh thông tin, Giám đốc ra quyết định tuyển dụng hoặc loại bỏ ứng viên và bố trí công việc. Các ứng viên sau khi được tuyển dụng

sẽ được bố trí vào vị trí công việc thích hợp hoặc vị trí công việc khi Công ty ra thông báo tuyển dụng.

Sau khi có kết quả tuyển dụng, Phòng hành chính của có trách nhiệm thông báo kết quả trúng tuyển đến các đối tượng xin việc để làm thủ tục tiếp nhận và ký hợp đồng thử việc. Các ứng viên được lựa chọn qua vòng phỏng vấn sẽ được hẹn tiếp một buổi để thỏa thuận về hợp đồng lao động và các vấn đề liên quan, bao gồm: loại hợp đồng, công việc, mức lương, thời gian làm việc,... Người trúng tuyển được bố trí về các bộ phận được dự kiến tập sự với mục đích đánh giá kết quả thực hiện công tác chuyên môn nghiệp vụ, thực hiện đúng các nội quy, quy định của Công ty. Thời gian thử việc là 2 tháng, mức lương thử việc được hưởng theo quy định của công ty là 80% lương chính thức. Sau thời gian thử việc, cán bộ của phòng kinh doanh của công ty cùng với bộ phận chuyên môn trực tiếp hướng dẫn sẽ đánh giá và đưa ra chính sách những đối tượng trúng tuyển.

Số lượng biến động nhân sự bao gồm tuyển dụng qua các nguồn tuyển dụng vào Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh và số lượng lao động giảm do thôi việc, chuyển công tác được thể hiện ở bảng 7.

Nhìn vào bảng 7 ta thấy được số lượng lao động của công ty biến động thường xuyên, điều này không chỉ xảy ra tại công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh mà tình hình biến động này là tình hình chung của ngành. Nguồn tuyển dụng chênh lệch rất lớn, chủ yếu là nguồn nội bộ. Việc tuyển dụng lao động dưới hình thức tuyển nội bộ chiếm đa số lượng nhân viên, mang lại nhiều lợi ích cho Công ty bởi đây là những người thân quen, con em của cán bộ nhân viên trong công ty nên việc tiếp nối truyền thống, làm quen và nhận thức công việc sẽ không nhiều khó khăn. Hơn nữa, khi tiếp nhận người quen, thân của nhân viên sẽ làm cho họ cảm thấy yên tâm làm việc, hài lòng với công sức bản thân đã cống hiến. Tuy nhiên, điều đó lại

làm cho nguồn nhân lực được tuyển vào còn tồn tại một số hạn chế về chất lượng do phạm vi nguồn tuyển dụng bị thu hẹp. Đây là một điểm hạn chế của Công ty cần phải khắc phục.

**Bảng 7: Tình hình biến động lao động của công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh trong 5 năm 2015 – 2019**

*Đơn vị: Người*

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
1. Tổng LĐ đầu năm	26	27	27	43	39
2. LĐ tăng trong năm (tuyển dụng)	2	0	19	3	2
- Nguồn nội bộ	2	0	11	2	1
- Nguồn bên ngoài	0	0	8	1	1
3. LĐ giảm trong năm	1	0	3	7	10
- Hưu trí	0	0	0	0	0
- Thôi việc	1	0	1	5	8
- Cho thôi việc	0	0	1	0	0
- Chuyển công tác	0	0	1	2	2
4. Tổng LĐ cuối năm	27	27	43	39	31

*(Nguồn: Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh)*

Về số lao động rời khỏi công ty do các nguyên nhân là lao động thôi việc, cho thôi việc và chuyển công tác. Trong giai đoạn 5 năm vừa qua chưa phát sinh trường hợp người lao động về hưu. Tuy nhiên, đối với trường hợp cho thôi việc đã phát sinh có thể được coi là một thất bại trong tuyển dụng vì lao động bị cho thôi việc này đều là nhân viên tuyển mới không đáp ứng được yêu cầu công việc nên học tự xin nghỉ hoặc buộc phải cho nghỉ. Trường hợp buộc phải cho nghỉ chỉ có 1 người, số còn lại họ xin nghỉ việc sau khi mới tuyển vào có lẽ họ chưa quen hoặc có khi họ đang chạy theo xu hướng xã hội

để cùng đến làm việc trong các khu công nghiệp. Điều này cũng một phần xuất phát từ thị trường lao động công nhân sửa chữa ô tô hiện nay rất khó tuyển được công nhân giỏi. Đối với các trường hợp chuyển công tác, đây cũng là một điều đáng tiếc cho công ty, những lao động chuyển đi họ đều là các thợ tay nghề bậc cao, điều này công ty cần xem xét lại để có chính sách cụ thể nhằm giữ nhân tài cho công ty. Đặc biệt đầu năm 2018, khi Vinfast Đình Vũ đưa ra chính sách tuyển dụng nhân viên của họ là các ứng viên phải có độ tuổi từ 18-40, có sức khỏe tốt, đã tốt nghiệp trung học phổ thông, tốt nghiệp trung cấp hoặc cao đẳng nghề hàn, sơn, cơ khí, ô tô là một lợi thế thì việc các lao động mới tuyển của Bảo Minh cũng không tránh khỏi xu thế di chuyển lao động này.

#### ***2.2.4. Đào tạo và phát triển nhân lực***

Để đáp ứng yêu cầu về lao động có chất lượng, Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh đã tiến hành đào tạo thông qua các phương thức đào tạo như sau:

- *Đào tạo tại chỗ:*

Đây là phương pháp đào tạo được tiến hành ngay trong lúc làm việc nhằm giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn, thường áp dụng đối với nhân viên mới được tuyển dụng và đang trải qua thời gian thử việc, ứng tuyển vào vị trí làm việc lâu dài. Nhân viên mới được giao nhiệm vụ làm việc với những nhân viên khác có trình độ chuyên môn cao hơn và có kinh nghiệm hơn nhằm giúp đỡ và hướng dẫn công việc cho họ. Đối với kỹ thuật mới được tuyển vào, qua thời gian thử việc họ được những người có kinh nghiệm truyền đạt lại kinh nghiệm làm việc, cách sử dụng, sửa chữa, vận hành máy móc thiết bị và được trang bị những kỹ năng cần thiết trong công việc. Kết thúc thời gian thử việc họ hoàn toàn có thể sử dụng máy móc



cũng như có đầy đủ những kỹ năng để đáp ứng nhu cầu công việc. Phương pháp này tuy hơi mất thời gian nhưng là phương pháp đơn giản và tiết kiệm chi phí đào tạo nhất, bởi lẽ nhân viên mới vừa được làm quen trực tiếp với công việc, vừa được hướng dẫn làm việc tránh sai sót xảy ra. Phương pháp này cũng được áp dụng cho những nhân viên có tay nghề kém hơn muốn được các nhân viên có kinh nghiệm và tay nghề cao truyền đạt kinh nghiệm và kiến thức.

*- Cử đi đào tạo*

Thông qua các lớp huấn luyện về nâng cao nghiệp vụ, tay nghề mà việc đào tạo tại chỗ không đáp ứng được, Công ty đã tạo điều kiện thuận lợi nhất để cán bộ công nhân viên có thể tham gia. Công ty đặc biệt ưu tiên đội ngũ cán bộ trẻ, năng động bởi họ là những người có khả năng nhạy bén dễ dàng tiếp thu kiến thức mới. Hàng năm công ty vẫn tổ chức đào tạo chuyên môn quản lý cho bộ phận văn phòng, học hỏi công nghệ 4.0, cách marketing hiệu quả, cách chăm sóc khách hàng thông qua việc gửi đi học các lớp học tương ứng. Ngoài việc cử tham gia các lớp bồi dưỡng theo chuyên đề do các trường, các trung tâm đào tạo mở, tham gia học tại chức chuyên ngành kỹ thuật, kinh tế,... công ty khuyến khích còn khuyến khích động viên cán bộ, công nhân viên không ngừng học tập để nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề, ngoại ngữ, tin học bằng các cách tự tìm hiểu học tập.

**Bảng 8: Thực trạng tình hình đào tạo nhân viên của công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh giai đoạn năm 2015 – 2019**

**Đơn vị: Người**

Chỉ tiêu	2015	2016	2017	2018	2019
Đào tạo tại chỗ	3	2	16	4	3
Cử đi đào tạo	1	1	4	2	2
Tổng	4	3	20	6	5

(Nguồn: Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh)

Hàng năm công ty vẫn còn cho nhân viên tham gia giao lưu hội sửa xe, hội sơn thành phố Hải Phòng để nâng cao tay nghề sửa chữa, pha màu sơn. Thông qua giao lưu học hỏi trình độ tay nghề của anh em thợ sửa và người lao động trong công ty cũng không ngừng tăng lên. Đây cũng là một trong những hình thức đào tạo học hỏi hiệu quả. Bảng 8 là số liệu thống kê về số lượng nhân viên được đào tạo tại chỗ và được cử đi đào tạo giai đoạn 2015 và 2019 của Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh.

Chỉ tiêu số lượng lao động được đào tạo chỉ là một phần đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nhân viên, bên cạnh đó chất lượng đào tạo mới là yếu tố quyết định sự hiệu quả của công tác này. Số lượng nhân viên hoàn thành kế hoạch đào tạo là bao nhiêu người? Sau đào tạo, nhân viên có làm tốt hơn nhiệm vụ của mình hay không? Có nhân viên nào bỏ việc hay bị sa thải không? Bảng 9 là nguồn số liệu thống kê về tỷ lệ nhân viên hoàn thành kế hoạch đào tạo của công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh giai đoạn từ năm 2015 đến hết năm 2019.

**Bảng 9: Tình hình lao động sau đào tạo của công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh qua 5 năm 2015 – 2019**

*Đơn vị: Người*

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b><i>Đào tạo tại chỗ</i></b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
Số người hoàn thành đào tạo đúng hạn	3	2	13	3	3
Số người hoàn thành tốt công việc	2	1	10	2	2
Số người bỏ việc sau đào tạo	0	0	2	1	0
<b><i>Cử đi đào tạo</i></b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

*(Nguồn: Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh)*

Nhìn vào bảng thống kê ta có thể đánh giá chất lượng sau đào tạo đạt được là cao. Cả 5 năm, số nhân viên được đào tạo tại chỗ hoàn thành kế hoạch đào tạo đúng thời hạn là 100%, số nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao lớn hơn 80%, chỉ riêng năm 2017 là có 2 nhân viên nghỉ việc sau đào tạo do là nhân viên thực tập, năm đó cũng là năm mà công ty mở rộng sản xuất, tuyển dụng nhiều do vậy việc tuyển mới cũng nhiều nên khó tránh khỏi tình trạng nhân viên được tuyển dụng vào được đào tạo rồi ra đi.

Về công tác cử đi đào tạo, số nhân viên không hoàn thành đúng thời hạn năm 2017 là 2 người, năm 2018 là 1 người, 100% số người được cử đi đào tạo đã hoàn thành đúng thời hạn. Trong đó hầu hết nhân viên đều hoàn thành tốt công việc và không có nhân viên bỏ việc, bởi công tác cử đi đào tạo là những cán bộ, nhân viên làm việc lâu dài trong Công ty.

Bên cạnh đó, hoạt động đào tạo của công ty hiện nay còn được gọi là hoạt động đào tạo định hướng. Đây là hoạt động đào tạo dành cho nhân viên mới. Do

đặc thù của thị trường lao động ngành công nghiệp sửa chữa ô tô hiện nay là việc tuyển lao động sửa chữa ô tô, sơn, gò hàn, điện máy... có trình độ tay nghề kỹ thuật cao, có kinh nghiệm, có thể nắm bắt và đảm đương được công việc ngay là rất khó. Do vậy hầu hết các lao động có bậ thợ từ bậc 3 trở xuống hiện nay được tuyển vào công ty đều phải trải qua giai đoạn đào tạo định hướng từ 1 tuần đến 1 tháng tùy thuộc vào từng vị trí công việc và trình độ tay nghề của người lao động. Các hoạt động đào tạo định hướng thường được thực hiện dưới hình thức giới thiệu và học tập quy trình, đặc điểm, phương thức vận hành máy móc và các quy định tại nhà xưởng của công ty. Do dịch vụ chính mà công ty cung cấp là bảo dưỡng và sửa chữa, trung đại tu ô tô nên lao động mới đến của công ty được tham dự chương trình đào tạo kéo dài trên 5 ngày do những người thợ lành nghề nhất của công ty hướng dẫn, nội dung đào tạo được thể hiện tại bảng 10.

**Bảng 10: Nội dung đào tạo định hướng dành cho lao động tại công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh**

<b>Nội dung đào tạo</b>	<b>Thời gian</b>
Giới thiệu chung về quy trình và đặc điểm kỹ thuật và quy định về an toàn lao động tại công ty	1 ngày
Bảo dưỡng - sửa chữa hệ thống	1 ngày
Bảo dưỡng và sửa chữa hệ thống lái	1/2 ngày
Bảo dưỡng - sửa chữa trang bị điện ô tô	1 ngày
Bảo dưỡng - sửa chữa hệ thống nhiên liệu động cơ xăng...	1/2 ngày
Bảo dưỡng – sửa chữa gầm ô tô	1 ngày
Thực hành	***

\*\*\* Thời gian thực hành nhiều hay ít tùy thuộc vào số lượng lao động mới

(Nguồn: Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh)

Hoạt động đào tạo định hướng này đóng vai trò quan trọng vào quá trình hòa nhập công việc của các lao động mới.

Như vậy, có thể thấy rằng, hoạt động đào tạo đang thực hiện ở công ty không chỉ nhằm đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp mà còn cho cả đội ngũ lao động gián tiếp như tổ chức đào tạo chuyên môn quản lý cho bộ phận văn phòng, học hỏi công nghệ 4.0, cách marketing hiệu quả, cách chăm sóc khách hàng. Hoạt động đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp chủ yếu khắc phục những hạn chế gặp phải do kết quả tuyển dụng. Công ty cũng đã có các hoạt động đào tạo mang tính nâng cao tay nghề cho lực lượng lao động trực tiếp như gửi đi học kỹ thuật mới, tham gia các hội thi tay nghề sửa chữa, pha màu sơn, tham gia giao lưu hội sửa xe, hội sơn xe ở thành phố Hải Phòng.

**Bảng 11: Tổng hợp thống kê đánh giá của người lao động về công tác đào tạo tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh**

Câu hỏi nhận xét	Số phiếu cho mức độ điểm							TB
	1	2	3	4	5	6	7	
Anh/chị được tham gia thường xuyên các khóa đào tạo về an toàn lao động	0	0	0	3	5	14	3	5,68
Anh/chị được tham gia thường xuyên các khóa tập huấn/đào tạo nghiệp vụ, kỹ năng lao động	0	1	2	3	9	10	0	5

(Nguồn: Phân tích, tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Khi khảo sát người lao động về công tác đào tạo của công ty theo hai tiêu chí: người lao động được tham gia thường xuyên các khóa đào tạo về an toàn lao động và người lao động được tham gia thường xuyên các khóa tập huấn/đào tạo nghiệp vụ, kỹ năng lao động tại công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh thì người lao động đã đồng ý cao tập trung nhiều nhất ở mức 5/7 và 6/7. Mức đồng ý trung bình của 2 tiêu chí được khảo sát này lần lượt là 5,68/7 và 5/7. Điều đó chứng tỏ công tác đào tạo về kỹ năng nghiệp vụ và an toàn

lao động được công ty quan tâm đúng mức, công tác đào tạo là thiết thực, kết quả đào tạo được chấp nhận và được người lao động đánh giá tốt.

#### ***2.2.5. Đánh giá thành tích công tác của người lao động***

Công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc của Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh nhằm mục tiêu đánh giá trình độ chuyên môn tay nghề của người lao động, đem lại một số lợi ích cho Công ty như sau: Làm cơ sở hoàn thiện hệ thống tổ chức; Đánh giá đúng kết quả làm việc của nhân viên để đưa ra các quyết định hợp lý; Cải tiến năng lực, trình độ của người lao động; làm căn cứ xác định được nhu cầu tuyển dụng, nhu cầu đào tạo, phát triển lao động.

Quan điểm đánh giá nhân viên trong Công ty nhằm xác định lao động đạt hiệu quả ra sao và gắn liền kết quả thực hiện công việc với tiền lương, tiền thưởng. Thực tế trong công tác quản lý nhân sự tại nhiều doanh nghiệp hiện nay cho thấy, đánh giá dựa trên chế độ lương thưởng là phương pháp hiệu quả nhất thúc đẩy, tạo động lực cho nhân viên làm việc tốt hơn. Trên cơ sở đó, Công ty sẽ so sánh kết quả công việc với tiêu chuẩn đã đề ra từ trước để có những quyết định điều chỉnh mức lương cho phù hợp.

Hiện nay tại công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh việc đánh giá được thực hiện như sau, hàng ngày các trưởng bộ phận theo dõi và điểm danh người lao động vào lúc đầu giờ xem người lao động có tham gia lao động trong ca hoặc trong ngày đó hay không. Sau đó báo cáo lên phòng tổ chức tổng hợp. Và việc đánh giá xem người lao động có hoàn thành tốt công việc hay không chỉ dựa trên việc họ hoàn thành công việc đúng thời hạn hay không, đi làm đủ ca, đủ buổi. Chưa quan tâm nhiều đến thái độ, tác phong làm việc của người lao động, chất lượng thực hiện công việc, khả năng, trình độ cũng như mức độ thành thực trong công việc của người lao động. Một vấn đề nữa đó là mối quan hệ giữa việc đánh giá nhân viên và vấn đề tiền lương, việc

đánh giá xếp loại nhân viên của công ty không ảnh hưởng đến số tiền lương mà nhân viên đó nhận được trong tháng. Có thể nói hoạt động đánh giá người lao động được thực hiện mang tính đối phó, chưa hề có một hệ thống đánh giá chính thức từ trên xuống. Cuối kỳ, những người lao động chăm chỉ hay lười biếng, thậm chí chưa đủ trình độ đều được đánh giá chung chung như nhau, các quy định chưa rõ ràng. Điều đó ảnh hưởng không ít đến tâm lý người lao động và sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động của người lao động cũng như toàn thể công ty. Trong thời gian tới công ty cần có những biện pháp cụ thể để có được những đánh giá chính xác hơn về người lao động của mình.

**Bảng 12: Bảng quy định đánh giá, xếp loại lao động của công ty  
Cổ phần thương mại Bảo Minh**

<b>Xếp loại</b>	<b>Số ngày công/ tháng</b>	<b>Tiêu chuẩn</b>
<b>Loại A</b>	$\geq 24$ công	- Không vi phạm nội quy, quy định của công ty.
<b>Loại B</b>	22 – 24 công	- Không vi phạm nội quy, quy định của công ty.
<b>Loại C, D</b>	20 – 22 công	-Vi phạm một số nội quy, tùy thuộc mức độ để xếp loại C hay D. - Chưa hoàn thành công việc.

*(Nguồn: Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh)*

Kết quả đánh giá mức độ hoàn thành công việc của công ty dựa trên các tiêu chí sau: Khối lượng công việc thực hiện được so với yêu cầu đề ra trong một thời gian nhất định, đảm bảo không vượt quá thời gian quy định; Mức độ an toàn lao động, đảm bảo sức khỏe của bản thân mỗi nhân viên và toàn bộ nhân viên; Đảm bảo tính tiết kiệm trong công việc (về nguyên vật liệu, vận hành thiết bị, tiết kiệm điện,...); Sự chuyên cần, chăm chỉ, có tinh thần học hỏi, có tinh thần tư duy, sáng tạo; Tuân thủ, chấp hành nội quy Công ty; Có kiến thức cơ bản và kinh nghiệm trong công việc.

Qua cách phân loại các tiêu chí đánh giá trên, tác giả cho rằng Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh đã thực hiện đánh giá sao cho phù hợp với tình hình thực tiễn của công ty. Tuy nhiên chưa xây dựng tiêu chí đánh giá cho từng chức vụ, nhiệm vụ cụ thể, tiêu chí đánh giá về kết quả công việc chưa rõ ràng, các tiêu chí này mới chỉ dừng lại ở mức độ chung cho toàn bộ Công ty, điều đó dẫn đến kết quả đánh giá sẽ khó chính xác, mang tính chủ quan, tổng quát, làm cho nhân viên không phát huy hết khả năng của mình, dẫn đến nhân viên thiếu sự phấn đấu trong công việc. Tổ chức công tác đánh giá vẫn còn thiếu tính hệ thống, còn mang nặng tính hình thức, chưa có sự khen thưởng cũng như xử phạt đúng mức với kết quả đánh giá mà chủ yếu là nhắc nhở, đôn đốc. Việc sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc còn chưa hiệu quả, chưa phát huy được vai trò của công tác đánh giá.

Nguyên nhân của những hạn chế này một phần là do công tác phân tích công việc của công ty chưa được thực hiện tốt, các thông tin về nhiệm vụ công việc chưa được rõ ràng. Công ty chưa quan tâm đến việc cung cấp các thông tin về nhiệm vụ công việc, làm cho người lao động hiểu rõ chức năng, nhiệm vụ và trách nhiệm công việc mà người lao động phải đảm nhận khi thực hiện công việc. Mục đích của đánh giá công việc chưa được người lao động hiểu và nhận thức đúng. Đúng trên giác độ quản lý cho thấy, kết quả đánh giá thực hiện công việc chủ yếu là để tính toán trả lương, thưởng phạt. Người lao động chưa nhận thức được kết quả đánh giá thực hiện công việc là sẽ cơ sở quan trọng của các hoạt động của quản trị nguồn nhân lực trong công ty.



**Bảng 13: Tổng hợp đánh giá của người lao động về công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh**

Câu hỏi nhận xét	Số phiếu cho mức độ điểm							TB
	1	2	3	4	5	6	7	
Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc là rất cần thiết	0	0	2	3	16	4	0	4,88
Đánh giá kết quả thực hiện công việc tại công ty đã công bằng và chính xác	0	0	3	2	15	5	0	4,88
Phương pháp đánh giá công việc của công ty hiện nay là hợp lý	0	0	2	2	16	5	0	4,96

(Nguồn: Phân tích, tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Nhìn từ góc độ người lao động, công tác đánh giá nhân viên được khảo sát thông qua 3 tiêu chí tại bảng 13. Kết quả khảo sát cho thấy, người lao động đồng ý cao nhất ở mức độ 5/7 lần lượt là 16, 15 và 16 phiếu ở 3 tiêu chí được khảo sát, mức độ đồng ý trung bình cũng đạt tương đối cao. Điều đó cho thấy rằng, người lao động tại công ty đã thấy được sự cần thiết của công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc, cảm thấy rằng công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc tại công ty hiện nay là tương đối công bằng với mức độ đồng ý trung bình là 4,88/7. Đồng thời người lao động trong công ty cũng đang cho rằng công ty đang có phương pháp đánh giá hợp lý mặc dù kết quả đánh giá thực hiện công việc ở công ty hiện nay chủ yếu là để tính toán trả lương, thưởng phạt. Nhưng thực chất nhìn từ góc nhìn của quản trị nhân lực, công tác đánh giá chưa hề có một hệ thống đánh giá chính thức từ trên xuống, những người lao động chăm chỉ hay lười biếng, thậm chí chưa đủ trình độ đều được đánh giá chung chung như nhau. Điều này cũng dễ hiểu được rằng người người lao động trong công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh phần lớn là những người mới, vẫn còn hăng say với công việc. Hơn nữa, các công tác khác để quản trị nhân lực của công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh được thực hiện tương đối tốt.

### **2.2.6. Lương và chế độ đãi ngộ**

Có hai hình thức đãi ngộ nhân sự tại công ty hiện nay: Đãi ngộ vật chất (đãi ngộ tài chính) và đãi ngộ phi vật chất (đãi ngộ phi tài chính)

Đãi ngộ vật chất: Tiền lương, tiền thưởng,...

Lương phải đảm bảo 3 yếu tố sau: Công bằng, hợp lý và cạnh tranh. Công bằng trong nội bộ doanh nghiệp. Lương phải thể hiện được năng lực, thành tích, tiềm năng của nhân viên một cách hợp lý. Đồng thời đảm bảo tính cạnh tranh, cả bên trong lẫn bên ngoài doanh nghiệp, nhân viên phải thấy được sự chênh lệch giữa năng lực và mức lương mới có động cơ phấn đấu. Chính sách thưởng: Cần xác định rõ tiêu chí thưởng, điều kiện thưởng và mức thưởng. Chính sách phúc lợi: Xác định các mức phúc lợi được cung cấp cho tất cả mọi người. Chính sách trợ cấp: Quy định các loại trợ cấp, mức trợ cấp và điều kiện trợ cấp.

Đãi ngộ phi vật chất: Đề bạt, khen thưởng, biểu dương,...

Người lao động cảm thấy công việc mang lại thu nhập xứng đáng với công sức mà mình bỏ ra; Có vị trí và vai trò nhất định trong hệ thống công việc; Giao công việc phù hợp với trình độ, chuyên môn nghiệp vụ của người lao động; Kết quả công việc phải được đánh giá theo tiêu chuẩn rõ ràng, thực tế... Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc: Tạo không khí làm việc, quy định và tạo dựng quan hệ giữa các thành viên trong nhóm lao động, đảm bảo vệ sinh và an toàn lao động, tổ chức các chương trình văn hóa, thể dục, thể thao giúp người các thành viên trong doanh nghiệp giao lưu, tìm hiểu lẫn nhau, tạo sự gắn kết giữa người lao động với doanh nghiệp. Đãi ngộ phi vật chất tiếp theo là thái độ ứng xử của nhà quản trị: phải biết quan tâm đến các nhân viên cấp dưới, bộ phận dưới quyền, biểu dương, khen thưởng đúng lúc các cá nhân hay tập thể có kết quả lao động tốt, đề bạt thăng chức, quan tâm

thông cảm, phê bình và giúp đỡ nhân viên. Coi nhân viên như một bộ phận không thể tách rời với doanh nghiệp, gắn kết các thành viên thành một khối thống nhất, luôn tôn trọng lợi ích cá nhân, lấy mục tiêu chung của doanh nghiệp làm đường hướng và đích phấn đấu cho họ.

Lương bổng và đãi ngộ là một trong những nội dung quan trọng nhất của QTNNL. Đây cũng là một trong những công tác được Lãnh đạo công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh đặc biệt quan tâm. Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh đã xây dựng được những chính sách rõ ràng về thù lao lao động như: Xây dựng hệ thống thang bảng lương hợp lý, phù hợp với tình hình thực tiễn của công ty và thị trường lao động; Công ty cũng có các hình thức thù lao lao động ngoài tiền lương để khuyến khích cán bộ công nhân viên; Các chính sách tiền lương đã hướng vào khuyến khích người lao động tự học tập nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề; Ngoài đãi ngộ bằng vật chất thì công ty đã có những đãi ngộ phi vật chất nhằm khuyến khích tinh thần người lao động.

Đãi ngộ vật chất trong Công ty được thể hiện qua các chế độ tiền lương, tiền thưởng và các khoản phụ cấp. Tiền lương bao gồm lương cơ bản, phụ cấp, trợ cấp, thưởng doanh thu, tiền lương làm thêm giờ,... Các mức phụ cấp Công ty áp dụng bao gồm: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp đi lại, phụ cấp độc hại,...

- *Phụ cấp trách nhiệm*: Áp dụng với quản lý, kỹ sư, trưởng phòng,... mức quy định phụ cấp trách nhiệm tùy thuộc vào khối lượng công việc của từng tháng và vị trí trách nhiệm của từng người, dao động từ 300.000 – 500.000 đồng/người/tháng.

- *Phụ cấp đi lại*: Áp dụng với những nhân viên có tính chất công việc phải di chuyển nhiều như nhân viên kinh doanh, phát triển dự án, kế toán,... là 350.000 đồng/người/tháng. Đối với một số trường hợp đặc biệt, ngoài

phụ cấp đi lại, Công ty còn cung cấp thêm một số khoản phụ cấp tiền nước uống, ăn trưa, tiền này phụ thuộc vào điều kiện thời tiết, khối lượng công việc, thời gian làm việc,...

- *Phụ cấp độc hại*: Áp dụng với lao động thường xuyên làm việc trong môi trường tiếp xúc với hóa chất. Mức phụ cấp độc hại Công ty đang áp dụng là 300.000 đồng/người/tháng.

Trên thực tế tiền lương của người lao động phải đủ cho giá sinh hoạt hiện nay và do vậy cần phải điều chỉnh cho phù hợp với tình hình kinh tế xã hội.. Ngoài ra chính sách phúc lợi xã hội còn phải phù hợp với tình hình thực tế hiện nay, dịch vụ bảo hiểm y tế dành cho người lao động chưa được tốt và chưa đáp ứng đầy đủ cho nhu cầu khám chữa bệnh của người lao động.

Tiền thưởng là khoản bổ sung cho tiền lương nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động. Thưởng là một kích thích vật chất có tác dụng tích cực với người lao động trong việc phấn đấu công việc tốt hơn. Nguồn tiền thưởng nằm trong quỹ lương của Công ty. Quỹ tiền thưởng được trích từ lợi nhuận sau thuế. Hàng năm Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh có trích lập các quỹ phúc lợi và khen thưởng theo tỷ lệ phần trăm lợi nhuận sau thuế để hỗ trợ người lao động. Đối tượng được xét thưởng là người lao động trong công ty làm việc thường xuyên, chấp hành tốt nội quy quy định của Công ty, đóng góp vào kết quả kinh doanh của Công ty. Chế độ phúc lợi xã hội: Theo quy định của Nhà Nước, tỷ lệ trích theo lương các khoản bảo hiểm hiện tại Công ty áp dụng theo Luật BHXH Việt Nam năm 2014.

**Bảng 14: Mức thu nhập bình quân của người lao động tại công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh trong 5 năm 2015-2019**

ĐVT: Triệu đồng/ người/ tháng

Chỉ tiêu	2015	2016	2017	2018	2019
TNBQ người LĐ	7,62	8,36	8,42	9,17	9,68

(Nguồn: Tổng hợp từ công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh)

Nhìn chung mức thu nhập bình quân người lao động tại công ty hiện nay đạt ở mức trung bình khá của thị trường lao động. Với ngành nghề kinh doanh đem lại doanh thu chính cho công ty là sửa chữa ô tô, lao động của công ty chủ yếu làm trong lĩnh vực này thì với mức lương này tại thị trường Hải Phòng cũng là tương đối tạo ra sự cạnh tranh. Hơn nữa mức thu nhập bình quân của người lao động đều tăng lên qua các năm. Điều này chứng tỏ rằng, ngoài việc trú trọng đầu tư đổi mới công nghệ, cải thiện điều kiện làm việc, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ thì công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh còn rất nỗ lực để nâng cao thu nhập cho người lao động.

Về các mức tiền thưởng và phụ cấp Công ty quy định là hợp lý so với mặt bằng chung. Tuy nhiên, Công ty nên có thêm một số chế độ thưởng khác nhằm nâng cao tinh thần trách nhiệm, khuyến khích nhân viên làm việc trung thành với Công ty như: thưởng thâm niên đối với cán bộ, công nhân viên đã có thời gian dài gắn bó với Công ty, thưởng định kỳ, thưởng thi đua theo quý, năm,...

Công ty áp dụng một số phúc lợi tự nguyện nhằm động viên nhân viên an tâm công tác lâu dài với Công ty. Thường xuyên tổ chức các buổi liên hoan, văn nghệ, các giải thi đấu thể thao nội bộ, các chương trình chào mừng các ngày lễ và đại lễ,... Hàng năm, Công ty trích quỹ phúc lợi đưa nhân viên đi du lịch, tham quan, nghỉ mát nhằm tạo cho những giờ phút nghỉ ngơi, thư giãn sau một thời gian làm việc căng thẳng, mệt mỏi, đồng thời làm tăng thêm sự đoàn kết tập thể cho toàn bộ cán bộ, nhân viên trong Công ty.

Cuối năm, Công ty thường tổ chức các buổi đánh giá, biểu dương và khen thưởng những cá nhân người lao động có thành tích công tác xuất sắc nhằm khuyến khích tinh thần làm việc của người lao động và làm động lực cho những cá nhân làm việc chưa hiệu quả. Ngoài ra, để có thể đảm bảo

sức khỏe cho nhân viên, Công ty cũng quan tâm xây dựng một cơ sở vật chất tiện nghi, đầy đủ, một môi trường làm việc hoàn thiện và khoa học, chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý để tạo cảm giác làm việc thoải mái nhất cho cán bộ, nhân viên nhằm tăng năng suất làm việc.

Điều kiện làm việc là tổng hợp các nhân tố trong môi trường doanh nghiệp có tác động đến người lao động. Công ty luôn tìm cách cải thiện điều kiện làm việc cho nhân viên với các mức độ đáp ứng điều kiện làm việc của Công ty như sau: Môi trường làm việc tương đối rộng rãi, sạch sẽ với không gian thoáng mát, thân thiện với môi trường. Công ty luôn đầu tư máy móc thiết bị hiện đại. Công ty tuy không quy định rõ ràng về đồng phục tại văn phòng trụ sở làm việc đối với đội ngũ lao động gián tiếp, nhưng rất chú trọng đến quần áo bảo hộ, thiết bị bảo vệ và điều kiện làm việc tối ưu cho kỹ thuật cho đội ngũ lao động trực tiếp.

Công ty cũng áp dụng chế độ làm việc theo Nhà nước quy định 8 tiếng/ngày. Theo quy định tại điều 115 của Bộ Luật lao động, những ngày nghỉ lễ trùng với ngày nghỉ cuối tuần thì nhân viên được nghỉ bù vào ngày tiếp theo. Ngoài ra, nhân viên được nghỉ việc riêng mà vẫn được hưởng nguyên lương trong những trường hợp sau đây: Kết hôn: Nghỉ 03 ngày/năm; Con cái kết hôn: Nghỉ 01 ngày/năm; Bố mẹ đẻ, bố mẹ vợ hoặc bố mẹ chồng, vợ, chồng hoặc con chết: nghỉ 03 ngày/năm. Ngoài ra, nhân viên được nghỉ không bị trừ lương 01 ngày/năm và phải thông báo với Ban lãnh đạo Công ty khi ông bà nội, ngoại, anh chị em ruột chết, anh chị em ruột kết hôn theo quy định tại Điều 116 của Bộ Luật lao động. Nếu nhân lao động làm thêm giờ sẽ được tính lương tăng ca và cộng phụ cấp.

**Bảng 15: Một số phúc lợi chủ yếu mà người lao động được hưởng tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh**

STT	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng	STT	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng
1	Ngày 30/4 và 1/5	2.000.000	8	Du lịch, nghỉ mát	Theo kế hoạch
2	Ngày 2/9	2.000.000	9	Sinh nhật	-
3	Ngày thành lập Công ty	1 tháng lương	10	Cha mẹ ốm đau	Các đơn vị
4	Ngày 8/3 và 20/10	-	11	Con cái ốm đau	Các đơn vị
5	Thiếu nhi 1/6, khen thưởng thành tích học tập	Theo các mức	12	NLĐ cưới	Các đơn vị
6	Tết dương lịch	-	13	NLĐ ốm	Các đơn vị
7	Tết âm lịch	1-2 tháng lương	14	Tứ thân phụ mẫu con cái mất..	Các đơn vị

*(Nguồn: Tổng hợp thông kê từ công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh)*

Bên cạnh đó nhân viên phải chấp hành nghiêm chỉnh thời gian làm việc theo quy định của Công ty, khi cần làm thêm giờ tại nơi làm việc cần có sự đồng ý của cán bộ quản lý, khi nghỉ việc riêng, nghỉ phép phải có đơn đề nghị và phải được sự đồng ý của lãnh đạo Công ty, nghỉ ốm phải có xác nhận của cơ quan y tế. Nhân viên phải tuyệt đối tuân thủ sự phân công, điều động của cán bộ quản lý, chịu trách nhiệm trước người quản lý về công việc được phân công. Khi đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động, người lao động phải có đơn đề nghị gửi công ty ít nhất trước 10 ngày. Nếu không báo trước, Công ty không chịu trách nhiệm giải quyết các công việc liên quan. Nhân viên phải có ý thức trách nhiệm bảo vệ tài sản, chống mọi hành vi lãng phí, phá hoại hoặc lấy cắp tài sản của Công ty dưới mọi hình

thức. Có trách nhiệm bảo vệ môi trường làm việc, giữ gìn an ninh trật tự. Mọi trường hợp vô ý hoặc cố ý làm hư hại đến tài sản của Công ty đều phải kiểm điểm và bồi thường. Lao động vi phạm kỷ luật lao động đã được kiểm điểm nhưng vẫn không sửa chữa hoặc tiếp tục tái phạm sẽ bị xử lý với hình thức kỷ luật cao hơn hoặc buộc thôi việc.

Như vậy có thể nói, trả công lao động luôn luôn là một trong những vấn đề thách thức nhất cho các nhà quản trị ở mọi doanh nghiệp nói chung và cũng là vấn đề thách thức trong công tác quản lý nhân sự của công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh. Lãnh đạo công ty luôn luôn suy nghĩ nên trả lương cho các thành viên trong nhóm làm việc theo hiệu quả công việc của cá nhân hay của cả nhóm? Đó vẫn luôn là một câu hỏi khó cho ban lãnh đạo công ty kể từ khi thành lập đến nay. Các thành viên trong ban lãnh đạo công ty thường đưa ra nhiều quan điểm, mục tiêu, đôi khi có sự khác nhau khi xác lập hệ thống trả công, nhưng nhìn chung ban lãnh đạo của công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh hiện nay đều hướng tới bốn mục tiêu cơ bản sau trong công tác trả lương người lao động: (1) Thu hút nhân viên; (2) Duy trì những nhân viên giỏi; (3) Kích thích động viên nhân viên; (4) Đáp ứng yêu cầu của luật pháp.



**Bảng 16: Tổng hợp thống kê công tác chi trả lương bổng và đãi ngộ tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh**

Câu hỏi nhận xét	Số phiếu cho mức độ điểm							TB
	1	2	3	4	5	6	7	
Anh/Chị hài lòng với mức lương, phụ cấp hiện tại	0	0	1	3	7	10	4	5,52
Tiền lương, phụ cấp tương xứng với kết quả làm việc	0	0	2	3	5	14	1	5,36
Các khoản phúc lợi (lễ, tết...) được công ty chi trả đầy đủ	0	0	0	0	4	14	7	6,12
Các chế độ phụ cấp (độc hại, chức vụ, nguy hiểm...) được công ty thực hiện tốt	0	0	0	0	4	13	8	6,16
Các chế độ khác (khó khăn, nhà ở, học phí nâng cao trình độ...) được công ty trợ cấp	0	0	1	3	5	12	4	5,6
Chế độ bảo hiểm (xã hội, y tế, thất nghiệp, ....) được công ty thực hiện tốt	0	0	0	0	0	17	8	6,32
Anh/Chị hài lòng với các chế độ khác như: khám sức khoẻ định kỳ, nghỉ dưỡng, tập huấn về an toàn lao động, thi tay nghề...	0	0	0	3	4	17	1	5,64
Anh/Chị có mức sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ công ty	0	1	4	3	14	3	0	4,56

*(Nguồn: Phân tích, tổng hợp từ kết quả khảo sát)*

Kết quả khảo sát từ phía người lao động về công tác lương và chế độ đãi ngộ của công ty bằng 8 câu hỏi, kết quả cho thấy rằng người lao động đều đồng ý và hài lòng với chính sách lương và đãi ngộ của công ty. Mức độ đồng ý được tập trung nhiều ở mức 5/7 và 6/7. Đồng ý ở chế độ bảo hiểm (xã hội, y tế, thất nghiệp, ....) được công ty thực hiện tốt là cao nhất với mức trung bình phiếu điều tra là 6.32/7, điều đó chứng tỏ công ty đã thực hiện tốt được một trong bốn mục tiêu về công tác tiền lương là “đáp ứng yêu cầu của luật pháp”. Thấp nhất là mức độ đồng ý về vấn đề người lao động có mức sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ công ty với mức trung bình phiếu điều tra là 4,56/7. Điều này có thể thể hiện là hoặc công việc của người lao động hiện nay tại công ty hoàn toàn không áp lực nên người lao động có thể kiếm thêm

côn việc thứ hai để tạo ra thu nhập. Mặt khác cũng thể hiện là hoặc công việc hiện tại với mức thu nhập chưa đáp ứng đủ yêu cầu của cuộc sống. Như vậy, để biết xem chính sách tiền lương của công hiện nay có đáp ứng các mục tiêu như thu hút nhân viên, duy trì những nhân viên giỏi hoặc kích thích động viên nhân viên chưa thì công ty cũng nên xem xét kỹ về chính sách tiền lương và đãi ngộ của mình.

### **2.2.7. Quan hệ lao động**

Quan hệ lao động hay quan hệ nhân sự trong nội bộ công ty bao gồm các hoạt động quản trị nguồn nhân lực kết hợp với thỏa ước lao động tập thể, giải quyết tranh chấp, điều chuyển lao động trong công ty, thăng thưởng, giáng chức, cho nghỉ việc, về hưu, chấm dứt hợp đồng lao động, kỷ luật và thi hành kỷ luật... là các khía cạnh quan trọng trong quan hệ lao động của công ty. Quan hệ lao động được thể hiện thông qua những quan hệ tích cực của chủ doanh nghiệp với người lao động được xem như “một tài sản vô hình dài hạn” và là một nguồn để duy trì lợi thế cạnh tranh ở cấp độ công ty.

Người lao động thì luôn quan tâm tới sự công bằng. Công bằng hay bình đẳng là khi một người lao động được nhận những thứ mà họ tin rằng họ xứng đáng được nhận dựa trên những đóng góp của họ. Những vấn đề liên quan đến công bằng trong doanh nghiệp và những thực hiện liên quan đến kỷ luật và sự không thỏa mãn của người lao động là những nhân tố chính trong quan hệ lao động.

Tại công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh quan hệ lao động được thể hiện ở các vấn đề sau:

*Vấn đề trao đổi thông tin trong quan hệ lao động:*

Trong nội công ty thường xuyên có các cuộc trao đổi thông tin giữa

lãnh đạo công ty, cấp trên quản lý trực tiếp và người lao động. Thông thường các hình thức trao đổi thường thông qua thông báo, quy định, kế hoạch... tới các bộ phận trong công ty và tới người lao động để biết được các chủ trương, chính sách, quy định của công ty. Các đơn vị bộ phận, người lao động khi nhận được những thông tin này thì phối hợp với nhau để thực hiện. Thậm chí là các kiến nghị, đề nghị... của người lao động đến giám đốc công ty về vấn đề liên quan đến công việc, tiền lương... đề nghị được giải quyết. Việc trao đổi thông tin cũng được thực hiện trực tiếp thông qua các cuộc họp người lao động hàng năm, các cuộc giao ban hàng ngày, các cuộc giao ban, thảo luận bất thường, tại các bộ phận... Việc trao đổi theo hình thức này là sự đối thoại trực tiếp bằng miệng giữa lãnh đạo công ty, các bộ phận với người lao động về các vấn đề phát sinh khác trong công việc... Tại các cuộc họp, cuộc trao đổi này người lao động được đưa ra những ý kiến thắc mắc của mình về công việc và quyền lợi, được trao đổi góp ý trực tiếp và được ban lãnh đạo công ty giải đáp. Như vậy, việc trao đổi thông tin trong quan hệ lao động ở Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh được thực hiện theo hai chiều giữa người sử dụng lao động đến người lao động và ngược lại, với các trao đổi trực tiếp hoặc văn bản.

*Về công tác tư vấn, tham khảo trong quan hệ lao động:*

Trong công ty cũng thường xuyên có các cuộc tư vấn, tham khảo giữa các chủ thể quan hệ lao động. Lãnh đạo công ty, lãnh đạo đơn vị bộ phận trong việc điều hành công việc, cũng như trong các công tác khác cũng đã hỏi ý kiến tham khảo của người lao động trực tiếp, để đưa ra những phương án hiệu quả nhất khi thực hiện công việc. Sau những ý kiến tư vấn đó có thể cả hai bên sẽ có cái nhìn chung, cũng có thể ý kiến của người lao động không được chấp nhận nhưng dù sao cũng là ý kiến tham khảo để công ty đưa ra quyết định chính xác của mình. Trong vấn đề tư vấn, tham khảo ý kiến này,

dù những ý kiến tư vấn của người lao động có được công ty chấp nhận hay không thì nó cũng đã tạo ra cho người lao động một cảm giác thoải mái, để họ tự thấy mình cũng được tôn trọng, được tham gia quyết định đến công việc của mình, từ đó họ sẽ gắn bó và làm việc nhiệt tình hơn.

*Về thương lượng trong quan hệ lao động:*

Tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh hình thức thương lượng trong quan hệ lao động thường chỉ được thực hiện giữa lãnh đạo công ty và ban chấp hành công đoàn công ty, kết quả cuối cùng của cuộc thương lượng này là bản thoả ước lao động tập thể lao động của công ty được sửa đổi bổ sung hàng năm.

*Những vấn đề quan hệ lao động khác tại công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh*

*Hợp đồng lao động:* Trong việc ký kết hợp đồng lao động, Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh đã thực hiện nghiêm túc. Việc giao kết hợp đồng đã được ký đúng loại, các hợp đồng được ký kết trong Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh gồm các hình thức hợp đồng có xác định thời hạn, hợp đồng không xác định thời hạn. Trong những năm gần đây tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh đã xảy ra những vi phạm về chấm dứt hợp đồng lao động, chủ yếu là từ phía người lao động. Người lao động tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh một số thường đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động không theo trình tự thủ tục quy định của pháp luật. Hầu hết những sai phạm này là từ phía người lao động trẻ, lao động mới được nhận vào muốn nhảy việc, tự ý bỏ việc không lý do, ý thức kỷ luật chưa cao. Đây chính là vấn đề người lao động tự ý bỏ việc không rõ lý do, không báo trước.

*Về kỷ luật lao động, trách nhiệm vật chất:* Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh đã xây dựng nội quy lao động của công ty và được phổ biến rộng

rãi đến từng người lao động. Tuy nhiên việc xét xử kỷ luật lao động tại công ty chưa nghiêm, chưa khách quan vì trong công ty mọi người có mối quan hệ với nhau, hiểu biết về nhau dẫn đến có tình tạng coi nhẹ kỷ luật lao động của người lao động. Trong vấn đề kỷ luật lao động, trách nhiệm vật chất tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh chưa có vi phạm nào lớn, Công ty chưa để xảy ra những tranh chấp lớn nào về vấn đề kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất.

Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh thường tạo ra một sân chơi vui vẻ cho người lao động bằng cách tổ chức các giải thể thao truyền thống, các cuộc thi tay nghề sơn, pha màu sơn, sửa chữa xe... đã nhận được sự ủng hộ nhiệt tình từ phía người lao động. Thậm chí công ty còn cử người lao động đi tham gia các hội thi của các câu lạc bộ sơn, pha màu và sửa chữa xe ô tô của thành phố Hải Phòng. Tại những sân chơi đó, lãnh đạo công ty với người lao động gần gũi nhau hơn, người lao động được giao lưu học hỏi, mở rộng tầm nhìn, đồng thời có thể đối thoại, trao đổi một cách thoải mái, hài hoà về ngành nghề công việc.

Hàng năm Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh đã có những chính sách chăm lo về vật chất, tinh thần lớn để động viên người lao động.

Như vậy, quan hệ lao động tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh đã tạo ra được sự đối thoại, thoả thuận trong công ty, lại được giao lưu học hỏi để mở rộng hiểu biết ra bên ngoài. Người lao động tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh được phát biểu ý kiến của mình, được đóng góp đưa ra các giải pháp trong công việc, trong việc xây dựng tập thể, được tháo gỡ những vướng mắc trong công việc, trong quyền lợi của người lao động. Lãnh đạo Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh đã lắng nghe ý kiến của người lao động đưa ra các giải pháp hoàn thiện công việc cũng như hiệu quả công tác quản trị nhân sự thông qua quan hệ lao động. Chính vì vậy mà khi điều tra

người lao động về mức độ đồng ý với các tiêu chí đánh công tác quản trị nhân sự của công ty thì người lao động thường đánh giá với mức cao, tập trung chủ yếu tại các mức đồng ý 5/7 và 6/7. Bảng 15 là tổng hợp thống kê đánh giá của người lao động về điều kiện và môi trường làm việc tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh. Các tiêu chí được hỏi nhận xét từ phía người lao động đã phản ánh được thực trạng quan hệ lao động tại công ty.

**Bảng 17: Tổng hợp thống kê đánh giá của người lao động về điều kiện và môi trường làm việc tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh**

Câu hỏi nhận xét	Số phiếu cho mức độ đồng ý							TB
	1	2	3	4	5	6	7	
Trang thiết bị, công cụ hỗ trợ lao động đầy đủ	0	0	0	3	8	14	0	5,44
Nội quy, hướng dẫn sử dụng máy móc thiết bị rõ ràng, đầy đủ.	0	0	2	4	5	13	1	5,28
Anh/chị thường xuyên được đồng nghiệp tương trợ trong công việc	0	0	2	5	8	10	0	5,04
Anh/chị thường xuyên được cấp lãnh đạo, quản lý chỉ dẫn, đồng viên trong công việc	0	0	0	3	6	12	4	5,68
Anh/chị được lãnh đạo, đồng nghiệp tôn trọng, tin cậy trong công việc	0	0	0	4	7	13	1	5,44
Anh/chị thoải mái khi phát biểu, đề xuất đưa ra chính kiến của mình trong công tác	0	1	2	5	8	9	0	4,88

(Nguồn: Phân tích, tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Kết quả thống kê điều tra cho thấy, người lao động đánh giá công ty trang bị đầy đủ trang thiết bị, công cụ hỗ trợ lao động với mức đồng ý trung bình là 5,44/7 điểm, trong đó có 14 phiếu đánh giá ở mức độ 6/7. Về Nội quy, hướng dẫn sử dụng máy móc thiết bị rõ ràng, đầy đủ người lao động đồng ý tập trung ở mức 5/7 và 6/7, với mức đồng ý trung bình là 5,28. Đối với vấn đề thường xuyên được đồng nghiệp tương trợ trong công việc người lao động đánh giá ở mức trung bình là 5,04/7 điểm, với nhiều phiếu đánh giá ở mức 6/7 nhất là 10 phiếu. Vấn đề người lao động thường xuyên được cấp lãnh đạo,

quản lý chỉ dẫn, động viên trong công việc được đánh giá ở mức trung bình là 5,68/7 điểm, với nhiều phiếu đánh giá ở mức 6/7 nhất là 12 phiếu điều đó chứng tỏ lãnh đạo công ty rất quan tâm đến người lao động. Vấn đề người lao động được lãnh đạo, đồng nghiệp tôn trọng, tin cậy trong công việc được đánh giá ở mức trung bình là 5,44/7 điểm, với nhiều phiếu đánh giá ở mức 6/7 nhất là 13 phiếu điều đó cũng chứng tỏ lãnh đạo công ty rất quan tâm đến người lao động. Vấn đề người lao động được thoải mái khi phát biểu, đề xuất đưa ra chính kiến của mình trong công tác được đánh giá ở mức trung bình thấp nhất là 4,88/7 điểm, với nhiều phiếu đánh giá ở mức 6/7 nhất là 9 phiếu, tuy nhiên đây cũng được cho là có thể bị ảnh hưởng bởi tâm lý e ngại hay nể sợ lãnh đạo.

### **2.3. Đánh giá công tác quản lý nhân lực của công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh**

#### **2.3.1. Đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh**

**Bảng 18: Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Bảo Minh**

<b>STT</b>	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>ĐVT</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
1	Doanh thu	tr đồng	17328	20331	22403	24748	24748
2	LNST	tr đồng	271,2	315,2	382,4	402,4	442,4
3	Tổng số LĐ	người	27	27	43	39	31
4	Hiệu suất sử dụng LĐ	trđ/người	641,78	753,00	521,00	634,56	798,32
5	Tỷ suất LN/LĐ	trđ/người	10,04	11,67	8,89	10,32	14,27

(Nguồn: Tính toán dựa trên số liệu của công ty)

Hiệu suất sử dụng lao động có xu hướng gia tăng từ 641,78 triệu đồng/lao động năm 2015 lên 753 triệu đồng/lao động năm 2016 và cao nhất là 798,32 triệu đồng/ lao động năm 2019. Tuy nhiên năm 2017 là năm có hiệu suất sử dụng lao động thấp nhất, điều đó là có lý do, năm 2017 công ty mở rộng kinh doanh là cho số lượng lao động tăng lên 59,26%, lao động mới tuyển còn phải đào tạo để phù hợp với công việc mới nên hiệu suất sử dụng lao động của năm đó không cao. Nhưng điều quan trọng là các năm sau 2018 và 2019 hiệu suất sử dụng lao động đã tăng dần và đến năm 2019 hiệu suất sử dụng lao động là cao nhất. Với con số này cho thấy hiệu suất sử dụng lao động của công ty cũng đang ở mức trung bình ngành và có xu hướng tăng, chứng tỏ hoạt động kinh doanh của công ty đang dần có hiệu quả tốt hơn. Để có được kết quả này, toàn thể cán bộ, công nhân viên trong Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh đã không ngừng nỗ lực trong công việc, trong quản lý, điều hành và phát triển công ty.

Về tỷ suất lợi nhuận lao động, xu hướng cũng tương tự như hiệu suất sử dụng lao động. Tỷ suất lợi nhuận lao động cũng có xu hướng gia tăng từ 10,04 triệu đồng/lao động năm 2015 lên 11,67 triệu đồng/lao động năm 2016 và cao nhất là 14,27 triệu đồng/ lao động năm 2019. Và năm 2017 cũng là năm có hiệu suất sử dụng lao động thấp nhất, cũng do năm 2017 công ty mở rộng kinh doanh là cho số lượng lao động tăng lên. Do lao động mới tuyển còn phải đào tạo để phù hợp với công việc mới, lao động mới đã làm cho tỷ suất lợi nhuận lao động của năm đó giảm xuống còn 8,89 triệu đồng/ lao động. Quan trọng là sau đó, các năm sau 2018 và 2019 tỷ suất lợi nhuận lao động đã tăng, đến năm 2019 tỷ suất lợi nhuận lao động đạt cao nhất là 14,27 triệu đồng/lao động. Với con số này cho thấy tỷ suất lợi nhuận lao động của công ty cũng đang tăng, một lần nữa khẳng định hoạt động kinh doanh của công ty đang dần có hiệu quả và đi vào chiều hướng tốt hơn, ổn định hơn.



Qua việc phân tích hai chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự giúp cho Công ty thấy được những sự thay đổi về các hiệu quả đạt được qua các năm, từ đó tìm ra những mặt được và những mặt còn hạn chế trong quá trình quản lý, khai thác và sử dụng lao động. Có nhiều nguyên nhân tác động đến các chỉ tiêu này như công tác định mức lao động, chất lượng lao động, quá trình khai thác và sử dụng lao động, công tác đào tạo người lao động, công tác lương bổng đãi ngộ và tạo động lực cho người lao động...

### **2.3.2. Kết quả đạt được**

Với quan điểm nguồn lực là tài sản quan trọng nhất của công ty, là yếu tố quyết định sự phát triển của công ty do vậy mà lãnh đạo công ty luôn xác định công tác quản lý nhân lực là trách nhiệm và là việc làm thường xuyên. Khi nghiên cứu, đánh giá thực trạng công tác Quản trị NNL tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh trong 5 năm 2015-2019 vừa qua có thể rút ra một số nhận xét, đánh giá chính về những mặt đạt được như sau:

#### *1) Về công tác phân tích công việc:*

Công ty đã có quy định về vai trò, nhiệm vụ cụ thể của từng vị trí công việc đối với một vài vị trí chủ chốt. Với khối lao động trực tiếp các công việc được phân công truyền miệng cấp trên - cấp dưới, người lao động chịu mọi trách nhiệm về công việc của mình khi thực hiện.

#### *2) Về công tác hoạch định nhân lực*

Việc lập kế hoạch nguồn nhân lực đã dựa trên cơ sở sản xuất kinh doanh, chiến lược kinh doanh của công ty. Công tác này đã xác định được khả năng nhân lực hiện có so với kế hoạch kinh doanh thì Công ty thừa hay thiếu nhân lực để đưa ra các quyết định đối với việc tuyển dụng, luân chuyển, sa thải. Công tác này tại công ty đã phối hợp với các nhà quản trị ở các bộ phận để thực hiện các chương trình cụ thể.

### *3) Về công tác tuyển dụng:*

Công ty đã đa dạng các hình thức tuyển dụng từ hai nguồn bên trong và bên ngoài. Công ty đặc biệt chú ý đến nguồn nội bộ là người thân quen được giới thiệu, kết quả là công ty đã lựa chọn được đội ngũ lao động có trình độ tay nghề cao được giới thiệu thông qua nguồn nội bộ. Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của con em cán bộ nhân viên trong công ty. Hơn nữa, chính đích thân giám đốc cũng là người chiêu mộ và tuyển dụng được những lao động có kinh nghiệm và tay nghề cao. Đặc biệt thời điểm 2017 khi công ty mở rộng sản xuất, công ty đã kịp thời tuyển đủ gần 60% lực lượng lao động tăng thêm để đáp ứng nhu cầu mở rộng kinh doanh.

### *4) Công tác đào tạo và phát triển nhân lực:*

Công ty đã rất quan tâm đến công tác đào tạo nhân lực. Với những lao động trực tiếp, thợ sửa chữa mới tuyển dụng, công ty đã phân công người kèm cặp tại chỗ để cho họ theo kịp công việc. Công ty cũng đã tạo điều kiện thuận lợi nhất để người lao động có thể tham gia các lớp huấn luyện về nâng cao nghiệp vụ, tay nghề mà việc đào tạo tại chỗ không đáp ứng được. Hàng năm công ty vẫn tổ chức đào tạo chuyên môn quản lý cho bộ phận văn phòng, học hỏi công nghệ 4.0, cách marketing hiệu quả, cách chăm sóc khách hàng thông qua việc gửi đi học các lớp học tương ứng. Ngoài ra, công ty còn tạo điều kiện cho người lao động được tham gia giao lưu tại các câu lạc bộ sơn, pha màu, sửa chữa ô tô của thành phố để học hỏi nâng cao tay nghề. Kết quả sau đào tạo là người lao động đã tiếp thu được kiến thức, đáp ứng được đòi hỏi của công việc. Như vậy, về cơ bản công tác đào tạo của công ty đã gắn với việc bố trí sử dụng lao động, phù hợp với năng khiếu sở trường của người lao động.

*5) Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động:*

Công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh nhằm mục tiêu đánh giá trình độ chuyên môn tay nghề của người lao động. Trên quan điểm đánh giá nhằm xác định lao động đạt hiệu quả ra sao và gắn liền kết quả thực hiện công việc với tiền lương, tiền thưởng. Hiện nay tại công ty việc đánh giá người lao động bằng cách hàng ngày các trưởng bộ phận theo dõi và điểm danh người lao động vào lúc đầu giờ xem người lao động có tham gia lao động trong ca hoặc trong ngày đó hay không. Sau đó báo cáo lên phòng tổ chức tổng hợp. Và việc đánh giá xem người lao động có hoàn thành tốt công việc hay không chỉ dựa trên việc họ hoàn thành công việc đúng thời hạn hay không, đi làm đủ ca, đủ buổi. Nhìn chung công tác đánh giá người lao động phần nào đã phù hợp với tình hình thực tiễn của công ty và được người lao động cho là phù hợp.

*6) Vấn đề lương bổng và đãi ngộ:*

Công tác trả công lao động và đãi ngộ tại công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh đã hướng tới mục tiêu cơ bản sau trong công tác trả lương người lao động là thu hút nhân viên, duy trì những nhân viên giỏi, kích thích động viên nhân viên và đặc biệt là đáp ứng yêu cầu của luật pháp. Mức thu nhập bình quân người lao động tại công ty hiện nay đạt ở mức trung bình khá của thị trường lao động. Với ngành nghề kinh doanh đem lại doanh thu chính cho công ty là sửa chữa ô tô, lao động của công ty chủ yếu làm trong lĩnh vực này thì với mức lương này tại thị trường Hải Phòng cũng là tương đối tạo ra sự cạnh tranh. Hơn nữa mức thu nhập bình quân của người lao động đều tăng lên qua các năm. Điều này chứng tỏ rằng, ngoài việc trú trọng đầu tư đổi mới công nghệ, cải thiện điều kiện làm việc, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ thì công ty Cổ phần thương mại Bảo

Minh còn rất nỗ lực để nâng cao thu nhập cho người lao động. Các mức tiền thưởng và phụ cấp Công ty quy định là hợp lý so với mặt bằng chung.

*7) Vấn đề quan hệ lao động:*

Tại công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh quan hệ lao động đạt được như sau: Trong nội công ty thường xuyên có các cuộc trao đổi thông tin giữa lãnh đạo công ty, cấp trên quản lý trực tiếp và người lao động. Việc trao đổi thông tin trong quan hệ lao động ở Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh được thực hiện theo hai chiều giữa người sử dụng lao động đến người lao động và ngược lại, với các trao đổi trực tiếp hoặc văn bản. Công ty cũng thường xuyên có các cuộc tư vấn, hỏi ý kiến tham khảo của người lao động trực tiếp, để đưa ra những phương án hiệu quả nhất khi thực hiện công việc. Sau những ý kiến tư vấn, dù những ý kiến tư vấn của người lao động có được công ty chấp nhận hay không thì nó cũng đã tạo ra cho người lao động một cảm giác thoải mái, để họ tự thấy mình cũng được tôn trọng, được tham gia quyết định đến công việc của mình, từ đó họ sẽ gắn bó và làm việc nhiệt tình hơn.

Vấn đề thương lượng trong quan hệ lao động thường chỉ được thực hiện giữa lãnh đạo công ty và ban chấp hành công đoàn công ty, kết quả cuối cùng của cuộc thương lượng này là bản thoả ước lao động tập thể lao động của công ty được sửa đổi bổ sung hàng năm. Việc giao kết hợp đồng đã được ký đúng loại, các hợp đồng được ký kết trong Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh gồm các hình thức hợp đồng có xác định thời hạn, hợp đồng không xác định thời hạn. Về kỷ luật lao động, trách nhiệm vật chất: Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh đã xây dựng nội quy lao động của công ty và được phổ biến rộng rãi đến từng người lao động.

Quan hệ lao động tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh đã tạo ra được sự đối thoại, thoả thuận trong công ty, lại được giao lưu học hỏi để mở rộng hiểu biết ra bên ngoài. Người lao động tại Công ty Cổ phần thương mại

Bảo Minh được phát biểu ý kiến của mình, được đóng góp đưa ra các giải pháp trong công việc, trong việc xây dựng tập thể, được thắc mắc những vướng mắc trong công việc, trong quyền lợi của người lao động.

Quan hệ lao động tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh có thể nói là khá tốt. Điều này còn được thể hiện qua kết quả điều tra khảo sát từ phía người lao động với mức độ đồng ý khá cao. Các câu hỏi tại phiếu điều tra được chi thành 7 mức độ, từ thấp đến cao thì kết quả thống kê tổng hợp cho thấy điểm trung bình của tất cả các vấn đề được đánh giá có mức độ đồng ý thấp nhất là 4,56/7 và cao nhất là 6,32/7.

### **2.3.3. Những hạn chế và nguyên nhân**

#### *1) Về công tác phân tích công việc:*

Công ty chưa có bản tiêu chuẩn công việc và bản mô tả công việc, nhân viên chỉ thực hiện công việc theo sự điều khiển của cấp trên quản lý trực tiếp, việc phân tích nội dung của từng nhiệm vụ, công việc trên từng lĩnh vực còn tự phát. Điều này là nguyên nhân dẫn tới có những lao động tại công ty không rõ mối quan hệ giữa các công việc với nhau, thiếu những điều kiện cần thiết để hoàn thành công việc và nhất là thiếu những tiêu chuẩn quy định hoàn thành công việc. Đặc biệt là đối với khối lao động làm việc trực tiếp, công ty chưa có định mức lao động cụ thể để nhân viên căn cứ vào đó hoàn thành khối lượng công việc mà mình phải đảm nhận. Người lao động được bàn giao công việc bằng miệng, cấp trên - cấp dưới, chưa có văn bản cụ thể. Việc qui định về qui trình làm việc hoặc xử lý tình huống lỗi trong qui trình làm việc chưa được đề cập, việc xác định mức độ thiệt hại khi làm sai qui trình hoặc chậm trễ cũng chưa được quan tâm. Việc này dẫn đến ý thức lao động của người lao động hạn chế. Đôi khi xảy ra tình trạng cấp trên giao công việc cho cấp dưới cũng chưa hình dung hết những công việc cấp dưới phải thực hiện, đa phần cần thực hiện công việc gì thì giao ngay công việc đó. Tình trạng phổ

biến hiện nay là lao động tại công ty chủ yếu giải quyết công việc theo sự vụ, công việc dịch vụ phát sinh. Từ đó dẫn đến tình trạng bản thân người lao động chưa chủ động trong việc lập kế hoạch thực hiện công việc của chính mình, chưa có mục tiêu công việc cụ thể.

### *2) Về công tác hoạch định nhân lực*

Công tác hoạch định nhân sự tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh chưa thực sự hiệu quả. Trên nhưng thực tế việc hoạch định nguồn nhân lực vẫn chưa xác định rõ được nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai để chủ động thấy trước được những khó khăn và tìm các biện pháp nhằm đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực dài hạn. Nguyên nhân chính vẫn là do tầm nhìn chiến lược của lãnh đạo công ty, những thay đổi trong kế hoạch sản xuất kinh doanh và những thay đổi thất thường của thị trường cũng như nhu cầu của khách hàng.

### *3) Về công tác tuyển dụng:*

Vì tập trung vào nguồn nội bộ nên khó tạo ra cái mới, có phần nào hạn chế về chất lượng và hiệu quả tuyển dụng không cao dẫn đến người lao động khó gắn bó với công ty. Số lượng biến động nhân sự của công ty do thôi việc, chuyển công tác được thể hiện ở bảng 7 cho thấy người lao động sau khi được tuyển dụng không gắn bó với công ty. Đây cũng là tình hình biến động chung của ngành sửa chữa ô tô. Có trường hợp chuyển công tác, đây cũng là một điều đáng tiếc cho công ty, lao động chuyển đi đều là các thợ tay nghề bậc cao, điều này công ty cần xem xét lại để có chính sách cụ thể nhằm giữ nhân tài cho công ty.

### *4) Công tác đào tạo và phát triển nhân lực:*

Tuy công tác đào tạo và phát triển nhân lực đã được công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh quan tâm nhưng có lẽ việc khuyến khích người lao

động tự học hỏi để nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề. Công ty cần có chính sách xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực cụ thể. Cần có chính sách để khuyến khích người lao động tự học. Bên cạnh đó công ty cũng cần có chính sách để người lao động được đào tạo không rời bỏ công ty, trách lãng phí nguồn lực sau đào tạo.

*5) Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động:*

Hoạt động đánh giá người lao động được thực hiện mang tính đối phó, chưa hề có một hệ thống đánh giá chính thức từ trên xuống, chưa xây dựng tiêu chí đánh giá cho từng chức vụ, nhiệm vụ cụ thể, tiêu chí đánh giá về kết quả công việc chưa rõ ràng, các tiêu chí này mới chỉ dừng lại ở mức độ chung. Công tác đánh giá chưa quan tâm nhiều đến thái độ, tác phong làm việc của người lao động, chất lượng thực hiện công việc, khả năng, trình độ cũng như mức độ thành thực trong công việc của người lao động. Một vấn đề nữa đó là mối quan hệ giữa việc đánh giá nhân viên và vấn đề tiền lương, việc đánh giá xếp loại nhân viên của công ty không ảnh hưởng đến số tiền lương mà nhân viên đó nhận được trong tháng. Cuối kỳ, những người lao động chăm chỉ hay lười biếng, thậm chí chưa đủ trình độ đều được đánh giá chung chung như nhau, các quy định chưa rõ ràng. Điều đó ảnh hưởng không ít đến tâm lý người lao động và sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động của người lao động cũng như toàn thể công ty.

Nguyên nhân của những hạn chế này một phần là do công tác phân tích công việc của công ty chưa được thực hiện tốt, các thông tin về nhiệm vụ công việc chưa được rõ ràng. Công ty chưa quan tâm đến việc cung cấp các thông tin về nhiệm vụ công việc, làm cho người lao động hiểu rõ chức năng, nhiệm vụ và trách nhiệm công việc mà người lao động phải đảm nhận khi thực hiện công việc.

*6) Vấn đề lương bổng và đãi ngộ:*

Công ty chưa có chế độ thưởng khác nhằm nâng cao tinh thần trách nhiệm, khuyến khích nhân viên làm việc trung thành với Công ty như: thưởng thâm niên đối với cán bộ, công nhân viên đã có thời gian dài gắn bó với Công ty, thưởng định kỳ, thưởng thi đua theo quý, năm,... Đây cũng là một nguyên nhân mặc dù mức thu nhập của công ty được đánh giá là khá so với thị trường lao động ngành nhưng công ty cũng không giữ được người lao động trong bối cảnh thị trường lao động cạnh tranh như hiện nay.

### *7) Về quan hệ lao động:*

Gần đây tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh có xảy ra vấn đề chấm dứt hợp đồng lao động, chủ yếu là từ phía người lao động. Người lao động tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh một số thường đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động không theo trình tự thủ tục quy định của pháp luật. Đây chính là vấn đề người lao động tự ý bỏ việc không rõ lý do, không báo trước. Việc xét xử kỷ luật lao động tại công ty chưa khách quan vì trong công ty mọi người có mối quan hệ với nhau, hiểu biết về nhau dẫn đến có tình tạng nể nang, coi nhẹ kỷ luật lao động của người lao động.

## **Tiểu kết chương 2**

Từ việc giới thiệu tổng quan về công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh, khái quát về tình hình kinh doanh, tình hình nguồn nhân lực, các nhân tố tác động đến Quản trị NNL tại công ty. Trong chương 2 của Luận văn đã tập trung phân tích, đánh giá thực trạng Quản trị NNL tại công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh theo các nội dung về công tác phân tích công việc, công tác hoạch định nguồn nhân lực, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá thành tích, lương - đãi ngộ và quan hệ lao động. Dựa trên nguồn tài liệu, số liệu thứ cấp và số liệu sơ cấp thu được qua khảo sát bằng bảng hỏi tại công ty.

Trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng công tác Quản trị NNL tại công



ty Cổ phần thương mại Bảo Minh, luận văn đã có những kết luận về những mặt đạt được, hạn chế trong công tác Quản trị NNL của công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh. Những đánh giá, phân tích cụ thể về các mặt phân tích công việc, hoạch định nhân lực, tuyển dụng nhân lực, đánh giá thực hiện công việc của người lao động, đào tạo và phát triển NNL, lương và đãi ngộ, quan hệ nhân sự. Các phân tích và kết luận trong chương 2 là những phân tích kết luận khách quan, với phương pháp nghiên cứu khoa học và dựa trên các tài liệu, số liệu thứ cấp và sơ cấp tin cậy được thu thập tại công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh.

## CHƯƠNG 3

### GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI BẢO MINH

#### 3.1 Định hướng phát triển và những vấn đề đặt ra đối với công tác QTNL của Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh

##### 3.1.1 Phương hướng và mục tiêu kinh doanh của Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh

Kế hoạch kinh doanh trong những năm tới của Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh được xây dựng dựa trên cơ sở hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong những năm trước và yêu cầu phát triển của thị trường sửa chữa ô tô. Cùng với sự gia tăng về nhu cầu sử dụng ô tô của người dân thành phố Hải Phòng, song song với đó là nhu cầu sửa chữa, đại tu, bảo dưỡng cũng tiếp tục tăng lên trong thời gian tới. Do vậy Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh có đặt ra mục tiêu phát triển trong những năm tới như sau:

**Bảng 19: Mục tiêu phát triển kinh doanh của Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh trong 3 năm tới 2020-2022**

Chỉ tiêu	ĐVT	2019	2020	2021	2022
Tốc độ tăng trưởng DT	%	-	12	15	15
Tổng doanh thu	trđồng	24748	27718	31321	36019
Lợi nhuận	trđồng	442,4	495,5	559,9	643,8
TN bình quân LĐ/tháng	trđồng/LĐ	9,68	10,26	10,88	11,53

(Nguồn: Tác giả tính toán dựa trên kế hoạch của Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh)

Trong 3 năm tới, công ty cố gắng duy trì tốc độ tăng trưởng doanh số đạt từ 12% đến 15%. Với mức lợi nhuận được xây dựng dựa theo tính toán của công ty. Mức thu nhập bình quân của người lao động dự tính gia tăng ít nhất 6%/năm. Để đạt được những mục tiêu này, công ty cần phải có những định hướng trong hoạt động quản trị ở tất cả các lĩnh vực: quản trị sản xuất, quản trị marketing, quản trị tài chính và quản trị nhân sự.

### **3.1.2. Những vấn đề đặt ra đối với công tác QTNNL**

#### *1) Những thay đổi về nhận thức của người lao động*

Việc thay đổi về môi trường kinh tế, tất yếu dẫn đến sự thay đổi về nhận thức của người lao động. Điều này tác động cơ bản đến những định hướng trong công tác quản trị nguồn nhân lực của công ty. Sự thay đổi trong nhận thức được thể hiện ở những nét chính như sau:

Người lao động ngày càng nhận thức rõ hơn vai trò của bản thân đối với sự thành công của hoạt động kinh doanh. Nếu như trước đây người lao động thường có suy nghĩ lao động vì tiền lương và có tâm lý phụ thuộc, e sợ người quản lý trong công việc thì nay nay khi trình độ của người lao động được nâng cao, năng lực và cá tính của người lao động được thể hiện rõ hơn thì nhận thức của người lao động đối với công việc đã thay đổi hoàn toàn. Người lao động nhận thức được rằng không chỉ người lao động cần công ty mà hoạt động kinh doanh của công ty cũng cần người lao động. Nên công tác QTNNL phải đánh giá đúng vai trò và những đóng góp của người lao động trong kết quả hoạt động kinh doanh, được hưởng thù lao và những quyền lợi tương xứng.

Bên cạnh đó người lao động cũng đòi hỏi những quyền lợi chính đáng khác như quyền được đào tạo phát triển nghề nghiệp, quyền được hưởng những phúc lợi xã hội, quyền thực hiện các nghĩa vụ đối với gia đình, xã

hội..v.v Những quy định về quyền mà người lao động được hưởng đã được thể hiện đầy đủ trong Luật lao động. Những chính sách đối với người lao động đang thay đổi theo hướng ngày một chú ý hơn đến vai trò của người lao động trong hoạt động kinh doanh của công ty. Các chính sách về đào tạo phát triển, thù lao lao động, đánh giá thực hiện công việc và tạo động lực cho người lao động nên được điều chỉnh và định hướng cho phù hợp.

### *2) Chất lượng nguồn nhân lực trong ngành đòi hỏi ngày càng cao*

Những năm gần đây cơ cấu lao động trong ngành công nghiệp cơ khí nói chung, ngành lắp ráp và sửa chữa ô tô nói riêng đang có những sự chuyển dịch rõ nét. Những lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao đang ngày càng trở nên cần thiết hơn, trong khi những lao động không có chuyên môn phải được cắt giảm. Các khu công nghiệp, đặc biệt là khu công nghiệp Đình Vũ với các nhà máy ô tô xe máy của tập đoàn VinGroup đã thu hút một lượng lớn lao động trong ngành. Điều này đang là một nhân tố cản trở đối với sự phát triển của công ty.

Công nghệ phát triển sẽ tạo ra sự thay đổi cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi và trình độ. Lao động trẻ sẽ có xu hướng được ưu tiên hơn do tính năng động và khả năng bắt kịp với sự thay đổi của môi trường và thường được đào tạo bài bản hơn về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ. Bên cạnh đó, lao động trẻ cũng dễ dàng đáp ứng hơn những yêu cầu đòi hỏi về công nghệ, ngoại ngữ, tin học..v.v là những yếu tố rất cần thiết trong môi trường kinh doanh mới.

### *3) Thay đổi về các giá trị văn hóa doanh nghiệp*

Hiện nay, sự giao thoa về văn hóa diễn ra ở tất cả các lĩnh vực của cuộc sống và càng mạnh mẽ hơn trong môi trường doanh nghiệp. Nếu trước đây, khái niệm văn hóa doanh nghiệp trong công ty chưa được sự quan tâm của

lãnh đạo và cán bộ, nhân viên thì trong giai đoạn hiện nay văn hóa doanh nghiệp đang dần được quan tâm và được nhìn nhận như một yếu tố tạo nên sự thành công của doanh nghiệp. Khi môi trường thay đổi, doanh nghiệp hoạt động và phát triển trong một môi trường nhiều biến động cần thay đổi để thích ứng các yếu tố bên ngoài (kinh tế, chính trị, xã hội, công nghệ...vv), doanh nghiệp rất dễ mất đi định hướng phát triển. Văn hóa doanh nghiệp, trong hoàn cảnh này là một trục để hoạt động của các doanh nghiệp vây quanh.

Văn hóa doanh nghiệp đang chuyển biến dần theo hướng coi trọng sự định hướng, sự sáng tạo của các cá nhân, đề cao việc biên cải cái cũ, tinh tuyền cái mới. Vì vậy lãnh đạo công ty cần đưa ra được những tuyên bố rõ ràng về sứ mệnh về mục tiêu và nhiệm vụ của mình, gây được ấn tượng về quan điểm, giá trị mới mà công ty sẽ hướng tới. Việc điều chỉnh định hướng văn hóa cho phù hợp với định hướng phát triển công ty nhưng cũng phù hợp với lao động đa dạng giữ một vai trò rất quan trọng, đòi hỏi sự đầu tư của Lãnh đạo công ty trong công tác QTNNL.

#### *4) Hoạt động đào tạo và phát triển nghề nghiệp đang thay đổi*

Sự phát triển của kinh tế và khoa học kỹ thuật yêu cầu công tác Quản trị NNL phải chú trọng hơn tới đào tạo phát triển nghề nghiệp cho người lao động. Cụ thể các yêu cầu của hoạt động đào tạo phải đáp ứng được chất lượng đào tạo. Đồng thời, cần tổ chức đào tạo thường xuyên để trình độ củangười lao động phát triển phù hợp với thực tế đòi hỏi của công nghệ, của ngành.

Để hoạt động đào tạo và phát triển nghề nghiệp trong công ty được đạt hiệu quả cần chú trọng đến những điểm sau: Khuyến khích người lao động đi học các lớp bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp; Khuyến khích người lao động đi học các chương trình đào tạo nâng cao tay nghề; Ưu tiên tuyển dụng những lao động có trình độ tay nghề và có nhu cầu

học hỏi.

#### *5) Công tác đánh giá thực hiện công việc đòi hỏi công khai, minh bạch và công bằng*

Việc đánh giá thực hiện công việc cũng đang có sự thay đổi căn bản. Nếu cách đánh giá trong thời gian trước công ty dựa vào các tiêu chuẩn đạo đức, thời gian làm việc nhiều hơn là kết quả công việc. Với những sự thay đổi được đề cập trên, sự thay đổi về tư duy của người lao động cũng đã tác động đến quan điểm đánh giá công việc. Người lao động càng ngày càng coi trọng hơn việc minh bạch trong đánh giá kết quả công việc, đòi hỏi nhà quản lý phải có một quy trình đánh giá công việc minh bạch, cụ thể, phù hợp với nhiều đối tượng. Hiện nay, công tác đánh giá công việc trong công ty đã chú trọng hơn đến kết quả công việc của người lao động. Lãnh đạo công ty cũng không ngừng tìm hiểu và học hỏi để tiến hành xây dựng tiêu chuẩn đánh giá phù hợp với đòi hỏi. Vì vậy, công ty cần tiếp tục hoàn thiện hoạt động đánh giá kết quả thực hiện công việc theo các hướng sau: Triển khai đánh giá kết quả thực hiện công việc ở tất cả các vị trí, đảm bảo rằng người lao động được đánh giá công việc đang thực hiện; Công khai, minh bạch kết quả đánh giá với người lao động; Tăng cường đánh giá theo hiệu quả công việc; Tham khảo cách thức đánh giá kết quả thực hiện công việc ở các doanh nghiệp lớn cùng ngành để hoàn thiện hơn việc đánh giá.

#### ***3.1.3. Phương hướng và mục tiêu của công tác QTNNL tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh***

Mục tiêu kinh doanh luôn phải gắn liền với mục tiêu của các công tác quản trị trong đó có công tác quản trị nhân lực. Để đạt được mục tiêu kinh doanh ở trên, lãnh đạo công ty sẽ phải xác định nguồn nhân lực là nguồn lực then chốt đóng góp vào sự phát triển bền vững của công ty. Công ty cần phải hoàn thiện công tác quản trị nhân lực theo các mục tiêu sau:

- Xây dựng đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn tay nghề bậc thợ cao, cơ cấu lao động theo trình độ, giới tính và độ tuổi hợp lý với yêu cầu phát triển sản xuất kinh doanh của công ty.

- Tiếp tục để cải thiện đời sống vật chất, tinh thần và môi trường làm việc cho người lao động.

- Tiếp tục đầu tư đào tạo nhân lực, nhằm tăng tỷ trọng lao động có trình độ tay nghề bậc thợ lên, đáp ứng yêu cầu đòi hỏi của sự phát triển về kinh tế và tiến bộ của khoa học kỹ thuật.

- Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động phát huy tối đa năng lực cá nhân, gắn quyền lợi của người lao động với hiệu quả kinh doanh của công ty.

- Sử dụng hiệu quả nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của công việc. Đảm bảo người lao động được động viên khuyến khích tại nơi làm việc để yên tâm lao động, gắn bó lâu dài với công ty.

- Phấn đấu công ty thực sự trở thành doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt trong thành phố.

## **3.2. Giải pháp hoàn thiện quản lý nhân lực tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh**

### ***3.2.1. Giải pháp 1: Hoàn thiện công tác phân tích công việc***

*Cơ sở của giải pháp:*

Như phân tích trong thực trạng, Công ty chưa có bản tiêu chuẩn công việc và bản mô tả công việc, nhân viên chỉ thực hiện công việc theo sự điều khiển của cấp trên quản lý trực tiếp, việc phân tích nội dung của từng nhiệm vụ, công việc trên từng lĩnh vực còn tự phát. Điều này là nguyên nhân làm cho người lao động không rõ mối quan hệ giữa các công việc với nhau, thiếu những điều kiện cần thiết để hoàn thành công việc và nhất là thiếu những tiêu

chuẩn quy định hoàn thành công việc. Đôi khi xảy ra tình trạng cấp trên giao công việc cho cấp dưới cũng chưa hình dung hết những công việc cấp dưới phải thực hiện, đa phần cần thực hiện công việc gì thì giao ngay công việc đó. Lao động tại công ty chủ yếu giải quyết công việc theo sự vụ, công việc dịch vụ phát sinh dẫn đến tình trạng người lao động chưa chủ động trong việc lập kế hoạch thực hiện công việc của chính mình, chưa có mục tiêu công việc cụ thể.

*Nội dung của giải pháp:*

Để xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn khi thực hiện công việc thì công ty phải tiến hành hoạt động phân tích công việc. Xác định nhiệm vụ công việc và kỹ năng, năng lực, trách nhiệm cần phải có để thực hiện từng vị trí công việc. Thực hiện thu thập thông tin một cách hệ thống. Thông qua phân tích công việc sẽ giúp người lao động hiểu một cách chi tiết về nhiệm vụ và trách nhiệm của mình trong công việc. Cũng thông qua phân tích công việc, người quản lý công ty có thể căn cứ vào đó để đưa ra các quyết định nhân sự tiếp theo như hoạch định, tuyển dụng, đề bạt, đánh giá, thù lao lao động... dựa trên các tiêu chí của việc công tác phân tích công việc.

Công ty cần phân tích công việc theo trình tự:

Bước 1: Chuẩn bị phân tích công việc.

Xác định mục đích của phân tích công việc nhằm xác định được những thông tin về công việc và thông tin về điều kiện làm việc; Xem xét các thông tin có liên quan đến công việc như máy móc, thiết bị, công cụ cần sử dụng và các phương tiện cần hỗ trợ công việc; Lựa chọn người thực hiện công việc tiêu biểu để phân tích để xác định yêu cầu tối thiểu về kiến thức, kỹ năng và năng lực cần cho vị trí công việc đó để đạt kết quả ở mức yêu cầu. Không nên chọn người thực hiện xuất sắc.



Bước 2: Tiến hành phân tích công việc.

Tiến hành thu thập thông tin cho công tác phân tích công việc. Thông tin phải được thu thập đầy đủ, chính xác. Kết hợp đan xen các phương pháp thu thập thông tin như điều tra, phỏng vấn, quan sát người lao động trong từng vụ việc và từng vị trí công việc.

Bước 3: Đưa ra kết quả phân tích công việc.

Kết quả của việc phân tích công việc là đưa ra “Bản mô tả công việc” và “Bản tiêu chuẩn công việc”

- Bản mô tả công việc: là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến công tác cụ thể, các nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc. Hiểu một cách ngắn gọn bản mô tả công việc là mô tả các nhiệm vụ cấu thành nên công việc đó. Bản mô tả công việc là một tài liệu giải thích trả lời các câu hỏi sau: Người thực hiện công việc? Vị trí của họ trong hệ thống của tổ chức? Tại sao công việc đó phải được thực hiện? Mục tiêu công việc đó là gì? Công việc phải làm gì? hay các nhiệm vụ chủ yếu phải hoàn thành? Công việc được thực hiện ở đâu? Khi nào công việc được coi là hoàn tất? Phương tiện, trang bị thực hiện công việc? Điều kiện làm việc và rủi ro có thể?

- Bản tiêu chuẩn công việc: là văn bản liệt kê tất cả các yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc. Hay nói khác đi là bản trình bày các điều kiện tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc riêng biệt nào đó. Công việc rất đa dạng, nên yêu cầu của công việc cũng rất đa dạng. Các yếu tố chung nhất thường được đề cập trong bản tiêu chuẩn công việc là: Trình độ học vấn; Trình độ chuyên môn; Các kỹ năng cần thiết cho công việc; Kinh nghiệm cần có để thực hiện công việc: thâm niên trong nghề, các thành tích kỹ lục đã đạt được; Trình độ ngoại ngữ: cần biết ngoại ngữ nào và mức độ; Các phẩm chất về cá nhân: tuổi


đòi, sức khỏe, ngoại hình, tham vọng cầu tiến, hoàn cảnh gia đình, nghị lực, mức độ thích nghi với hoàn cảnh, khả năng làm việc độc lập, khả năng chịu được sự căng thẳng hay áp lực công việc ... Một số yêu cầu đặc biệt khác cho hoàn thành công việc.

*Chi phí tiến hành phân tích công việc:*

Khi tiến hành phân tích công việc, công ty sẽ phải tốn kém các chi phí như chi phí về mặt thời gian để thu thập thông tin, chi phí cho người thực hiện phân tích công việc và chi phí văn phòng phẩm...

Ví dụ 1: Về phân tích công việc cho vị trí công việc nhân viên sửa chữa ô tô được đề nghị.

**Bảng 20: Biểu mẫu 1 cho phân tích công việc**

	<p>CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI BẢO MINH</p>
<p>Vị trí công việc: Nhân viên sửa chữa ô tô          Mã số: ....          Bộ phận: Gara ô tô Dương Kinh          Ngành nghề : Cơ khí - Chế tạo, Kỹ thuật ứng dụng, Ô tô - Xe máy</p>	
<p style="text-align: center;"><b>MÔ TẢ CÔNG VIỆC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thực hiện nhiệm vụ kiểm tra, sửa chữa sản phẩm theo kế hoạch chi tiết của tổ trưởng. Đảm bảo đúng quy trình công nghệ được ban hành, hướng dẫn.</li> <li>- Kiểm tra hàng CKD - CBU - SKD<sup>1</sup>, vật tư, nguyên/nhiên liệu trước khi đưa vào sử dụng.</li> <li>- Báo cáo các hư hỏng/lỗi phát sinh hoặc những điểm không phù hợp cho tổ trưởng.</li> <li>- Chịu trách nhiệm về chất lượng sản phẩm trong phạm vi công việc.</li> <li>- Đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh môi trường và an toàn phòng chống cháy nổ tại vị trí công tác cũng như môi trường làm việc chung của gara.</li> <li>- Duy trì kiểm tra, bảo dưỡng thiết bị, dụng cụ hàng ngày tại nơi làm việc.</li> <li>- Sửa chữa máy móc, thiết bị, dụng cụ bị hư hỏng nhẹ tại vị trí làm việc.</li> <li>- Kết hợp với nhân viên bảo trì máy móc thiết bị thực hiện việc bảo trì/bảo dưỡng định kỳ.</li> <li>- Thực hiện sáng kiến, cải tiến để nâng cao năng suất lao động, tiết kiệm vật tư, giảm chi phí và thực hiện an toàn lao động.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trình độ: chứng chỉ nghề, trung cấp nghề về ô tô hoặc cơ khí động lực trở lên.</li> <li>- Có kiến thức về tháo lắp chi tiết ô tô (có kinh nghiệm làm ở các garage sửa chữa ô tô).</li> <li>- Có kỹ năng làm việc độc lập và làm việc nhóm.</li> </ul>	

<sup>1</sup> **CKD: Completely Knocked Down:** Xe lắp ráp trong nước với 100% linh kiện được nhập khẩu (completely). Trong trường hợp này, hãng xe (có nhà máy ở VN) đã nhập khẩu toàn bộ linh kiện sau đó gia công, lắp ráp thành chiếc xe hoàn chỉnh.

**SKD: Semi-Knocked Down:** Xe lắp ráp trong nước có một số linh kiện đã được nội địa hoá .

**CBU: Completely Built-Up:** Xe được sản xuất hoàn toàn ở nước ngoài và nhập khẩu nguyên chiếc về VN. Ví dụ BMW, Audi không có nhà máy ở VN nên chỉ kinh doanh xe nhập khẩu nguyên chiếc.

- Sức khỏe tốt, chịu được áp lực cao trong công việc (tăng ca khi cần).

*Ước tính kết quả được cải thiện:*

- Người lao động làm việc hiệu quả hơn, nâng cao chất lượng công việc, giảm chi phí về vật tư và thời gian, kích thích tinh thần làm việc...


- Làm cơ sở cho các công tác hoạch định nhân sự, tuyển dụng, thu hút được lao động có trình độ, tạo uy tín đối với khách hàng, tăng tính cạnh tranh cho công ty.

- Làm cơ sở để đánh giá thành tích lao động một cách công bằng.

Hiệu quả của công tác phân tích công việc không trực tiếp quan sát ngay được nhưng phân tích công việc trong QTNNL của công ty rất quan trọng, nó là khâu tiền đề cho các công tác tiếp theo.

Ví dụ 2: Đối với vị trí trưởng phòng hành chính cần phải xây dựng lại hệ thống phân tích công việc như sau:

**Bảng 21: Biểu mẫu 2 cho phân tích công việc**

 <b>CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI BẢO MINH</b>
Vị trí công việc: Trưởng phòng Hành chính Mã số: .... Bộ phận: Phòng Hành chính
<p style="text-align: center;"><b>A/ BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC</b></p> <p><b>1. Trách nhiệm</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Theo dõi toàn bộ quy trình đánh giá theo hệ thống ISO.</li><li>- Cập nhật các chế độ, chính sách về lao động và việc làm.</li><li>- Theo dõi việc chấp hành các nội quy, quy định, đồng thời chịu trách nhiệm xử lý kỷ luật đối tượng vi phạm.</li><li>- Cập nhật hồ sơ, lý lịch trích ngang của nhân viên, quản lý hồ sơ lưu hành.</li><li>- Báo cáo tình hình nhân sự hàng năm, cập nhật sơ đồ tổ chức của Công ty.</li><li>- Lập kế hoạch tuyển dụng và chuẩn bị các quyết định tuyển dụng nhân sự.</li><li>- Tổ chức giáo dục, đào tạo, giao việc cho nhân viên mới.</li><li>- Quản lý các chương trình đào tạo cán bộ nhân viên.</li><li>- Theo dõi và soạn thảo hợp đồng lao động.</li><li>- Xây dựng chế độ chính sách nhân sự.</li></ul> <p><b>2. Quyền hạn</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Có quyền được đề nghị đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn.</li><li>- Có quyền được nêu ra ý kiến, đề xuất cải tiến chế độ thực hiện công việc.</li><li>- Được thông tin nhanh chóng, chính xác, kịp thời.</li></ul> <p><b>3. Điều kiện làm việc</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Thời gian làm việc: 8 tiếng/ngày.</li><li>- Được trang bị thiết bị làm việc đầy đủ như: Máy tính, máy in, điện thoại, văn phòng phẩm,...</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Môi trường làm việc thuận lợi, không độc hại, không tiếng ồn, bụi bẩn.</li> </ul> <p><b>4. Môi quan hệ trong công việc</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quan hệ hỗ trợ với đồng nghiệp.</li> <li>- Quan hệ với lãnh đạo.</li> <li>- Quan hệ khác phòng ban trong Công ty.</li> </ul>
<p><b>B/ BẢN YÊU CẦU CÔNG VIỆC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tốt nghiệp đại học hoặc có văn bằng chuyên ngành luật, quản trị nhân sự, kinh tế lao động.</li> <li>- Có ít nhất 2 năm kinh nghiệm trở nên, nắm rõ Luật pháp Nhà nước về các quy định tiền lương, phúc lợi, bảo hiểm xã hội,...</li> <li>- Sử dụng thành thạo tin học và ngoại ngữ (tiếng Anh, Trung,...)</li> </ul>
<p><b>C/ BẢN TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoàn thành tốt các công việc được giao.</li> <li>- Lập báo cáo tiền lương, BHXH và BHYT đúng ngày rồi chuyển cho Phòng Kế toán.</li> <li>- Cập nhật kịp thời mức lương mới cho nhân viên trong Công ty.</li> <li>- Giải quyết được các thắc mắc về thủ tục cần thiết.</li> </ul>

### **3.2.2. Giải pháp 2: Hoàn thiện công tác hoạch định nhân sự**

#### *Cơ sở của giải pháp:*

Công tác hoạch định nhân sự tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh chưa thực sự hiệu quả. Công ty vẫn chưa xác định rõ được nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai để chủ động thấy trước được những khó khăn và tìm các biện pháp nhằm đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực dài hạn. Nguyên nhân chính vẫn là do tầm nhìn chiến lược của lãnh đạo công ty, những thay đổi trong kế hoạch sản xuất kinh doanh và những thay đổi thất thường của thị trường cũng như nhu cầu của khách hàng. Hơn nữa, công ty còn chưa thấy

được hiệu quả của việc lập kế hoạch nhu cầu nhân lực. Công ty cần phải có kế hoạch nhân lực nhằm phục vụ nhu cầu phát triển bền vững, đặc biệt trong điều kiện môi trường kinh doanh có nhiều thay đổi như hiện nay.

*Nội dung của giải pháp:*

- Xây dựng một quy trình rõ ràng để lập kế hoạch nguồn nhân lực. Trước hết là phải phân tích môi trường, xác định mục tiêu chiến lược kinh doanh của Công ty. Từ đó mới xác định được mục tiêu về nguồn nhân lực, nhằm thực hiện được mục tiêu kinh doanh chung Công ty đã đề ra. Việc này đòi hỏi phòng Hành chính của công ty phải luôn nắm được con số cụ thể về thực trạng nguồn nhân lực về số lượng và chất lượng, trình độ, phẩm chất, cá tính, tinh thần trách nhiệm, mức độ nhiệt tình trong công việc của đội ngũ lao động trong công ty. Từ đó việc hoạch định nhân sự dựa trên thực trạng định hướng chiến lược phát triển kinh doanh và thực trạng nguồn nhân lực của công ty sẽ đem lại hiệu quả cao nhất.

- Phải nhận thức rằng công tác hoạch định nhân sự không chỉ là công việc của phòng Hành chính nhân sự hay của lãnh đạo công ty mà là công việc của tất cả các bộ phận của công ty. Các bộ phận phải thường xuyên xác định lại nhu cầu nhân sự để cân đối.

- Nắm rõ biến động có tính thời vụ của nhu cầu thị trường dịch vụ sửa chữa trung đại tu ô tô hàng năm để dự báo nhu cầu nhân lực cho công ty. Công ty phải lưu trữ các số liệu của năm trước, nhiên cứu, dự báo nhu cầu thị trường cả về nhân lực và thị trường khách hàng. Việc phân tích và dự báo tốt nhu cầu thị trường sẽ giúp công ty xác định được nhu cầu nhân lực, tăng tính chủ động của công ty trong công tác quản lý nhân lực, tiến tới sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực.

*Chi phí tiến hành phân tích công việc:*

Khi tiến hành hoạch định nhân lực, công ty cũng sẽ phải tốn kém các chi phí như chi phí về mặt thời gian để phân tích - dự báo, chi phí cho người thực hiện phân tích dự báo nhân lực và chi phí văn phòng phẩm...

*Ước tính kết quả được cải thiện:*

- Giúp cho công ty sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả, tránh tình trạng thừa hoặc thiếu lao động, gây lãng phí nguồn nhân lực.

- Kịp thời kiểm soát nguồn nhân lực.

- Đảm bảo sắp xếp đúng người đúng việc vào đúng thời điểm cần thiết, giúp công ty luôn sẵn sàng có đủ nhân lực phục vụ cho các hoạt động sản xuất kinh doanh, linh hoạt ứng phó với thay đổi trên thị trường.

- Làm cho người lao động hiểu về các chính sách nhân lực của công ty.

Hoạch định nguồn nhân lực giữ vai trò trung tâm trong quản trị nguồn nhân lực, có ảnh hưởng lớn tới hiệu quả công việc của công ty, góp phần tạo nên sự thành công của công ty.

### **3.2.3. Giải pháp 3: Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích người lao động**

*\* Cơ sở của giải pháp:*

Do công ty chưa thực hiện phân tích công việc để phục vụ cho việc xây dựng tiêu chí đánh giá. Công ty chưa có phương pháp đánh giá rõ ràng. Công tác đánh giá chưa quan tâm nhiều đến thái độ, tác phong làm việc của người lao động, chất lượng thực hiện công việc, khả năng, trình độ cũng như mức độ thành thực trong công việc của người lao động. Một vấn đề nữa đó là mối quan hệ giữa việc đánh giá nhân viên và vấn đề tiền lương, việc đánh giá xếp loại nhân viên của công ty không ảnh hưởng đến số tiền lương mà nhân viên đó nhận được trong tháng. Do vậy kết quả đánh giá còn chủ quan. Công tác



phản hồi thông tin đánh giá còn chưa có. Vai trò, chức năng của công tác đánh giá chưa được lãnh đạo công ty nhận thức đầy đủ.

*\* Nội dung của giải pháp:*

Hoàn thiện việc xác định nội dung đánh giá bằng cách tiếp tục duy trì nội dung đánh giá dựa vào kết quả thực hiện công việc và đánh giá hành vi người lao động.

Căn cứ vào bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Đây là cơ sở để xây dựng lên hệ thống tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, hợp lý, giúp cho công tác đánh giá trở nên dễ dàng và chính xác hơn. Nhưng trước tiên công ty cần phải xây dựng được bản tiêu chuẩn công việc và bản mô tả công việc.

Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc ở các mức độ khác nhau và thực hiện định nghĩa cho từng cấp độ tiêu chuẩn. Các tiêu chuẩn hoàn thành công việc gồm: (1) chưa hoàn thành, (2) hoàn thành ở mức trung bình, (3) hoàn thành, (4) hoàn thành tốt, (5) hoàn thành xuất sắc.

Xây dựng tiêu chí đánh giá trên các phương diện:

- *Tuân thủ nội quy*: Tuân thủ nội quy lao động của công ty; Tuân thủ quy chế - quy định làm việc của bộ phận.

- *Tác phong của người lao động*: Ăn mặc gọn gàng, sạch sẽ, đúng đồng phục bảo hộ quy định đối với thợ sửa chữa; Giữ gìn vệ sinh chung và vệ sinh nơi làm việc; Linh hoạt, nhanh nhẹn.

- *Quan hệ công việc*: Với cấp trên, đồng nghiệp và khách hàng; Giải quyết yêu cầu của khách hàng: nhanh chóng, kịp thời; Thái độ chăm sóc khách hàng: cẩn thận, chu đáo, thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

- *Trong công việc:* Có tinh thần hợp tác trong công việc; Thao tác thực hiện công việc; Chất lượng, số lượng công việc hoàn thành; Mức độ hiểu biết về công việc được giao; Khả năng tiếp thu công việc; Hiểu rõ các nghiệp vụ của công việc; Kiến thức chuyên môn phù hợp với công việc; Mức độ tin cậy; Tính kỷ luật; Khả năng làm việc độc lập và sự chủ động trong công việc; Sự sáng tạo trong công việc; Hiểu biết về sản phẩm dịch vụ của công ty; Tinh thần học hỏi và cầu tiến; Chấp hành mệnh lệnh của người quản lý.

- *Kỹ năng:* Kỹ năng giao tiếp; Kỹ năng làm việc nhóm; Thao tác thực hiện các kỹ năng mềm: đàm phán, thuyết phục khách hàng...; Kỹ năng giải quyết vấn đề, tình huống phát sinh; Kỹ năng quản lý công việc; Kỹ năng thích ứng với công việc/áp lực công việc.

- *Sử dụng trang thiết bị:* Sử dụng thành thạo các máy móc thiết bị; Có tinh thần sử dụng tiết kiệm tài sản của công ty.

Kết hợp với phương pháp cho điểm, sử dụng thang điểm 10 với các tiêu chuẩn hoàn thành công việc như sau: (1) chưa hoàn thành = 0 điểm, (2) hoàn thành ở mức trung bình = 1 điểm, (3) hoàn thành = 2 điểm, (4) hoàn thành tốt = 3 điểm, (5) hoàn thành xuất sắc = 4 điểm.

Kết quả đánh giá phải tạo ra sự phản hồi giữa các đối tượng, được đánh giá và bị đánh giá.

*\* Chi phí tiến hành phân tích công việc:*

Khi tiến hành xây dựng các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện, công ty cũng sẽ phải tốn kém các chi phí nhân lực, chi phí thời gian để tiến hành xây dựng phương pháp đánh giá và các tiêu chí đánh giá, chi phí văn phòng phẩm...

*\* Ước tính kết quả được cải thiện:*

Nâng cao ý thức, trách nhiệm của người lao động, giảm tình trạng đi muộn về sớm, từ đó tăng năng suất lao động cho công ty.

Giúp cho lãnh đạo các bộ phận và nhân viên có cơ hội xem xét lại hiệu suất liên quan đến công việc, để từ đó rút ra kinh nghiệm cần thiết phải có của một nhân viên trong công ty.

Giúp cung cấp các thông tin cơ bản để dựa vào đó, những người lãnh đạo trong công ty mới có thể đưa ra quyết định về thưởng, phạt, vấn đề thăng tiến.

Giúp cho các lãnh đạo các bộ phận và nhân viên xây dựng được kế hoạch điều chỉnh những sai sót trong thực hiện công việc theo từng vị trí nhân viên.

Khi đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động rồi cung cấp những thông tin này đến với người lao động là yếu tố quan trọng giúp công ty ngày càng hoạt động tốt hơn.

Khi thực hiện tốt công việc này, bầu không khí thi đua trong Công ty tăng cao hơn, nhân viên sẽ làm việc tích cực hơn, năng suất hơn so với trước. Bên cạnh đó, nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng khi nỗ lực trong công việc của họ được đền đáp một cách xứng đáng.

#### ***3.2.4. Giải pháp 4: Giữ chân người lao động - ổn định nguồn nhân lực***

*Cơ sở của giải pháp:*

Trong những năm qua, số lượng lao động tại công ty liên tục biến động, phần vì công ty có thay đổi kế hoạch kinh doanh, mở rộng sản xuất. Tuy nhiên số lao động đã được tuyển dụng vào công ty sau quá trình đào tạo tay nghề xong họ lại ra đi, gây lãng phí nguồn lực cho công ty. Một phần nguyên

nhân là do xu hướng cạnh tranh của thị trường lao động ngành, Hơn nữa, tại Hải Phòng hiện nay, với 18 khu công nghiệp, đặc biệt khi tập đoàn VinGroup đã đưa nhà máy sản xuất và lắp ráp ô tô xe máy vào hoạt động thì sức cạnh tranh của thị trường lao động trong ngành sửa chữa ô tô lại càng lớn. Nhưng không thể phủ nhận chính sách giữ chân người lao động của công ty chưa tốt.

*Nội dung của giải pháp:*

So với các công ty trong các khu công nghiệp và các tập đoàn lớn như VinGroup thì Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh là một công ty nhỏ khó cạnh tranh được về tiền lương, lợi ích hoặc giá trị thương hiệu. Nên việc tuyển dụng những người có chuyên môn giỏi đã khó, bài toán cấp bách hiện nay là làm như thế nào để giữ chân họ được. Nhằm ổn định nguồn nhân lực cho công ty, không tốn kém chi phí tuyển dụng và đào tạo thường xuyên. Trước sự lôi kéo hấp dẫn của các “đại gia” như VinGroup, cách giữ chân nhân viên giỏi là chiến lược lâu dài, chứ không phải là biện pháp đối phó nhất thời của công ty. Vì vậy biện pháp mà công ty nên thực hiện là:

- *Tiếp tục phát huy tính gắn kết giữa người lao động với nhau, với lãnh đạo công ty, nên xây dựng văn hóa công ty như kiểu gia đình:* Thế mạnh công ty là quy mô nhân sự nhỏ, các thành viên có thể biết và gần gũi với nhau. Nên tận dụng điều này để xây dựng mạnh văn hóa như gia đình. Biến đây thành gia đình thứ hai của nhân viên với các hoạt động gắn kết. Đó chính là lực kéo giúp người lao động tiếp tục gắn bó với công ty.

- *Có chính sách nhân sự minh bạch:* Lao động phải được tuyển dụng và phát triển theo những tiêu chí đã đặt ra, gắn liền với chiến lược tổng thể dài hạn của công ty. Trong quá trình cộng tác, phải luôn minh bạch, nhất quán trong các chính sách nhân sự, công bằng trong đánh giá năng lực, tạo cơ hội phát triển cho lao động. Tìm hiểu khả năng của nhân viên, điểm mạnh, điểm yếu để giao công việc hợp lý và đánh giá công bằng, công tâm.

- *Thực hiện chính sách lương bổng và đãi ngộ hợp lý:* Lương cao chưa chắc đã giữ chân được người lao động, nhưng lương quá thấp chắc chắn sẽ không đủ sức để giữ. Chính sách lương bổng và đãi ngộ phải công bằng, phù hợp với năng lực và đóng góp của từng người. Không để cho người lao động cảm thấy rằng có sự không công bằng, có sự đãi ngộ chưa tương xứng với công sức của họ cống hiến cho công ty.

- *Tạo cơ hội cho nhân viên phát triển:* Không để người lao động chỉ làm duy nhất một công việc nhàm chán và không có cơ hội được thể hiện, thừa nhận xứng đáng với công sức bỏ ra. Công ty cần phải để người lao động thấy được cơ hội phát triển rõ ràng của bản thân. Tạo niềm tin và chỉ ra cho những nhân tài của công ty, họ sẽ ở đâu nếu tiếp tục gắn bó với công ty trong tương lai.

- *Không tiết kiệm lời khen:* Khen ngợi và công nhận nỗ lực, cố gắng của người lao động là cách giữ hiệu quả nhất. Không nên tiết lời động viên, khen ngợi nếu biết được điểm mạnh, thành công của người lao động. Lời khen cần phải chân thành, hợp lúc, hợp nơi. Điều này còn giúp sự gắn kết giữa lãnh đạo và nhân viên trở nên bền chặt.

- *Trao quyền cho nhân viên:* Mạnh dạn đặt niềm tin và trao quyền cho người lao động một số công việc nhất định. Việc tạo cơ hội cho họ được trải nghiệm và tìm ra những vị trí mà họ thực sự có khả năng sẽ tạo động lực thúc đẩy người lao động trung thành với công ty và họ tự hoàn thiện bản thân mình.

- *Tạo danh tiếng cho công ty:* Danh tiếng giúp thu hút lao động bên ngoài, đồng thời giữ chân người giỏi bên trong. Henry Ford từng nói: “Nếu bạn không quan tâm đến danh tiếng của Doanh nghiệp mình thì đối thủ cạnh tranh sẽ quan tâm. Danh tiếng đang dần thay thế tài sản hữu hình trở thành tài sản quý giá nhất của mỗi công ty và CEO chính là vị trí chủ chốt có thể *đánh bóng* hoặc *huỷ hoại* tài sản đó”. Các biện pháp tạo danh tiếng cho

công ty: Tiếp tục giữ vững kết quả hoạt động kinh doanh và làm cho nó tăng trưởng, hoàn thiện hơn môi trường làm việc, quan tâm hơn nữa đến chất lượng sản phẩm và dịch vụ, nâng cao khả năng điều hành doanh nghiệp (bản thân giám đốc công ty đã có gắng thu xếp thời gian và công việc để học MBA và các lớp học ngắn hạn khác)...

*Chi phí tiến hành phân tích công việc:*

Để thực hiện được biện pháp này đòi hỏi công ty phải thực hiện đồng bộ và có hiệu quả các biện pháp trên. Do đó việc tốn kém chi phí về nhân lực, tiền lực tài chính là đương nhiên.

*Ước tính kết quả được cải thiện:*

Khi các biện pháp trên được thực hiện đồng bộ và hiệu quả thì kết quả của biện pháp này không thể không bao gồm các kết quả của biện pháp trên. Hơn nữa vừa giữ chân được người lao động, ổn định nguồn nhân lực, lại tăng cường uy tín của công ty trên thương trường.

Kết quả cuối cùng của tất cả các biện pháp này đều nhằm mục đích, nâng cao năng suất lao động, tăng doanh thu, lợi nhuận, tăng thu nhập cho người lao động trong công ty. Tiến tới mở rộng thị phần và khẳng định thương hiệu Bảo Minh trên thị trường Hải Phòng và khu vực.

### **Tiểu kết chương 3**

Từ định hướng phát triển và những vấn đề đặt ra đối với công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh. Kết hợp với thực trạng công tác quản trị nhân lực của công ty được phân tích tại chương 2. Đồng thời căn cứ vào phương hướng và mục tiêu của công tác QTNNL tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh. Từ đó đề ra các giải pháp trong chương 3 này bao gồm: Hoàn thiện công tác phân tích công việc; Hoàn thiện công tác hoạch định nhân sự; Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích người lao động; Giữ chân người lao động - ổn định nguồn nhân lực.

Đây chỉ là những giải pháp được đưa ra từ phân tích thực tiễn và góc độ quan sát của cá nhân tác giả, dự kiến kết quả đạt được cũng là kết quả nhìn nhận của tác giả trên góc độ lãnh đạo công ty. Với hi vọng Công ty có thể khắc phục được những hạn chế và thực hiện việc ổn định và phát triển lực lượng nhân sự tốt hơn, tiến đến hoàn thành các mục tiêu kinh doanh trong tương lai.

## KẾT LUẬN

QTNNL có ý nghĩa quyết định đến sự thành bại và phát triển của bất cứ tổ chức nào. QTNNL là chiến lược giúp đạt được các mục tiêu của tổ chức, chịu sự tác động của các nhân tố thuộc môi trường như luật pháp, văn hóa, kinh tế - xã hội, sự phát triển của khoa học và công nghệ... QTNNL còn chịu sự tác động của các nhân tố thuộc về bản thân người lao động như năng lực công việc, tính cách, đạo đức, thái độ..., phụ thuộc vào các nhân tố thuộc về nội bộ doanh nghiệp như nguồn nhân lực của doanh nghiệp, văn hóa doanh nghiệp, quan điểm nhận thức của lãnh đạo, trình độ áp dụng khoa học kỹ thuật...

Nghiên cứu được thực hiện với các phương pháp nghiên cứu phù hợp dựa trên nguồn số liệu thứ cấp và nguồn số liệu sơ cấp được điều tra thu thập thông qua quan sát, phỏng vấn và bảng bảng hỏi. Trên cơ sở phân tích, nghiên cứu, luận văn đã có những kết luận đánh giá về công tác Quản trị NNL của Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh. Nghiên cứu này đã phân tích đặc điểm nguồn nhân lực và hoạt động quản trị nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh ở tất cả các khía cạnh như: phân tích công việc, hoạch định nhân sự, tuyển dụng nhân viên, đào tạo và phát triển, đánh giá kết quả thực hiện công việc, vấn đề lương - đãi ngộ nhân sự và quan hệ lao động.

Bằng việc phân tích các số liệu thống kê thu thập được trong giai đoạn 2015-2019 và từ các tài liệu liên quan của công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh, luận văn đã đưa ra những kết luận về những điểm được và chưa được của các hoạt động quản trị nhân sự tại Công ty này từ đó đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại công ty trong thời gian tới. Trong các giải pháp được đề ra, tác giả đặc biệt nhấn mạnh giải pháp phân tích công việc và hoạch định nhân sự.



Đội ngũ nhân lực của Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh đang có sự gia tăng và mở rộng cả về lượng và chất, đáp ứng đòi hỏi của sự tăng trưởng trong kinh doanh. Trình độ của đội ngũ lao động gián tiếp có xu hướng tăng lên về trình độ học vấn. Trong các hoạt động của công tác QTNNL tuy rằng công ty chưa tiến hành phân tích công việc và hoạch định nhân sự một cách bài bản hệ thống nhưng nhân sự cụ thể để phục vụ cho hoạt động kinh doanh được bố trí tương đối đầy đủ và có phần hợp lý. Do đó mà mọi hoạt động của công ty vẫn được thực hiện một cách nhịp nhàng, ăn khớp. Các biện pháp đảm bảo an toàn lao động, phòng chống cháy nổ và các tình trạng khẩn cấp có thể phát sinh trong quá trình kinh doanh sửa chữa, bảo dưỡng, đại tu xe ô tô đều được thực hiện đầy đủ. Công tác đào tạo định hướng và đào tạo tại chỗ đang được thực hiện tốt và hiệu quả. Công ty còn cho người lao động đi học tập nghiệp vụ tại các lớp và tham gia giao lưu học hỏi tại các hội tay nghề. Chế độ lương thưởng ổn định, thu nhập bình quân của người lao động liên tục tăng qua các năm và đạt mức khá của thị trường lao động cùng ngành trên địa bàn thành phố. Quan hệ nhân sự của công ty luôn được người lao động đánh giá tốt, thể hiện ở kết quả điều tra người lao động luôn đồng ý với các quan điểm QTNNL của công ty ở mức tương đối cao, mức đồng ý trung bình từ 4,56/7 đến 6,32/7.

Bên cạnh đó công tác QTNNL của Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh vẫn còn tồn tại một số vấn đề hạn chế như sau: Chưa tiến hành phân tích công việc, công tác hoạch định nhân sự chưa được chú trọng thực hiện, không có chiến lược về nhân sự được xây dựng trên cơ sở mục tiêu kinh doanh và tầm nhìn của công ty. Đây chính là một trong những nguyên nhân dẫn đến tình trạng đội ngũ nhân lực của công ty chưa thực sự đủ mạnh; Công tác tuyển dụng nhân sự của công ty được thực hiện một cách bị động theo biến động nhân sự và nhu cầu thực tế phát sinh, không có kế hoạch rõ ràng

trước khi tiến hành tuyển dụng. Nguồn tuyển dụng chủ yếu là nguồn nội bộ, cá biệt có trường hợp đã không đáp ứng được yêu cầu của công việc; Công tác đào tạo tuy phát huy hiệu quả nhưng cũng chưa có kế hoạch cụ thể, đặc biệt người lao động sau khi đào tạo không gắn bó với công ty. Hoạt động đào tạo mới chỉ dừng lại ở hoạt động đào tạo định hướng là chủ yếu, hoạt động đào tạo nâng cao tay nghề chuyên môn còn hạn chế; Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động còn chung chung; Mức thu nhập của người lao động trong công ty tuy thuộc mức trung bình cao nhưng chưa linh hoạt và còn có chút cào bằng nên chưa kích thích được tinh thần người lao động.

Từ thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần thương mại Bảo Minh, tác giả đã đề xuất 4 giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động QTNNL Công ty trong thời gian tới là: Hoàn thiện công tác phân tích công việc; Hoàn thiện công tác hoạch định nhân sự; Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích người lao động; Giữ chân người lao động - ổn định nguồn nhân lực. Các giải pháp được đưa ra hoàn toàn dựa trên kinh nghiệm của tác giả, sự quan sát và đặc biệt là dựa vào sự phân tích thực trạng công tác QTNNL của công ty.

Nghiên cứu nhìn chung đã đạt được các mục tiêu, trả lời được các câu hỏi nghiên cứu đề ra. Tuy nhiên, do trình độ về lý luận và khả năng dự đoán xu hướng phát triển của thị trường NNL ngành còn hạn chế nên có thể nghiên cứu còn có những lỗ hổng. Rất mong nhận được sự góp ý của các nhà khoa học và người đọc.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### *Tài liệu tiếng Việt :*

1. Trần Xuân Cầu (2012). *Giáo trình Kinh tế Nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản Đại học kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
2. Trần Kim Dung (2011). *Quản trị nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản Thống kê.
3. Nguyễn Thị Phương Dung (2016). “*Động cơ làm việc của nhân viên khối văn phòng ở Việt Nam*”. Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh.
4. Đinh Thị Hồng Duyên (2015). “*Đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp công nghiệp nội dung số Việt Nam*”. Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh.
5. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2013). *Quản trị Nhân lực*. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
6. Trần Thị Phương Hiền (2014). “*Năng lực lãnh đạo của đội ngũ CEO Việt Nam (Khảo sát nghiên cứu ở Hà Nội)*”. Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
7. Bùi Văn Nhơn (2006). *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*. Nhà xuất bản Tư pháp, Hà Nội.
8. Vũ Hồng Liên (2013). *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh Công ty Cổ phần Công nghiệp Vĩnh Tường*. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Lao động - Xã hội, Hà Nội.
9. Phạm Văn Lợi (2016). *Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm*. Luận văn thạc sĩ. Trường Đại học Dân lập Hải Phòng.
10. Đồng Thị Thanh Phương và Nguyễn Thị Ngọc An (2008). *Quản trị nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

11. Nguyễn Thị Mai Phương (2014). *Phát triển nhân lực tại Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam*. Luận án tiến sĩ, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.
12. Nguyễn Thị Thu Phương (2014). *Quản lý nhân lực tại Công ty Cokyvina*. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.
13. Quốc hội nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2014). *Luật BHXH, luật số: 58/2014/QH13*. Hà Nội, ngày 20 tháng 11 năm 2014.
14. Quốc hội nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2019). *Bộ luật lao động, Bộ luật số: 45/2019/QH14*. Hà Nội, ngày 20 tháng 11 năm 2019.
15. Nguyễn Hữu Thân (2010). *Quản trị nhân sự*. Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội.
16. Nguyễn Quang Thành (2015). *Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Tổng hợp Thành Uy*. Luận văn thạc sĩ. Trường Đại học Thăng Long, Hà Nội.
17. Đinh Văn Toàn (2011). *Phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2015*. Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
18. Nguyễn Thị Thu Trang (2016). *Phát triển kỹ năng lãnh đạo trong các doanh nghiệp ngoài quốc doanh của Việt Nam*. Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

**Tài liệu tiếng Anh :**

19. Charles Cowell et al. (2006), “Alternative Training Models Advances in Developing Human Resources”, The Academy of Human Resource Development, Vol. 8, No. 4, Sage Publications, Georgia, USA, pp. 461.

20. D' Annunzio-Green, N., *Human Resource Management: International Perspectives in Hospitality and Tourism*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2000.
21. Harvard Business Review on Decision Making (2001), Harvard Business School Press.
22. Jay, B. và Patrick, M., On becoming a strategic partner: The role of Human resources in gaining competitive advantage, 1997.
23. Ruysseveldt, J. V. và Harzing, A. K., *International Human Resource Management*, Sage Publications Ltd, 2003.
24. Arup Varma & Pawan S. Budhvar (Second Edition, 2013), *Managing Human Resources in Asia-Pacific*, 2013
25. Robert L. Mathis & John H. Jackson, *Human Resource Management: Essential Perspectives*, 2009.



STT	Các tiêu chí	Mức độ đồng ý						
		1	2	3	4	5	6	7
3	Khối lượng công việc được giao phù hợp	1	2	3	4	5	6	7
4	Công việc không bị áp lực cao	1	2	3	4	5	6	7
5	Công việc ổn định, không phải lo lắng về mất việc làm	1	2	3	4	5	6	7
6	Công việc không đòi hỏi thường xuyên phải làm ngoài giờ	1	2	3	4	5	6	7
	<b><i>Điều kiện và môi trường làm việc</i></b>							
1	Trang thiết bị, công cụ hỗ trợ lao động đầy đủ	1	2	3	4	5	6	7
2	Nội quy, hướng dẫn sử dụng máy móc thiết bị rõ ràng, đầy đủ.	1	2	3	4	5	6	7
3	Anh/chị thường xuyên được đồng nghiệp tương trợ trong công việc	1	2	3	4	5	6	7
4	Anh/chị thường xuyên được cấp lãnh đạo, quản lý chỉ dẫn, động viên trong công việc	1	2	3	4	5	6	7
5	Anh/chị được lãnh đạo, đồng nghiệp tôn trọng, tin cậy trong công việc	1	2	3	4	5	6	7
6	Anh/chị thoải mái khi phát biểu, đề xuất đưa ra chính kiến của mình trong công tác	1	2	3	4	5	6	7
	<b><i>Về công tác đào tạo người lao động</i></b>							
1	Anh/chị được tham gia thường xuyên các khóa đào tạo về an toàn lao động	1	2	3	4	5	6	7
2	Anh/chị được tham gia thường xuyên các khóa tập huấn/đào tạo nghiệp vụ, kỹ năng lao động	1	2	3	4	5	6	7
	<b><i>Về công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên</i></b>							
1	Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc là rất cần thiết	1	2	3	4	5	6	7
2	Đánh giá kết quả thực hiện công việc tại công ty đã công bằng và chính xác	1	2	3	4	5	6	7
3	Phương pháp đánh giá công việc của công ty hiện nay là hợp lý	1	2	3	4	5	6	7
	<b><i>Về chính sách lương bổng đãi ngộ</i></b>							
1	Anh/Chị hài lòng với mức lương, phụ cấp hiện tại	1	2	3	4	5	6	7
2	Tiền lương, phụ cấp tương xứng với kết quả làm việc	1	2	3	4	5	6	7
3	Các khoản phúc lợi (lễ, tết...) được công ty chi trả đầy đủ	1	2	3	4	5	6	7
4	Các chế độ phụ cấp (độc hại, chức vụ, nguy hiểm...) được công ty thực hiện tốt	1	2	3	4	5	6	7
5	Các chế độ khác (khó khăn, nhà ở, học phí nâng cao trình độ...) được công ty trợ cấp	1	2	3	4	5	6	7
6	Chế độ bảo hiểm (xã hội, y tế, thất nghiệp, ....) được công ty thực hiện tốt	1	2	3	4	5	6	7

STT	Các tiêu chí	Mức độ đồng ý						
		1	2	3	4	5	6	7
7	Anh/Chị hài lòng với các chế độ khác như: khám sức khoẻ định kỳ, nghỉ dưỡng, tập huấn về an toàn lao động, thi tay nghề...							
8	Anh/Chị có mức sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ công ty							

Xin chân thành cảm ơn!



## PHỤ LỤC 2

### TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

STT	Các tiêu chí	Số phiếu mức độ đồng ý/ 25 phiếu							Tổng điểm	TB
		1	2	3	4	5	6	7		
<b>Về công việc</b>										
1	Anh/Chị đã được phân công công việc hợp lý	0	0	2	3	14	6	0	124	4,96
2	Công việc được phân công phù hợp với trình độ chuyên môn	0	0	3	3	12	6	1	124	4,96
3	Khối lượng công việc được giao phù hợp	0	0	1	5	13	4	2	126	5,04
4	Công việc không bị áp lực cao	0	0	1	8	8	8	0	123	4,92
5	Công việc ổn định, không phải lo lắng về mất việc làm	0	0	3	5	8	9	0	123	4,92
6	Công việc không đòi hỏi thường xuyên phải làm ngoài giờ	0	0	5	6	9	5	0	114	4,56
<b>Điều kiện và môi trường làm việc</b>										
1	Trang thiết bị, công cụ hỗ trợ lao động đầy đủ	0	0	0	3	8	14	0	136	5,44
2	Nội quy, hướng dẫn sử dụng máy móc thiết bị rõ ràng, đầy đủ.	0	0	2	4	5	13	1	132	5,28
3	Anh/chị thường xuyên được đồng nghiệp tương trợ trong công việc	0	0	2	5	8	10	0	126	5,04
4	Anh/chị thường xuyên được cấp lãnh đạo, quản lý chỉ dẫn, động viên trong công việc	0	0	0	3	6	12	4	142	5,68
5	Anh/chị được lãnh đạo, đồng nghiệp tôn trọng, tin cậy trong công việc	0	0	0	4	7	13	1	136	5,44
6	Anh/chị thoải mái khi phát biểu, đề xuất đưa ra chính kiến của mình trong công tác	0	1	2	5	8	9	0	122	4,88
<b>Về công tác đào tạo người lao động</b>										
1	Anh/chị được tham gia thường xuyên các khóa đào tạo về an toàn lao động	0	0	0	3	5	14	3	142	5,68
2	Anh/chị được tham gia thường xuyên các khóa tập huấn/đào tạo nghiệp vụ, kỹ năng lao động	0	1	2	3	9	10	0	125	5
<b>Về công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên</b>										
1	Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc là rất cần thiết	0	0	2	3	16	4	0	122	4,88
2	Đánh giá kết quả thực hiện công việc tại công ty đã công bằng và chính xác	0	0	3	2	15	5	0	122	4,88

3	Phương pháp đánh giá công việc của công ty hiện nay là hợp lý	0	0	2	2	16	5	0	124	4,96
<b>Về chính sách lương bổng đãi ngộ</b>										
1	Anh/Chị hài lòng với mức lương, phụ cấp hiện tại	0	0	1	3	7	10	4	138	5,52
2	Tiền lương, phụ cấp tương xứng với kết quả làm việc	0	0	2	3	5	14	1	134	5,36
3	Các khoản phúc lợi (lễ, tết...) được công ty chi trả đầy đủ	0	0	0	0	4	14	7	153	6,12
4	Các chế độ phụ cấp (độc hại, chức vụ, nguy hiểm...) được công ty thực hiện tốt	0	0	0	0	4	13	8	154	6,16
5	Các chế độ khác (khó khăn, nhà ở, học phí nâng cao trình độ...) được công ty trợ cấp	0	0	1	3	5	12	4	140	5,6
6	Chế độ bảo hiểm (xã hội, y tế, thất nghiệp, ....) được công ty thực hiện tốt	0	0	0	0	0	17	8	158	6,32
7	Anh/Chị hài lòng với các chế độ khác như: khám sức khỏe định kỳ, nghỉ dưỡng, tập huấn về an toàn lao động, thi tay nghề...	0	0	0	3	4	17	1	141	5,64
8	Anh/Chị có mức sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ công ty	0	1	4	3	14	3	0	114	4,56