

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**



ISO 9001:2008

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên : Phạm Thị Tuyết Mai
Giảng viên hướng dẫn: ThS. Đỗ Thị Bích Ngọc

HẢI PHÒNG - 2013

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

**MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ
SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN VŨ GIA**

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

**Sinh viên : Phạm Thị Tuyết Mai
Giảng viên hướng dẫn : ThS. Đỗ Thị Bích Ngọc**

HẢI PHÒNG - 2013

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Phạm Thị Tuyết Mai

Mã SV: 1354020095

Lớp: QT1301N

Ngành: Quản Trị Doanh Nghiệp

Tên đề tài: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ Phần Vũ Gia

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

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

(về lý luận, thực tiễn, các số liệu cần tính toán và các bản vẽ).

Cơ sở lý luận về nhân lực và biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Thực trạng về nhân lực và việc sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia.

Đề xuất biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán.

Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Vũ Gia

Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2011, 2012 của Công ty Cổ phần Vũ Gia

Số liệu về nhân lực và công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Công ty Cổ phần Vũ Gia

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Đỗ Thị Bích Ngọc

Học hàm, học vị: Thạc sĩ

Cơ quan công tác: Trường Đại học Dân lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

Người hướng dẫn thứ hai:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 25 tháng 03 năm 2013

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 29 tháng 06 năm 2013

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Phạm Thị Tuyết Mai

Đỗ Thị Bích Ngọc

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2013

Hiệu trưởng

GS.TS.NGŨT Trần Hữu Nghị

PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

1. Tinh thần thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Đánh giá chất lượng của khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...):

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Cho điểm của cán bộ hướng dẫn (ghi bằng cả số và chữ):

.....
.....
.....

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm 2013

Cán bộ hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU.....	1
PHẦN I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	3
1.1. Các khái niệm về nhân lực và quản lý sử dụng nguồn nhân lực	3
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực	3
1.1.2. Khái niệm quản lý nguồn nhân lực	3
1.2. Chức năng và vai trò của quản lý nhân lực.....	4
1.2.1. Chức năng của quản lý nhân lực.....	4
1.2.1.1. Nhóm chức năng thu hút nhân lực.....	4
1.2.1.2. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển	5
1.2.1.3. Nhóm chức năng duy trì nhân lực.....	5
1.2.2. Vai trò của quản lý nhân lực	6
1.3. Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực	6
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đối với quản lý nguồn nhân lực	7
1.4.1. Các nhân tố môi trường bên ngoài của quản trị nhân lực	7
1.4.1.1. Khung cảnh kinh tế	7
1.4.1.2. Luật lệ của Nhà nước	7
1.4.1.3. Văn hóa – xã hội	7
1.4.1.4. Đối thủ cạnh tranh.....	8
1.4.1.5. Khoa học kỹ thuật	8
1.4.1.6. Khách hàng.....	8
1.4.2. Các nhân tố môi trường bên trong của quản trị nhân lực	9
1.4.2.1. Sứ mạng hay mục tiêu của Doanh nghiệp	9
1.4.2.2. Chính sách hay chiến lược của Doanh nghiệp.....	9
1.4.2.3. Bầu không khí văn hóa trong Doanh nghiệp.	9
1.5. Nội dung cơ bản của quản lý nguồn nhân lực.....	10
1.5.1. Hoạch định tài nguyên nhân sự.....	10
1.5.2. Phân tích công việc	11
1.5.3. Tuyển dụng lao động.....	12

1.5.3.1. Nguồn tuyển dụng.....	12
1.5.3.2. Nội dung của tuyển dụng nhân sự.....	14
1.5.4. Phân công và hợp tác lao động	16
1.5.5. Đào tạo và phát triển nhân lực	17
1.5.6. Đánh giá năng lực nhân viên.....	18
1.5.6.1. Nội dung và trình tự thực hiện.....	19
1.5.6.2. Một số phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc	20
1.5.7. Trả công lao động.....	20
1.5.7.1. Tiền lương.....	20
1.5.7.2. Tiền thưởng.....	22
1.5.8. Tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động.....	23
1.6. Các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	23
1.6.1. Các khái niệm.....	23
1.6.2. Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	24
CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VŨ GIA.....	26
2.1. Một vài nét khái quát về Công ty Cổ phần Vũ Gia.....	26
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần Vũ Gia.....	26
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty Cổ phần Vũ Gia.....	29
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Vũ Gia.....	30
2.1.3.1. Cơ cấu bộ máy tổ chức.....	30
2.1.3.2. Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận.....	30
2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ Phần Vũ Gia.....	35
2.1.5. Những thuận lợi và khó khăn của Công ty Cổ Phần Vũ Gia.....	36
2.1.5.1. Thuận lợi	36
2.1.5.2. Khó khăn.	36
2.2. Thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia	37
2.2.1. Đặc điểm lao động trong Công ty Cổ phần Vũ Gia.....	37
2.2.1.1. Phân tích cơ cấu lao động theo chức năng.....	39
2.2.1.2. Phân tích cơ cấu lao động theo giới tính.....	40

2.2.1.3. Phân tích cơ cấu lao động theo trình độ.....	41
2.2.1.4: Phân tích cơ cấu lao động theo thâm niên	43
2.2.1.5. Phân tích cơ cấu lao động theo độ tuổi	45
2.2.2. Phân tích và đánh giá thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia.....	46
2.2.2.1. Công tác hoạch định nguồn nhân lực.....	46
2.2.2.2. Công tác tuyển dụng tại Công ty.....	47
2.2.2.3. Công tác phân công lao động.....	54
2.2.2.4. Điều kiện lao động	55
2.2.2.5. Đánh giá mức độ hoàn thành công việc.....	57
2.2.2.6. Trả lương, đãi ngộ.....	59
2.2.2.7. Đào tạo và phát triển	66
2.2.3. Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	70
2.3. Nhận xét về công tác quản lý và sử dụng lao động của Công ty.....	72
2.3.1. Nhận định chung về tình hình lao động tại công ty.....	72
2.3.2. Một số nhược điểm trong công tác quản lý và sử dụng lao động.....	73
PHẦN III: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VŨ GIA.....	75
3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần Vũ Gia trong những năm tới.	75
3.2. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Vũ Gia.....	76
KẾT LUẬN.....	86

MỞ ĐẦU

Quản trị nhân lực là một lĩnh vực ngày càng quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh để nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty. Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển phải đặt yếu tố nguồn nhân lực lên hàng đầu bởi vì tài nguyên con người vô cùng quý giá. Chính vì thế, công tác quản lý trong mỗi công ty là yếu tố vô cùng quan trọng góp phần tạo nên sức mạnh của công ty.

Trong những năm qua, đối với các doanh nghiệp nói chung và đối với Công ty Cổ phần Vũ Gia nói riêng, công tác quản lý lao động ngày càng được quan tâm hơn, nhằm đáp ứng không ngừng sự đòi hỏi của cơ chế hội nhập thị trường. Trong thời gian thực tập tại Công ty Cổ phần Vũ Gia, được tìm hiểu về công tác sử dụng nguồn nhân lực tại công ty, em thấy rằng công ty đã và đang sử dụng nguồn nhân lực còn một số hạn chế nhất định đòi hỏi công ty phải có biện pháp giải quyết.

Để có cái nhìn khái quát và toàn diện hơn cũng như nhận thức được tính cấp thiết của vấn đề, cùng với mong muốn tìm hiểu về lĩnh vực quản lý và sử dụng lao động nên em quyết định chọn đề tài:

“Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia” là đề tài cho luận văn tốt nghiệp của mình.

Bố cục của luận văn ngoài phần mở đầu và phần kết luận bao gồm ba phần:

Phần 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Phần 2: Phân tích và đánh giá thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia.

Phần 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

***Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia***

Đề tài được xây dựng trên cơ sở vận dụng những kiến thức đã tiếp thu được trong suốt quá trình học tập tại trường Đại học Dân lập Hải Phòng cũng như những kiến thức được thu thập và nghiên cứu, tìm hiểu trong thực tế tại Công ty Cổ phần Vũ Gia. Dưới sự hướng dẫn, chỉ bảo tận tình của các cô chú trong ban lãnh đạo, các cán bộ công nhân viên và anh em trong đội ngũ lái xe của Công ty cùng sự hướng dẫn nhiệt tình, tận tâm của Cô giáo hướng dẫn ThS. Đỗ Thị Bích Ngọc đã tạo điều kiện tốt nhất giúp em hoàn thành đề tài này.

Tuy nhiên do những hạn chế về mặt kiến thức và cách nhìn nhận, phân tích vấn đề nên sẽ không tránh khỏi những sai sót. Vì vậy, em rất mong được sự nhận xét đánh giá và góp ý của các thầy cô để đề tài của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên

Phạm Thị Tuyết Mai

PHẦN I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm về nhân lực và quản lý sử dụng nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Hiện nay, nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia cũng như 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 cho hợp với mục tiêu nghiên cứu.

Nguồn nhân lực hay nguồn lực lao động bao gồm số người trong độ tuổi lao động 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 (Theo “Viện nghiên cứu khoa học và phát triển”)

Nguồn nhân lực là nguồn lực của mỗi con người gồm có thể lực và trí lực. Nguồn nhân lực trong Doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ số lao động mà Doanh nghiệp có và có thể huy động toàn bộ thực hiện sản xuất kinh doanh.

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở cá nhân với vai trò khác và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với nguồn lực khác của Doanh nghiệp ở bản chất của con người. (Trần Kim Dung, 2007)

1.1.2. Khái niệm quản lý nguồn nhân lực

Theo Nguyễn Hữu Thân (năm 2007), quản lý nguồn nhân lực là phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực thông qua tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức.

Quản lý nguồn nhân lực nghiên cứu những vấn đề về quản lý con người trong tổ chức ở tầm vi mô có hai mục tiêu cơ bản:

- Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng cường nâng cao 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 phát huy tối đa năng lực cá nhân, được kích thích nhiều nhất tại nơi làm việc và lòng trung thành tận tâm với Doanh nghiệp.

Phân biệt quản trị nguồn nhân lực và quản trị nhân sự:

Thuật ngữ nguồn nhân lực dần được thay thế cho quản trị nhân sự với quan điểm chủ đạo: Con người không còn đơn thuần chỉ là yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh mà là nguồn tài sản quý báu của tổ chức của Doanh nghiệp. Các Doanh nghiệp chuyển từ tình trạng tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành đầu tư vào nguồn nhân lực để có lợi nhuận kinh doanh cao hơn, có hiệu quả cao hơn.

1.2. Chức năng và vai trò của quản lý nhân lực

1.2.1. Chức năng của quản lý nhân lực

Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực liên quan đến tất cả các vấn đề thuộc về quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên nhằm đạt hiệu quả cao nhất cho tổ chức lẫn nhân viên. Các hoạt động chủ yếu của nguồn nhân lực có thể phân chia thành ba nhóm chức năng chủ yếu sau:

1.2.1.1. Nhóm chức năng thu hút nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của Doanh nghiệp. Để có thể tuyển đúng người cho đúng việc, trước hết Doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong Doanh nghiệp nhằm xác định những công việc nào đó cần tuyển thêm người. Thực

hiện phân tích công việc sẽ cho Doanh nghiệp biết phải tuyển thêm bao nhiêu người và các yêu cầu, tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng viên. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp Doanh nghiệp chọn được các ứng viên tốt nhất cho công việc. Do đó, nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập lưu giữ và xử lý thông tin về nguồn nhân lực của Doanh nghiệp.

1.2.1.2. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển

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

Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân, bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho các cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

1.2.1.3. Nhóm chức năng duy trì nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong Doanh nghiệp, bao gồm hai chức năng cụ thể:

- Kích thích, động viên
- Duy trì phát triển các mối quan hệ tốt đẹp trong Doanh nghiệp

Chức năng kích thích động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên. Trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có đóng góp làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của Doanh nghiệp... là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho Doanh nghiệp. Do đó, xây dựng và quản lý hệ thống bảng

lương, thiết lập và áp dụng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp... là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích động viên.

Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt chức năng này sẽ giúp cho Doanh nghiệp tạo được bầu không khí tâm lý tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thỏa mãn với công việc của Doanh nghiệp.

1.2.2. Vai trò của quản lý nhân lực

Việc nghiên cứu quản trị nhân lực nhằm đạt được mục tiêu cơ bản sau:

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng cường 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 phát huy tối đa các năng lực cá nhân và trung thành, tận tâm với Doanh nghiệp.

Do đó, quản trị nhân lực có vai trò là một bộ phận không thể thiếu được của công tác quản lý trong các Doanh nghiệp. Nó tìm kiếm và phát triển những phương pháp để mọi thành viên có thể đóng góp được nhiều nhất cho Doanh nghiệp, đồng thời cũng tạo điều kiện để chính người lao động phát triển.

1.3. Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực

Quản lý nguồn nhân lực của tổ chức cần tuân theo các nguyên tắc sau:

- Nhân viên cần được đầu tư thỏa mãn đáng kể phát triển những năng lực riêng thỏa mãn những nhu cầu cá nhân, đồng thời tạo ra năng suất lao động hiệu quả cao và đóng góp tốt cho tổ chức.
- Các chính sách chương trình và thực hiện quản lý cần được thiết lập và thực hiện để có thể thỏa mãn nhu cầu vật chất và tinh thần của nhân viên.

- Môi trường làm việc cần được hình thành sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của mình.

- Các kỹ năng nhân sự cần được thực hiện phối hợp và là bộ phận quan trọng trong chiến lược kinh doanh của tổ chức.

Cách tiếp cận quản lý nguồn nhân lực đòi hỏi cán bộ quản lý hải hiệu biết tốt tâm lý xã hội, nghiên cứu hành vi tổ chức, pháp luật và các nguyên tắc kinh doanh.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đối với quản lý nguồn nhân lực

1.4.1. Các nhân tố môi trường bên ngoài của quản trị nhân lực

1.4.1.1. Khung cảnh kinh tế

Chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nhân lực. Trong giai đoạn kinh tế suy thoái hoặc kinh tế bất ổn định Doanh nghiệp một mặt vẫn phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động... Ngược lại khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định, Công ty lại có nhu cầu phát triển lao động mới để mở rộng sản xuất, tăng cường đào tạo huấn luyện nhân viên đòi hỏi công ty phải tuyển thêm người có trình độ, đòi hỏi phải tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi và cải thiện điều kiện làm việc.

1.4.1.2. Luật lệ của Nhà nước

Các Doanh nghiệp đều được bình đẳng với nhau trên khía cạnh pháp luật, được phép kinh doanh trong những ngành nghề mà Nhà nước cho phép, được bảo trợ kinh doanh bởi Nhà nước trong nền kinh tế quốc dân.

1.4.1.3. Văn hóa – xã hội

Văn hóa xã hội của một nước cũng ảnh hưởng đến quản trị nhân lực. Trong một nền kinh tế xã hội có nhiều đẳng cấp, nấc thang giá trị xã hội không theo kịp đã phát triển của thời đại, rõ ràng nó đã kìm hãm, không cung

cấp nhân tài cho tổ chức. Sự thay đổi các giá trị văn hóa của một nước tạo ra các thách thức cho nhà quản trị nhân lực.

1.4.1.4. Đối thủ cạnh tranh

Trong nền kinh tế thị trường, nhà quản trị không chỉ cạnh tranh thị trường, cạnh tranh sản phẩm mà còn cạnh tranh về nguồn tài nguyên nhân sự. Nhân sự là cốt lõi của quản trị, là tài nguyên quý giá nhất. Các công ty phải có chính sách nhân sự hợp lý, động viên, khen thưởng phù hợp và tạo ra một bầu không khí gắn kết nhân viên mình... Sự ra đi của nhân viên không chỉ đơn thuần là vấn đề lương bổng mà còn là tổng hợp của nhiều yếu tố. Do đó để duy trì và phát triển nhân viên, nhà quản trị nhân lực phải biết cách quản trị một cách có hiệu quả.

1.4.1.5. Khoa học kỹ thuật

Khoa học kỹ thuật thay đổi, một số công việc hoặc một số kỹ năng không còn cần thiết nữa. Do đó, công ty cần phải đào tạo lại lực lượng lao động hiện tại của mình. Sự thay đổi khoa học cũng đồng nghĩa với sự kiện là chỉ cần ít người hơn mà vẫn sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự, nhưng có chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị nhân sự phải sắp xếp lực lượng lao động dư thừa.

1.4.1.6. Khách hàng

Khách hàng là mục tiêu của mọi Doanh nghiệp. Khách hàng mua sản phẩm và dịch vụ của Doanh nghiệp, là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là yếu tố sống còn của Doanh nghiệp. Do đó, nhà quản trị phải đảm bảo nhân viên của mình sản xuất ra những mặt hàng phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của người tiêu dùng. Nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu được rằng không có khách hàng không có Doanh nghiệp, và họ không có cơ hội để làm việc nữa.

1.4.2. Các nhân tố môi trường bên trong của quản trị nhân lực

1.4.2.1. Sứ mạng hay mục tiêu của Doanh nghiệp

Mỗi doanh nghiệp đều có sứ mạng và mục đích riêng của mình. Mục đích hay sứ mạng của doanh nghiệp là yếu tố thuộc môi trường bên trong ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn của doanh nghiệp như sản xuất, marketing, tài chính hay quản trị nhân lực... Mỗi bộ phận chuyên môn hay tác vụ phải dựa vào mục đích hay sứ mạng của doanh nghiệp để đề ra mục tiêu cho bộ phận của mình.

1.4.2.2. Chính sách hay chiến lược của Doanh nghiệp

Chính sách của doanh nghiệp thường là các lĩnh vực thuộc về nhân lực. Các chính sách này tùy thuộc vào chiến lược dùng người của từng doanh nghiệp. Một số chính sách ảnh hưởng đến quản trị nhân lực:

- Cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn.
- Khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình.
- Trả lương và đãi ngộ, khuyến khích nhân viên làm việc có năng suất cao.

1.4.2.3. Bầu không khí văn hóa trong Doanh nghiệp.

Bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp là hệ thống các giá trị, niềm tin và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi tổ chức, tác động chính tới việc tạo ra các chuẩn mực hành vi. Có 2 loại bầu không khí trong doanh nghiệp là : không khí văn hóa khép kín và không khí văn hóa mở. Chúng ta cần xác định bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp vì nó ảnh hưởng đến sự hoàn thành công tác trong khắp tổ chức và hậu quả là ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của doanh nghiệp.

1.5. Nội dung cơ bản của quản lý nguồn nhân lực

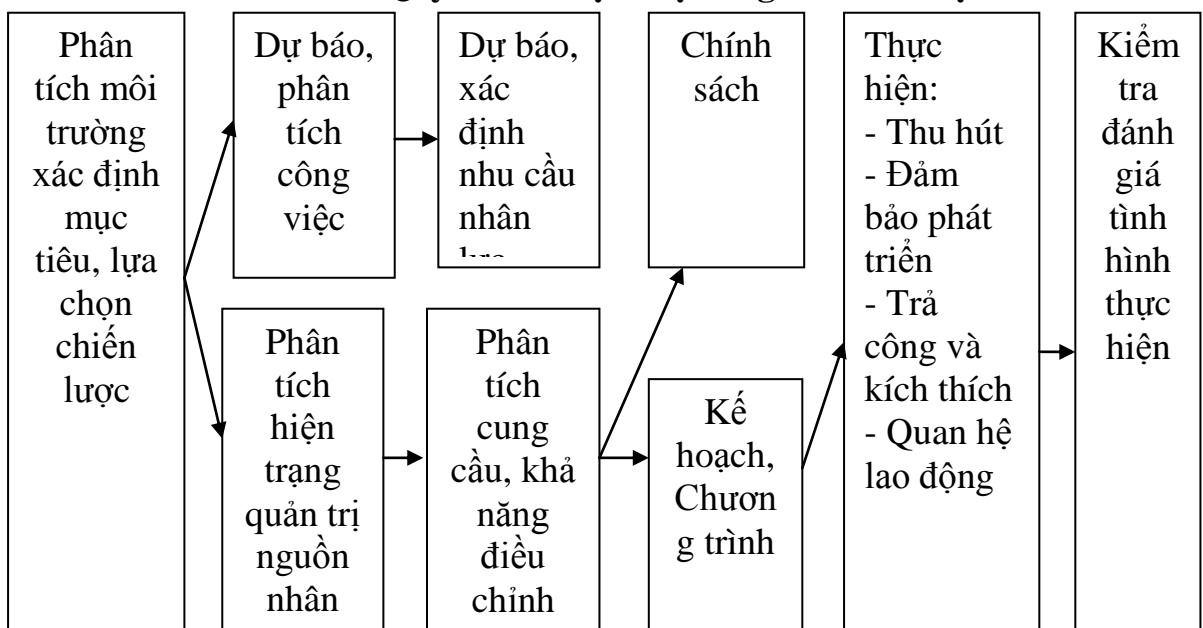
1.5.1. Hoạch định tài nguyên nhân sự

Hoạch định tài nguyên nhân sự là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm đảm bảo rằng cơ quan sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi, đúng lúc và đúng chỗ.

Sau khi đề ra mục tiêu về kinh doanh sẽ đề ra các chiến lược và kế hoạch hoạt động. Thông thường các chiến lược và kế hoạch hoạt động bao gồm các bước:

- Phân tích môi trường, xác định mục tiêu chiến lược cho Doanh nghiệp.
- Phân tích hiện trạng quản lý nguồn nhân lực trong Doanh nghiệp.
- Dự báo khối lượng công và nhu cầu nguồn nhân lực
- Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh, đề ra các chính sách, kế hoạch... giúp cho Doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới.
- Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện.

Sơ đồ 1.1: Quy trình hoạch định nguồn nhân sự



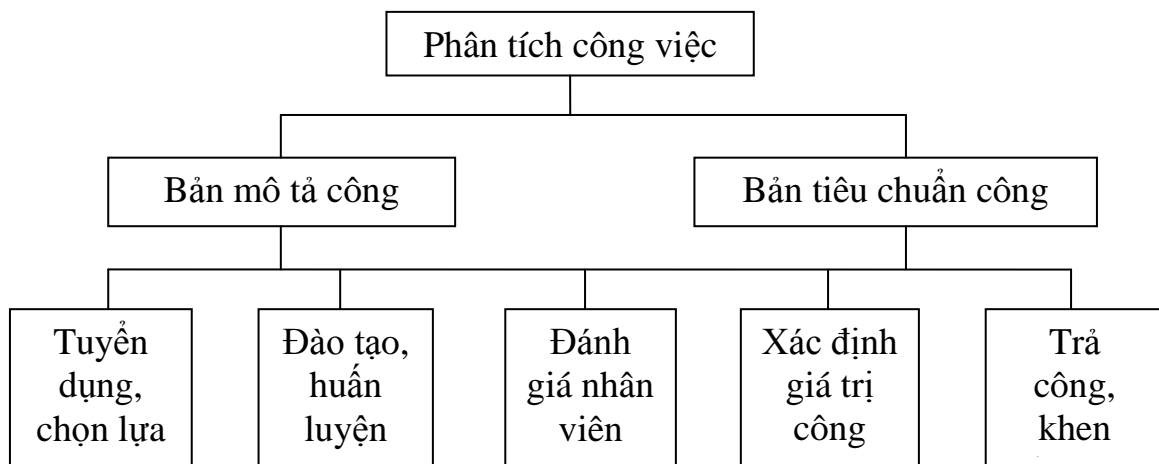
Nguồn: Quản trị nguồn nhân lực – Trần Kim Dung

1.5.2. Phân tích công việc

Phân tích công việc là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một tổ chức.

Phân tích công việc cung cấp các thông tin, đặc điểm của công việc, là tài liệu cơ sở cho việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Sơ đồ 2: Lợi ích của phân tích công việc



Nội dung, trình tự phân tích công việc: Gồm 6 bước

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

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

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

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần kết hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin sau: Quan sát, bấm giờ, chụp ảnh, phỏng vấn, bản câu hỏi.

Bước 5: Kiểm tra xác minh lại tính chính xác của thông tin.

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

Bản mô tả công việc: là văn bản liệt kê các chức năng nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, điều kiện làm việc. yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc giúp chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

Bản tiêu chuẩn công việc: là văn bản liệt kê các yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc. Bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần loại nhân viên như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

1.5.3. Tuyển dụng lao động

Trong một doanh nghiệp, công tác tuyển dụng nhân sự thành công tức là tìm được những người thực sự phù hợp với công việc có ý nghĩa rất to lớn, góp phần duy trì sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Bản thân những người được tuyển vào công việc phù hợp với năng lực và sở trường của mình sẽ rất hứng thú với công việc. Ngược lại nếu việc tuyển dụng không được thực hiện đúng thì sẽ gây ra những ảnh hưởng tiêu cực tác động trực tiếp đến công ty và người lao động.

1.5.3.1. Nguồn tuyển dụng

❖ Nguồn tuyển dụng nội bộ

Các hình thức:

- Sử dụng các nhân viên hiện hữu: trong trường hợp cần thăng chức, đề bạt hoặc chuyển chuyên sang những vị trí trống, vị trí mới.

- Bạn bè, người thân của nhân viên hiện hữu: hình thức này có thể được coi là tuyển mộ bên ngoài

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

- Các nhân viên cũ: lựa chọn hình thức này cần lưu ý tránh tư tưởng cho nhân viên là họ có thể rời công ty bất cứ khi nào và khi trở lại không bị mất mát gì.

Ưu điểm:

- Nhân viên của Doanh nghiệp được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.

- Nhân viên của Doanh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới. Họ mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết cách làm việc để đạt được mục tiêu.

- Tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và hiệu quả.

Nhược điểm:

- Việc tuyển dụng nhân viên vào chức vụ trống theo kiểu chức năng nội bộ có thể gây hiện tượng chai lì do các nhân viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây, họ sẽ làm việc theo phong cách dập khuôn, mất đi sự sáng tạo, không đẩy lên được không khí thi đua mới.

- Trong doanh nghiệp dễ hình thành nên các nhóm “ứng viên không thành công”. Họ được ứng cử vào các chức vụ nhưng không được tuyển chọn. Từ đó sẽ có tâm lý không phục lãnh đạo và chia bè phái gây mất đoàn kết.

❖ Nguồn tuyển dụng bên ngoài

Là việc tuyển dụng nhân viên từ thị trường lao động bên ngoài doanh nghiệp như: những người đến xin việc, từ các cơ sở đào tạo ngành nghề liên quan, từ các trung tâm tư vấn và giới thiệu việc làm, nhân viên của công ty khác, người thất nghiệp, lao động tự do...

Ưu điểm:

- Giúp Doanh nghiệp thu hút được nhiều chuyên gia, những nhân viên giỏi, qua đó sẽ giúp tuyển chọn vào các chức danh phù hợp.

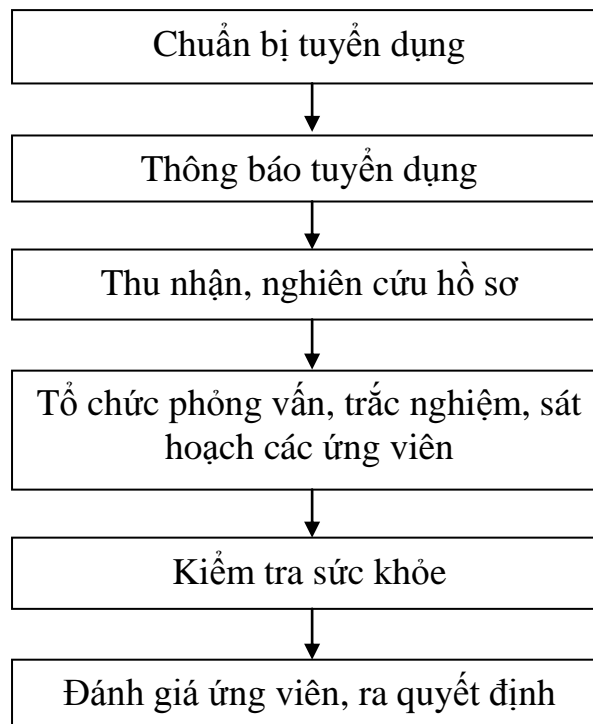
- Các nhân viên mới thường tỏ ra năng nổ, chứng minh khả năng làm việc của mình bằng công việc cụ thể vì thế nên hiệu quả sử dụng lao động cao.

Nhược điểm:

- Người được tuyển dụng sẽ phải mất một thời gian làm quen với công việc và môi trường làm việc của Doanh nghiệp. Do đó họ có thể chưa hiểu được mục tiêu và cách làm việc của Doanh nghiệp.

1.5.3.2. Nội dung của tuyển dụng nhân sự

Sơ đồ 3: Nội dung chủ yếu của tuyển dụng nhân sự



Nguồn: Quản trị nguồn nhân lực – Trần Kim Dung

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng:

- Thành lập hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của hội đồng tuyển dụng.

- Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, tài liệu, quy định của Nhà nước và tổ chức, Doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng nhân sự.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

- Phải xác định rõ tiêu chuẩn tuyển dụng nhân viên ở cả ba khía cạnh: tiêu chuẩn chung đối với tổ chức, doanh nghiệp; tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận cơ sở và tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng:

Các doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau:

- Quảng cáo trên tivi, truyền hình, báo, đài...
- Thông báo qua các trung tâm dịch vụ lao động.
- Thông báo tại doanh nghiệp

Các thông báo đưa ra phải ngắn gọn, rõ ràng chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho các ứng viên. Thông báo phải đầy đủ về tên doanh nghiệp, thông tin về nội dung công việc, tiêu chuẩn tuyển dụng, hồ sơ và giấy tờ cần thiết, cách thức tuyển dụng và nội dung tuyển dụng.

Bước 3: Tiếp nhận và nghiên cứu hồ sơ:

- Tất cả hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc. Người xin tuyển dụng phải nộp cho doanh nghiệp những hồ sơ giấy tờ cần thiết theo yêu cầu.

- Việc nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại thông tin chủ yếu về các ứng viên và có thể loại bớt một số ứng viên không đáp ứng được tiêu chuẩn đề ra để không cần phải làm các thủ tục tiếp theo trong quá trình tuyển dụng.

Bước 4: Tổ chức phỏng vấn, trắc nghiệm và sát hạch các ứng viên:

- Kiểm tra, trắc nghiệm, phỏng vấn để chọn ra được các ứng viên xuất sắc nhất thông qua việc đánh giá về kiến thức cơ bản, khả năng thực hành.

- Ngoài ra có thể áp dụng các hình thức trắc nghiệm để đánh giá một số năng lực đặc biệt của ứng viên như: trí nhớ, mức độ khéo léo của bàn tay,...

- Phỏng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá các ứng viên về nhiều phương tiện như: kinh nghiệm, trình độ, tính cách, khả năng hòa đồng,...

- Phải ghi chép từng đặc điểm cần lưu ý với ứng viên để giúp cho việc đánh giá được thực hiện một cách chính xác nhất.

Bước 5: Kiểm tra sức khỏe:

Dù có đáp ứng đủ các yêu cầu về trình độ học vấn, hiểu biết, thông minh, tư cách đạo đức tốt nhưng sức khỏe không đảm bảo cũng không nên tuyển dụng. Nếu tuyển dụng một số người có sức khỏe không đảm bảo sẽ ảnh hưởng tới chất lượng thực hiện công việc và hiệu quả kinh tế, bên cạnh đó còn gây ra nhiều phiền phức về mặt pháp lý cho doanh nghiệp.

Bước 6: Đánh giá ứng viên và ra quyết định:

Sau khi thực hiện các bước trên nếu hai bên cùng nhất trí thì doanh nghiệp sẽ quyết định tuyển dụng và hai bên sẽ ký kết hợp đồng lao động.

Trưởng phòng nhân sự đề nghị giám đốc ra quyết định tuyển dụng hoặc ký kết hợp đồng lao động. Trong quyết định tuyển dụng hoặc trong trường hợp lao động cần ghi rõ chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc...

1.5.4. Phân công và hợp tác lao động

Phân công và hợp tác lao động là một trong những hoạt động cơ bản của quản lý nhân lực. Do phân công lao động mà tất cả các cơ cấu về lao động trong doanh nghiệp được hình thành tạo nên bộ máy doanh nghiệp với tất cả các bộ phận, chức năng cần thiết còn hợp tác lao động được ví như là một chất keo, gắn kết các bộ phận với nhau thông qua mối quan hệ trong sản xuất.

Phân công và hợp tác lao động có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Phân công lao động càng sâu thì hợp tác lao động càng rộng. Sự chặt chẽ của hợp tác lao động tùy thuộc vào mức độ hợp lý của phân công lao động và ngược lại, chính trong quá trình hợp tác lao động mà phân công lao động được hoàn thiện. Phân công lao động hợp lý và khoa học sẽ tạo ra sự phù hợp giữa công việc được giao với khả năng, trình độ, chuyên môn của người lao động.

Để áp dụng được hình thức phân công lao động có hiệu quả nhà quản lý phải tự biết đánh giá đúng thực trạng của doanh nghiệp mình về loại hình, đặc điểm sản xuất, quy mô, đặc điểm máy móc thiết bị... từ đó ra quyết định áp dụng hình thức phân công lao động nào trong các hình thức phân công lao động sau:

- **Phân công lao động theo chức năng:** là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau thành những chức năng lao động nhất định căn cứ vào vị trí và chức năng chính của doanh nghiệp.

- **Phân công lao động theo công nghệ:** là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau tùy theo quy trình công nghệ.

- **Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc:** là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau tùy tính chất phức tạp của nó.

Phân công lao động khoa học gắn liền với việc xây dựng một hệ thống nội quy, quy định, quy chế hoàn chỉnh trong xí nghiệp. Trong đó tất cả các chức danh đều được quy định rõ ràng và thống nhất về vị trí, quyền hạn cũng như trách nhiệm phải chịu xử lý khi không hoàn thành nhiệm vụ.

1.5.5. Đào tạo và phát triển nhân lực

Đào tạo và phát triển là các hoạt động nhằm duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Do đó, trong các tổ chức, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch.

Đào tạo là một quá trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, những quy tắc khái niệm hay thái độ dẫn đến sự tương xứng tốt hơn giữa những đặc điểm của công nhân viên và những yêu cầu của công việc (G.T.Milkovich).

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

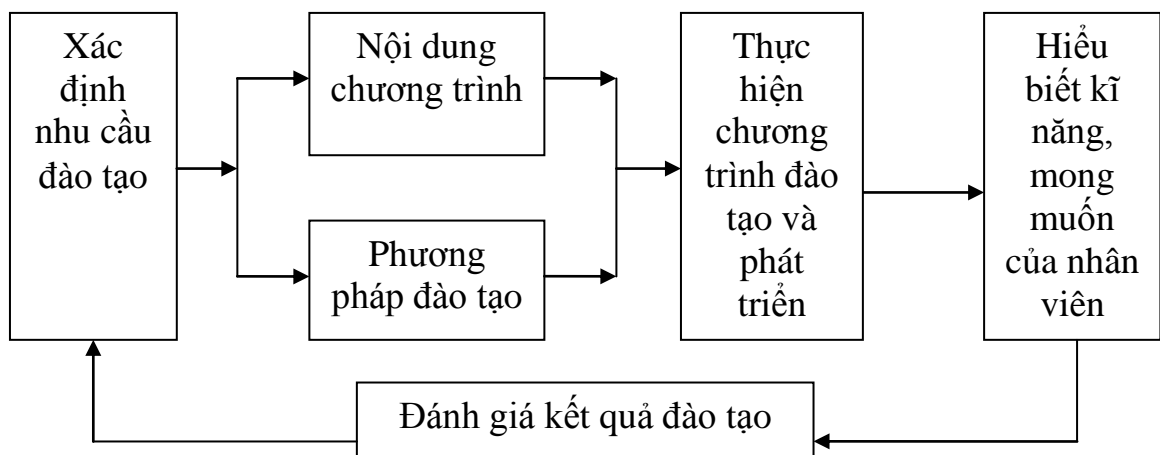
Phát triển nguồn nhân lực chính là toàn bộ những hoạt động tập hợp được tổ chức bởi doanh nghiệp, do doanh nghiệp cung cấp cho người lao động. Các hoạt động đó có thể được cung cấp trong vài giờ, vài ngày thậm chí đến vài năm, tùy thuộc vào nội dung và mục tiêu học tập.

Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của công nhân viên để biến họ thành những thành viên tương lai quý báu của tổ chức đó. Phát triển không chỉ bao gồm có đào tạo mà còn có cả sự nghiệp và những kinh nghiệm khác nữa (G.T.Milkovich).

Có nhiều lí do nói rằng công tác đào tạo và phát triển là quan trọng và cần được quan tâm đúng mức trong các tổ chức. Trong đó có 3 lý do chủ yếu:

- Để đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức.
- Để đáp ứng nhu cầu học tập và phát triển của lao động.
- Đào tạo và phát triển là những giải pháp có tính chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Sơ đồ 1.4: Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực



1.5.6. Đánh giá năng lực nhân viên

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là một hoạt động quan trọng trong quản trị nhân sự giúp công ty có cơ sở để hoạch định, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân sự.

1.5.6.1. Nội dung và trình tự thực hiện

Bước 1: Xác định yêu cầu cơ bản cần đánh giá.

Các nhà lãnh đạo cần xác định lĩnh vực, kỹ năng, kết quả cần đánh giá và những yếu tố này liên hệ với việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào.

Bước 2: Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp

Trong thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên và không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho mọi tổ chức. Ngay trong nội bộ doanh nghiệp cũng có thể sử dụng các phương pháp khác nhau đối với các bộ phận đơn vị hoặc đối với các đối tượng nhân viên khác nhau.

Bước 3: Huấn luyện nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Việc sử dụng các phương pháp đánh giá không thích hợp hoặc xác định các tiêu chí đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng, lãng phí làm cho các quyết định trả lương, khen thưởng không chính xác.

Bước 4: Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá.

Thông thường, nhà quản trị phải thông báo cho nhân viên biết ngay khi nhân viên nhận được công việc về tiêu chuẩn và phạm vi sẽ được đánh giá. Tuy nhiên, trước khi thực hiện đánh giá, nhà quản trị cần phải thông báo lại cho nhân viên để họ hiểu tầm quan trọng của kết quả đánh giá đối với cả doanh nghiệp lẫn nhân viên.

Bước 5: Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc

Thực hiện so sánh, phân tích kết quả thực tế thực hiện của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu, tránh tình cảm của lãnh đạo để ảnh hưởng tới kết quả đánh giá.

Bước 6: Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá

Nhà lãnh đạo nên thỏa thuận với nhân viên kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần phải khắc phục sửa chữa trong việc thực hiện công việc của nhân viên.

Bước 7: Xác định mục tiêu kết quả mới cho nhân viên

Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Để đảm bảo rằng các chỉ tiêu này là khả thi, lãnh đạo cần quan tâm tìm hiểu xem nhân viên cần có sự hỗ trợ nào từ phía công ty, nhân viên có những chương trình hành động cụ thể nào trong từng khoảng thời gian nhất định.

1.5.6.2. Một số phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc

- Phương pháp mức thang điểm
- Phương pháp ghi chép và lưu trữ
- Phương pháp quan sát hành vi
- Phương pháp định lượng

Trong đó, phương pháp mức thang điểm được dùng phổ biến trong các doanh nghiệp.

1.5.7. Trả công lao động

Ngoài những nội dung đã nêu trên, để đạt được hiệu quả cao hơn nữa trong công tác quản trị nhân lực, chúng ta cần phải nghiên cứu lĩnh vực trả công cho người lao động trong doanh nghiệp

1.5.7.1. Tiền lương

Theo nghị định 25, 26 CP ban hành ngày 23/5/1993: “Tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động và

người sử dụng lao động phù hợp với quan hệ cung và cầu về lao động trong nền kinh tế thị trường”

a. Vai trò của tiền lương:

- Đối với doanh nghiệp: Tiền lương là một trong các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất, cấu thành nên giá thành sản phẩm.

- Đối với người lao động: Tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu, là phương tiện duy trì sự tồn tại và phát triển của họ và gia đình ở mức độ nào đó. Nó là bằng chứng thể hiện giá trị, uy tín, địa vị của người lao động.

b. Các hình thức tiền lương

❖ Lương thời gian

Hình thức này thường áp dụng chủ yếu đối với bộ phận gián tiếp, bộ phận quản lí và với các công nhân ở các bộ phận sản xuất không thể định mức lao động được một cách chính xác.

Công thức: $L_{tg} = T_{tt} * L$

Trong đó:

- L_{tg} : Lương thời gian

- T_{tt} : Số ngày công, số giờ công thực tế làm trong kì

- L : Mức lương ngày. Với: $L_{ngày} = L_{tháng}/22$, $L_{giờ} = L_{ngày}/8$

❖ Lương sản phẩm

Hình thức này quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động, gắn việc trả lương với kết quả của mỗi cá nhân. Thực chất trả lương theo sản phẩm hay số công việc đã hoàn thành và đảm bảo được chất lượng.

Công thức: $L_{sp} = N_{tt} * Đg$

Trong đó: L_{sp} : Lương sản phẩm

N_{tt} : Số sản phẩm thực tế đạt chất lượng hoàn thành

$Đg$: Đơn giá lương sản phẩm

Với: $Đg = T * L_{giờ}$, T : mức thời gian (h/sp)

$L_{giờ}$: Mức lương giờ theo cấp bậc sản phẩm.

1.5.7.2. Tiền thưởng

Tiền thưởng là một khoản bổ sung cho tiền lương. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất của người lao động và ở một chừng mực nào đó, tiền thưởng là một trong các biện pháp khuyến khích có hiệu quả nhất đối với người lao động cả về mặt vật chất cũng như tinh thần.

Các nhà quản lí nhận thấy việc thực hiện nhiệm vụ và sự thỏa mãn của người lao động có thể hoàn thiện bằng việc đưa ra các phần thưởng phù hợp:

- Người lao động phải tin rằng nỗ lực của họ sẽ được thưởng tương xứng.
- Phần thưởng phải thỏa mãn nhu cầu cá nhân của người lao động. Không phải tất cả mọi người đều giống nhau và một người có thể cần những thứ khác nhau vào những thời điểm khác nhau.
- Phần thưởng phải công bằng: Người lao động trong tổ chức muốn được đối xử bình đẳng, họ có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của mình với những người khác.
- Phần thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Ngoài tiền lương và tiền thưởng, các khoản phụ cấp là một trong những yếu tố góp phần kích thích người lao động thực hiện tốt công việc. Nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ làm việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường. Phần lớn tiền phụ cấp thường được tính trên cơ sở đánh giá ảnh hưởng của môi trường làm việc không thuận lợi đến sức khỏe, sự thoải mái của người lao động nơi làm việc.

Phúc lợi là khoản đãi ngộ gián tiếp nhằm kích thích, động viên người lao động làm việc và thu hút người tài giỏi về làm việc ở doanh nghiệp. Phúc lợi là một phần thu nhập người lao động được hưởng ngoài chế độ tiền lương và tiền thưởng như BHYT, BHXH, hỗ trợ tiền mua nhà ở, phương tiện đi lại, hoạt động thể thao,... giúp cho người lao động cải tiến đời sống, gắn bó với

doanh nghiệp và sẵn sàng cống hiến sức lao động, đạt năng suất cao cho doanh nghiệp.

1.5.8. Tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động

Một yếu tố rất quan trọng trong quá trình lao động là điều kiện làm việc. Điều kiện làm việc liên quan đến những mối quan hệ giữa người lao động và công việc của họ, với môi trường làm việc và phương tiện vật chất cần thiết để thực hiện công việc. Điều kiện làm việc và an toàn lao động là hai vấn đề có quan hệ nhân quả với nhau. Mục đích của đảm bảo an toàn lao động là phòng ngừa và hạn chế tối đa các tai nạn trong quá trình thực hiện công việc. Quản trị nhân lực còn là việc xây dựng các danh hiệu thi đua, các hình thức tuyên dương, khen thưởng nhằm công nhận thành tích người lao động đạt được, tạo cho họ bầu không khí tin yêu và muôn gắn bó với tập thể lâu dài.

1.6. Các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

1.6.1. Các khái niệm

- **Hiệu quả:** Là chỉ tiêu kinh tế xã hội tổng hợp dùng để lựa chọn các phương án hoặc các quy định trong quá trình hoạt động thực tiễn của con người ở mọi lĩnh vực, mọi thời điểm. Chỉ tiêu hiệu quả là tỷ lệ giữa kết quả đạt được của hoạt động đã đề ra để so sánh với chi phí đã bỏ ra để đạt được kết quả đó.

- **Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp:** Là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp để đạt được kết quả cao nhất trong quá trình kinh doanh với tổng chi phí thấp nhất, nó được thể hiện bằng công thức: Hiệu quả sản xuất kinh doanh = Kết quả đầu ra/ Nguồn lực đầu vào

Trong đó: Kết quả đầu ra được đo bằng các chỉ tiêu: giá trị tổng sản lượng, tổng doanh thu, lợi nhuận... và nguồn lực đầu vào gồm: lao động, tư liệu lao động, vốn...

- **Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực:** hiệu quả sản xuất kinh doanh nói chung và hiệu quả quản trị nhân lực nói riêng là một phạm trù kinh tế gắn liền với cơ chế thị trường, có quan hệ với tất cả các yếu tố trong quá trình sản xuất kinh doanh như lao động, vốn, máy móc thiết bị...

Căn cứ vào nguồn nhân lực bỏ ra để thu kết quả thì chỉ tiêu hiệu quả tương đối (H) xác định bằng công thức: $H = K/L$

K: Kết quả đầu ra, được đo bằng các chỉ tiêu: giá trị tổng sản lượng, tổng doanh thu, tổng lợi nhuận...

L: Nguồn lực đầu vào, có thể là: tổng số lao động, chi phí tiền lương, lao động trực tiếp...

1.6.2. Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

- Hiệu suất sử dụng lao động (H_{ld})

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

Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết mỗi lao động tạo ra bao nhiêu đồng Doanh thu. Trong thực tế sản xuất kinh doanh, chỉ tiêu này càng cao càng tốt vì nó cho thấy doanh nghiệp sử dụng và quản lý lao động hiệu quả hay không.

$$\text{Tổng số lao động bình quân} = \frac{\text{Số lao động đầu năm} + \text{Số lao động cuối năm}}{2}$$

- Năng suất lao động bình quân

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

Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết cứ mỗi người lao động tạo được bao nhiêu sản phẩm cho doanh nghiệp.

- Hiệu quả sử dụng lao động

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

Chỉ tiêu này cho biết một lao động có thể tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận cho doanh nghiệp trong một kì nghiên cứu (năm , quý, tháng...).

- Hàm lượng sử dụng lao động

$$\text{Hàm lượng sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng số lao động bình quân}}{\text{Tổng lợi nhuận}}$$

Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết để tạo ra một đồng lợi nhuận cần bao nhiêu lao động.

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VŨ GIA

2.1. Một vài nét khái quát về Công ty Cổ phần Vũ Gia

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần Vũ Gia

Với xu thế hội nhập kinh tế Thế giới cùng với sự phát triển của đất nước nói chung và thành phố Hải Phòng nói riêng về tốc độ đô thị hoá, phát triển kinh tế, cơ sở hạ tầng đô thị, giao thông... thì nhu cầu sử dụng Taxi của nhân dân, doanh nhân và khách du lịch đã trở thành dịch vụ thường xuyên và ngày càng được ưa chuộng. Ngành nghề kinh doanh dịch vụ taxi là một lĩnh vực đầy tiềm năng không chỉ tại thành phố Hải Phòng mà còn ở các tỉnh, thành phố khác trong cả nước. Hiện nay dịch vụ taxi đã và đang đáp ứng nhu cầu đi lại của mọi người một cách tối đa nhất, tạo dựng trong lòng mọi người ấn tượng tốt về các tiện ích mà dịch vụ taxi đem lại.

Với phương châm hành động của công ty Vũ Gia "Nhanh hơn - Tốt hơn - Rẻ hơn" taxi Vũ Gia đang là một trong các hãng taxi lớn nhất thành phố Hải Phòng với số vốn lớn, lượng xe nhiều trải khắp thành phố và có dịch vụ phục vụ tốt. Taxi Vũ Gia ngày càng đáp ứng không chỉ mọi nhu cầu của khách hàng một cách tốt nhất mà còn trên cả sự mong đợi của khách hàng.

Công ty được thành lập và đi vào hoạt động từ ngày 09/12/2002. Công ty có:

- Tên chính thức là: **Công Ty Cổ Phần Vũ Gia**
- Tên giao dịch: **VU GIA JOINT STOCK COMPANY**
- Tên viết tắt: **VU GIA.JSC**
- Trụ sở chính: 20 Trần Nhân Tông - Quán Trữ - Kiến An - Hải Phòng
- Điện thoại: 031.3778.778 – 3778.888
- Fax: 031.3778.730
- Email: taxivugia@taxivugia.com

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

Công ty được thành lập với sự góp vốn của 5 cổ đông sáng lập:

Bảng 1.1: Danh sách cổ đông sáng lập

Họ tên	Chức danh	Vốn góp ban đầu	Số cổ phiếu sở hữu
1. Phạm Duy Hiễn	Chủ tịch hội đồng quản trị	1,200,000,000	12,000
2. Hoàng Kim Cương	Cổ đông	400,000,000	4,000
3. Vũ Thị Thoa	Cổ đông	400,000,000	4,000
4. Vũ Văn Nam	Giám đốc	1,000,000,000	10,000
5. Vũ Tuấn Phong	Cổ đông	1,000,000,000	10,000

Sự gia tăng của số lượng các xe qua các năm:

Năm 2002: Số lượng xe ban đầu là 32 chiếc.

Năm 2003: Mua sắm thêm 15 xe Lanos và 05 xe Zace.

Năm 2004: Mua sắm thêm 14 xe Matiz SE xanh.

Năm 2005: Mua sắm thêm 10 xe Matiz SE bạc.

Năm 2006: Thanh lí 30 xe bao gồm Lanos và Matiz. Mua sắm thêm 2 xe Inova, 02 xe Honda Civic 1.8, 10 xe Vios, 30 xe Kia morning.

Năm 2007: Mua sắm thêm 06 xe Inova, 10 xe Vios Limo, 08 xe Kia morning, 26 xe Chevrolet.

Năm 2008: Thanh lí 15 xe Lanos. 15 xe Matiz. Mua sắm thêm 09 xe Honda Civic, 10 xe Chevrolet, 12 xe Kia morning, 8 xe Honda Civic

Năm 2009: Thanh lí 10 xe Matiz. Mua sắm thêm 10 xe Honda Civic, 20 xe Chevrolet, 10 xe Kia morning

Năm 2010: Mua sắm thêm 20 Chevrolet, 20 Vios.

Đến năm 2011 và 2012: số lượng xe không gia tăng thêm tuy nhiên

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

công ty cũng đầu tư thay mới một số xe đã xuống cấp để có khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng cả về mặt chất lượng và số lượng

Hiện tại, tổng số xe mà công ty đã đầu tư 210 xe với chất lượng tốt, mẫu mã đẹp phù hợp với xu thế hiện đại và tiện lợi cho khách hàng.

Hiện nay Taxi Vũ Gia - 3.778.778 đang tự hào là công ty dẫn đầu trong các hãng taxi Hải Phòng cả về giá cả, chất lượng phục vụ và chất lượng xe, với các chủng loại xe phong phú và đa dạng. Với lượng xe như trên đã đáp ứng tương đối nhu cầu của khách hàng. Nhưng qua tính toán Công ty thấy hiện nay những dòng xe Matiz, Lanos của Công ty khai thác trong vòng 06 năm đã đến kỳ thay thế. Và Công ty đã thay thế bằng Chevrolet. Đồng thời Công ty đầu tư thêm dòng xe Civic mới với ưu thế: mẫu mã đẹp, hiện đại, giá cả không cao so với thị trường xe hiện nay.

Bên cạnh những dòng xe taxi thông dụng, đặc biệt công ty còn có một số chủng loại xe VIP hạng sang không dán tem, số điện thoại như Mercedes, Toyota Altis, Honda Civic thế hệ mới đáp ứng tốt nhất mọi yêu cầu của quý khách. Quý khách sẽ hoàn toàn thoải mái như đang tận hưởng cuộc sống trên chiếc xe của chính mình.

Hiện tại công ty cổ phần Vũ Gia còn có một hệ thống điểm đỗ phủ rộng khắp Thành Phố để đón tiếp khách hàng ở bất kì đâu, bất kì thời điểm nào một cách "nhanh nhất" đảm bảo tiết kiệm thời gian tới mức tối đa cho khách hàng:

- **Trụ sở chính:** số 46 Trần Nhân Tông - Quán Trữ - Kiến An – HP
- **Chi nhánh 1:** Số 547 đường 5A-Khu 2 - Quán Toan - Hồng Bàng – HP
- **Chi nhánh 2:** Đường 353 - Anh Dũng - Kiến Thụy - Hải Phòng
- **Chi nhánh 3:** Số 37 tổ 4 - An Dương - Hải Phòng
- **Chi nhánh 4:** Số 9 Hoàng Diệu - Ngô Quyền - Hải Phòng
- **Chi nhánh 5:** Ngã 4 Ruồn - Huyện An Lão - Hải Phòng.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty Cổ phần Vũ Gia

❖ Chức năng

Công ty được thành lập để sản xuất kinh doanh nhằm đạt hiệu quả cao. Công ty hoạt động theo nguyên tắc dân chủ, công khai, thống nhất, tôn trọng pháp luật nhằm mục đích tạo công ăn việc làm cho người lao động, tăng lợi tức cho các cổ đông và không ngừng đóng góp cho ngân sách Nhà nước theo luật định, phát triển Công ty ngày càng vững mạnh trên các lĩnh vực hoạt động sản xuất, kinh doanh của Công ty.

Phạm vi kinh doanh của Công ty bao gồm:

- Vận chuyển hàng hóa, hành khách bằng đường thủy, đường bộ.
- Vận tải taxi.
- Sản xuất hàng hóa, vật tư thiết bị phục vụ tiêu dùng. Sửa chữa bảo hành máy móc và phương tiện vận tải.

Vì sự thay đổi của nhu cầu thị trường nên hiện nay lĩnh vực kinh doanh chủ yếu của công ty là vận tải taxi.

❖ Nhiệm vụ

- Nhiệm vụ đầu tiên của công ty là tối đa hóa lợi nhuận, đảm bảo lợi ích cho cổ đông trên cơ sở đảm bảo an toàn lao động cũng như an toàn giao thông.

- Công ty có nhiệm vụ phát triển nguồn vốn kinh doanh, quản lý kinh doanh tốt nhằm đem lại lợi nhuận tối đa, tái bổ sung vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh để phát triển và hoàn thành nghĩa vụ đóng góp cho Ngân sách Nhà nước.

- Góp phần làm giảm gánh nặng cho hệ thống giao thông công cộng, phục vụ nhu cầu đi lại của người dân địa phương và các vùng lân cận.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

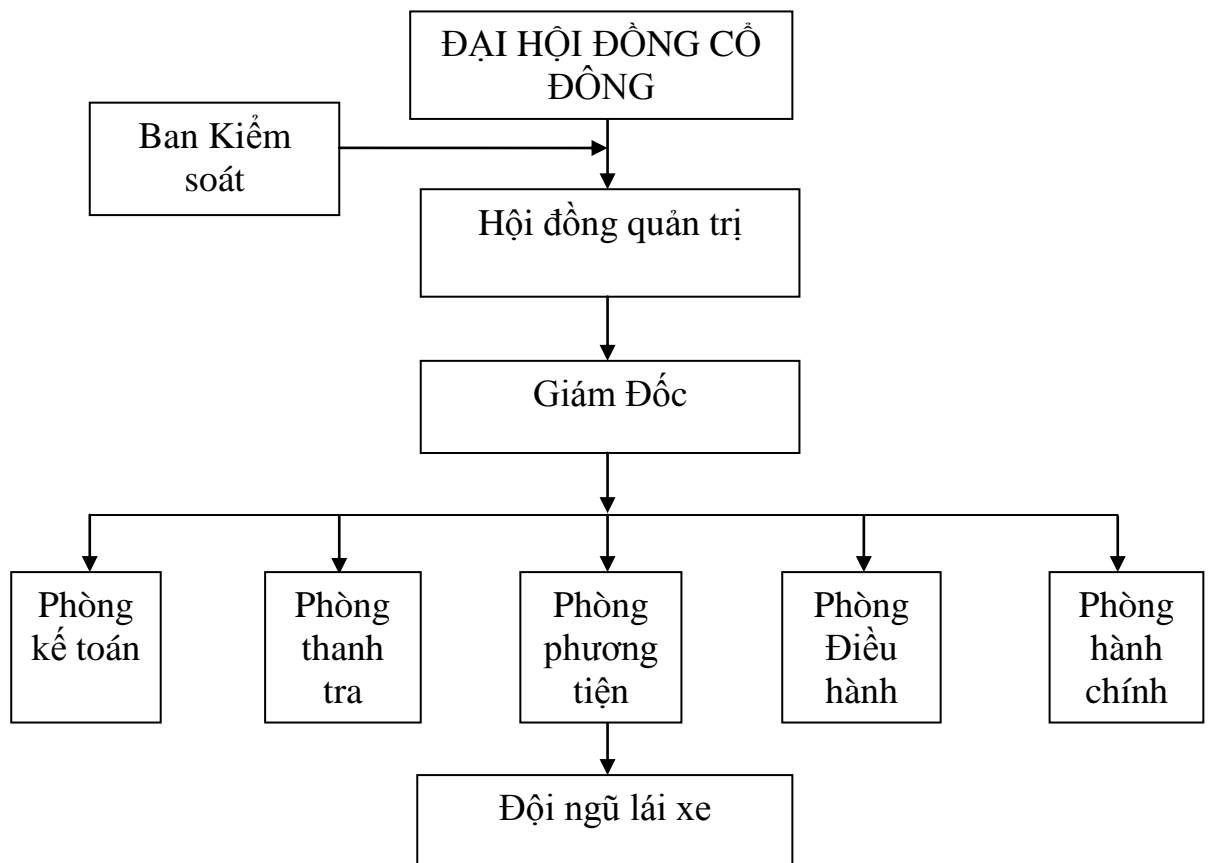
- Dem lại việc làm cho một bộ phận lao động góp phần cải thiện đời sống người lao động, an sinh xã hội.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Vũ Gia

2.1.3.1. Cơ cấu bộ máy tổ chức

Để góp phần vào sự phát triển của công ty ngoài các yếu tố nguồn lực và công nghệ thì việc tổ chức được một cơ cấu điều hành từ trên xuống dưới đóng vai trò quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp

Sơ đồ 2.1: Bộ máy cơ cấu tổ chức của công ty cổ phần Vũ Gia



2.1.3.2. Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận.

a. Đại hội đồng cổ đông

Đại hội đồng cổ đông là cơ quan quyết định cao nhất của Công ty. Đại hội đồng cổ đông gồm tất cả các cổ đông sở hữu cổ phần có quyền biểu quyết của Công ty hoặc người được cổ đông uỷ quyền. Đại hội đồng cổ đông có các quyền và nghĩa vụ thông qua định hướng phát triển của công ty.

- Quyết định việc chia, tách, hợp nhất, giải thể tuyên bố phá sản, thanh lý tài sản trong trường hợp giải thể, phá sản công ty.
- Quyết định sửa đổi bổ sung điều lệ, tăng giảm vốn điều lệ theo quy định của pháp luật và điều lệ của công ty.
- Quyết định mua bán tài sản cố định, đầu tư xây dựng cơ bản, đầu tư tài chính. Quyết định về vấn đề của công ty trên thị trường chứng khoán.
- Bầu, miễn nhiệm, bãi nhiệm thành viên Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát...

b. Ban kiểm soát

Ban kiểm soát do Đại hội đồng cổ đông bầu ra cùng có nhiệm kỳ như nhiệm kỳ của HĐQT. Ban kiểm soát chịu trách nhiệm trước Đại hội đồng cổ đông và pháp luật về những vấn đề thuộc quyền hạn và nhiệm vụ của Ban kiểm soát.

c. Hội đồng quản trị

Hội đồng quản trị là cơ quan quản lý công ty, có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định và thực hiện các quyền và lợi ích hợp pháp của công ty không thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông.

Hội đồng quản trị có quyền và nhiệm vụ sau:

- Quyết định chiến lược, kế hoạch phát triển trung hạn, dài hạn và kế hoạch kinh doanh hàng năm của công ty.
- Kiến nghị loại cổ phần và tổng số cổ phần được chào bán của từng loại
- Quyết định giải pháp phát triển thị trường.
- Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức, ký hợp đồng, chấm dứt hợp đồng với Giám đốc và người quản lý quan trọng khác do Điều lệ công ty quy định. Quyết định mức lương và lợi ích khác của những người quản lý.
- Giám sát, chỉ đạo Giám đốc và người quản lý khác trong điều hành công việc hàng ngày của công ty.

- Quyết định cơ cấu tổ chức, quy chế quản lý nội bộ công ty, quyết định thành lập chi nhánh, văn phòng đại diện và việc góp vốn, mua cổ phần của doanh nghiệp khác.

d. Giám đốc

Là người điều hành công việc kinh doanh hàng ngày của công ty, chịu sự giám sát của Hội đồng quản trị và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị và trước pháp luật về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao.

Các quyền và nhiệm vụ của Giám đốc:

- Quyết định các vấn đề liên quan đến việc kinh doanh hàng ngày của công ty mà không cần phải có quyết định của Hội đồng quản trị.

- Tổ chức thực hiện các quyết định của Hội đồng quản trị.

- Tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh và phương án đầu tư của công ty.

- Kiến nghị phương án cơ cấu tổ chức, quy chế quản lý nội bộ công ty.

- Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lý trong công ty, trừ các chức danh thuộc thẩm quyền của Hội đồng quản trị.

- Quyết định lương và phụ cấp (nếu có) đối với người lao động trong công ty kể cả người quản lý thuộc thẩm quyền bổ nhiệm của Giám đốc.

- Tuyển dụng lao động.

- Các quyền và quy định khác theo quy định của pháp luật, Điều lệ công ty và quyết định của Hội đồng quản trị

e. Phòng kế toán

Kế toán:

- Thu, chi, lập báo cáo về tình hình kinh doanh trong ngày, tháng, quý, năm.

- Thu hồi nợ của khách hàng và lái xe.

- Tổng kết báo cáo kịp thời các biến động trong kinh doanh với lãnh đạo công ty.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

- Lập biểu theo yêu cầu của các cơ quan chức năng và các cơ quan quản lý Nhà nước: Báo cáo thuế; báo cáo Doanh nghiệp hàng tháng, quý, năm.

Thủ quỹ

- Quản lý quỹ tiền mặt tạo công ty.
- Chịu trách nhiệm thu chi tại công ty.

f. Phòng hành chính

Tiếp nhận các công văn đến và công văn đi, soạn thảo văn bản, hợp đồng. Quản lý toàn bộ hồ sơ nhân viên của công ty, quản lí lao động. Chịu trách nhiệm quản lý, cấp phát văn phòng phẩm, đồng phục cho toàn bộ phòng ban trong Công ty.

g. Phòng phương tiện

- Trực tiếp khai thác phương tiện, đảm bảo tối đa số lượng phương tiện đưa và hoạt động kinh doanh.

- Kịp thời báo cáo cho cấp trên về những vấn đề, sự cố nảy sinh trong quá trình khai thác kinh doanh trên phương tiện để kịp thời xử lý, khắc phục.

h. Phòng điều hành

- Trực tiếp tiếp nhận các yêu cầu của khách hàng, sau đó điều động phương tiện phù hợp để phục vụ khách hàng càng nhanh càng tốt

- Giữ liên lạc 2 chiều với khách hàng để kiểm tra lái xe của công ty phục vụ khách hàng như thế nào.

- Đảm bảo thông tin 2 chiều luôn thông suốt giữa phòng điều hành và các nhân viên lái xe để kịp thời xử lý các tình huống bất trắc xảy ra nhằm phục vụ khách hàng tốt nhất.

- Ghi chép đầy đủ, chi tiết từng cuộc khách hàng trong ngày, tuần, tháng và các sự cố xảy ra trong từng ca làm việc

i. Phòng thanh tra, bảo vệ

- Thanh tra, giám sát việc thực hiện nội quy, quy chế kinh doanh trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty của từng cán bộ, nhân viên trong công ty

- Phản ánh kịp thời với lãnh đạo những vấn đề nảy sinh trong việc chấp hành nội quy, quy chế của công ty. Tạo ý thức kỷ luật cao trong lao động.

- Kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp, tính trung thực và mức độ cẩn trọng trong quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh, trong tổ chức công tác kế toán, thống kê và lập báo cáo tài chính.

- Bảo vệ tài sản của công ty, trực ban 24/24, giữ an ninh trật tự.

j. Đội ngũ lái xe

- Là lực lượng trực tiếp khai thác phương tiện và tiếp xúc với khách hàng có nhiệm vụ đưa đón khách hàng nhanh chóng, an toàn, lịch sự. Vì thế đội ngũ lái xe phải thường xuyên trau dồi kỹ năng lái xe an toàn, thái độ phục vụ khách hàng thông qua những khóa huấn luyện thường xuyên của công ty

- Ngoài ra chính vì trực tiếp tiếp xúc với khách hàng nên đội ngũ lái xe là những người trực tiếp nghe được ý kiến phản hồi của khách hàng về chất lượng dịch vụ của công ty. Họ là người cung cấp thông tin lớn của khách hàng về công ty.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ Phần Vũ Gia

Bảng 2.4.1: Một số chỉ tiêu sản xuất kinh doanh của Công ty năm 2011-2012

ĐVT: đồng

Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Chênh lệch	
			Tuyệt đối	Tương đối (%)
1. Tổng doanh thu	21,453,351,016	28,357,382,308	6,904,031,292	32.18
2. Tổng chi phí	21,057,125,559	27,738,544,301	6,681,418,742	31.73
3. LN trước thuế TNDN	396,225,457	618,838,007	222,612,550	56.18
4. Số cổ phiếu	441,000	516,500	75,500	17.12
5. Lãi cơ bản trên cổ phiếu	674	899	225	33.38

Nguồn: Phòng kế toán

Nhận xét: Thông qua bảng chỉ tiêu kinh tế cơ bản về doanh thu của Công ty trong giai đoạn 2011-2012, ta thấy tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2012 cao hơn so với năm 2011, cụ thể:

Tổng doanh thu của công ty năm 2012 so với năm 2011 tăng 6,904,031,292 đồng, tương đương 32.18%. Đây được coi là thành tích của doanh nghiệp trong hoạt động cung cấp dịch vụ đồng thời điều đó cũng nói lên sự cố gắng, nỗ lực của toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty.

Tổng chi phí của năm 2012 so với năm 2011 tăng 6,681,418,742 đồng, tương đương với 31.73%. Tuy nhiên do tốc độ tăng của chi phí nhỏ hơn tốc độ tăng của doanh thu nên lợi nhuận của năm 2012 so với năm 2011 vẫn tăng lên, cụ thể: lợi nhuận của Doanh nghiệp năm 2012 so với năm 2011 tăng 222,612,550 đồng, tương đương với 56.18 %.

2.1.5. Những thuận lợi và khó khăn của Công ty Cổ Phần Vũ Gia

2.1.5.1. Thuận lợi

Taxi Vũ Gia là một trong những hãng taxi hình thành sớm nhất và có thời gian hoạt động, phát triển lâu dài trên thị trường xe taxi Hải Phòng nên thương hiệu Vũ Gia một phần đã được khách hàng biết đến và đang được phổ biến rộng rãi. Bên cạnh đó, công ty ngày càng chú trọng đầu tư vào phương tiện, nâng cao tay nghề cũng như chất lượng phục vụ nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng chính vì thế Công ty Cổ phần Vũ Gia đang từng bước khẳng định được tên tuổi của mình trên thị trường taxi Hải Phòng.

Hiện nay Công ty cổ phần Vũ Gia có nhiều chi nhánh ở Hải Phòng, tập trung chủ yếu ở các khu vực đông dân cư có nhu cầu đi lại cao như: Kiến An, Quán Toan, Kiến Thụy... Mức độ phân bố đều và phủ rộng cả trong nội thành và ngoại thành, sẵn sàng đáp ứng nhu cầu của khách hàng mọi lúc, mọi nơi.

Ban lãnh đạo của công ty giàu kinh nghiệm, có đầu óc sáng tạo, tính quyết đoán cao đưa ra các quyết định về kế hoạch chiến lược phù hợp với tình hình của công ty.

Đội ngũ nhân viên giàu kinh nghiệm, có trình độ chuyên môn, có tinh thần trách nhiệm cao. Cùng với đội ngũ lái xe có trình độ nghề hạng B2, C, D, E; có sự năng động, nhiệt tình, sáng tạo trong công việc.

2.1.5.2. Khó khăn.

Hiện nay trên thị trường có hàng loạt các hãng taxi lớn nhỏ ra đời với những chiến lược kinh doanh riêng của mình để thu hút được tối đa lượng khách hàng. Chỉ tính riêng ở Hải Phòng hiện đã có hơn 30 hãng taxi, hoạt động trên khắp các địa bàn thành phố. Chính sự tác động của các yếu tố môi trường bên ngoài và các yếu tố bên trong đã tạo ra những cơ hội và thách thức đối với bản thân mỗi doanh nghiệp. Taxi Vũ Gia mặc dù là một trong hãng taxi lớn nhất tại Hải Phòng, tuy vậy hãng cũng gặp phải một số khó khăn:

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

- Cùng với xu thế phát triển của nền kinh tế thị trường, tất yếu tạo ra sự cạnh tranh ngày càng gay gắt đối với tất cả các lĩnh vực, các ngành kinh tế đặc biệt là kinh doanh dịch vụ, phải thường xuyên chú trọng về tính cạnh tranh của loại hình dịch vụ do mình cung cấp.

- Trên thị trường dịch vụ taxi Hải Phòng ngày càng có nhiều hãng taxi ra đời với số vốn lớn, trình độ quản lý cao, số lượng xe nhiều và tốt. Các hãng taxi này đang đưa ra các chiến lược kinh doanh rất bài bản và một loạt các hoạt động Marketing đang diễn ra rầm rộ trong thời gian gần đây trên các phương tiện thông tin đại chúng.

- Ngoài ra, giá nhiên liệu ngày càng tăng cao và có nhiều biến động cộng thêm tình hình lạm phát hiện nay của nền kinh tế cũng khiến cho Công ty phải đương đầu với nhiều khó khăn trong việc cân đối giữa lợi nhuận và sự phát triển của công ty, chi phí nhiên liệu, chi phí khấu hao, sửa chữa phương tiện, chi phí tiền lương, tiền phúc lợi cho nhân viên và lái xe... với giá cước dịch vụ cạnh tranh nên không thể nâng cao tùy ý được.

- Do công ty hoạt động trên địa bàn rộng, yêu cầu của khách hàng cũng phân bố ở từng địa bàn khác nhau nên số lượng xe của công ty phải dần mỏng gây không ít khó khăn cho quản lý. Bên cạnh đó, cán bộ nhân viên cũng gặp khó khăn trong việc đi làm, việc điều hành và sự kiểm soát trên mạng thông tin nội bộ của công ty cũng bị hạn chế. Cũng do việc xe chạy rỗng (xe chạy không có khách) kéo theo chi phí xăng dầu, hao mòn làm cho việc bảo quản bảo dưỡng giữ gìn phương tiện cũng tốn kém hơn.

2.2. Thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

2.2.1. Đặc điểm lao động trong Công ty Cổ phần Vũ Gia

Do đặc thù công ty hoạt động kinh doanh theo lĩnh vực vận tải phục vụ nhu cầu đi lại của người dân trong địa bàn thành phố và các quận huyện lân cận nên lực lượng lao động chính của Công ty là đội ngũ lái xe. Bên cạnh đó còn có cả đội ngũ Cán bộ công nhân viên làm việc tại các phòng ban.

***Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia***

Một số đặc điểm của lao động trong công ty:

- Công ty ký hợp đồng lao động ngắn hạn với lái xe theo thời hạn 12 tháng nên số lượng lao động trong đội ngũ lái xe đôi lúc có sự biến động. Đa số lao động sau khi hết hạn hợp đồng lại tiếp tục ký hợp đồng mới với công ty vì công ty có nhiều chế độ ưu đãi hơn dành cho những người gắn bó lâu dài với công ty. Còn một số ít lao động chỉ làm việc theo tính thời vụ, họ chỉ làm một vài tháng sau đó nghỉ trước thời hạn hợp đồng. Đối với lao động gián tiếp làm việc tại các bộ phận khác thì họ thường gắn bó với công ty hơn, đây là đội ngũ lao động tương đối ổn định, không có sự biến động đột ngột.

- Đội ngũ lái xe làm việc theo ca. Đối với xe 2 lái, làm việc trong 24h, nghỉ 24h. Với điều kiện làm việc như vậy đôi lúc sẽ làm ảnh hưởng đến sức khỏe của người lao động khi họ không biết phân bổ thời gian nghỉ ngơi dẫn đến tình trạng lao lực và có thể gây tai nạn, không đảm bảo an toàn lao động. Đối với xe 1 lái, làm việc làm việc từ 07h00' đến 21h00' hàng ngày (không phải trực đêm). Với đặc điểm công việc cần sự dẻo dai và sức khỏe tốt nên đội ngũ lái xe của công ty đa số là nam giới, đây cũng là đặc điểm nhân sự chung của các công ty kinh doanh dịch vụ taxi

- Công ty có ban lãnh đạo, đội ngũ nhân viên điều hành trẻ, năng động, nhiều kinh nghiệm quản lý, điều hành công ty trên thị trường. Cán bộ nhân viên tại công ty luôn được khách hàng đánh giá cao qua tác phong làm việc nhanh nhẹn, chu đáo, chính xác với thái độ hòa nhã, thân thiện.

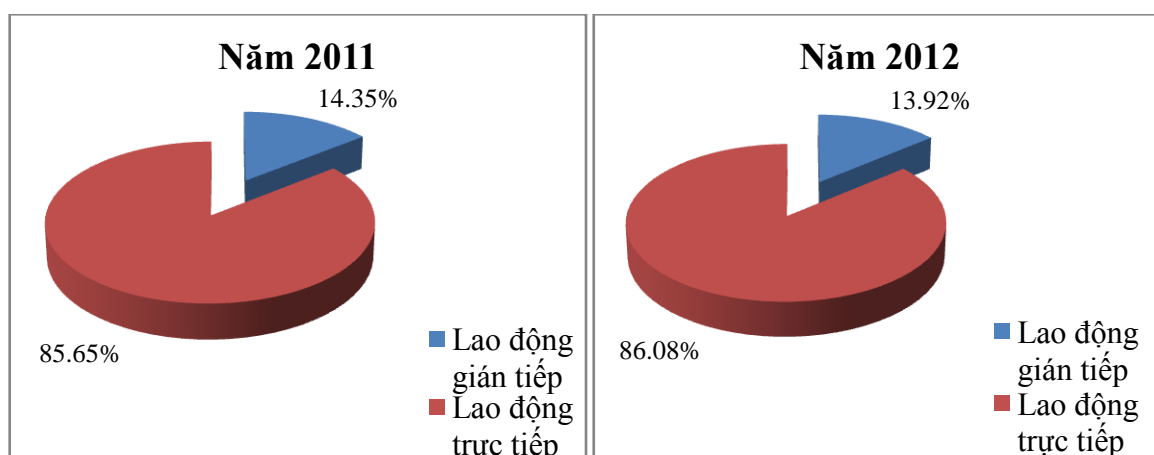
2.2.1.1. Phân tích cơ cấu lao động theo chức năng

Bảng 2.2.1.1: cơ cấu lao động theo chức năng

ĐVT: người

Chỉ tiêu	Năm 2011		Năm 2012		Chênh lệch	
	Số lượng	Cơ cấu (%)	Số lượng	Cơ cấu (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
Lao động gián tiếp	65	14.35	66	13.92	1	1.54
Lao động trực tiếp	388	85.65	408	86.08	20	5.15
Tổng	453	100	474	100	21	4.64

Nguồn: Phòng hành chính



Nhận xét:

Nhìn vào bảng trên ta thấy lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu lao động của công ty. Năm 2011 số lao động trực tiếp là 388 lao động. Năm 2012 số lao động trực tiếp tăng 20 người, tương ứng với 5.15% so với năm 2011. Lao động gián tiếp năm 2011 là 65 người, đến năm 2012 tăng lên 1 người tương ứng 1,54% so với năm 2011. Nhìn chung, cơ cấu lao động như vậy được coi là hợp lí với đặc điểm ngành nghề kinh doanh của công ty.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

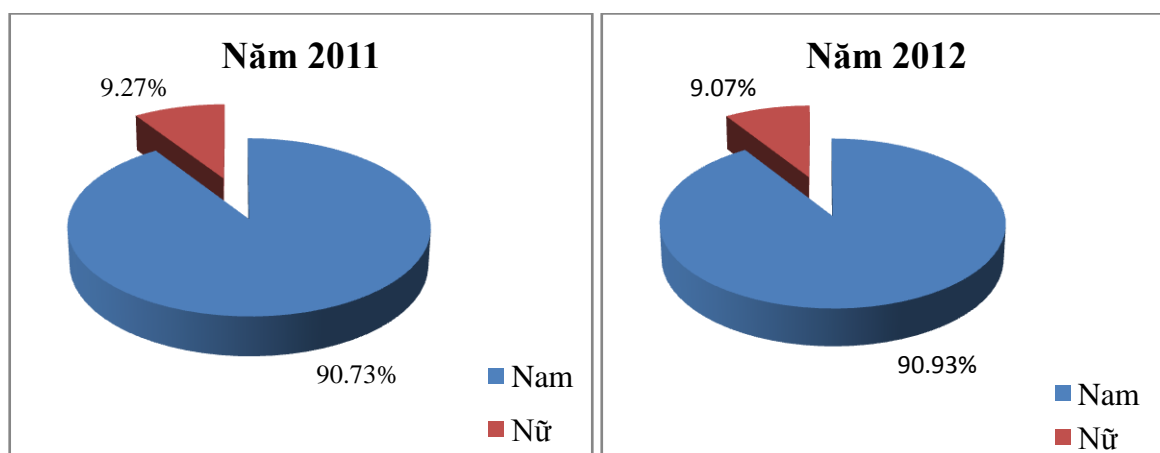
2.2.1.2. Phân tích cơ cấu lao động theo giới tính

Bảng 2.2.1.2: cơ cấu lao động theo giới tính

ĐVT: người

Chỉ tiêu	Năm 2011		Năm 2012		Chênh lệch	
	Số lượng	Cơ cấu (%)	Số lượng	Cơ cấu (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
Nam	411	90.73	431	90.93	20	4.87
Nữ	42	9.27	43	9.07	1	2.38
Tổng	453	100	474	100	21	4.64

(Nguồn: Phòng Hành chính)



Nhận xét: Qua bảng phân tích trên ta thấy sự chênh lệch về giới tính của công ty rất lớn, số lao động nữ chiếm tỷ lệ rất ít. Năm 2012 số lao động nữ chỉ chiếm 9.27% trong tổng số lao động. Trong khi đó số lao động nam lại chiếm tỉ lệ rất lớn trong cơ cấu lao động của công ty. Cụ thể: Năm 2012 số lao động nam là 411 người tương ứng chiếm 90.73% trong tổng số lao động. Số lao động nam năm 2012 so với năm 2011 tăng 20 lao động, tương ứng 4.87%. Do tính chất công việc, lĩnh vực kinh doanh là dịch vụ taxi nên cần lực lượng lao động có sức khỏe dẻo dai và khả năng linh hoạt cao. Vì vậy, lao động nam chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu lao động là điều tất yếu.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

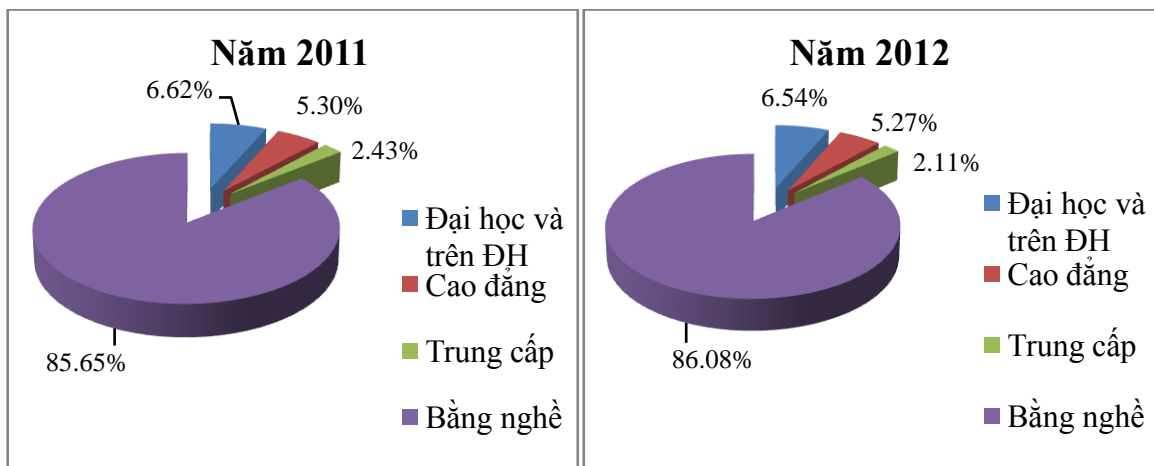
2.2.1.3. Phân tích cơ cấu lao động theo trình độ

Bảng 2.2.1.3: cơ cấu lao động theo trình độ học vấn

ĐVT: người

Chỉ tiêu	Năm 2011		Năm 2012		Chênh lệch	
	Số lượng	Cơ cấu (%)	Số lượng	Cơ cấu (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
Đại học và trên ĐH	30	6.62	31	6.54	1	3.33
Cao đẳng	24	5.30	25	5.27	1	4.17
Trung cấp	11	2.43	10	2.11	-1	-9.09
Bằng nghề	388	85.65	408	86.08	20	5.15
Tổng	453	100.00	474	100.00	21	4.64

Nguồn: Phòng Hành chính



Nhận xét: Lực lượng lao động nghề là lực lượng lao động trực tiếp bao gồm đội ngũ lái xe và đội ngũ sửa chữa, bảo dưỡng, nội thất xe... Lực lượng lao động nghề chiếm tỉ trọng tương đối lớn trong cơ cấu lao động. Năm 2012 lao động nghề tăng lên 20 người so với năm 2011. Những người có trình độ đại học, cao đẳng, trung cấp chủ yếu nằm trong khối nhân viên văn phòng. Năm 2012 số lao động có trình độ cao đẳng tăng 1 người, tương đương 3.33%. Số lao

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

động có trình độ trung cấp giảm 1 người do họ đã hoàn thành chương trình bậc đào tạo cao đẳng.

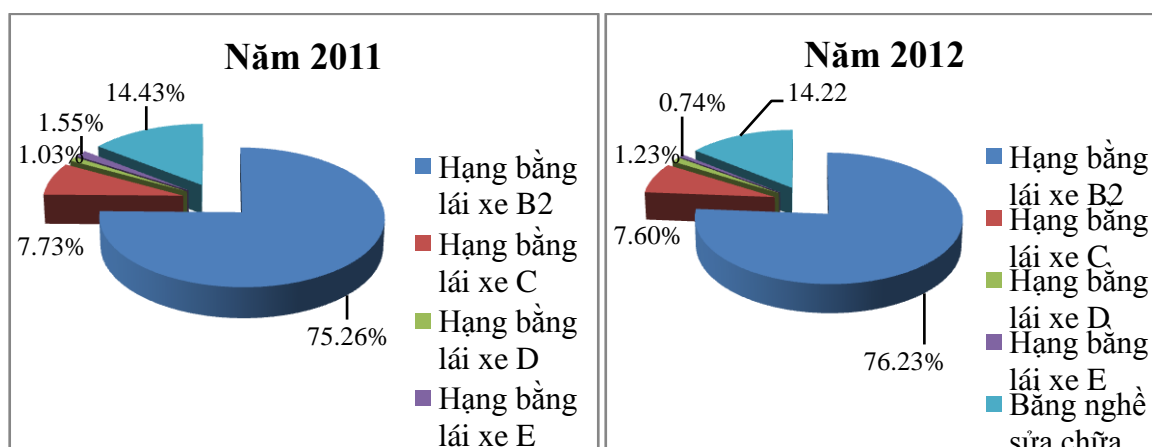
Để hiểu rõ hơn về lực lượng lao động trực tiếp, ta đi vào phân tích cơ cấu lao động trực tiếp theo các hạng bằng

Bảng 2.2.1.4: Cơ cấu lao động trực tiếp theo hạng bằng

ĐVT: người

Chỉ tiêu	Năm 2011		Năm 2012		Chênh lệch	
	Số lượng	Cơ cấu (%)	Số lượng	Cơ cấu (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
Hạng bằng lái xe B2	292	75.26	311	76.23	19	6.51
Hạng bằng lái xe C	30	7.73	31	7.60	1	3.33
Hạng bằng lái xe D	4	1.03	5	1.23	1	25.00
Hạng bằng lái xe E	6	1.55	3	0.74	-3	-50.00
Bằng nghề sửa chữa	56	14.43	58	14.22	2	3.57
Tổng	388	100.00	408	100.00	20	5.15

Nguồn: Phòng hành chính



Theo quy định của nhà nước về yêu cầu đối với người trực tiếp điều hành vận tải đối với doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ taxi là lái xe taxi cần có

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

bằng nghề lái xe hạng B2 trở lên, có chứng chỉ lái xe taxi để hành nghề, phải được tập huấn về an toàn giao thông và các nghiệp vụ kinh doanh vận tải. Qua bảng số liệu trên ta có thể thấy, lái xe của công ty có bằng nghề B2 chiếm phần lớn trong cơ cấu (năm 2012 là 76.23%). Những lái xe có hạng bằng C, D, E chủ yếu là những người đã từng làm lái xe tải và xe khách sau đó họ chuyển sang hành nghề lái taxi. Nhìn chung cơ cấu lao động theo trình độ của công ty là tương đối phù hợp với lĩnh vực kinh doanh dịch vụ taxi của Công ty. Tuy nhiên, để đáp ứng nhu cầu ngày càng lớn của thị trường, công ty nên duy trì và từng bước nâng cao trình độ tay nghề của đội ngũ nhân viên.

2.2.1.4: Phân tích cơ cấu lao động theo thâm niên

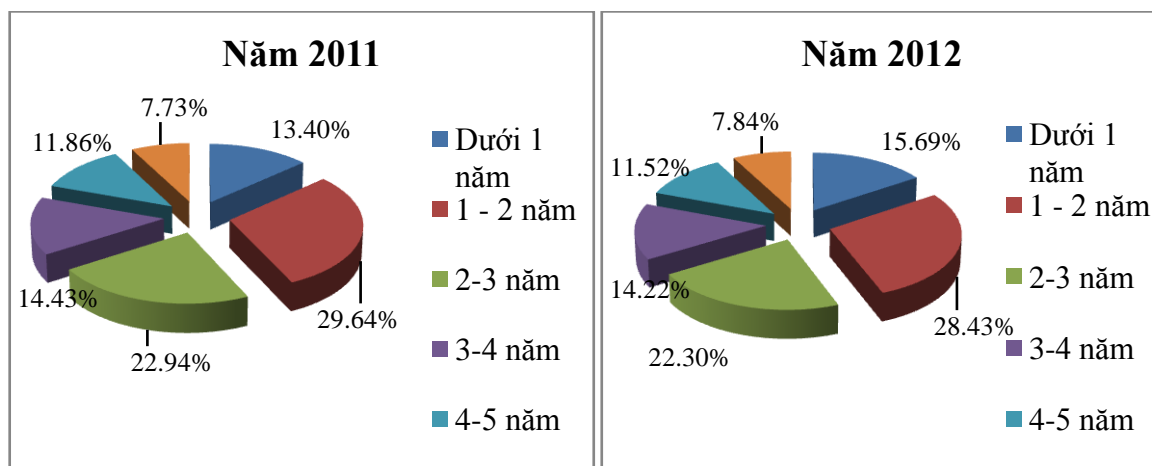
Đội ngũ lao động gián tiếp của công ty thường là những nhân viên tại các phòng ban và thường gắn bó lâu dài với công ty. Riêng đội ngũ lao động trực tiếp là lực lượng có nhiều sự biến động. Số người lao động tuyển vào và thôi việc thay đổi liên tục dẫn tới ảnh hưởng đến cơ cấu lao động theo thâm niên và một phần ảnh hưởng đến chất lượng của lao động.

Bảng 2.2.1.5: Cơ cấu lao động trực tiếp theo thâm niên

Chỉ tiêu	Năm 2011		Năm 2012		Chênh lệch	
	Số lượng	Cơ cấu (%)	Số lượng	Cơ cấu (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
Dưới 1 năm	52	13.40	64	15.69	12	23.08
1 - 2 năm	115	29.64	116	28.43	1	0.87
2-3 năm	89	22.94	91	22.30	2	2.25
3-4 năm	56	14.43	58	14.22	2	3.57
4-5 năm	46	11.86	47	11.52	1	2.17
Từ 5 năm trở lên	30	7.73	32	7.84	2	6.67
Tổng	388	100.00	408	100.00	20	5.15

Nguồn: Phòng hành chính

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**



Nhận xét:

Đối với doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ taxi, sự biến động không ngừng của đội ngũ lái xe là một trong những vấn đề quan trọng cần được quan tâm. Thực tế, lái xe có thâm niên làm việc dưới 2 năm thường xuyên có sự biến động lớn nhất. Họ là những lái xe mới, tuổi đời còn trẻ, chưa có sự chuyên nghiệp khi làm việc, chưa biết cách tạo được sự thoải mái cho khách hàng khi sử dụng dịch vụ nên phần lớn họ không có khách hàng thường xuyên mà thông qua tổng đài điều xe. Bên cạnh đó, vì tay nghề chưa cao nên họ thường vi phạm luật lệ giao thông và quy định của công ty dẫn đến việc công ty cho lái xe nghỉ việc. Còn đối với những lao động có thâm niên từ 4-5 năm trở lên, lực lượng này tuy không chiếm phần nhiều trong cơ cấu lao động nhưng lại có xu hướng ổn định vì họ đã có bề dày kinh nghiệm làm việc, biết phân bổ thời gian và địa điểm hợp lý, biết cách giữ khách hàng lâu năm... Chính vì thế, công ty luôn có chính sách ưu đãi và chế độ lao động tốt hơn đối với những lái xe này giúp họ ngày càng gắn bó lâu dài với công ty.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

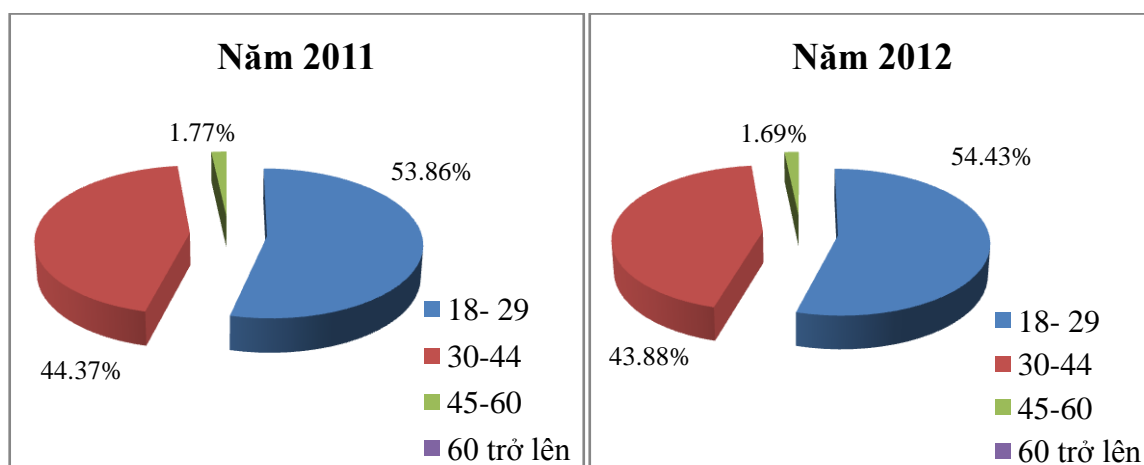
2.2.1.5. Phân tích cơ cấu lao động theo độ tuổi

Bảng 2.2.1.6: Cơ cấu lao động theo độ tuổi

ĐVT: người

Chỉ tiêu	Năm 2011		Năm 2012		Chênh lệch	
	Số lượng	Cơ cấu (%)	Số lượng	Cơ cấu (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
18- 29	244	53.86	258	54.43	14	5.74
30-44	201	44.37	208	43.88	7	3.48
45-60	8	1.77	8	1.69	0	0
60 trở lên	0	0	0	0	0	0
Tổng	453	100	474	100	21	4.64

Nguồn: Phòng Hành chính



Nhận xét:

Nhìn vào bảng trên ta thấy cơ cấu lao động của Công ty Cổ phần Vũ Gia tương đối trẻ. Năm 2011 số lao động ở độ tuổi 18-29 tuổi là 244 người, chiếm 53.86% trong tổng số lao động. Năm 2012 số lao động ở độ tuổi này tăng 14 người tương đương 5.74% so với năm 2011. Chủ yếu số lao động này nằm trong đội ngũ lái xe. Sự tăng lên của nhóm lao động này là do công ty tuyển thêm lao động trẻ đáp ứng thêm nhu cầu về dịch vụ của khách hàng trên thị

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

trường. Năm 2011 số lao động từ 30-44 tuổi là 201 người, chiếm 44.47% trong tổng số lao động. Năm 2012 số lao động ở độ tuổi này tăng 7 người so với năm 2011, tương đương 3.48%. Sự tăng lên ở nhóm này chủ yếu do nhân viên, lái xe của gắn bó lâu dài với công ty.

Nhìn chung, Công ty CP Vũ Gia có đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, với cơ cấu lao động như vậy sẽ giúp hoạt động kinh doanh dịch vụ của công ty ngày càng phát triển và ngày càng có chỗ đứng vững chắc trên thị trường.

2.2.2. Phân tích và đánh giá thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

2.2.2.1. Công tác hoạch định nguồn nhân lực

Kế hoạch nhân sự của công ty luôn gắn liền với chiến lược phát triển. Nó ảnh hưởng đến các mục tiêu phát triển của công ty. Công tác hoạch định nguồn nhân lực nhằm xác định số lao động hiện tại của công ty, dự báo nhu cầu lao động trong tương lai căn cứ vào kế hoạch sản xuất. Để từ đó công ty sẽ có những chính sách phù hợp về tình hình lao động: tuyển thêm, duy trì số lượng lao động hay sai thải lao động.

Bảng 2.2.2.1: Tình hình phân bổ lái xe theo các dòng xe

Chỉ tiêu	Kia Morning	Chevrolet	Honda Civic	Toyota Vios	Innova	Tổng
Theo kế hoạch						
- Số lượng xe	60	56	34	40	20	210
- Số lái xe	120	112	51	60	30	373
- Số lao động/ xe	2	2	1.5	1.5	1.5	1.78
Tình hình thực tế						
- Số lượng xe	60	56	34	40	20	210
- Số lao động	115	100	51	56	28	350
- Số lao động/ xe	1.92	1.79	1.5	1.40	1.40	1.67

Nhận xét: Trong ngành kinh doanh dịch vụ taxi, việc bố trí lái xe chạy ca và số lái xe đảm nhiệm 1 xe thường được quy định qua các dòng xe khác nhau. Đối với những xe bình dân như Kia morning và Chervolet thường xuyên phục vụ khách hàng nhỏ lẻ trong nội thành và các vùng lân cận được

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

tính trung bình 2 lái xe/ xe. Một số dòng xe cao cấp như Innova, Honda Civic thường phân bổ trung bình 1-2 lái xe/ xe tùy vào tình hình thực tế lái xe của công ty. Nhìn vào bảng phân tích trên ta thấy số lượng lái xe hiện có công ty vẫn chưa có đủ lực lượng đáp ứng nhu cầu theo kế hoạch dẫn đến tình trạng thiếu lao động phục vụ vào những giờ cao điểm, lễ hội, tết nguyên đán... Trong những trường hợp như vậy công ty sử dụng biện pháp làm thêm giờ đôi khi sẽ không đảm bảo sức khỏe cho người lao động để làm việc.

Ví dụ: đối với dòng xe Kia morning thường xuyên chạy liên tục với định mức là 2 lái xe/ xe, chạy cả tuần. Nhưng với công tác hoạch định nhân sự và công tác phân bổ lao động chưa tốt nên có những xe 1 lái chạy 1 ngày nghỉ 1 ngày, thời gian còn lại xe nghỉ không có lái xe chạy hoặc có những ngày tăng ca thì người lao động phải làm thêm giờ dẫn đến tình trạng mệt mỏi, sức khỏe không đảm bảo...

Nhận xét: Công ty vẫn chưa thực sự quan tâm đến công tác hoạch định nguồn nhân lực. Do đặc thù công ty là kinh doanh dịch vụ taxi nên số lượng lao động luôn biến động không ngừng. Tuy nhiên, hiện nay công ty mới chỉ xây dựng được nguồn lao động hàng năm mà vẫn chưa có kế hoạch lâu dài. Đến cuối năm công ty thống kê lao động, tổng kết công tác năm vừa qua và đề ra kế hoạch cho năm tới. Chính vì vậy, khi khối lượng công việc nhiều nhất là những dịp lễ tết, hội hè... công ty mới đề ra những kế hoạch về lao động. Trong xu thế hội nhập phát triển nhanh như hiện nay, nhu cầu ngày càng nhiều và yêu cầu của khách hàng ngày càng cao đòi hỏi công ty phải có những kế hoạch cụ thể để đảm bảo giữ vững được thị phần cũng như đảm bảo được uy tín của mình trên thị trường. Chính vì vậy, công ty nên chú trọng hơn đến công tác này trong thời gian tới.

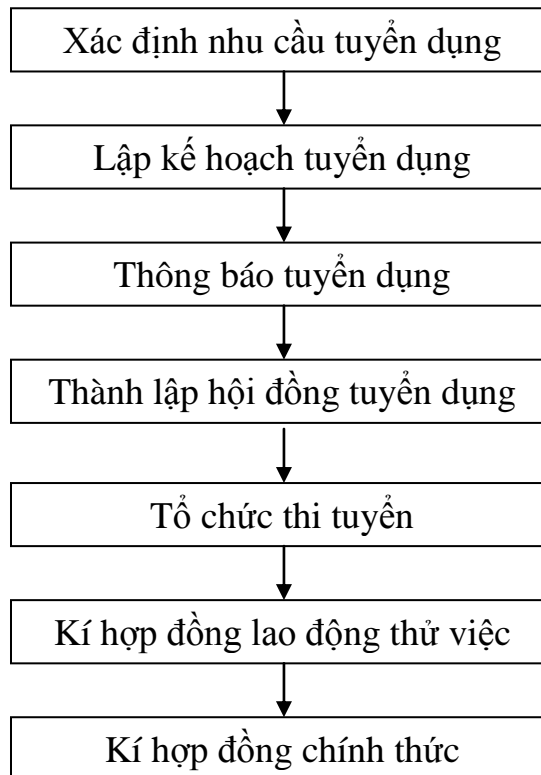
2.2.2.2. Công tác tuyển dụng tại Công ty

Tuyển dụng nhân viên là một hoạt động quan trọng trong quản trị nhân sự. Khi xem xét vấn đề tuyển dụng nhân viên, nhà quản trị đặc biệt quan tâm

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

đến việc liệu tuyển chọn đó có mang lại hiệu quả cho công ty hay không, nghĩa là phải tuyển chọn được đúng người vào đúng công việc phù hợp với khả năng, năng khiếu, chuyên môn của họ. Đây là một công tác quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển chung của công ty.

Sơ đồ 2.2.2.1: Sơ đồ tiến trình tuyển dụng của công ty Cổ phần Vũ Gia



❖ *Xác định nhu cầu tuyển dụng:*

Đối với lao động gián tiếp, hàng năm các trưởng phòng, trưởng bộ phận sẽ tính toán, xác định số lượng lao động của đơn vị mình. Đối với lao động trực tiếp, trưởng bộ phận sẽ xác định số lượng lao động của đơn vị theo tháng. Xem tình hình lao động hiện tại có đáp ứng được nhu cầu phục vụ cho quá trình hoạt động kinh doanh không sau đó nộp lên cho phòng tổ chức hành chính đề xuất với Giám đốc xem xét.

❖ *Lập kế hoạch tuyển dụng:*

Căn cứ vào nhu cầu thực tế tại các bộ phận phòng hành chính xét duyệt, nếu cần tuyển dụng thêm sẽ lập kế hoạch tuyển dụng rồi trình lên Giám đốc kí

***Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia***

duyệt. Nếu công tác lập kế hoạch tốt thì việc tuyển dụng lao động sẽ tốt, nếu công tác này làm không tốt sẽ gây nhiều bất lợi cho công ty như không đáp ứng đủ phục vụ cho hoạt động sản xuất, kinh doanh.

Đối với lực lượng lao động gián tiếp, công tác lập kế hoạch tuyển dụng được tiến hành theo hàng tháng. Vì đây là lực lượng luôn biến động thường xuyên nên công ty luôn chú trọng đến công tác này nhằm duy trì số lao động cần thiết phục vụ cho hoạt động kinh doanh. Còn đối với lực lượng lao động gián tiếp, công tác lập kế hoạch tuyển dụng được tiến hành vào cuối mỗi năm vì đây là lực lượng có ít sự thay đổi đột ngột và công ty một phần có thể kiểm soát được tình hình lao động nghỉ việc.

Ví dụ: Nếu tình hình hoạt động kinh doanh của công ty đang phát triển, công ty có nhu cầu mua sắm thêm 10 chiếc xe Chervolet, như vậy công ty cần lập kế hoạch cụ thể. Công ty ước tính tuyển 02 tài xế/ xe. Vậy với khoảng 10 chiếc xe thì công ty cần tuyển ít nhất 20 tài xế, bên cạnh đó công ty cần phải xem xét và đánh giá xem khi mở rộng hoạt động kinh doanh như vậy, số nhân viên phòng điều hành, thợ sửa chữa ô tô ... hiện tại có thể đáp ứng được nhu cầu tăng thêm đó không hay công ty phải tuyển thêm nhằm phục vụ cho hoạt động kinh doanh được thực hiện tốt hơn.

❖ *Thông báo tuyển dụng:*

Sau khi kế hoạch tuyển dụng được ban Giám đốc phê duyệt, phòng hành chính sẽ tiến hành thông báo tuyển dụng bằng các hình thức như: dán thông báo trước cổng công ty, nhờ nhân viên công ty giới thiệu và trên một số phương tiện truyền thông như: Đài phát thanh của quận, đài phát thanh và truyền hình TP Hải Phòng ...

❖ *Thành lập hội đồng tuyển dụng:*

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

Thành viên của hội đồng tuyển dụng thường bao gồm: cán bộ làm công tác tuyển dụng của phòng hành chính, trưởng (phó) các phòng ban có nhu cầu tuyển dụng. Ban Giám đốc sẽ trực tiếp giám sát công tác tuyển dụng.

❖ *Tổ chức thi tuyển:*

Sau khi thu thập, phân loại hồ sơ, trưởng phòng hành chính thông báo với Giám đốc và hội đồng tuyển dụng những hồ sơ đã đạt yêu cầu, sau đó công khai những ứng viên đạt yêu cầu và tổ chức thi tuyển.

Thông thường trong trường hợp công ty cần tuyển dụng lao động trực tiếp nếu cần áp dụng phương pháp phỏng vấn thì chỉ dừng lại ở phương pháp phỏng vấn sơ bộ và được thực hiện đơn giản, gọn nhẹ. Lái xe được kiểm tra theo hình thức đi đường trường được công ty tổ chức đơn giản. Cán bộ trực tiếp chấm thi trong khi đi đường trường và đánh giá ngay sau khi các ứng viên thực hiện xong bài thi.

Đối với cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật... sau khi phỏng vấn sơ bộ còn phải phỏng vấn sâu, bởi tính chất của công việc đòi hỏi người lao động có những yêu cầu khác như khả năng giao tiếp, giải quyết tình huống...

Cán bộ phỏng vấn có thể linh hoạt sử dụng các câu hỏi phù hợp với từng ứng viên cụ thể nhằm kiểm tra kỹ hơn các ứng viên. Trong quá trình phỏng vấn, hội đồng phỏng vấn của công ty luôn chú ý cho các ứng viên cảm thấy tự tin và được coi trọng, chú ý điều chỉnh cuộc nói chuyện đi đúng hướng. Thông qua quá trình phỏng vấn, hội đồng phỏng vấn sẽ đánh giá được tổng quát các ứng viên như: tính cách, quan điểm sống, sự năng động, trình độ, mục đích khi làm việc trong công ty....

Cán bộ phỏng vấn trao đổi ý kiến, đánh giá các ứng viên và đưa ra quyết định đánh giá thống nhất. Kết thúc quá trình này cán bộ phỏng vấn tổ chức cán bộ sẽ trình lên ban Giám đốc ký duyệt.

❖ *Kí hợp đồng lao động thử việc:*

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

Nhân viên thử việc tại công ty trong vòng 1 tháng, người thử việc được hưởng các quyền lợi như người lao động không xác định thời hạn (trừ chế độ BHXH, Bảo hiểm con người 24/24).

❖ **Kí hợp đồng chính thức:**

Hết thời gian thử việc trưởng bộ phận nhận xét kết quả thử việc, đưa ra kiến nghị và chuyển lên phòng hành chính- nhân sự, sau đó trình lên Giám đốc công ty.

Các chỉ tiêu chủ yếu để đánh giá kết quả thử việc gồm: Chất lượng công việc, mức độ hoàn thành công việc, ý thức tập thể, tính tự giác, chủ động, sáng tạo trong công việc...

Giám đốc công ty đưa ra ý kiến chỉ đạo kí hợp đồng đối với người được tuyển theo quy định của bộ luật lao động. Người lao động sẽ được hưởng chế độ cho người lao động chính thức mà công ty đang áp dụng.

Tình hình tuyển dụng nhân sự trong 2 năm 2011 và 2012

Bảng 2.2.2.2: Tình hình biến động về nhân sự của công ty

ĐVT: người

Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Chênh lệch	
			Tuyệt đối	Tương đối (%)
Tuyển mới	52	65	13	25.00%
Sa thải	35	37	2	5.71%
Tự xin thôi việc	5	7	2	40.00%
Tổng số lao động	453	474	21	4.64%

Nguồn: Phòng hành chính

Nhận xét: Để đáp ứng nhu cầu ngày càng nhiều của khách hàng, năm 2012 số lao động của công ty đã tăng thêm 21 người so với năm 2011. Tuy

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

nhiên, trong quá trình làm việc, công ty cũng đã cho nghỉ việc những trường hợp vi phạm quy định của công ty, lái xe có tay nghề không đạt yêu cầu và những lái xe gây tai nạn giao thông... Bên cạnh đó, có những lao động tự xin thôi việc. Một vài nguyên nhân dẫn đến việc nhân viên nghỉ việc mà công ty nên tìm hiểu kỹ, để đưa ra những giải pháp hợp ý trong công tác quản trị nhân sự:

- Chuyển qua công ty khác với mức lương cao hơn.

- Do khi tuyển dụng nhân viên không được kiểm tra kỹ về trình độ chuyên môn khiến lúc vào làm việc gặp nhiều khó khăn gây tâm lý chán nản và bỏ việc.

- Do chính sách quản lý, chính sách lương thưởng chưa hợp lý.

❖ Công tác tuyển dụng của công ty được áp dụng theo hai hướng: tuyển nội bộ và tuyển bên ngoài.

Tuyển nội bộ: Cũng như các doanh nghiệp khác công ty thực hiện chính sách ưu tiên cho những đối tượng là con em các cán bộ công nhân viên trong công ty, lựa chọn những người có khả năng phù hợp với vị trí cần tuyển. Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của CBCNV và cũng là tạo cơ hội thăng tiến cho những nhân viên đang làm việc trong công ty.

Tuyển bên ngoài: Đối với đội ngũ lái xe nhân viên thường sử dụng nguồn tuyển bên ngoài. Sau khi thử việc nếu đáp ứng được yêu cầu công việc thì sẽ được giữ lại làm việc cho công ty theo hợp đồng.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

Bảng 2.2.2.3: Tình hình tuyển dụng lao động qua 2 năm 2011 và 2012

Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Chênh lệch	
			+/-	%
Số lao động tuyển dụng	52	65	13	25.00
1. Theo hình thức tuyển dụng				
- Tuyển nội bộ	11	13	2	18.18
- Tuyển bên ngoài	41	52	11	26.83
2. Theo trình độ				
Đại học và trên ĐH	0	1	1	-
- Cao đẳng	0	0	0	-
- Trung cấp	0	0	0	-
- Bằng nghề	52	64	12	23.08

Nguồn: Phòng hành chính

Bảng 2.2.2.4: Tình hình tuyển dụng lao động của công ty năm 2012

Vị trí tuyển	Trình độ	Số lao động
Nhân viên phòng kế toán	Đại học	1
Thợ sửa chữa xe	- Lao động phổ thông	2
	- Lao động nghề	3
Lái xe	Lao động nghề	59
Tổng		65

Nguồn: Phòng hành chính

Qua hai năm 2011 và 2012, số lao động tuyển dụng trong công ty đã tăng từ 52 người lên 65 người. Mỗi lao động đảm nhận vị trí khác nhau nhưng đều xuất phát từ thực tế nhu cầu hoạt động kinh doanh của công ty. Nguồn

tuyển dụng của công ty một phần là con em của cán bộ công nhân viên và tuyển qua sự giới thiệu của họ. Do đó còn có sự hạn chế về số lượng tham gia dự tuyển và công ty không có nhiều cơ hội lựa chọn những lao động có trình độ cao hơn.

Nhìn chung, số lượng lao động được tuyển dụng có xu hướng tăng lên, cho thấy công ty rất chú trọng đến nhu cầu về lao động để đáp ứng kịp thời cho quá trình sản xuất, kinh doanh dịch vụ. Về cơ bản số lượng lao động của công ty phù hợp với ngành nghề kinh doanh. Tuy nhiên, hình thức tuyển dụng của công ty vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định.

2.2.2.3. Công tác phân công lao động

Công tác bố trí và sử dụng lao động hợp lý là điều kiện để tăng năng suất lao động và hiệu quả của sản xuất kinh doanh của công ty. Các phòng ban trong công ty có mối liên hệ chặt chẽ với nhau và chịu sự chỉ đạo trực tiếp của ban giám đốc.

Tính đến tháng 12/2012 số lượng cán bộ công nhân viên của công ty là 474 người, được phân bổ như sau:

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

Bảng 2.2.2.5: Bảng phân bổ nhân lực của Công ty Cổ phần Vũ Gia

ĐVT: người

STT	Đơn vị, phòng ban	Năm 2011	Năm 2012
1	Ban Giám đốc	3	3
2	Phòng kế toán	9	10
3	Phòng hành chính - văn thư	5	5
4	Phòng thanh tra	9	9
5	Phòng phương tiện	66	68
	- Quản lý phương tiện	10	10
	- Phân xưởng sửa chữa, bảo dưỡng, nội thất, rửa xe...	56	58
6	Phòng điều hành	16	16
7	Đội ngũ lái xe	332	350
8	Bảo vệ	10	10
9	Tạp vụ	3	3
	Tổng	453	474

Nguồn: Phòng hành chính

Công ty luôn quan tâm đến việc bố trí nhân lực, đảm bảo đúng người, đúng việc, phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh và nhu cầu phát triển của cá nhân người lao động.

2.2.2.4. Điều kiện lao động

Công ty có hệ thống cơ sở hạ tầng tương đối rộng rãi, sạch sẽ, hệ thống kho bãi, nhà xưởng... thường xuyên được nâng cấp đảm bảo vệ sinh, an toàn lao động.

a. Thời gian làm việc.

❖ Đối với lao động gián tiếp:

- Thời gian làm việc: 8 giờ/ ngày, 6 ngày /tuần.
- Đối với nhân viên phòng điều hành trực ca đêm 2 ngày/ tuần
- Quy định về thời gian nghỉ ngơi: Một tuần người lao động được nghỉ 01 ngày (24h)

❖ Đối với lao động trực tiếp (đội ngũ lái xe)

Thời gian làm việc theo sự bố trí và sắp xếp của công ty, có thể là 01 lái 01 xe hoặc 02 lái 01 xe

- Nếu 01 lái 01 xe: làm việc từ 07h00' đến 21h00' hàng ngày (không trực đêm)
- Nếu 02 lái 01 xe: làm việc 24 tiếng nghỉ 24 tiếng (01 ngày làm, 01 ngày nghỉ).

b. An toàn lao động

Đội ngũ lái xe của công ty được đào tạo và tuyên truyền về an toàn khi kinh doanh dịch vụ để đảm bảo an toàn lao động cho chính mình, cho khách hàng và người tham gia giao thông. Mỗi lái xe được cấp 02 bộ quần áo đồng phục của công ty. Công tác an toàn cho các lái xe khi mới tuyển vào được huấn luyện và hướng dẫn chu đáo, thường xuyên làm vệ sinh nhằm giữ phương tiện của mình sạch sẽ, thoáng mát đảm bảo điều kiện thuận lợi để làm việc.

c. Hệ thống y tế, quản lý sức khỏe

- Tại công ty có 1 tủ thuốc sơ cứu thông thường đảm bảo kịp thời sơ cứu khi có tai nạn xảy ra.
- Tại phòng quản lý phương tiện có 2 nhân viên cứu hộ luôn thường trực. Mỗi khi có trường hợp tai nạn xảy ra sẽ kịp thời đến sơ cứu và đưa đến bệnh viện gần nhất.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

- Chế độ kiểm tra an toàn và vệ sinh lao động: Hàng ngày Ban thanh tra thường xuyên kiểm tra, nhắc nhở anh em trong đội ngũ lái xe chấp hành các quy định về an toàn lao động trong công ty.

Nhận xét chung: Công ty đã tạo điều kiện làm việc cho người lao động một cách khá đầy đủ. Đó cũng là một trong những yếu tố qua trọng để nâng cao năng suất lao động và bảo vệ sức khỏe cho người lao động, qua đó giúp người lao động an tâm khi làm việc, góp phần kích thích sự say mê, hứng thú trong công việc để người lao động đạt năng suất cao nhất.

2.2.2.5. Đánh giá mức độ hoàn thành công việc

Công tác này đòi hỏi sự chính xác và công bằng. Thông qua việc đánh giá sẽ biết được năng lực làm việc của người lao động, những thành tích mà người lao động đạt được. Đây cũng là cơ sở để tính lương thưởng cho người lao động trong tháng.

Quy định đánh giá, xếp loại lao động của Công ty Cổ phần Vũ Gia:

❖ Đối với lao động gián tiếp

Công ty đánh giá, xếp loại lao động gián tiếp theo số ngày công, giờ công làm việc và việc tuân thủ nội quy, quy định của công ty. Lao động không đi làm đúng giờ hoặc không đủ số ngày công sẽ được trừ trực tiếp vào lương của người lao động. Bên cạnh đó, nếu người lao động vi phạm nội quy, quy định của công ty thì tùy theo mức độ vi phạm, số lần vi phạm, công ty sẽ đưa ra mức phạt hoặc quyết định kỉ luật cụ thể.

❖ Đối với lao động trực tiếp

Đội ngũ lái xe là những lao động trực tiếp tạo ra doanh thu cho công ty, là đội ngũ quyết định trực tiếp đến sự tồn tại của công ty. Chính vì thế để đánh giá mức độ hoàn thành của lái xe, công ty dựa trên các tiêu chí sau

- Số ngày làm việc của lái xe
- Chấp hành đúng nội quy, quy chế của công ty:

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

Một số nội quy, quy chế của công ty: Đi làm đúng giờ theo quy định; làm đủ, đúng ca lái; mặc đồng phục trong khi làm việc; Nhận xe phải báo tên khi tiến hành kinh doanh; Đi làm không được làm mất liên lạc; Không được đồ sai điếm đồ; Không báo sai khẩu ngữ, báo sai tuyến trên bộ đàm; Không đón tranh khách ...

- Đạt đủ doanh thu theo quy định của công ty.

Công ty đánh giá lái xe theo ca lái (ngày). Cuối mỗi ca làm việc, lái xe sẽ nộp phôi về cho phòng kế toán. Đến cuối tháng, phòng kế toán sẽ tổng hợp trong tháng lái xe có bao nhiêu ngày làm việc đạt đủ doanh thu và có bao nhiêu ngày lái xe không đạt đủ doanh thu. Nếu lái xe làm đủ số ca lái và đạt số doanh thu theo mức quy định, không vi phạm nội quy, quy định của công ty sẽ được đánh giá ở mức đạt và được thưởng phần trăm trực tiếp trên doanh thu mà lái xe làm ra. Những lái xe gắn bó lâu năm với công ty và được đánh giá qua các năm làm việc tại công ty có ít lần vi phạm nội quy của công ty sẽ được thưởng thêm phần trăm thâm niên theo doanh thu lái xe làm được.

Ví dụ: anh Trần Xuân Hải có thâm niên làm việc 2 năm, lái xe Vios G 1 lái. Tháng 9/2012 anh làm 26 ca lái, trong tháng anh không bị vi phạm các nội quy, quy định của công ty, không nợ đọng doanh thu, số doanh thu của anh trong tháng được kế toán tổng hợp lại như sau:

Họ tên	Tổng doanh thu	Mức không đạt	Mức 1	Mức 2
Trần Xuân Hải	19,954,000	844,000	2,545,000	16,565,000

Như vậy, trong tháng anh Hải sẽ được áp dụng phần trăm thưởng trên doanh thu tại mức 1 và mức 2, đồng thời sẽ được hưởng thêm phần trăm thâm niên theo doanh thu tại 2 mức này. Còn doanh thu tại mức không đạt, anh Hải chỉ được hưởng tại mức phần trăm lương tối thiểu và không được cộng thêm phần trăm thâm niên.

Nhận xét chung: Qua phân tích công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc, ta có thể thấy công tác này còn tồn tại một số vấn đề:

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

Đối với lao động gián tiếp, công ty áp dụng hình thức trả lương theo thời gian. Dù công ty đã bố trí đúng người, đúng việc, có hệ thống kiểm tra theo dõi việc chấp hành thời gian làm việc của người lao động. Nhưng nhìn chung công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc còn thực hiện chưa tốt, chưa có sự chính xác, công bằng. Mỗi ngày người lao động đi làm đầy đủ được tính 1 công, trong khi đó việc đến sớm hay đến muộn đôi khi vẫn không được kiểm soát chính xác.

Còn đối với lực lượng lao động trực tiếp, công tác này được thực hiện tốt hơn. Những lái xe vi phạm nội quy, quy định của công ty sẽ bị trừ tiền vi phạm trực tiếp vào lương cuối tháng và sẽ không được thưởng phần trăm vượt mức doanh thu, phần trăm thâm niên theo quy định. Lái xe đạt doanh thu cao không vi phạm nội quy, quy định của công ty sẽ được hưởng lương cao và ngược lại. Do đó kích thích được tinh thần lao động của lái xe sẽ giúp họ làm việc hăng say hơn và đạt năng suất cao hơn.

Công tác xét thưởng lao động và thành tích thi đua của lao động được tiến hành công khai nhằm tạo ra sự công bằng, dân chủ cho người lao động song lại không mang tính khách quan vì trong bộ phận lao động gián tiếp còn một số trường hợp còn nể nang nhau, nhiều khi có một số trường hợp được đánh giá chưa chính xác dẫn đến lương thưởng chưa xứng đáng. Vì vậy để đạt được hiệu quả cao trong công việc, công ty cần chú trọng hơn nữa công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động.

2.2.2.6. Trả lương, đãi ngộ

a. Phương pháp trả lương đối với lao động gián tiếp và đội ngũ bảo dưỡng, sửa chữa, thợ máy.

Công ty Cổ phần Vũ Gia xác định tiền lương phải trả cho bộ phận lao động gián tiếp và đội ngũ sửa chữa, bảo dưỡng thợ máy... theo phương pháp tính lương theo thời gian

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

Cách tính lương: $Ttg = Ttt \times L + Pc$

Trong đó:

Ttt: Số ngày công, giờ công thực tế đã làm trong kì

L: Mức lương ngày (lương giờ) với $L \text{ ngày} = L_{\text{tháng}}/22$, $L_{\text{giờ}} = L_{\text{ngày}}/8$

$L \text{ tháng} = Hs \times Ltt$

Hs: Hệ số lương

Ltt: Lương tối thiểu (bằng 2.150.000 đồng)

Pc: Phụ cấp

Phụ cấp: Các mức phụ cấp công ty áp dụng

- Phụ cấp trách nhiệm: đối với Giám đốc, Kế toán trưởng, Trưởng chi nhánh... phụ trách công việc có tính chất phức tạp... công ty hỗ trợ phụ cấp trách nhiệm với mức phụ cấp do Công ty quy định.

- Phụ cấp ăn ca: Đối với nhân viên gián tiếp, công ty quy định phụ cấp ăn ca 200,000 đồng với người làm đủ 22 ngày công

- Phụ cấp điện thoại: đối với một số công việc cần liên lạc với các đối tác và khách hàng như Giám đốc, Kế toán trưởng được công ty hỗ trợ khoản phụ cấp 200,000 đồng

Bảng 2.2.2.6: Bảng lương cơ bản của một số cán bộ CNV tháng 8/2012

STT	Họ tên	Chức vụ	Ngày công thực tế(Ttt)	Hệ số lương	Lương cơ bản
1	Vũ Văn Nam	Giám đốc	26	3.34	7,181,000
2	Đỗ Thu Lệ	Kế toán	25	1.74	3,741,050
4	Nguyễn Hữu Dinh	Trưởng CN	25	2.09	4,493,500
6	Bùi Văn Trọng	Thợ máy	24	1.65	3,547,500
7	Phạm Thanh Tùng	Bảo vệ	25	1.14	2,451,000

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

Bảng phụ cấp của một số cán bộ CNV trong Công ty

STT	Họ tên	Phụ cấp			Tổng
		Trách nhiệm	Điện thoại	Ăn ca	
1	Vũ Văn Nam	1,500,000	200,000		1,700,000
2	Đỗ Thu Lệ			200,000	200,000
3	Nguyễn Hữu Dinh	900,000	200,000		1,100,000
4	Bùi Văn Trọng		-	200,000	200,000
5	Phạm Thanh Tùng		-	200,000	200,000

Nguồn: Phòng hành chính

Nhìn vào bảng trên, ta lấy ví dụ: ông Nguyễn Hữu Dinh sẽ được hưởng lương vào tháng 8/2012 như sau:

$$L \text{ tháng} = \frac{2,150,000 \times 2,09}{22} \times 25 + 1,100,000 = 6,206,250 \text{ (đồng)}$$

Đối với khối lao động gián tiếp và đội ngũ sửa chữa, bảo dưỡng, thợ máy công ty áp dụng chế độ tính BHXH cho công nhân viên trong công ty theo đúng quy định của nhà nước

Nội dung các khoản trích theo lương trong doanh nghiệp:

- Bảo hiểm xã hội : Được hình thành bằng cách trích theo tỷ lệ quy định trên tổng số quỹ tiền lương cấp bậc và các khoản phí cấp (chức vụ, khu vực, thâm niên...) của công nhân viên chức thực tế phát sinh trong tháng.

- Bảo hiểm y tế : Sử dụng để thanh toán các khoản tiền khám chữa bệnh, viện phí, thuốc thang... cho người lao động trong thời gian ốm đau, sinh đẻ. Quỹ được hình thành bằng cách trích theo tỷ lệ quy định trên tổng số tiền lương của công nhân viên chức thực tế phát sinh trong tháng .

- Kinh phí công đoàn : Là quỹ tài trợ cho hoạt động công đoàn ở các cấp theo chế độ hiện hành.

- Bảo hiểm thất nghiệp: là khoản hỗ trợ tài chính tạm thời dành cho những người bị mất việc mà đáp ứng đủ yêu cầu theo Luật định.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

Tỷ lệ trích BHYT, BHXH, KPCĐ như sau:

Tên khoản trích	Tỷ lệ trích theo lương	DN nộp tính vào chi phí	Người LĐ nộp trừ vào lương
BHXH	24%	17%	7%
BHYT	4.5%	3%	1.5%
KPCĐ	2%	2%	0%
BHTN	2%	1%	1%
Tổng cộng	32.5%	23%	9.5%

b. Phương pháp trả lương đối với đội ngũ lái xe

Cách tính lương: Lương = Doanh thu x (phần trăm lương theo doanh thu + phần trăm thâm niên nếu có) – Tổng chi phí

❖ Các quy định tỉ lệ phần trăm lương theo doanh thu

Bảng 2.2.2.7: quy định về phần trăm lương theo doanh thu

Loại xe	Mức không đạt	Mức 1	Mức 2
1.Kia Morning	38%	40%	42%
2.Chevrolet	38%	40%	42%
3.Honda Civic	40%	42%	44%
4.Toyota Vios	40%	42%	44%
5.Innova	42%	44%	46%

- Nhân viên lái xe sẽ được áp dụng mức phần trăm theo doanh thu từ mức 1 trở lên khi đủ điều kiện đạt thưởng. Trường hợp không đủ điều kiện đạt thưởng thì lương của lái xe chỉ được áp dụng mức phần trăm tại mức không đạt.

❖ Quy định về doanh thu

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

Bảng 2.2.2.8: Quy định về mức doanh thu tính lương 1 ca lái (ngày)

ĐVT: đồng

Loại xe	Mức không đạt		Mức 1		Mức 2	
	Xe 1 lái	Xe 2 lái	Xe 1 lái	Xe 2 lái	Xe 1 lái	Xe 2 lái
1.Kia Morning	< 620,000	< 690,000	620,000 - 720,000	690,000 - 750,000	> 720,000	> 750,000
2.Chevrolet	< 620,000	< 690,000	620,000 - 720,000	690,000 - 750,000	> 720,000	> 750,000
3.Honda Civic	< 640,000	< 700,000	640,000 - 750,000	700,000 - 760,000	> 750,000	> 760,000
4.Toyota Vios	< 640,000	< 700,000	640,000 - 750,000	700,000 - 760,000	> 750,000	> 760,000
5.Innova	< 640,000	< 700,000	640,000 - 750,000	700,000 - 760,000	> 750,000	> 760,000

❖ **Thưởng thâm niên:** Những lái xe đạt mức doanh thu mức 1 và mức 2 có thâm niên làm việc tại công ty được hưởng như sau:

- Từ 1 năm trở lên đến dưới 2 năm hưởng thêm 1% doanh thu
- Từ 2 năm trở lên đến dưới 3 năm hưởng thêm 2% doanh thu
- Từ 3 năm trở lên hưởng thêm 3% doanh thu
- Từ 5 năm trở lên hưởng chế độ BHXH theo quy định của nhà nước

❖ **Những điều kiện để đạt thưởng**

- Đảm bảo đủ doanh thu, đạt thưởng (vượt đạt)
- Nộp phoi đầy đủ, không nợ đọng doanh thu, Không trích nhầm chỉ số
- Chạy đủ ca theo quy định (14 ca đối với xe 2 lái, 26 ca đối với xe 1 lái)

❖ **Tổng chi phí do lái xe chịu bao gồm:**

- Chi phí xăng xe, rửa xe, nội thất...
- Chi phí do phạt vi phạm (nếu có)

***Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia***

- Bảo hiểm cho xe : 831,600đồng/ năm....

❖ Một số chế độ khác:

- Công ty có tuyến chạy khuyến mại từ Hải Phòng – Nội Bài (Hà Nội)

trả thêm lương cho lái xe được cộng trực tiếp vào lương:

Loại xe	Xe đi 1 chiều	Xe đi 2 chiều
Xe 4 chỗ	50,000/ chuyến	90,000/ chuyến
Xe 7 chỗ	70,000/ chuyến	100,000/ chuyến

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

Bảng 2.2.2.9: Trích doanh thu tính lương của một số lao động tháng 11/2012

Họ tên	Loại xe	Tổng doanh thu	Mức không đạt	Mức 1	Mức 2	Nợ	Ca lái	Tổng xăng	Bù tuyển	Vi phạm
1.Trần Xuân Hải	Vios G	19.954.000	884.000	2.545.000	16.565.000		26	4.798.000		
2.Phạm Đức Sơn	Chevrolet	11.737.000	7.144.000	4.593.000		650.000	19	634.000		
3.Phạm Văn Thuận	Vios E	27.557.000	2.359.000	1.574.000	23.624.000		30	6.392.000	50.000	-200.000

Bảo hiểm ô tô lái xe tự trả : 831,600 đồng/năm.

Chi phí khác (Chi phí rửa xe, nội thất, phí bảo dưỡng ...): 50.000 đồng/ tháng.

=> Tổng chi phí = 831,600/12 + 50.000 = 119,300 đồng.

Lương tháng của anh Trần Xuân Hải có thâm niên làm việc 2 năm như sau:

Lương = 884.000 x 40% + 2.545.000 x (42+2)% + 16.565.000 x (44+2)% - 4.798.000 - 119.300 = 4.176.000(đồng)

2.2.2.7. Đào tạo và phát triển

Đây là công tác quan trọng trong quá trình quản lý nguồn nhân lực của mỗi doanh nghiệp, đặc biệt trong cơ chế thị trường cạnh tranh gay gắt và không ngừng biến động như hiện nay. Chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố then chốt quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Do đó, doanh nghiệp phải đặc biệt coi trọng đến việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đồng thời tạo ra cho người lao động một lối tư duy mới, một phong cách làm việc hiện đại, tạo điều kiện cho họ phát huy năng lực một cách tốt nhất.

Nhận thức được tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, công ty đã xây dựng cho mình những chính sách đào tạo. Hàng năm phòng hành chính cùng các đơn vị phòng ban chức năng rà soát lại cơ cấu lao động, trình độ hiện có của cán bộ công nhân viên. Trên cơ sở đó công ty xây dựng kế hoạch đào tạo sau đó trình lên Giám đốc và triển khai thực hiện.

Công ty có hai hình thức đào tạo: đào tạo trong công ty và đào tạo ngoài công ty.

Hình thức đào tạo trong công ty:

Đây là hình thức đào tạo được tiến hành ngay trong lúc làm việc nhằm giúp công nhân viên làm việc thành thạo hơn. Hình thức đào tạo trong công ty chủ yếu là đào tạo lực lượng lao động trực tiếp đó là đội ngũ lái xe và đội ngũ sửa chữa, bảo dưỡng xe...

Đối với lái xe: khi lái xe mới được tuyển vào sẽ được đào tạo miễn phí và được thi chứng chỉ lái xe taxi. Nếu vượt qua được cấp chứng chỉ và thạo tay lái, lái xe sẽ được giao xe và bắt đầu công việc.

- Đội ngũ giảng viên: Giảng viên của Công ty Cổ phần Vũ Gia đều là những người có trình độ chuyên môn cao, nắm rõ các kiến thức chuyên sâu về nghiệp vụ kinh doanh taxi, cùng bề dày kinh nghiệm nhiều năm công tác trong nghề.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

Quy trình đào tạo, nội dung đào tạo chính:

- Thời gian đào tạo từ 10-15 ngày
- Đào tạo tại công ty: Cách xử lý và bảo quản phương tiện khi xảy ra những sự cố thường gặp trong ca hoạt động kinh doanh (thay lốp, chết máy...)
- Đào tạo đi đường trường: Ban đào tạo Công ty Cổ phần Vũ Gia sẽ đào tạo cho lái xe trên những tuyến đường chính: Trần Nguyên Hãn, Nguyễn Đức Cảnh, Lạch Tray, Tô Hiệu... để rèn luyện tay lái và xử lý các tình huống thực tế trong khi làm việc.

Đối với đội ngũ sửa chữa, bảo dưỡng xe: Hình thức đào tạo sẽ được tiến hành ngay trong lúc làm việc nhằm giúp lao động làm việc thành thạo hơn. Lao động được phân làm việc với các thợ khác có trình độ tay nghề cao hơn và có kinh nghiệm hơn.

Bảng 2.2.2.10. Bảng đánh giá lái xe sau đào tạo

ĐVT: người

STT	Chỉ tiêu	Lái xe	Thợ sửa chữa
1	Số lao động hoàn thành chương trình đào tạo đúng thời hạn	50/59	4/5
2	Số lao động nắm bắt được các kỹ năng cần thiết	42/59	3/5
3	Số lao động hoàn thành tốt công việc	40/59	3/5

Kết quả thu được sau đào tạo của công ty chưa cao. Số lái xe hoàn thành chương trình đào tạo đúng thời hạn là 50 người, số thợ sửa chữa hoàn thành chương trình đúng thời hạn là 4 người. Điều đó cho thấy có thể do chương trình đào tạo của công ty chưa hợp lý, chưa kích thích được người lao động tham gia hoàn thành hết chương trình đào tạo. Bên cạnh đó, sau khi đào tạo, số người lao động nắm bắt được các kỹ năng cần thiết trong đội ngũ lái xe là 42/59 người tuy nhiên số lao động hoàn thành tốt công việc chỉ có 40/59

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

người, chúng tỏ chất lượng công tác đào tạo của công ty chưa tốt thêm vào đó là công ty chưa chú trọng việc tạo môi trường làm việc phù hợp với nội dung đào tạo nên dẫn đến hiệu quả công tác đào tạo chưa cao.

Hình thức đào tạo ngoài công ty:

Hình thức đào tạo ngoài công ty thường được áp dụng đối với đội ngũ lao động gián tiếp. Hiện nay, công ty chưa chú trọng việc đào tạo đội ngũ gián tiếp bằng cách cử đi học tập ngoài công ty để nâng cao trình độ. Tuy công ty có khuyến khích người lao động đi học các lớp học tại các trung tâm để cập nhật kiến thức mới nhưng công ty vẫn chưa có những chính sách ưu đãi cụ thể để người lao động yên tâm đi học tập.

Bảng 2.2.2.11: Chi phí đào tạo của công ty năm 2012

Hình thức đào tạo	Thời gian đào tạo	Số lượng	CPBQ 1 người	Tổng chi phí	Tỷ trọng (%)
1. Đào tạo lái xe					
- Đào tạo mới	1 tháng	59	750,000	44,250,000	96.20%
2. Đào tạo tay nghề sửa chữa	1 tháng	5	350,000	1,750,000	3,80%
Tổng				46,000,000	100.00%

Nguồn: Phòng hành chính

Nhận xét:

Qua bảng trên ta thấy năm 2012 công ty đã bỏ ra 46,000,000 đồng cho chi phí đào tạo trong đó chi phí đào tạo lái xe là 44,250,000 đồng, chiếm 96,20% trong tổng chi phí đào tạo. Vì 100% số lượng lái xe mới tuyển dụng đều được đào tạo nên chi phí cho công tác này thường lớn.

Qua phân tích các chỉ tiêu về công tác đào tạo và phát triển nhân lực, ta thấy công ty đã có chú trọng công tác đào tạo nhân viên mới khi vào công ty

***Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia***

cũng như lên kế hoạch để phát triển nguồn nhân lực hiện tại nhằm nâng cao năng lực, tay nghề cũng như tạo điều kiện cho người lao động học hỏi, phát huy được khả năng của mình. Tuy nhiên, trong công tác đào tạo và phát triển của công ty vẫn còn một số vấn đề còn tồn tại:

- Mặc dù 100% lái xe mới tuyển vào đều được qua đào tạo nhưng vẫn còn tình trạng lái xe chưa tham gia đủ các buổi học đào tạo thực tế. Bên cạnh đó công ty chưa chú trọng việc đào tạo lí thuyết cho lái xe, chưa kiểm soát chặt chẽ chất lượng của lái xe sau khi đào tạo dẫn tới việc vẫn còn những lái xe chưa nắm rõ được các quy định cũng như các điều luật giao thông (bãi đậu xe, đỗ xe đón khách, biển báo, làn đường ...) nên còn nhiều trường hợp vi phạm quy định, luật giao thông cũng như gây tai nạn giao thông, ảnh hưởng đến uy tín và thương hiệu của công ty trên thị trường.

- Công tác đào tạo lao động gián tiếp của công ty chưa thực sự được chú trọng. Vì công ty chưa có những chính sách rõ ràng để khuyến khích người lao động đi học tập nên hiện nay rất ít lao động trong lực lượng lao động gián tiếp đi học nâng cao trình độ, điều này sẽ trở thành một vấn đề lớn nếu công ty dự định mở rộng thị trường thì việc có một bộ máy quản lý tốt chính là vấn đề mà công ty cần chú trọng ngay từ bây giờ. Chính vì thế, công ty cần quan tâm hơn công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực hiện có của mình. Vì nếu công ty có một đội ngũ lao động vững chắc thì mới có thể đứng vững trước sự cạnh tranh gay gắt của các hãng taxi trên thị trường hiện nay.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

2.2.3. Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Bảng 2.2.3.1: Một số chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2011	Năm 2012	Chênh lệch	
				+/-	%
1. Tổng lao động bình quân	người	453	474	21	4.64
2. Tổng sản lượng	Metter	1,740,110	2,258,683	518,573	29.80
3. Doanh thu thuần	Nghìn đồng	20,402,352	26,993,850	6,591,498	32.31
4. Lợi nhuận sau thuế	Nghìn đồng	297,169	464,129	166,960	56.18
5. Tổng vốn bình quân	Nghìn đồng	62,307,426	74,815,529	12,508,103	20.07
6. Năng suất lao động (= 2/1)	metter/ người	3,841	4,765	924	24.05
7. Hiệu suất sử dụng lao động (=3/1)	Ng.đ/ người	45,038	56,949	11,911	26.45
8. Hiệu quả sử dụng lao động (=4/1)	Ng.đ/ người	656.00	979.18	323.74	49.26
9. Hàm lượng sử dụng lao động (=1/4)	người/ Ng.đ	$1.52 \cdot 10^{-3}$	$1.02 \cdot 10^{-3}$	$-5.03 \cdot 10^{-3}$	- 33.00

Nhận xét:

- Hiệu suất sử dụng lao động năm 2011 là 45,038 nghìn đồng/ người. Năm 2012 hiệu suất sử dụng lao động là 56,949 nghìn đồng/ người. Như vậy, hiệu suất sử dụng lao động trong năm 2012 tăng lên 11,910 nghìn đồng/ người tương ứng 26.45 % so với năm 2011. Điều này cho thấy hiệu suất sử dụng lao động của công ty có xu hướng tăng lên. Có được kết quả này là nhờ trong năm 2012 doanh thu của công ty tăng lên đáng kể (tăng 32.31% so với năm 2011). Đây là dấu hiệu đáng mừng cho thấy hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đã mang lại hiệu quả, có thể thấy trong năm qua công ty đã có nhiều nỗ lực trong công tác quản lý cũng như sự cố gắng của đội ngũ cán bộ công nhân viên trong công ty.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

- Năng suất lao động bình quân là chỉ tiêu phản ánh một lao động của công ty tạo ra bao nhiêu sản phẩm. Năm 2011, năng suất lao động bình quân của công ty là 3,841 metter/người. Đến năm 2012 con số này đạt 4,765 metter/người, tăng 924 metter/ người, tương đương 24.05% so với năm 2011. Đây được coi là thành tích của công ty trong công tác quản lý nguồn nhân lực làm cho năng suất lao động tăng lên.

- Hiệu quả sử dụng lao động năm 2011 là 656.00 nghìn đồng/người, cho thấy trong năm 2011 một lao động của công ty tạo ra 656.00 nghìn đồng lợi nhuận. Năm 2012 con số này là 979.18 nghìn đồng/người. Như vậy hiệu quả sử dụng lao động trong năm 2012 tăng 323.17 nghìn đồng/người, tương đương 49,26% so với năm 2011. Công ty đạt được kết quả như vậy do lợi nhuận năm 2012 của công ty tăng 166,959 nghìn đồng so với năm 2011 cho thấy công ty đã không ngừng nỗ lực để sản xuất kinh doanh ngày càng hiệu quả hơn.

- Hàm lượng sử dụng lao động là chỉ tiêu phản ánh để tạo ra một đồng lợi nhuận cần bao nhiêu lao động. Năm 2011 hàm lượng sử dụng lao động của công ty là $1.52 \cdot 10^{-3}$ người/ nghìn đồng. Đến năm 2012 con số này là $1.02 \cdot 10^{-3}$ người/ nghìn đồng, giảm $5.03 \cdot 10^{-3}$ người/ nghìn đồng, tương ứng 33.00% so với năm 2011. Điều này cho thấy công tác quản lý của công ty đã và đang đem lại hiệu quả, giúp cho công ty ngày càng kinh doanh có lợi nhuận.

Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thông qua tình hình tai nạn lao động

Bảng 2.2.3.2: Thực trạng vi phạm, gây tai nạn của đội ngũ lái xe

Chỉ tiêu	Năm 2011		Năm 2012		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
1. Do lỗi của lái xe	28	93.33	33	94.29	5	17.86
- Do trình độ tay nghề	20	66.67	26	74.29	6	30.00
- Do lỗi khác (tình trạng SK, lao động quá sức...)	8	26.67	7	20.00	-1	-12.50
2. Các trường hợp khác	2	6.67	2	5.71	0	0
Tổng	30	100	35	100	5	16.67

Nguồn: Phòng hành chính

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

Để đánh giá hiệu quả của những doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ taxi, ta cần xét đến thực trạng các vụ tai nạn và vi phạm giao thông do lỗi của các lái xe. Thông qua phân tích ta thấy, năm 2012, tổng số vụ vi phạm, gây tai nạn giao thông là 35 vụ. tăng lên so với năm 2011 là 5 vụ, tương đương 16.67%. Trong đó số vụ vi phạm, gây tai nạn do lỗi của lái xe là 33 vụ. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến việc lái xe gây tai nạn, tuy nhiên lí do chủ yếu phải kể đến là do trình độ tay nghề, cách xử lí tình huống của các lái xe chưa tốt. Điều đó cho thấy, việc đào tạo tay nghề cho các lái xe của công ty chưa thật sự đem lại hiệu quả kể cả đối với công tác đào tạo cho lái xe mới và những lái xe lâu năm cũng không có công tác đào tạo lại nâng bậc tay nghề hàng năm.

Qua việc phân tích một số chỉ tiêu trên ta có thể thấy trong 2 năm 2011 và 2012 công ty đã kinh doanh có hiệu quả, điều đó chứng tỏ công ty đã có quan tâm đến công tác quản lý nguồn nhân lực đảm bảo cho việc kinh doanh đem lại lợi nhuận. Tuy nhiên, trong thời gian tới, công ty cần phát huy ưu điểm, đồng thời tìm những giải pháp khắc phục những khuyết điểm cũng như quan tâm hơn nữa đến đời sống của lao động để duy trì mức tăng trưởng hiện tại của mình.

2.3. Nhận xét về công tác quản lý và sử dụng lao động của Công ty.

2.3.1. Nhận định chung về tình hình lao động tại công ty.

Quản lý nguồn nhân lực luôn là vấn đề cần quan tâm hàng đầu của bất kì doanh nghiệp nào. Công ty Cổ phần Vũ Gia vẫn luôn coi trọng vấn đề quản lý nguồn nhân lực, coi nhân lực là yếu tố hàng đầu trong công việc tạo ra thắng lợi của công ty, vì vậy công ty không những chú trọng phát triển cả về số lượng lao động mà còn từng bước nâng cao chất lượng lao động.

Số lượng lao động của công ty Cổ phần Vũ Gia hiện nay là 474 người. Đây là một số lượng lao động không nhỏ, do đó việc sử dụng và quản lý lao động sao cho hiệu quả cũng là một vấn đề không đơn giản của công ty.

Đối với bộ phận lao động trực tiếp: tuy trình độ tay nghề còn hạn chế vì số lượng lao động dưới 2 năm kinh nghiệm chiếm đa số và số lao động gắn bó lâu năm với công ty không lớn nhưng nhìn chung cách quản lý lao động tại công ty đã đạt những hiệu quả nhất định. Tuy nhiên, trong thời gian tới công ty cần có những giải pháp giảm số lao động có thâm niên dưới 2 năm nghỉ việc nhiều để giảm số lượng lao động tuyển vào liên tục và chú trọng việc nâng cao chất lượng của các lái xe, nâng cao thu nhập cho lái xe để họ gắn bó lâu dài với công ty thì sẽ tiết kiệm được chi phí tuyển dụng cũng như giúp cho việc quản lý lao động có phần dễ hơn.

Bộ phận lao động gián tiếp vẫn chưa khai thác được hết năng suất lao động mặc dù công ty đã sử dụng lao động vào những công việc phù hợp với chuyên môn và khả năng của họ. Công ty vẫn còn chưa chú trọng đến công tác đào tạo và phát triển lực lượng lao động gián tiếp. Nếu đầu tư thêm cho việc đào tạo nâng cao chuyên môn, công ty sẽ có đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ chuyên môn có kiến thức, có khả năng nắm bắt cơ hội, có đủ năng lực thực hiện các công việc được giao góp phần mang lại hiệu quả cao cho công ty.

2.3.2. Một số nhược điểm trong công tác quản lý và sử dụng lao động.

- Công tác tuyển dụng: Hàng năm, số lượng lái xe của công ty bị biến động nhiều, một phần là do công ty chỉ kí hợp đồng ngắn hạn với công ty (12 tháng) và lái xe thường không có thu nhập khi mới vào làm. Còn lại đa phần lái xe bị sa thải do vi phạm quy định của công ty và gây ra tai nạn. Sự biến động không ngừng của đội ngũ lái xe cũng ảnh hưởng đến chất lượng của lái xe và làm cho việc quản lý lao động tại công ty trở nên khó khăn hơn.

- Công tác đào tạo: Khi lái xe mới được tuyển vào sẽ được công ty đào tạo miễn phí và được thi cấp chứng chỉ lái xe taxi. Tuy chi phí đào tạo bỏ ra là không nhỏ nhưng chất lượng đào tạo vẫn chưa thật sự đạt được kết quả tốt. Bên cạnh đó, công ty vẫn chưa chú trọng đến việc đào tạo lại nâng cao trình độ tay nghề lái xe hiện tại của công ty để củng cố và nâng cao chất lượng của

***Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia***

lái xe. Tỷ lệ những vụ tai nạn do lỗi của các lái xe vẫn tăng lên (17,86%). Điều này sẽ làm ảnh hưởng đến uy tín và thương hiệu của công ty trên thị trường.

- Công tác trả lương: Một nguyên nhân dẫn đến việc các lái xe mới nghỉ việc chính là do chính sách lương thưởng của công ty. Những năm gần đây, các công ty dịch vụ taxi áp dụng phần trăm tính lương trên doanh thu cho lái xe là từ 38% - 46% tùy theo từng dòng xe và tình hình kinh doanh cụ thể của công ty. Đến năm 2011 có một số công ty như Công ty Cổ phần Ấn Vàng Quốc tế, Công ty Cổ phần Taxi Hoa phượng... đã điều chỉnh lại mức tỷ lệ cho phù hợp với tình hình thị trường còn công ty Cổ phần Vũ Gia vẫn áp dụng mức phần trăm tối thiểu là 38%. Với tỷ lệ lương thấp cộng với việc lái xe mới chưa được hưởng phần trăm thâm niên thì việc trả lương cho lái xe mới chưa thật sự kích thích được người lao động dẫn đến tình trạng người lao động không thỏa mãn và nghỉ việc.

PHẦN III: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VŨ GIA

3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần Vũ Gia trong những năm tới.

Đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào việc xây dựng phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh là vô cùng quan trọng. Hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp cao hay thấp là tùy thuộc vào hướng đi của doanh nghiệp.

Là một công ty kinh doanh dịch vụ có nhiều tiềm năng phát triển. Công ty Cổ phần Vũ Gia đang dần chiếm lĩnh thị trường Hải Phòng và hướng tới mở rộng thị trường ra các tỉnh, thành phố lân cận. Công ty đã và đang tăng cường quản lý đặc biệt là quản lý lao động, vật tư, vốn, chất lượng dịch vụ... góp phần nâng cao uy tín của công ty trên thị trường. Đây chính là những nhân tố quan trọng giúp công ty phát triển bền vững trên thị trường hiện nay.

Cụ thể, mục tiêu, nhiệm vụ của công ty trong năm 2013 là: Doanh thu của công ty năm 2013 tăng lên 5% so với năm 2012, đạt hơn 28 tỷ đồng. Đồng thời nâng cao chất lượng của các lái xe mới tuyển cũng như lái xe lâu năm của công ty.

Công ty chủ trương chú trọng vào công tác tuyển dụng và đào tạo lái xe, nâng cao tay nghề và chất lượng dịch vụ đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng. Đồng thời, đào tạo đội ngũ nhân viên phải có ý thức lao động và học tập để tạo bầu không khí doanh nghiệp lành mạnh, giúp cho công ty ngày càng phát triển.

Trong thời gian tới, công ty sẽ tiếp tục có những đổi mới trong công tác quản lý lao động nhằm xây dựng được đội ngũ lao động có tinh thần trách nhiệm cao, tăng cường mối liên hệ giữa lực lượng lao động trực tiếp và lao động gián tiếp để tạo điều kiện thuận lợi cho việc ổn định và nâng cao chất lượng dịch vụ, không ngừng đầu tư mở rộng sản xuất nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường.

3.2. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Vũ Gia.

Qua quá trình tìm hiểu thực tế tại công ty Cổ phần Vũ Gia, em nhận thấy tuy công tác quản lý và sử dụng nhân lực tại công ty đã có những bước phát triển nhất định song còn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục. Xuất phát từ thực trạng trên và để đáp ứng các yêu cầu của chiến lược kinh doanh trước mắt và lâu dài thì việc xây dựng giải pháp về vấn đề nguồn nhân lực nhằm thúc đẩy phát triển các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong thời gian tới thực sự cần thiết.

Biện pháp 1: Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo lái xe của công ty

a. Căn cứ đề ra biện pháp

Sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp chịu tác động của rất nhiều yếu tố, trong đó chất lượng lao động đóng vai trò vô cùng quan trọng, có mối quan hệ chặt chẽ với các nhân tố khác. Vì vậy, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một trong những việc làm cần thiết, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Khi đánh giá chất lượng lao động thông qua tỉ lệ số vụ tai nạn giao thông cho thấy tỉ lệ tai nạn do lỗi của lái xe là 33 vụ, tương đương 94.29% trong đó do trình độ tay nghề kém là 26 vụ (năm 2012). Điều đó chứng tỏ, trình độ tay nghề của các lái xe trong công ty còn non yếu mặc dù đã qua đào tạo khi mới tuyển. Vậy nên công tác đào tạo của công ty chưa đem lại hiệu quả.

Về nội dung đào tạo gồm có 2 phần là lí thuyết và thực hành. Công ty vẫn tập trung đào tạo phần thực hành, một phần công ty muốn đào tạo tốt tay nghề cho lái xe để thành thạo các kĩ năng và giúp lái xe nhanh chóng thích nghi với công việc. Những quy định và luật lệ giao thông tuy có được đưa vào nội dung đào tạo của công ty nhưng chưa thật sự được chú trọng và quản lí chưa được chặt chẽ. Trong khi đó, những quy định này rất cần thiết và ảnh hưởng trực tiếp đến sự an toàn trong lao động của lái xe.

Bên cạnh đó, theo điều tra về sự hài lòng của khách hàng khi sử dụng dịch vụ của công ty, chỉ có 40% phản hồi của khách hàng là hài lòng với thái độ phục vụ của lái xe. Có những khách hàng sau khi sử dụng dịch vụ do một số lái xe phục vụ, những lần sau khi có nhu cầu sử dụng dịch vụ chỉ muốn được lái xe đó tiếp tục phục vụ mình. Chính vì vậy, thái độ phục vụ, sự nhiệt tình và quan tâm tới khách hàng cũng là một trong những tiêu chí để đánh giá, để khách hàng nhớ đến và sử dụng dịch vụ của công ty. Nhưng số lượng những lái xe đó của công ty như vậy chỉ chiếm một phần nhỏ, chưa đủ để đáp ứng được yêu cầu của khách hàng. Chính vì thế, công ty cần chú trọng hơn nữa về văn hóa làm việc cho các lái xe trong khi đào tạo.

b. Biện pháp khắc phục

Do đặc thù là doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ taxi nên lực lượng lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng rất lớn trong tổng số lao động (năm 2012 là 86,06%) vì vậy công ty nên chú trọng tới công tác đào tạo nâng cao tay nghề cho lái xe hơn nữa. Không những công ty cần đào tạo lái xe mới sau khi tuyển dụng, công ty còn nên chú trọng việc đào tạo đội ngũ lái xe hiện tại hàng năm.

- Công ty cũng cần lập kế hoạch đào tạo cụ thể ngay sau khi quy trình tuyển dụng hoàn thành, để tránh tình trạng thiếu thầy, thiếu phương tiện đào tạo, dồn dập đào tạo trong thời gian ngắn dẫn đến việc đào tạo không có chất lượng.

- Đào tạo định hướng cho nhân viên mới tuyển dụng: Nhân viên mới sau khi được tuyển vào cần được những nhân viên hiện tại của công ty am hiểu sâu sắc văn hóa doanh nghiệp cũng như các quy định, nội quy của công ty hướng dẫn. Họ là những người được công ty lựa chọn sau khi đánh giá thông qua phản ứng của khách hàng về lái xe và thành tích lao động của họ qua các năm. Như thế, những nhân viên mới sẽ dễ dàng hòa nhập với công ty cũng như nhanh chóng quen với công việc.

Ngoài ra, hàng năm công ty chia thành các đợt đánh giá chất lượng của lái xe hiện tại của công ty để cho đi đào tạo lại theo quý. Mỗi quý công ty đánh

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

giá và lựa chọn 25 lái xe của công ty để đào tạo lại nâng cao tay nghề. Thời gian đào tạo: đối với những lái xe làm 1 ngày, nghỉ 1 ngày (xe 2 lái) sẽ đào tạo trong buổi sáng hoặc buổi chiều vào ngày lái xe được nghỉ, đối với lái xe làm cả tuần không phải trực đêm (xe 1 lái): thời gian đào tạo là chiều thứ 7 và chủ nhật hàng tuần cho đến khi đủ số buổi học cần thiết kết thúc khóa đào tạo.

Nội dung và quy trình đào tạo:

- Đội ngũ giảng viên:

Công ty có thể cử một số giảng viên tham dự những lớp đào tạo của Hiệp hội vận tải ô tô Việt Nam, sau quá trình đào tạo họ sẽ được cấp chứng chỉ của Hiệp hội vận tải ô tô Việt Nam về quá trình đào tạo, bồi dưỡng và tập huấn lái xe Taxi cùng với những kỹ năng sẵn có và tinh thần trách nhiệm cao, phương pháp dạy đổi mới để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo

- Quy trình đào tạo, nội dung đào tạo chính.

Ngoài nội dung đào tạo ban đầu, công ty nên điều chỉnh thêm một số nội dung vào quy trình đào tạo.

Quy trình đào tạo sẽ chia làm 02 phần chính, thời gian từ 10-15 ngày.

Phần 1: Đào tạo lý thuyết:

Trong phần này học viên sẽ được đào tạo về những nội dung cơ bản sau:

- Giới thiệu về lịch sử hình thành và phát triển của Taxi Vũ Gia

- Quy trình phục vụ một cuộc khách, những tiêu chí về phục vụ khách hàng và làm hài lòng khách hàng.

- Nghiệp vụ địa chính Hải Phòng và thị trường khách hàng của Công ty.

- Nghiệp vụ kinh doanh Taxi, cách sử dụng, bảo quản các thiết bị ...

- Luật giao thông đường bộ và nghị định 34 (luôn cập nhật mới).

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

- Kinh nghiệm thực tiễn trong việc đảm bảo an ninh khi lái xe Taxi.

Phần 2: Đào tạo thực hành (tay lái và địa chính)

- Khi tham dự đào tạo tay lái trên đường, song song với việc tập huấn về tay lái, khắc phục những sự cố thường gặp học viên sẽ được đào tạo luôn về địa chính, biển báo, làn đường.....địa chỉ khai thác, điểm đỗ đón khách riêng và chung của Công ty. Những điểm dừng đỗ trả khách của Sở Giao thông vận tải Hải Phòng, khu vực tập trung những nhà hàng, khách sạn lớn, trung tâm mua sắm, làng nghề truyền thống, sân bay, khu công nghiệp, bến xe, nhà ga.....

- Hiểu biết thêm về các cửa ngõ ra vào của Trung tâm Thành phố, những đường vành đai chính, các tuyến đường đi ngoại tỉnh xuất phát thành phố Hải Phòng.....

Ngoài chi phí đào tạo cho nhân viên mới hàng năm công ty đầu tư sau khi tuyển dụng. Công ty kết hợp đào tạo thực hành và đào tạo lí thuyết cho lái xe. Ngoài ra, công ty nên trích một phần ngân sách để đầu tư vào công tác đào tạo lại cho các lái xe hiện hành hàng năm.

Bảng 3.2.1: Chi phí đào tạo

Chỉ tiêu	Thời gian đào tạo	Số lượng đào tạo	Chi phí đào tạo	
			CPBQ 1 người	Tổng chi phí
Đào tạo cho lái xe mới	2 tuần	59	300,000	17,700,000
Đào tạo lại lái xe	2 tuần	100	200,000	20,000,000
Tổng				42,700,000

Vậy tổng chi phí của biện pháp là 42,700,000 đồng. Sau khi kết thúc khóa đào tạo, những cá nhân nào hoàn thành tốt khóa đào tạo sẽ được công ty khen thưởng, động viên với mức thưởng là 50.000 đồng/người. Sau đó đánh giá chất lượng thực hiện công việc của những lái xe được đào tạo để có chính sách đãi ngộ hợp lý.

c. Dự kiến kết quả đạt được sau khi thực hiện biện pháp

Sau khi tốt nghiệp khóa đào tạo các học viên đều nắm rõ được những nghiệp vụ kinh doanh vận tải hành khách bằng xe Taxi, cũng như cách xác định tuyến phố, tìm số nhà một cách nhanh nhất, quy luật đánh số nhà, tay lái vững hơn, xử lý tình huống nhanh hơn....

Bên cạnh đó lao động nghề có tinh thần trách nhiệm cao tăng lên. Công ty có đội ngũ lái xe trẻ, có trình độ chuyên môn cao, tay nghề vững vàng, đáp ứng kịp thời yêu cầu của công việc. Từ đó nâng cao năng suất lao động, nâng cao được chất lượng sản phẩm, tăng sức cạnh tranh với các doanh nghiệp khác trên thị trường, đó đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

❖ So sánh trước và sau biện pháp

Bảng 3.2.2: Bảng so sánh trước biện pháp và sau biện pháp

Chỉ tiêu	đơn vị	Trước biện pháp	Sau biện pháp	Chênh lệch	
				+/-	%
1. Tổng số lao động	người	474	474	-	-
2. Sản lượng	metter	2,258,683	2,331,187	72,504	3.21
3. Doanh thu	Nghìn đồng	26,993,850	27,944,033	896,196	3.32
4. Lợi nhuận	Nghìn đồng	464,129	479,538	15,409	3.32
5. Năng suất lao động bình quân (=2/1)	metter/ người	4,765	4,918	153	3.21
6. Hiệu suất sử dụng lao động (=3/1)	Ng.đồng/ người	56,949	58,840	1,891	3.32
7. Hiệu quả sử dụng lao động (=4/1)	Ng.đồng/ người	979.18	1,011.68	33.51	3.32

Sau khi thực hiện biện pháp doanh thu của công ty tăng lên 896,196 nghìn đồng, tương ứng 3,32%, lợi nhuận của công ty tăng 15,409 nghìn đồng. Bên cạnh đó, chất lượng lao động của công ty cũng tăng lên, lái xe có tinh thần trách nhiệm cao, tay nghề vững chắc, có đủ các kỹ năng cần thiết để đáp ứng yêu cầu của khách hàng

Biện pháp 2: Điều chỉnh tỉ lệ phần trăm trả lương theo doanh thu cho đội ngũ lái xe

a. Căn cứ đề ra biện pháp

Đây là công tác rất quan trọng trong Công ty. Công tác này được thực hiện nhằm kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh và thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Công ty Cổ phần Vũ Gia đã tiến hành công tác trả lương cho người lao động trong công ty đảm bảo trả đúng, đủ với từng đối tượng lao động ở các vị trí, tuy nhiên đối với đội ngũ lái xe, mức lương này chưa thực sự kích thích tinh thần làm việc của người lao động.

Khi tiến hành điều tra lực lượng lái xe của Công ty thì có đến 60% người lao động cho rằng tỉ lệ phần trăm lương theo doanh thu của công ty còn thấp so với công ty khác. Và thực tế khi so sánh với các công ty khác cùng ngành thì tỉ lệ phần trăm công ty áp dụng là thấp hơn, cụ thể:

Bảng 3.2.3: Bảng so sánh phần trăm theo doanh thu với các công ty khác

Mức phần trăm	Công ty CP Vũ Gia	Công ty Cổ Phần Én Vàng Quốc Tế	Công ty Cổ phần Taxi Hoa Phượng	Chênh lệch so với Taxi Én Vàng		Chênh lệch so với Taxi Hoa Phượng	
				+/-	%	+/-	%
Mức tối thiểu	38	42	40	4	10.53	2	5.26
Mức tối đa	46	48	48	2	4.35	2	4.35

Trước đây, cả 3 công ty đều áp dụng tỉ lệ phần trăm theo doanh thu của cả 3 công ty là như nhau, nhưng đến năm 2011, Công ty Cổ phần Én Vàng Quốc tế và Công ty Cổ phần Taxi Hoa Phượng đều đã thay đổi mức tỉ lệ cho phù hợp với tình hình phát triển kinh tế và nhu cầu của người lao động, riêng Công ty Cổ phần Vũ Gia thì vẫn giữ nguyên tỉ lệ cũ.

So sánh tỉ lệ phần trăm theo doanh thu mà lái xe được hưởng với Công ty Cổ phần Én Vàng Quốc tế ta thấy tỉ lệ phần trăm mà công ty áp dụng ở mức tối thiểu thấp hơn 4% và ở mức tối đa cũng thấp hơn so với Công ty Cổ phần Én Vàng Quốc tế 2%.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

So sánh tỉ lệ phần trăm theo doanh thu mà lái xe được hưởng với Công ty Cổ phần taxi Hoa Phượng ta thấy tỉ lệ phần trăm mà công ty ở mức tối đa và tỉ lệ phần trăm áp dụng ở mức tối thiểu đều thấp hơn 2% so với tỉ lệ phần trăm mà Công ty Cổ phần taxi Hoa Phượng áp dụng. Trong khi đơn giá của Công ty so với 2 công ty này tương đương nhau, cụ thể:

Bảng 3.2.4: Đơn giá một số dòng xe của các công ty taxi

Loại xe	Đơn giá cho 1 km		
	Công ty Cổ phần Vũ Gia	Công ty Cổ Phần Én Vàng Quốc Tế	Công ty Cổ phần Taxi Hoa Phượng
Chevrolet	10,400	10,500	10,400
Morning	10,800	11,000	10,800
Toyota	11,400	11,400	11,500
Honda Civic	12,400	12,500	12,600

Với đơn giá tương tự nhau nhưng do sự biến động của nền kinh tế nên 2 công ty trên đã có những biện pháp điều chỉnh tỉ lệ phần trăm theo doanh thu mà lái xe được hưởng phù hợp với thực tế. Tuy nhiên, công ty Cổ phần Vũ Gia vẫn chưa có biện pháp điều chỉnh tỉ lệ theo doanh thu lái xe được hưởng, điều đó dẫn đến việc không kích thích được tinh thần làm việc của người lao động, người lao động sẽ có sự so sánh với các công ty khác cùng ngành nghề sản xuất và có thể rời bỏ công ty. Chính vì vậy, công ty nên có những biện pháp điều chỉnh tỉ lệ phần trăm theo doanh thu cho lái xe ở mức phù hợp hơn để giữ chân người lao động và tạo động lực kích thích tinh thần làm việc của người lao động, tăng năng suất lao động cho công ty.

b. Biện pháp khác phục

Công ty nên điều chỉnh mức tỉ lệ tăng lên sao cho phù hợp với tình hình kinh tế hiện tại, cụ thể

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

Bảng 3.2.5: quy định về phần trăm lương theo doanh thu

Loại xe	Mức không đạt	Mức 1	Mức 2
1.Kia Morning	40%	42%	44%
2.Chevrolet	40%	42%	44%
3.Honda Civic	42%	44%	46%
4.Toyota Vios	42%	44%	46%
5.Innova	44%	46%	48%

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

So sánh cụ thể với trường hợp của lái xe Trần Xuân Hải có thâm niên làm việc 2 năm với tình hình lương tháng 11/2012 của anh như sau :

Họ tên	Loại xe	Tổng doanh thu	Mức không đạt	Mức 1	Mức 2	Nợ	Ca lái	Tổng xăng	Bù tuyến	Vi phạm
1. Trần Xuân Hải	Vios G	19.954.000	884.000	2.545.000	16.565.000		26	4.798.000		

Mức tỉ lệ phần trăm theo doanh thu được áp dụng trước và sau khi thực hiện biện pháp như sau:

Chỉ tiêu	Tỉ lệ cũ			Tỉ lệ mới			Chênh lệch			
	Mức không đạt	Mức 1	Mức 2	Mức không đạt	Mức 1	Mức 2	+/ -	%		
								Mức không đạt	Mức 1	Mức 2
Vios G	40%	42%	44%	42%	44%	46%	2%	5.00	4.76	4.55

Bảo hiểm ô tô lái xe tự trả : 831600đồng/ năm;

Kinh phí công đoàn: 20.000 đồng/ tháng;

Các chi phí khác: 50.000 đồng/ tháng

=> Tổng chi phí khác = $831600/12 + 20.000 + 50.000 = 139.300$ đồng.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Vũ Gia**

Lương tháng của lái xe Trần Xuân Hải trước khi điều chỉnh tỉ lệ:

$$\text{Lương} = 884,000 \times 40\% + 2,545,000 \times (42\%+2\%) + 16,565,000 \times (44\%+2\%) - 4,798,000 - 139,300 = 4,156,000 \text{ (đồng)}$$

Lương tháng của lái xe Trần Xuân Hải sau khi điều chỉnh tỉ lệ:

$$\text{Lương} = 884,000 \times 42\% + 2,545,000 \times (44+2\%) + 16,565,000 \times (46+2\%) - 4,798,000 - 139,300 = 4,156,000 \text{ (đồng)} = 4,555,880 \text{ (đồng)}$$

Như vậy sau khi điều chỉnh tỉ lệ, lương của anh Hải đã tăng lên $4,555,880 - 4,156,000 = 399,880$ đồng, tương đương $9,62\%$ ($=399,800/4,156,000*100\%$)

c. Dự kiến kết quả đạt được

Sau khi thực hiện điều chỉnh phần trăm tính lương theo doanh thu của lái xe thì có thể thu được kết quả như sau

Với các yếu tố khác không đổi và công ty phát triển được hoạt động kinh doanh thì dự kiến doanh thu và lợi nhuận sau khi thực hiện biện pháp là:

Bảng 3.2.6: Bảng so sánh trước và sau biện pháp

Chỉ tiêu	đơn vị	Trước biện pháp	Sau biện pháp	Chênh lệch	
				+/-	%
1. Tổng số lao động	người	474	474	-	-
2. Sản lượng	Metter	2,258,683	2,338,866	80,183	3.55
3. Doanh thu	Ng.đồng	26,993,850	27,941,334	947,484	3.51
4. Lợi nhuận	Ng.đồng	464,129	480,420	16,291	3.51
5. Năng suất lao động bình quân (=2/1)	metter/ người	4,765	4,934	169	3.54
6. Hiệu suất sử dụng lao động (=3/1)	Ng.đồng/ người	56,949	58,948	1,999	3.51
7. Hiệu quả sử dụng lao động (=4/1)	Ng.đồng/ người	979.18	1,013.54	34.37	3.51

KẾT LUẬN

Sau hơn 10 năm đi vào hoạt động và phát triển, Công ty Cổ phần Vũ Gia đã luôn cố gắng, không ngừng phát triển, mở rộng thị trường. Với phương châm hành động của công ty là: “Nhanh hơn - Tốt hơn - Rẻ hơn”, công ty đã không ngừng phấn đấu và bước đầu đạt được những thành công nhất định. Thương hiệu Vũ Gia một phần đã được khách hàng biết đến và đang được phổ biến rộng rãi.

Trong quá trình thực tập tại Công ty Cổ phần Vũ Gia, công ty đã tạo điều kiện cho em nghiên cứu và nắm bắt kiến thức thực tế nhằm củng cố kiến thức đã được trang bị từ khi học trên ghế nhà trường. Trên cơ sở lý thuyết và phân tích thực tế em nhận thấy những vấn đề vẫn còn tồn tại trong công tác quản trị nguồn nhân lực trong công ty. Và trong quá trình phân tích, tìm hiểu thông qua các chỉ tiêu cụ thể em đã mạnh dạn đề ra một số giải pháp chủ yếu với mục đích góp phần nâng cao hiệu quả quản lý sử dụng nguồn nhân lực tại công ty được cải thiện hơn nữa, phù hợp với tình hình thực tế hiện nay nhằm giải quyết một số mặt còn hạn chế.

Một lần nữa, em xin chân thành cảm ơn ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Vũ Gia đã tạo điều kiện hướng dẫn em trong quá trình thực tập.

Em cũng xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới cô giáo hướng dẫn ThS. Đỗ Thị Bích Ngọc đã tận tình giúp đỡ, chỉ bảo em trong suốt thời gian làm đề tài khóa luận tốt nghiệp. Do năng lực, kiến thức cũng như thời gian có hạn nên bài viết của em vẫn còn nhiều thiếu sót, kính mong các thầy cô và các bạn xem xét, góp ý kiến để bài viết của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

Hải Phòng, ngày tháng.... năm.....

Sinh viên

Phạm Thị Tuyết Mai

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Thị Kim Dung – Quản trị nguồn nhân lực, năm 2005, NXB Thống kê
2. TS. Nguyễn Thanh Hội – Quản trị nhân sự, năm 2000, NXB Thống kê
3. Nguyễn Hữu Thân – Quản trị nhân sự, năm 2006, NXB Thống kê
4. Khóa luận tốt nghiệp của sinh viên trường Đại học Dân Lập Hải Phòng, ngành Quản trị Doanh nghiệp khóa 11
 - Nguyễn Thị Thu Thủy, lớp QT1101N – Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Hóa chất Vật liệu điện Hải Phòng
5. Báo cáo tài chính và các tài liệu, số liệu liên quan về nhân sự và các mặt sử dụng nhân sự thu thập tại công ty Cổ phần Vũ Gia
6. Website:
 - www.laodong.com.vn
 - www.quantri.com.vn