

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



ISO 9001 - 2008

ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

**MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ
CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG VÀ ĐÀO TẠO LÁI
XE TẠI DOANH NGHIỆP TAXI – NGHIÊN CỨU
TÌNH HUỐNG TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN VŨ GIA**

Chủ nhiệm đề tài: Phạm Thị Tuyết Mai

HẢI PHÒNG, 2013

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



ISO 9001 - 2008

**MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ
CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG VÀ ĐÀO TẠO LÁI
XE TẠI DOANH NGHIỆP TAXI – NGHIÊN CỨU
TÌNH HUỐNG TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN VŨ GIA**

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

**Chủ nhiệm đề tài: Phạm Thị Tuyết Mai
GVHD: Th.S Đỗ Thị Bích Ngọc**

HẢI PHÒNG - 2013

LỜI CAM ĐOAN

Tên đề tài: *“Một số biện pháp nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng và đào tạo lái xe tại doanh nghiệp taxi – Nghiên cứu tình huống tại Công ty Cổ phần Vũ Gia ”*

Sinh viên thực hiện: Phạm Thị Tuyết Mai

Lớp: QT1301N - Trường Đại học Dân lập Hải Phòng

Giáo viên hướng dẫn: Th.S Đỗ Thị Bích Ngọc

Lời cam đoan:

Tôi xin cam đoan đề tài: *“Một số biện pháp nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng và đào tạo lái xe tại doanh nghiệp taxi – Nghiên cứu tình huống tại Công ty Cổ phần Vũ Gia”* là công trình do chính tôi nghiên cứu và soạn thảo. Tôi không sao chép từ bất kì một bài viết nào đã được công bố mà không trích dẫn nguồn gốc. Nếu có bất kì sự vi phạm nào, tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Hải phòng, ngày 8 tháng 7 năm 2013

Người cam kết

SV. Phạm Thị Tuyết Mai

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
PHẦN 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ TUYỂN DỤNG VÀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC	4
1.1. Các khái niệm về nhân lực và quản lý sử dụng nguồn nhân lực.....	4
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực	4
1.1.2. Khái niệm quản lý nguồn nhân lực	4
1.2 Tuyển dụng nhân lực	5
1.2.1. Tuyển mộ nhân lực.....	5
1.2.2. Tuyển chọn nhân lực	9
1.2.3. Nội dung của tuyển dụng nhân sự.....	10
1.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	14
1.3.1. Khái niệm	14
1.3.2. Mục tiêu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	15
1.3.3. Vai trò của đào tạo và phát triển nhân lực	15
1.3.4. Các giai đoạn của quá trình đào tạo	18
1.3.5. Phát triển nhân lực	25
PHẦN 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG VÀ ĐÀO TẠO LÁI XE	27
2.1. Thực trạng công tác tuyển dụng và đào tạo lái xe tại Hải phòng.....	27
2.1.1. Tình hình tuyển dụng lái xe	27
2.1.2. Tình hình đào tạo lái xe.....	29
2.2. Thực trạng công tác tuyển dụng đào tạo lái xe tại Công ty Cổ phần Vũ Gia.....	31
2.2.1. Một vài nét khái quát về Công ty Cổ phần Vũ Gia	31

2.2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần Vũ Gia.....	31
2.2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Vũ Gia.....	35
2.2.1.3. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ Phần Vũ Gia.....	35
2.2.1.4. Những thuận lợi và khó khăn của Công ty Cổ Phần Vũ Gia.....	36
2.2.2 Thực trạng công tác tuyển dụng và đào tạo lái xe tại Công ty Cổ phần Vũ Gia.....	38
2.2.2.1: Đặc điểm lao động:	38
2.2.2.2. Phân tích cơ cấu lao động	39
2.2.2.3. Công tác tuyển dụng lái xe tại công ty.....	43
2.2.2.4. Công tác đào tạo và phát triển lái xe tại Công ty.....	48
2.2.2.5. Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty	54
2.3. Nhận xét về công tác tuyển dụng và đào tạo lái xe	55
2.3.1. Nhận xét chung về công tác tuyển dụng và đào tạo lái xe của một số doanh nghiệp taxi tại Hải Phòng.....	55
2.3.2. Nhận xét về công tác tuyển dụng và đào tạo lái xe tại Công ty Cổ phần Vũ Gia.....	57
2.3.2.1. Nhận định chung về tình hình lái xe tại công ty.	57
2.3.2.2. Một số nhược điểm trong công tác tuyển dụng và đào tạo lái xe.	57
PHẦN 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG VÀ ĐÀO TẠO LÁI XE TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VŨ GIA	59
KẾT LUẬN.....	69
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	70

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

Trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, cơ chế quản lý và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực là một trong những biện pháp cơ bản nhằm nâng cao năng suất lao động, cải thiện đời sống vật chất cho người lao động.

Trong phạm vi một Doanh nghiệp, sử dụng lao động được coi là vấn đề quan trọng hàng đầu. Lao động là một trong ba yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất. Nhưng sử dụng lao động có hiệu quả cao nhất lại là một vấn đề riêng biệt đặt ra cho từng Doanh nghiệp. Việc Doanh nghiệp sử dụng những biện pháp gì, những hình thức nào để phát huy khả năng của người lao động nhằm nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh là một vấn đề hết sức quan trọng, nó có ý nghĩa tới sự thất bại hay thành công của Doanh nghiệp đó. Mặt khác, khi biết được đặc điểm của người lao động, Doanh nghiệp sẽ tiết kiệm được chi phí, thời gian và công sức vì vậy mà việc thực hiện mục tiêu của Doanh nghiệp sẽ dễ dàng hơn.

Trong quá trình sử dụng nguồn nhân lực của Doanh nghiệp, công tác tuyển dụng và đào tạo nhân sự là những quá trình có tầm quan trọng nhất định. 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 to lớn, góp phần duy trì sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Bản thân những người được tuyển vào công việc 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.

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.

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 lí 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.

Qua quá trình nghiên cứu thực tế tại công ty Cổ phần Vũ Gia, em nhận thấy việc quản lý nguồn nhân lực của công ty còn tồn tại một số vấn đề, cụ thể như:

- Công tác tuyển dụng lái xe của công ty chưa đem lại hiệu quả. Hàng năm, công ty tuyển dụng với số lượng không nhỏ tuy nhiên chưa chú trọng đến chất lượng tuyển dụng dẫn đến việc chưa tuyển được người phù hợp với đặc điểm và tính chất của công việc. Bên cạnh đó việc tuyển dụng diễn ra liên tục và thường xuyên dẫn đến hàng năm, công ty bỏ ra chi phí đầu tư không nhỏ vào công tác tuyển dụng lái xe tuy nhiên những gì mà doanh nghiệp bỏ ra chưa thật sự mang lại kết quả tốt.

- Việc đào tạo lái xe của công ty cũng chưa đem lại hiệu quả, chưa đáp ứng được nhu cầu thực tế. Những năm gần đây số vụ tai nạn do lỗi của các lái xe ngày càng gia tăng cho thấy chất lượng tay nghề của đội ngũ lái xe còn yếu. Bên cạnh đó, theo điều tra về sự hài lòng của khách hàng khi sử dụng dịch vụ của công ty, chỉ có gần 40% phản hồi của khách hàng là hài lòng với thái độ phục vụ của lái xe.

Từ tầm quan trọng của công tác tuyển dụng và đào tạo tuyển dụng và thực trạng công tác tuyển dụng và đào tạo lái xe tại Công ty Cổ phần Vũ Gia mà qua quá trình nghiên cứu em được tìm hiểu em quyết định chọn đề tài: *“Một số biện pháp nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng và đào tạo lái xe tại doanh nghiệp taxi – Nghiên cứu tình huống tại Công ty Cổ phần Vũ Gia”* là đề tài nghiên cứu khoa học của mình

2. Mục tiêu của đề tài.

Nghiên cứu thực trạng công tác tuyển dụng và đào tạo lái xe tại doanh nghiệp taxi – Nghiên cứu tình huống tại công ty Cổ phần Vũ Gia.

Từ đó đưa ra được một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng và đào tạo lái xe, nâng cao tay nghề và chất lượng lái xe để đảm bảo an toàn cho khách hàng và giảm thiểu số vụ tai nạn giao thông do lỗi của lái xe gây ra.

3. Phương pháp nghiên cứu.

- Phương pháp điều tra chọn mẫu: thông qua phương pháp thu thập dữ liệu, điều tra phỏng vấn của 100 lái xe, 20 cán bộ quản lý, 100 khách hàng để tìm hiểu tình hình thực tế công tác tuyển dụng và đào tạo lái xe của các hãng taxi trong thành phố Hải Phòng.

- Các phương pháp khác (phương pháp thống kê, tổng hợp, phân tích...): sau quá trình điều tra thống kê, tiến hành quy nạp các số liệu đã thu thập được, sau đó tiến hành phân tích để đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng tuyển dụng và đào tạo lái xe.

4. Đối tượng nghiên cứu.

- Nghiên cứu về công tác tuyển dụng lái xe tại Công ty Cổ phần Vũ Gia
- Nghiên cứu về công tác đào tạo lái xe tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

5. Phạm vi nghiên cứu

Tìm hiểu, nghiên cứu, thu thập và xử lý thông tin về thực trạng công tác tuyển dụng và đào tạo lái xe tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

- Kết quả nghiên cứu của đề tài có thể làm tài liệu tham khảo cho sinh viên ngành Quản trị Doanh nghiệp hiểu rõ hơn về vấn đề quản trị nhân sự - công tác tuyển dụng và đào tạo nhân viên.

- Các biện pháp nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng và đào tạo lái xe không chỉ có thể áp dụng tại Công ty Cổ phần Vũ Gia mà còn có thể áp dụng tại các Doanh nghiệp taxi khác tại Hải Phòng.

**PHẦN 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ TUYỂN DỤNG VÀ ĐÀO TẠO
NHÂN LỰC****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 Tuyển dụng nhân lực

1.2.1. Tuyển mộ nhân lực

1.2.1.1. Khái niệm và vai trò

a. Khái niệm:

Tuyển mộ là quá trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng kí, nộp đơn xin việc làm.

Tuyển mộ nhân viên: “là quá trình tìm kiếm những lao động có trình độ và động viên họ tham gia vào quá trình dự tuyển”

b. Tầm quan trọng của tuyển mộ nhân lực

Quá trình tuyển mộ sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của quá trình tuyển chọn. Trong thực tế sẽ có người lao động có trình độ cao nhưng họ không được tuyển chọn vì họ không được biết các thông tin tuyển mộ hoặc họ không có cơ hội nộp đơn xin việc. Chất lượng của quá trình tuyển chọn sẽ không đạt được như các yêu cầu mong muốn hay hiệu quả thấp nếu như số lượng người nộp đơn xin việc bằng hoặc ít hơn số nhu cầu cần tuyển chọn.

Công tác tuyển mộ có ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức. Tuyển mộ không chỉ ảnh hưởng tới việc tuyển chọn mà còn ảnh hưởng tới các chức năng khác của quản trị nguồn nhân lực như: Đánh giá tình hình thực hiện công việc, thù lao lao động, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, các mối quan hệ lao động...

c. Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình tuyển mộ

❖ Yếu tố bên ngoài:

- Các điều kiện về thị trường lao động (cung, cầu lao động)
- Sự cạnh tranh của các doanh nghiệp khác
- Các xu hướng kinh tế
- Địa bàn hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp
- Thái độ của xã hội đối với một số nghề nhất định

❖ Yếu tố bên trong

- Uy tín, các mối quan hệ của công ty
- Quảng cáo tuyển mộ của doanh nghiệp
- Chính sách nhân sự
- Các nguồn lực cho tuyển mộ

1.2.1.2. Các biện pháp thay thế

- Làm thêm giờ
- Tổ chức lao động hợp lý
- Cải tiến công nghệ và thiết bị
- Trả lương có khuyến khích
- Bồi dưỡng nâng cao trình độ
- Thuê lao động từ đơn vị khác
- Sử dụng lao động thời vụ

- Áp dụng chế độ làm việc từ xa, làm việc tại nhà,...

1.2.1.3. Các nguồn và phương pháp tuyển mộ

a. Tuyển mộ nội bộ

Các phương pháp:

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

- Thông qua bản thông báo tuyển mộ, đây là bản thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người. Bản thông báo này được gửi đến tất cả các nhân viên trong tổ chức. Thông báo này bao gồm các thông tin về nhiệm vụ thuộc công việc và các yêu cầu về trình độ cần tuyển mộ.

- Thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức, qua kênh thông tin này chúng ta có thể phát hiện được những người có năng lực phù hợp với yêu cầu của công việc, một cách cụ thể và nhanh chóng.

- Căn cứ vào các thông tin trong: “ Danh mục các kỹ năng” mà các tổ chức thường lập về từng các nhân người lao động, lưu trữ trong phần mềm nhân sự của các tổ chức. Trong bảng này thường bao gồm các thông tin như: các kỹ năng hiện có, trình độ giáo dục và đào tạo, quá trình làm việc đã trải qua, kinh nghiệm nghề nghiệp và các yếu tố liên quan khác đến phẩm chất cá nhân người lao động cần tuyển mộ.

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 trông 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 đồng thời cũng hạn chế nguồn tuyển của công ty dẫn đến không có nhiều sự lựa chọn những lao động có năng lực vào vị trí cần tuyển.

- 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 của mình và chia bè phái gây mất đoàn kết.

b. Tuyển mộ bên ngoài**Các phương pháp**

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

- Thông qua sự giới thiệu của cán bộ công chức trong doanh nghiệp.

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

- Thông qua trung tâm môi giới và giới thiệu việc làm. Đây là phương pháp thu hút đang áp dụng phổ biến ở nước ta nhất là đối với các doanh nghiệp hay tổ chức không có bộ phận chuyên trách về Quản trị nhân lực. Các trung tâm này thường được đặt trong các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp và các tổ chức quần chúng cũng như các cơ quan quản lý lao động trên toàn quốc.

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

- Thông qua việc cử cán bộ của phòng nhân sự tới tuyển mộ trực tiếp tại các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề...

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 rất cao.

Nhược điểm:

- Chi phí cao, tốn nhiều thời gian đồng thời cũng tồn tại nhiều rủi ro.

- 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.

1.2.2. Tuyển chọn nhân lực

1.2.2.1. Khái niệm và tầm quan trọng của tuyển chọn nhân lực

a. Khái niệm

Quá trình tuyển chọn nhân lực là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ. Cơ sở của tuyển chọn là các yêu cầu của công việc đã được đề ra theo bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc. Quá trình tuyển chọn phải đáp ứng được các yêu cầu dưới đây:

- Tuyển chọn phải xuất phát từ kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch nguồn nhân lực.

- Tuyển chọn được những người có trình độ chuyên môn cần thiết cho công việc để đạt tới năng suất lao động cao, hiệu suất công tác tốt.

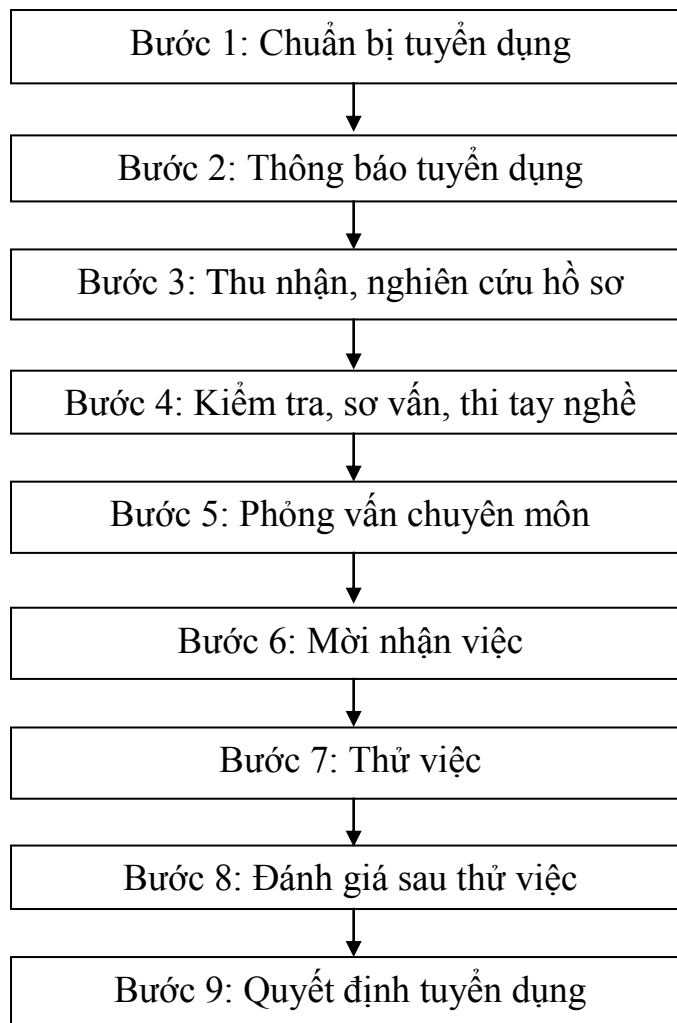
- Tuyển được những người có kỷ luật, trung thực, gắn bó với công việc với tổ chức.

b. Tầm quan trọng của tuyển chọn nhân lực

Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhằm giúp cho các nhà quản trị nhân lực đưa ra được các quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất. Quyết định tuyển chọn có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược kinh doanh và đối với các tổ chức, bởi vì quá trình tuyển chọn tốt sẽ giúp cho các tổ chức có được những con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Tuyển chọn lại, đào tạo lại cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc. Để tuyển chọn phù hợp, các phương pháp thu thập thông tin chính xác và đánh giá các thông tin một cách khoa học.

1.2.3. Nội dung của tuyển dụng nhân sự

Sơ đồ 1: Nội dung chủ yếu của tuyển dụng nhân sự



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.

- 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 nên ưu tiên, tạo cơ hội phát triển thăng tiến cho nhân viên của mình (NV – CN được ứng tuyển vào những vị trí khác đang trống),

cũng như tạo điều kiện cho nhân viên được giới thiệu người thân, bạn bè của mình vào làm việc tại Công ty

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...

Các thông báo đưa ra phải ngắn gọn, rõ ràng chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho các ứng cử 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: Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ:

- Về mặt hình thức: hồ sơ ứng viên phải thể hiện rõ vị trí ứng tuyển, họ tên, các giấy tờ cần thiết như: đơn xin việc, sơ yếu lí lịch, bản sao bằng cấp, giấy khám sức khỏe, bản sao hộ khẩu, CMND,...

- Về mặt nội dung: Hồ sơ cần thể hiện được trình độ chuyên môn cũng như các kiến thức theo yêu cầu tuyển dụng thông qua phần trình bày của Đơn xin việc và sơ yếu lí lịch, bằng cấp...

- Các tiêu chuẩn khác: Việc xét hồ sơ sẽ ưu tiên đối với hồ sơ các ứng viên nội bộ.

Hồ sơ ứng tuyển được ưu tiên theo thứ tự: Kinh nghiệm chuyên ngành, kinh nghiệm làm việc, không có kinh nghiệm nhưng có tố chất, năng lực có thể phát triển được.

Bước 4: Kiểm tra, sơ vấn

- Các ứng viên đều làm bài kiểm tra, sơ vấn (trừ công nhân sản xuất – thi tay nghề)

- Kiểm tra, sơ vấn nhằm chọn ra được các ứng cử 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 cử viên như: trí nhớ, mức độ khéo léo của bàn tay,...

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

Bước 5: Phòng vấn chuyên môn

Các loại phỏng vấn: Phỏng vấn theo mẫu, Phỏng vấn theo tình huống, Phỏng vấn theo mục tiêu, Phỏng vấn không có hướng dẫn, Phỏng vấn căng thẳng, Phỏng vấn theo nhóm, Phỏng vấn hội đồng

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: Mời nhận việc

Dựa vào kết quả phỏng vấn trong Bản dữ liệu ứng viên dự tuyển, phòng nhân sự sẽ mời các ứng viên đạt yêu cầu qua vòng phỏng vấn chuyên môn nhận việc bằng thư mời nhận việc hoặc qua điện thoại. Phòng nhân sự phối hợp cùng các Trưởng bộ phận hướng dẫn NV- CN mới làm các thủ tục nhận việc, phổ biến nội quy, chính sách ... của công ty qua buổi đào tạo hội nhập

Bước 7: Thử việc

Bộ phận quản lý trực tiếp có trách nhiệm phân công, hướng dẫn công việc, trình bày rõ trách nhiệm và quyền hạn cho nhân viên mới. Bộ phận quản lý trực tiếp sẽ đưa ra Chương trình thử việc mà nhân viên mới phải thực hiện. Thời gian thử việc áp dụng theo quy định của Công ty. Kết thúc thời gian thử việc nhân viên được đánh giá lại.

Bước 8: Đánh giá sau thử việc

Phòng nhân sự có trách nhiệm theo dõi và cung cấp danh sách nhân viên sắp hết thời hạn thử việc cho Trưởng bộ phận hoặc người trực tiếp quản

lý nhân viên mới trước 2 tuần. Căn cứ vào yêu cầu công việc và khả năng hoàn thành công việc của nhân viên mới, Trưởng bộ phận/ người quản lý trực tiếp xác nhận, đánh giá kết quả sau thời gian thử việc và gửi về phòng nhân sự

Bước 9: Quyết định tuyển dụng

NV-CN mới sau khi đã qua thời gian thử việc và được Trưởng bộ phận đánh giá đạt yêu cầu (đối với NV trở lên), phòng nhân sự sẽ ra quyết định nhận việc chính thức. NV-CN được ký kết Hợp đồng lao động và hưởng đầy đủ các chính sách, chế độ phúc lợi theo quy chế của công ty.

1.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

1.3.1. Khái niệm

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

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 nhân sự không chỉ bao gồm đào tạo mà còn cả sự nghiệp và kinh nghiệm.

Phát triển còn có thể được hiểu là các hoạt động nhằm chuẩn bị cho công nhân viên theo kịp với sự thay đổi và phát triển của cơ cấu tổ chức.

❖ Đào tạo không chỉ vì đào tạo

- Đào tạo chỉ là một thành tố của quá trình phát triển bao gồm tất cả các kinh nghiệm hoàn thiện và phát triển những đặc điểm liên quan đến lao động của các công nhân viên.

- Đào tạo phải được kết hợp trong một hệ thống các hoạt động nhân sự, bao gồm việc đảm bảo nhân sự từ bên ngoài và bên trong nội bộ, khen thưởng và thiết kế công việc

- Hoạt động đào tạo cần được gắn với nhu cầu cụ thể của doanh nghiệp, những nguyên nhân cơ bản của các vấn đề kinh doanh và các kết quả kinh doanh chủ chốt đặt ra yêu cầu đào tạo.

❖ Đào tạo là một vũ khí chiến lược đối với các tổ chức

- Việc đầu tư cho đào tạo gắn liền với khả năng sinh lợi lâu dài

- Những chương trình tổ chức lại lao động và nhóm chất lượng đều cho biết năng suất sẽ cao hơn nếu những chương trình đó được kết hợp với việc giáo dục công nhân

- Các tổ chức ngày càng chú trọng nhiều hơn vào việc đào tạo cho những công việc cấp cao hơn và hệ thống công tác thành tích cao.

1.3.2. Mục tiêu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Mục tiêu chung của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc trong tương lai.

1.3.3. Vai trò của đào tạo và phát triển nhân lực

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đóng vai trò hết sức quan trọng trong mỗi doanh nghiệp, góp phần đáp ứng nhu cầu hoạt động và phát triển của cả doanh nghiệp và những người lao động trong doanh nghiệp đó.

- Đào tạo và phát triển đáp ứng được yêu cầu công việc hay chính là đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp. Xã hội ngày nay đang biến đổi không ngừng, nhất là cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ. Do vậy, những nhu cầu đặt ra với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp ngày càng cao.

- Đào tạo và phát triển đáp ứng nhu cầu học tập và phát triển của người lao động.

- Đào tạo và phát triển là những giải pháp có tính chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp

Đào tạo và phát triển là điều kiện quyết định để một tổ chức có thể tồn tại và đi lên trong cạnh tranh. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp:

- Nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công việc. Người lao động được học tập, đào tạo sẽ tạo điều kiện cho họ có thể thực hiện công việc nhanh chóng với nhiều sáng kiến hơn, như vậy đồng nghĩa với việc năng suất lao động tăng và hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp ngày càng được nâng cao.

- Nâng cao chất lượng thực hiện công việc sẽ góp phần làm giảm bớt sự giám sát của doanh nghiệp, như vậy cũng làm giảm bớt áp lực với người lao động. Cả người lao động và cả doanh nghiệp đều có lợi, người lao động được tự chủ hơn trong công việc còn doanh nghiệp có điều kiện để giảm bớt nhân lực ở bộ máy giám sát và đưa họ thực hiện những công việc đang đòi hỏi nhiều nhân lực hơn.

- Nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức. Đào tạo và phát triển giúp cho doanh nghiệp có cơ hội nâng cao tính ổn định và sự năng động của mình. Sự ổn định của doanh nghiệp được quyết định bởi nhiều nhân tố, trong đó nguồn nhân lực là nhân tố có ảnh hưởng rất lớn tới sự ổn định của toàn bộ doanh nghiệp. Vì nguồn nhân lực chính là nhân tố giúp các nhân tố khác có thể hoạt động một cách nhịp nhàng, thông suốt qua đó làm cho hoạt động của doanh nghiệp không gặp cản trở đồng thời tạo nên tính ổn định trong hoạt động của doanh nghiệp.

- Duy trì và nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực. Trong một nền kinh tế ngày càng phát triển không ngừng đòi hỏi chất lượng nguồn nhân lực

cũng phải được nâng cao. Vậy chỉ có đào tạo và phát triển thì mới giúp cho nguồn nhân lực được duy trì và nâng cao chất lượng, giúp cho doanh nghiệp đáp ứng được chất lượng nguồn nhân lực theo kịp với sự thay đổi của nền kinh tế như hiện nay.

Đào tạo và phát triển là một trong những điều kiện quan trọng để có thể áp dụng tiến bộ khoa học công nghệ vào trong doanh nghiệp. Việc áp dụng khoa học công nghệ vào trong sản xuất kinh doanh là đòi hỏi tất yếu đối với các doanh nghiệp ngày nay và việc áp dụng khoa học công nghệ vào sản xuất kinh doanh chỉ có thể được thực hiện khi có đội ngũ nhân lực đủ trình độ thực hiện. Đội ngũ lao động đó chỉ có thể có được thông qua quá trình đào tạo và phát triển, không chỉ trong trường lớp mà còn cả ở trong doanh nghiệp thì những những người lao động đó mới có thể đáp ứng được nhu cầu được đặt ra.

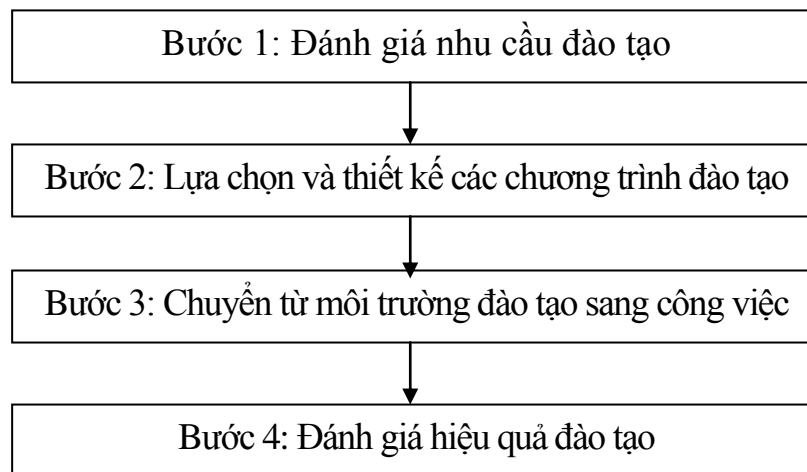
Đối với người lao động, vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thể hiện ở chỗ:

- Tạo ra được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp
- Tạo ra tính chuyên nghiệp của người lao động
- Tạo ra sự thích ứng giữa người lao động và công việc hiện tại cũng như trong tương lai.
- Đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động.
- Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ, là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực không những nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp mà còn đáp ứng nhu cầu của người lao động đó là nhu cầu được học tập và nâng cao trình độ bản thân. Đây là nhu cầu tất yếu của người lao động nhằm nâng cao giá trị cũng như vị thế của họ trong doanh nghiệp cũng như trong xã hội. Qua đó cải thiện được đời sống vật chất và tinh thần của người lao động trong doanh nghiệp.

Vậy có thể thấy rằng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là nhu cầu thiết yếu khách quan của cả doanh nghiệp và người lao động, do vậy đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp cần phải được chú trọng đầu tư một cách thích đáng về mọi mặt.

1.3.4. Các giai đoạn của quá trình đào tạo



Bước 1: Đánh giá nhu cầu đào tạo của tổ chức

- Phân tích tổ chức:

Nhận dạng các mục tiêu: việc đào tạo phải gắn kết với các mục tiêu của tổ chức.

Quyết tâm, ủng hộ từ phía ban lãnh đạo tối cao và những người quyết định chủ chốt: Phải đảm bảo tổ chức đó sẵn sàng hỗ trợ và nuôi dưỡng kiến thức mới và những hành vi mà việc đào tạo sẽ tạo ra.

Nhận dạng các điều kiện cần thiết cũng như mọi hạn chế có thể cản trở việc triển khai hay áp dụng các chương trình đào tạo.

- Phân tích tác nghiệp

Là việc xác định các loại kỹ năng chủ chốt và các hành vi cần thiết cho nhân viên có thể hoàn thành công việc.

Việc phân tích này có nhiều điểm giống phân tích công việc nhưng khác ở chỗ nó định hướng nhân viên chứ không phải công việc

Kết quả phân tích thường được sử dụng để xác định nhu cầu đào tạo nhân viên mới hoặc công việc mới lần đầu được nhân viên thực hiện.

Việc đánh giá năng lực có nghĩa là xem xét qua công việc và tìm ra những gì mà những người đạt thành tích cao biết và cách thức làm thế nào để họ thành công

Cần phải nhận dạng những “năng lực chủ chốt”

Trong một số ngành, việc đánh giá các nhu cầu căn cứ vào công việc sẽ dẫn đến những tiêu chuẩn kỹ năng được đề xuất và những yêu cầu về chứng từ

- Phân tích con người:

Là việc phân tích các năng lực và các đặc tính cá nhân của nhân viên, qua đó xác định ai là người cần được đào tạo và những kiến thức, kỹ năng, quan điểm gì cần được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo.

Việc phân tích này cần được đánh giá chính xác các năng lực cá nhân và kỹ năng lành nghề của nhân viên để làm căn cứ đào tạo hiệu quả, chỉ nên chú trọng vào đối tượng thực sự cần thiết cho đào tạo,

Bước 2: Lựa chọn và thiết kế các chương trình đào tạo

a. Điều kiện hỗ trợ việc học tập

Khả năng học tập của học viên: Yêu cầu đào tạo vừa sức với khả năng của học viên, Chương trình đào tạo quá khó hay quá dễ đều kém hiệu quả. Cần kiểm tra học viên trước khi đào tạo nhằm đảm bảo sự ăn khớp tốt

Động cơ học tập của học viên: Động cơ mong muốn thay đổi hành vi và kết quả của mình trong công việc. Đòi hỏi phải kết hợp đào tạo với thù lao.

b. Lựa chọn nội dung đào tạo

- Đào tạo định hướng: Áp dụng cho công nhân viên mới nhằm giúp công nhân viên mới tìm hiểu các thủ tục làm việc, tạo lập các mối quan hệ với cộng sự, phát triển các kỳ vọng hiện thực và các thái độ tích cực cũng như chỉ dẫn cho những người mới cách thức làm việc để đáp ứng được mục tiêu của tổ chức.

- Đào tạo kỹ năng không quản lý: 40% các hoạt động đào tạo nên dành cho các công nhân sản xuất, nhiều kỹ năng kỹ thuật cũng được học trong công việc ngoài những chương trình đào tạo cũng cần được lên lịch chính thức.

- Quy trình và chất lượng tổ đội: Xu hướng hiện nay là số các cấp thứ bậc giảm đi. Nội dung đào tạo của phương pháp này gồm: Khuyến khích trao đổi thông tin trong tổ đội, chú trọng sự tương tác, nhấn mạnh các mục tiêu và trách nhiệm của tổ và của thành viên, thách thức tổ phản ứng với sự thay đổi. Bên cạnh đó chú trọng kỹ năng hợp tác, cung cấp ví dụ về sự hợp tác có thể chấp nhận được và không thể chấp nhận được.

- Đào tạo để chuẩn bị cho những nhiệm vụ quốc tế: Nội dung của phương pháp gồm: tóm tắt nền văn hóa, lịch sử, thông tin cơ bản về một nước, định hướng trước khi viếng thăm, cũng có thể gặp gỡ với những người đã từng làm việc ở nước ngoài...

c. Lựa chọn phương pháp đào tạo

Đào tạo trong công việc

❖ Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc

Đây là phương pháp đào tạo đơn giản và phù hợp với nhiều loại lao động khác nhau, phương pháp này có thể áp dụng với lao động trực tiếp sản xuất và cả với một số công việc quản lý. Với phương pháp này quá trình đào tạo được thực hiện bằng cách người dạy hướng dẫn học viên về công việc bằng cách chỉ bảo, quan sát người học việc sau đó cho làm thử công việc cho tới khi thành thạo.

Ưu điểm:

- Giúp cho quá trình lĩnh hội kiến thức và kỹ năng cần thiết được dễ dàng hơn.
- Không cần phương tiện và trang bị riêng cho học tập

Nhược điểm:

- Can thiệp vào sự tiến hành công việc
- Làm hư hỏng các trang thiết bị

❖ Đào tạo theo kiểu học nghề

Với phương pháp này học viên đã được học lý thuyết trên lớp, sau đó người học sẽ được đưa xuống cơ sở để làm việc trong một thời gian dưới sự

hướng dẫn của người lao động lành nghề hơn cho đến khi người lao động thành thạo công việc. Thời gian để thực hiện phương pháp giảng dạy này thường là thời gian dài.

Ưu điểm:

- Không can thiệp (ảnh hưởng) tới việc thực hiện công việc thực tế
- Việc học tập dễ dàng hơn
- Học viên được trang bị một lượng khá lớn các kiến thức và kỹ năng

Nhược điểm:

- Mất nhiều thời gian và chi phí
- Có thể không liên quan trực tiếp tới công việc

❖ Phương pháp kèm cặp và chỉ bảo

Đây là phương pháp giúp cho người lao động học được những kiến thức kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua sự chỉ bảo của những người lao động giỏi hơn. Phương pháp này thường được áp dụng để đào tạo cho cán bộ quản lý. Có ba cách thường dùng để thực hiện:

- Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp
- Kèm cặp bởi người cố vấn
- Kèm cặp bởi người có kinh nghiệm hơn

Ưu điểm:

- Dễ dàng tiếp thu, lĩnh hội các kỹ năng và các kiến thức cần thiết
- Có điều kiện thực hành trực tiếp

Nhược điểm:

- Học viên có thể bị ảnh hưởng một số phương pháp, cách thức làm việc không tiên tiến.

- Không thực sự được làm công việc đó một cách đầy đủ.

❖ Phương pháp luân chuyển và chuyển công việc

Với phương pháp đào tạo này người được đào tạo sẽ chuyển lần lượt làm các công việc khác nhau trong cùng một lĩnh vực hay các lĩnh vực khác nhau. Với phương pháp này người được đào tạo sẽ có thể tích lũy những kiến

thức và kinh nghiệm khác nhau trong các lĩnh vực, do đó có thể thực hiện các công việc sau quá trình đào tạo với khả năng cao hơn. Có ba cách đào tạo là:

- Chuyển đổi người lao động sang một bộ phận khác trong tổ chức nhưng vẫn giữ chức năng và quyền hạn cũ.

- Người lao động được chuyển đến làm công việc ở bộ phận, lĩnh vực mới ngoài chuyên môn của họ.

- Người lao động được luân chuyển trong phạm vi nội bộ công việc chuyên môn của mình

Ưu điểm:

- Được làm nhiều công việc
- Mở rộng kỹ năng làm việc của học viên

Nhược điểm:

- Không chuyên sâu về một công việc
- Thời gian làm một công việc hay một vị trí ngắn

Đào tạo ngoài công việc: Với phương pháp này thì người lao động được tách khỏi công việc thực tế trong đào tạo. Nhóm phương pháp này bao gồm

❖ **Phương pháp tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp**

Phương pháp này nhằm đào tạo cho những công việc và những nghề khá phức tạp, mang tính chất đặc thù. Để thực hiện phương pháp này thì doanh nghiệp cần phải trang bị đầy đủ cơ sở vật chất phục vụ cho việc giảng dạy. Với phương pháp giảng dạy này thì khóa học được chia làm hai phần: phần thứ nhất người học sẽ được trang bị khung lý thuyết từ những giáo viên là người lao động ngay tại doanh nghiệp hoặc giáo viên được thuê từ bên ngoài. Sau khi học xong lý thuyết thì người lao động được thực hiện trực tiếp tại các xưởng thực tập.

Ưu điểm:

- Học viên được trang bị hóa đầy đủ và có hệ thống các kiến thức lý thuyết và thực hành

Nhược điểm:

- Cần có phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập

❖ Phương pháp cử đi học tại các trường chính quy

Các doanh nghiệp có thể cử người lao động đi học tập ở các trường dạy nghề hoặc quản lý do các bộ, ngành hoặc do trung ương tổ chức. Trong phương pháp này, người học sẽ được trang bị tương đối đầy đủ cả kiến thức lý thuyết lẫn kỹ năng thực hành. Tuy nhiên phương pháp này tốn nhiều thời gian và kinh phí đào tạo.

Ưu điểm:

- Không ảnh hưởng đến công việc của bộ phận khác.
- Học viên được trang bị đầy đủ và có hệ thống các kiến thức lý thuyết và thực hành.

Nhược điểm:

- Chi phí lớn

❖ Tổ chức các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo

Các buổi giảng bài hay hội nghị có thể được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc ở bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Trong các buổi thảo luận, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm và qua đó họ học được các kiến thức, kinh nghiệm cần thiết

Ưu điểm:

- Đơn giản, dễ tổ chức
- Không đòi hỏi phương tiện, trang thiết bị riêng

Nhược điểm:

- Tốn nhiều thời gian
- Phạm vi hẹp

❖ Đào tạo theo phương thức từ xa

Phương thức này là phương thức giúp người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm và cùng một thời gian mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện trung gian này có thể là sách, tài liệu học tập, băng hình, băng tiếng, đĩa CD, VCD, Internet. Cùng với sự

phát triển của khoa học công nghệ thông tin các phương tiện trung gian ngày càng đa dạng

Ưu điểm:

- Cung cấp cho học viên một lượng lớn thông tin trong nhiều lĩnh vực khác nhau

- Người học chủ động bố trí kế hoạch học tập

- Đáp ứng được nhu cầu học tập của các học viên ở xa trung tâm đào tạo

Nhược điểm:

- Chi phí cao

- Đầu tư cho việc chuẩn bị cho bài giảng lớn

- Thiếu sự trao đổi trực tiếp giữa học viên và giảng viên

❖ Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm

Phương pháp này bao gồm các cuộc hội thảo học tập trong đó sử dụng các kỹ thuật như: bài tập tình huống, diễn kịch, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý hoặc là các bài tập giải quyết vấn đề. Đây là cách đào tạo hiện đại ngày nay nhằm giúp cho người học thực tập giải quyết các tình huống giống như trên thực tế.

❖ Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ

Đây là một kiểu bài tập, trong đó người quản lý nhận được một loạt các tài liệu, các bản ghi nhớ, tường trình, báo cáo, lời dặn dò của cấp trên và các thông tin khác mà một người quản lý có thể nhận được khi vừa tới nơi làm việc, và họ có trách nhiệm phải xử lý nhanh chóng và đúng đắn. Phương pháp này giúp cho người quản lý học tập cách ra quyết định nhanh chóng trong công việc hàng ngày.

Ưu điểm:

- Được làm việc thật sự để học hỏi

- Có cơ hội rèn luyện kỹ năng làm việc và ra quyết định

Nhược điểm:

- Có thể ảnh hưởng tới việc thực hiện công việc

- Có thể gây ra sai lầm và gây thiệt hại

Bước 3: Chuyển từ môi trường đào tạo sang công việc

Việc đào tạo chỉ có hiệu quả nếu những kết quả trên lớp học được diễn giải thành hành vi trong công việc. Các hoạt động đào tạo, môi trường đào tạo và những phản ứng của nhân viên đáp lại phải gắn sát với công việc thực tế của họ. Bên cạnh đó, mức độ tiếp thu của nhân viên sau đào tạo khi được áp dụng trong những tình huống thực tế cần được doanh nghiệp đánh giá công bằng đảm bảo sao cho cơ hội và phần thưởng cho việc họ khi sử dụng những kỹ năng, kiến thức học được trong quá trình đào tạo để kích thích và động viên người lao động.

Bước 4: Đánh giá hiệu quả đào tạo

Có 4 mức đánh giá hiệu quả của đào tạo:

- Mức 1: đánh giá phản ứng của học viên trong khóa học, xem nhận xét của học viên về nội dung, phương pháp và công tác tổ chức lớp học, với giả định là nếu học viên thích thú với lớp học thì thường học viên học được nhiều hơn

- Mức 2: đánh giá mức độ học tập của học viên, được tổ chức ngay trước và ngay sau khóa học, rồi lấy kết quả so sánh với nhau

- Mức 3: đánh giá sự thay đổi hành vi của học viên trong công việc làm hàng ngày, thường thực hiện sau khóa học vài ba tháng

- Mức 4: đánh giá ảnh hưởng của khóa đào tạo tới kết quả kinh doanh của công ty, tổ chức.

1.3.5. Phát triển nhân lực**1.3.5.1. Trách nhiệm phát triển nhân lực:**

Trước tiên, từng nhân viên chịu trách nhiệm cho sự phát triển của chính mình. Sau đó, trách nhiệm phát triển nhân lực thuộc về cấp trên quản lý trực tiếp với vai trò là người “huấn luyện viên”. Tiếp theo, trách nhiệm phát triển nhân lực thuộc về cấp trên gián tiếp với vai trò là “người cố vấn” và của Giám đốc doanh nghiệp với vai trò là “người ủng hộ”. Bên cạnh đó, nhà quản trị

nhân sự (phát triển nhân sự) phải tự giới hạn mình trong vai trò của người xây dựng và phát triển mô hình, người điều phối và người tư vấn.

1.3.5.2: Các biện pháp phát triển nhân sự

Tất cả các biện pháp phát triển nhân sự phải được gắn với kế hoạch phát triển và được hỗ trợ thông qua việc đào tạo liên quan đến công việc cũng như thông qua mô hình cố vấn và huấn luyện có chủ đích

Các biện pháp phát triển nhân sự bao gồm:

- Phong phú và đa dạng hóa công việc
- Thuyên chuyển công việc ra ngoài và dự phòng nhân sự ra ngoài theo chức năng hoặc cả bộ phận.
- Tiếp nhận nhân viên cũ trở lại theo nguyện vọng
- Hình thành nhóm dự án đa chức năng hoặc đa quốc gia trong hoặc ngoài Doanh nghiệp hay nhóm một phần tự quản

PHẦN 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG VÀ ĐÀO TẠO**LÁI XE****2.1. Thực trạng công tác tuyển dụng và đào tạo lái xe tại Hải phòng**

Thị trường taxi Hải Phòng được đánh giá là thị trường có tiềm năng so với nhiều tỉnh, thành phố khác trên toàn quốc. Từ năm 2008 đến nay, trên địa bàn Hải Phòng, taxi phát triển khá nhanh cả về phương tiện lẫn quy mô doanh nghiệp. Tháng 10/2010 có 26 doanh nghiệp kinh doanh taxi với 1.663 đầu xe, thì đến tháng 6/2012 đã tăng lên 1843 đầu xe. Quy mô của các doanh nghiệp không ngừng mở rộng. Công ty Cổ phần Vận Tải Thương Mại và Dịch vụ Đất Cảng năm 2010 có 150 đầu xe, đến nay đã tăng lên 200 xe, Công ty Cổ phần Én Vàng Quốc Tế năm 2010 có 180 đầu xe, nay đã tăng lên 227 đầu xe. Mỗi năm, hoạt động taxi trung bình phục vụ khoảng 50- 70 triệu lượt khách. Điều đó chứng tỏ nhu cầu taxi của người dân rất lớn. Tuy nhiên, sự phát triển ồ ạt về số lượng nhưng chất lượng dịch vụ của ngành lại được đánh giá là chưa tốt.

2.1.1. Tình hình tuyển dụng lái xe

Các doanh nghiệp taxi đang ngày càng cạnh tranh gay gắt để chiếm lĩnh thị trường và đạt được mức doanh thu cao nhất có thể. Mỗi doanh nghiệp đều phải xây dựng cho mình những chiến lược riêng để đứng vững trên thị trường. Cũng chính vì thế mà các doanh nghiệp taxi ngày nay ngày càng chú trọng đến việc phát triển nguồn nhân lực hơn để tăng năng suất lao động. Để làm được điều đó, mỗi doanh nghiệp đều phải có đội ngũ lao động tốt, nhất là với đội ngũ lái xe – lực lượng trực tiếp tạo ra doanh thu và quyết định đến sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp. Trong số đó, phải kể đến một số hãng taxi đó là Công ty Cổ phần Én Vàng Quốc tế, Công ty Cổ phần Taxi Hoa Phượng... là một trong những hãng taxi luôn đưa ra những chính sách ưu đãi để thu hút lao động, nhất là khi tuyển dụng các lái xe taxi mới.

Bảng 2.1.1: Tỷ lệ trả lương cho lái xe của các hãng taxi

Mức phần trăm	Công ty CP Vũ Gia	Công ty Cổ Phần Én Vàng Quốc Tế	Công ty Cổ phần Taxi Hoa Phượng
Mức tối thiểu	38	42	40
Mức tối đa	46	48	48

Nguồn: Nghiên cứu, điều tra của tác giả

Qua bảng trên cho thấy với chính sách lương như vậy, Công ty Cổ phần Én Vàng Quốc tế và Công ty Cổ phần Taxi Hoa Phượng đều đang có mức tỉ lệ trả lương cho các lái xe cao hơn so với Công ty Cổ phần Vũ Gia. Điều đó cho thấy, chính sách mà một số doanh nghiệp taxi trên địa bàn Hải Phòng áp dụng hiện nay là trả lương cao để thu hút lao động. Bên cạnh đó, trong công tác tuyển dụng, các công ty thường áp dụng mức đãi ngộ, đưa ra các điều kiện, môi trường làm việc tốt: như các ngày lễ tết thêm 10% ở tất cả các mức. Những lái xe có thâm niên công tác từ 1 năm trở lên sẽ được hưởng thêm 1% đến 2% hoặc 3% ở tất cả các mức ăn chia (tùy theo số năm công tác tại Công ty). Cách tính tỷ lệ lương lũy tiến và được điều chỉnh linh hoạt khi có biến động về giá xăng, có lợi cho lái xe. Ngoài ra các công ty còn chú trọng vào đầu tư các phương tiện, thiết bị kinh doanh hiện đại ngoài để đáp ứng tốt nhất các nhu cầu của khách hàng còn để thu hút lao động như hiện tại một số công ty không còn sử dụng các dòng xe: Spart, Matiz, Getz (những loại xe này về chất lượng an toàn kém, giá thành thấp, tiêu hao nhiên liệu lớn..) mà chuyển sang đầu tư vào các dòng xe của Toyota: Vios và Innova, là dòng xe có độ an toàn cho khách hàng cao, sang trọng, tiết kiệm nhiên liệu....

Bảng 2.1.2: Công tác thi tuyển trong quá trình tuyển dụng

Chi tiêu	Công ty CP Vũ Gia		Công ty Cổ Phần Én Vàng Quốc Tế		Công ty Cổ phần Taxi Hoa Phượng	
	Có	Không	Có	Không	Có	Không
Thi tay nghề đầu vào	X		X		X	
1.Thi lí thuyết		X	X			X
2. Thi thực hành	X		X		X	
- Đi sa hình		X		X		X
- Đi đường trường	X		X		X	

Nguồn: Nghiên cứu, điều tra của tác giả

Sau khi đưa ra được các điều kiện lao động tốt để thu hút được nhiều lao động thì việc tìm được những lao động có năng lực và tay nghề cao cũng là điều mà bất kì công ty nào đều mong muốn. Tuy nhiên, không phải công ty nào cũng chú trọng đến việc thi tay nghề đầu vào cho các lái xe. Qua bảng điều tra cho thấy, Công ty Én Vàng Quốc tế là một trong những số ít hãng taxi đưa việc thi sát hạch lí thuyết các lái xe vào trong khâu tuyển dụng. Như vậy, lái xe đầu vào của công ty cũng sẽ có chất lượng tốt hơn. Công ty Cổ phần Vũ Gia và Công ty Cổ phần taxi Hoa Phượng dù có đưa việc thi tuyển lái xe vào quá trình tuyển dụng nhưng chỉ đơn giản theo hình thức đi đường trường.

Nhìn chung, trong công tác tuyển dụng của một số doanh nghiệp taxi tại Hải Phòng đều có sự cạnh tranh nhau nhằm thu hút nhiều lao động có năng lực và có tay nghề cao. Tuy nhiên, trong quá trình tuyển dụng, các công ty dù đã có thực hiện thi một số bài thi kiểm tra trình độ tay nghề nhưng các hoạt động này chưa thực sự được quan tâm và đem lại hiệu quả.

Nói riêng về Công ty Cổ phần Vũ Gia, tuy công ty đang áp dụng các chính sách đãi ngộ tốt để thu hút lái xe chất lượng cao nhưng với mức áp dụng tỉ lệ lương thấp thì việc công ty cạnh tranh được với các hãng taxi khác trên thị trường không phải là điều không thể nhưng cũng khó tìm được cho mình những lái xe giỏi. Bên cạnh đó, trong công tác thi tuyển của Công ty cũng chưa thực sự được chú trọng dẫn đến lao động đầu vào của công ty có chất lượng chưa cao.

2.1.2. Tình hình đào tạo lái xe

Các doanh nghiệp taxi khi thực hiện hoạt động kinh doanh không tránh khỏi những lỗi vi phạm của các lái xe. Tuy nhiên hiện nay, việc gây ra tai nạn, vi phạm quy định, luật lệ giao thông ngày càng tăng không những ảnh hưởng đến việc lưu thông của các phương tiện khác trên đường, ảnh hưởng đến sự an toàn của người tham gia giao thông mà còn ảnh hưởng đến cả uy tín của công ty trên thị trường taxi. Hiện nay, ngoài việc các doanh nghiệp taxi quản lý lái xe bằng các việc đưa ra nội quy công ty và các mức phạt, thưởng đối với các lái xe cũng chỉ một phần có thể làm giảm số vụ vi phạm mà lái xe gây nên.

Xét về lâu dài, các doanh nghiệp taxi ngày càng phải chú trọng nhiều hơn vào việc đào tạo nâng cao tay nghề, những kiến thức, kỹ năng cần thiết và ý thức tự giác của chính lái xe vì đội ngũ lái xe chính là những người trực tiếp thực hiện hoạt động kinh doanh và trực tiếp tiếp xúc với khách hàng của công ty nên nếu công ty có một đội ngũ lái xe có chất lượng tốt không những giúp công ty hoạt động kinh doanh hiệu quả mà còn tạo được sự tin tưởng của khách hàng, củng cố uy tín của công ty trên thị trường.

Bảng 2.1.3: Tình hình đào tạo lái xe tại một số doanh nghiệp taxi tại Hải Phòng

Chỉ tiêu	Công ty CP Vũ Gia		Công ty Cổ Phần Én Vàng Quốc Tế		Công ty Cổ phần Taxi Hoa Phượng	
	Có	Không	Có	Không	Có	Không
1. Đào tạo lái xe mới	X		X		X	
- Đào tạo lí thuyết		X	X			X
- Đào tạo thực hành	X		X		X	
2. Đào tạo lại lái xe		X	X		X	
- Đào tạo lí thuyết			X		X	
- Đào tạo thực hành				X		X

Nguồn: Nghiên cứu, điều tra của tác giả

Nhận xét:

Qua bảng điều tra trên cho thấy Công ty Cổ phần Én Vàng Quốc tế và Công ty Cổ phần taxi Hoa Phượng đều thực hiện công tác đào tạo cho các lái xe mới và đào tạo lại cho các lái xe hàng năm. Trong công tác đào tạo cho các lái xe mới, Công ty Cổ phần Én Vàng Quốc tế là một trong những số ít doanh nghiệp taxi chú trọng đến đào tạo phần lí thuyết trong công tác đào tạo lái xe. Còn Công ty Cổ phần taxi Hoa Phượng cũng như đa số các doanh nghiệp taxi khác tại Hải Phòng đều có thực hiện công tác đào tạo cho lái xe sau khi tuyển dụng nhưng cũng chưa chú trọng vào việc đưa phần đào tạo lí thuyết vào nội dung đào tạo. Bên cạnh đó, trong khi công ty Cổ phần Vũ Gia chưa có công tác đào tạo lại các lái xe hiện tại của công ty nhằm bổ sung các kỹ năng mới cũng như để nâng cao chất lượng lái xe thì Công ty Cổ phần Én Vàng Quốc tế

và Công ty Cổ phần taxi Hoa Phượng đã áp dụng công tác này cho công ty mình. Tuy chỉ mới đào tạo lại lí tuyết cho các lái xe hiện tại nhưng đây cũng được coi là một trong những công tác nhằm nâng cao kiến thức, bổ sung các điều luật, luật lệ giao thông cho các lái xe để họ có thể nắm chắc và thực hiện hoạt động kinh doanh hiệu quả hơn.

Qua bảng điều tra cho thấy, Công ty Cổ phần Vũ Gia có thực hiện công tác đào tạo cho lái xe mới, tuy nhiên công ty mới chỉ chú trọng đào tạo phần thực hành trong nội dung đào tạo mà chưa quan tâm tới nội dung lí thuyết như các quy định, các điều luật, luật lệ giao thông cho các lái xe. Bên cạnh đó, công ty chưa có chính sách đào tạo lại các lái xe hiện tại của mình để nâng cao tay nghề, chất lượng lao động. Trong ngắn hạn, việc đào tạo đội ngũ lái xe – nguồn lực chính của công ty có thể đáp ứng nhu cầu được những nhu cầu trước mắt nhưng nếu về lâu dài thì công ty cần có những chính sách cụ thể hơn quan tâm đến chất lượng của lái xe để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, cũng như để công ty có đội ngũ lao động có chất lượng, nâng cao năng suất lao động giúp công ty hoạt động kinh doanh ngày càng hiệu quả hơn.

2.2. Thực trạng công tác tuyển dụng đào tạo lái xe tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

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

2.2.1.1. 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, đã tạo dựng trong lòng mọi người ấn tượng tốt về các tiện ích dịch vụ 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

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 Hiển	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 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 nơi 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 Thuy - Hải Phòng

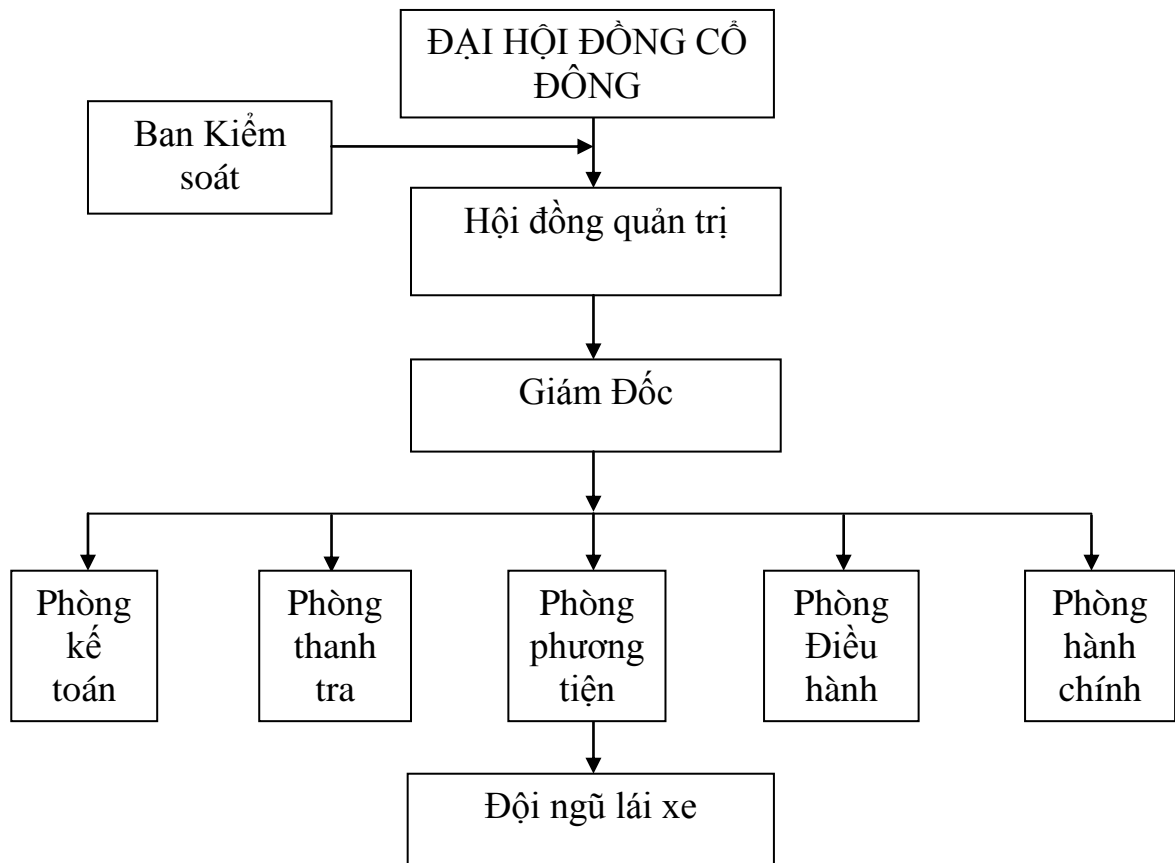
- **Chi nhánh 3:** Số 37 tổ 4 - An Dương - Hải Phòng

- **Chi nhánh 4:** Số 9 Hoàng Diệu - Ngô Quyền - Hải Phòng

- **Chi nhánh 5:** Ngã 4 Ruồn - Huyện An Lão - Hải Phòng.

2.2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Vũ Gia**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 2.2.1: Bộ máy cơ cấu tổ chức của công ty cổ phần Vũ Gia

Giám đốc hiện tại của công ty là ông Vũ Văn Nam, 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. Giám đốc trực tiếp theo dõi sự hoạt động của các phòng ban trong công ty bao gồm: Phòng kế toán, Phòng hành chính, Phòng thanh tra, Phòng điều hành, Phòng phương tiện và đội ngũ lái xe. Các phòng ban có mối liên hệ chặt chẽ với nhau

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

Bảng 2.2.1: Một số chỉ tiêu sản xuất kinh doanh
của Công ty năm 2011-2012

ĐVT: đồng

Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Chênh lệch	
			+/-	(%)
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. Lợi nhuận 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 %.

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

a. 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 phân 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 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.

b. 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 gần 30 hãng taxi, hoạt động trên khắp các địa bàn thành phố. Chính sự tác động của các yếu tố bên ngoài của môi trường 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 trước mắt:

- 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 đặc thù của địa bàn rộng, đòi hỏi của khách hàng ở từng địa bàn khác nhau. Số lượng xe dàn mỏng gây không ít khó khăn cho quản lý, cán bộ nhân viên gặp khó khăn trong việc đi làm, việc điều hành và kiểm soát trên mạng thông tin nội bộ của công ty cũng bị hạn chế. Cũng do việc chạy rỗng (không khách) kéo theo chi phí xăng dầu, hao mòn làm cho việc bảo quản bảo dưỡng giữ gìn phương tiện cũng tốn kém hơn.

2.2.2 Thực trạng công tác tuyển dụng và đào tạo lái xe tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

2.2.2.1: Đặc điểm lao động:

- Đây là lực lượng lao động trực tiếp tạo ra doanh thu, quyết định đến sự tồn tại và phát triển của công ty.

- Hiện tại công ty có 350 lái xe, 100% lao động lái xe là nam giới có trình độ bằng nghề từ hạng bằng lái xe B2, C, D,... và có sự năng động, nhiệt tình trong công việc

- 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

2.2.2.2. Phân tích cơ cấu lao động

a. Phân tích cơ cấu lao động theo trình độ

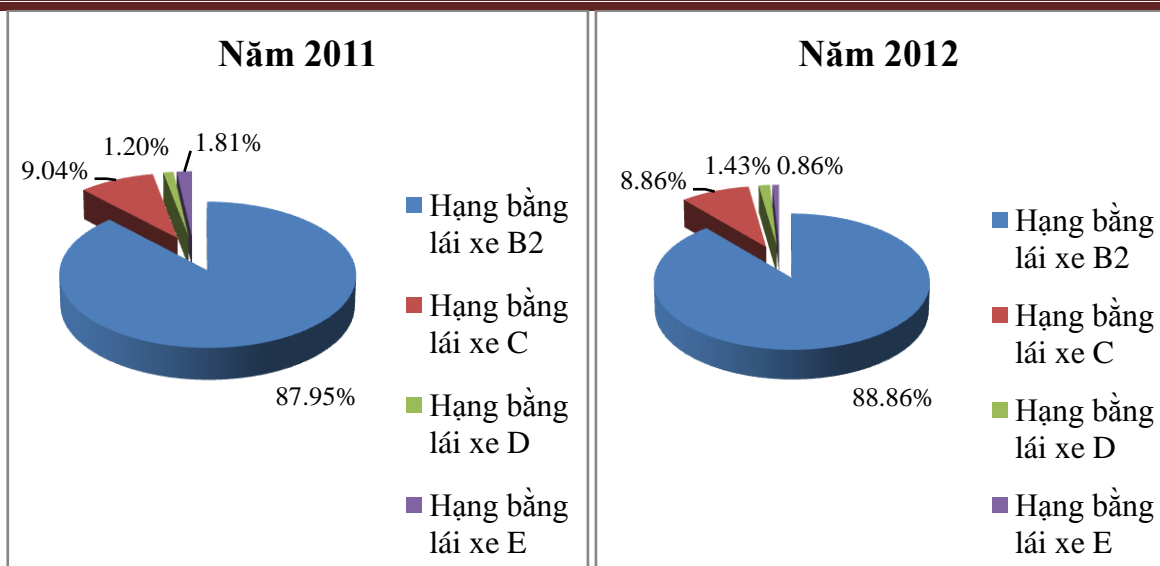
Để hiểu rõ hơn về lực lượng lao động trực tiếp, ta đi vào phân tích cơ cấu lao động trực tiếp theo các hạng bằng

Bảng 2.2.2: Cơ cấu lao động của đội ngũ lái xe theo hạng bằng

DVT: 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	87.95	311	88.86	19	6.51
Hạng bằng lái xe C	30	9.04	31	8.86	1	3.33
Hạng bằng lái xe D	4	1.20	5	1.43	1	25.00
Hạng bằng lái xe E	6	1.81	3	0.86	-3	-50.00
Tổng	332	100.00	350	100.00	18	5.42

Nguồn: Phòng hành chính công ty Cổ phần Vũ Gia



Nhận xét:

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 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, 100% lái xe của công ty có hạng bằng nghề từ hạng B2 trở lên. 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.

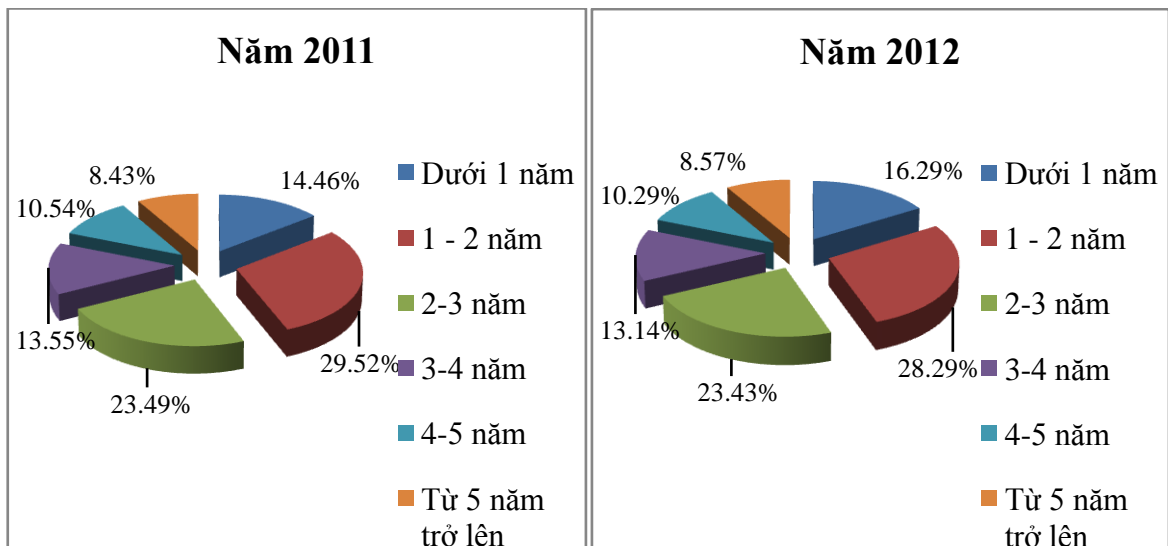
b. Phân tích cơ cấu lao động theo thâm niên

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 2.2.3: Cơ cấu lao động của đội ngũ lái xe 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	48	14.46	57	16.29	9	18.75
1 - 2 năm	98	29.52	99	28.29	1	1.02
2-3 năm	78	23.49	82	23.43	4	5.13
3-4 năm	45	13.55	46	13.14	1	2.22
4-5 năm	35	10.54	36	10.29	1	2.86
Từ 5 năm trở lên	28	8.43	30	8.57	2	7.14
Tổng	332	100.00	350	100.00	18	5.42

Nguồn: Phòng hành chính 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.

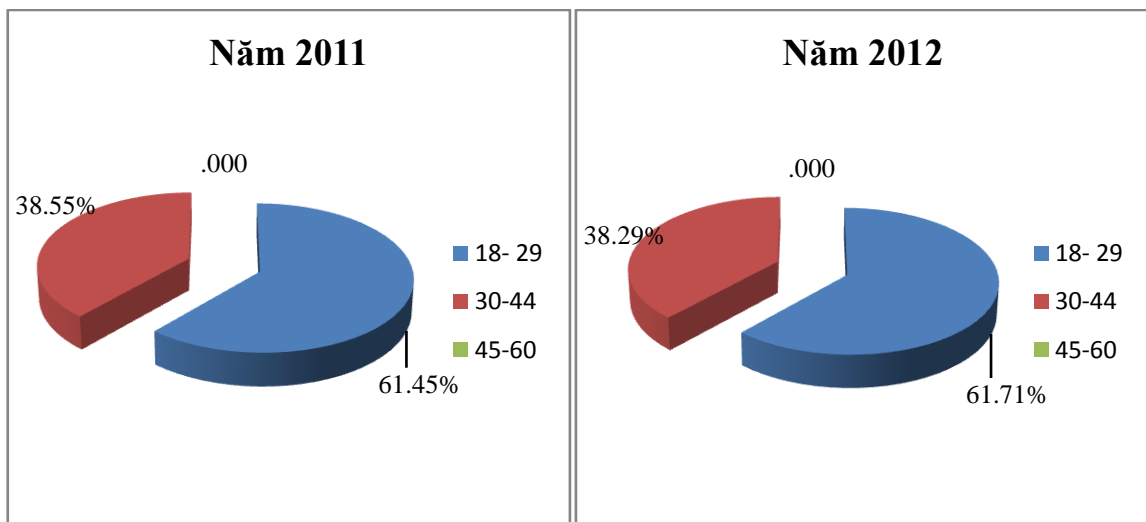
c. Phân tích cơ cấu lao động theo độ tuổi

Bảng 2.2.4: Cơ cấu lao động của đội ngũ lái xe 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	204	61.45	216	61.71	12	5.88
30-44	128	38.55	134	38.29	6	4.69
45-60	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Tổng	332	100.00	350	100.00	18	5.42

Nguồn: Phòng Hành chính công ty Cổ phần Vũ Gia



Nhận xét:

Nhìn vào bảng trên ta thấy cơ cấu lao động của đội ngũ lái xe của Công ty Cổ phần Vũ Gia tương đối trẻ. Năm 2011 số lao động ở độ tuổi 18-29 tuổi là 204 người, chiếm 61.45% trong tổng số lao động. Năm 2012 số lao động ở độ tuổi này tăng 12 người tương đương 5.88% so với năm 2011. Chủ yếu số

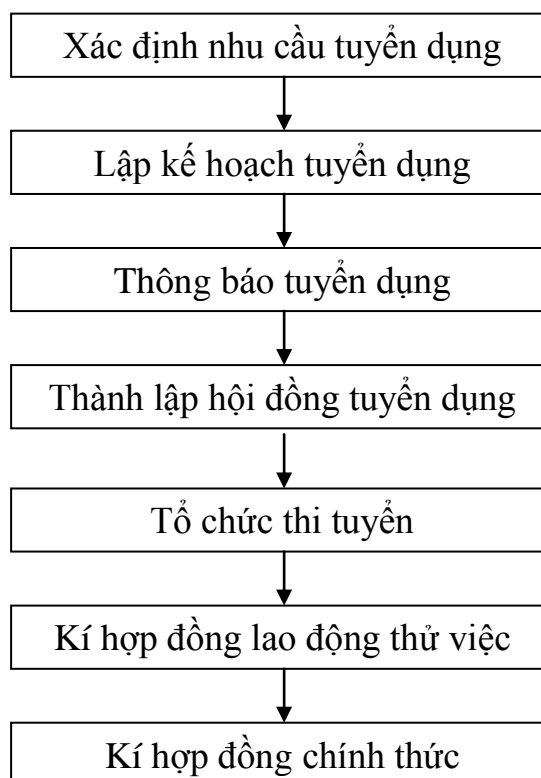
lao động này nằm trong đội ngũ lái xe. Sự tăng lên của nhóm lao động này là do công ty tuyển thêm lao động trẻ đáp ứng thêm nhu cầu về dịch vụ của khách hàng trên thị trường. Năm 2011 số lao động từ 30-44 tuổi là 128 người, chiếm 38.55% trong tổng số lao động. Năm 2012 số lao động ở độ tuổi này tăng 6 người so với năm 2011, tương đương 4.69%. Sự tăng lên ở nhóm này chủ yếu thuộc nhóm nhân viên, lái xe của gắn bó lâu dài với công ty.

Nhìn chung, Công ty CP Vũ Gia có đội ngũ lái xe trẻ, năng động 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.

2.2.2.3. Công tác tuyển dụng lái xe 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 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: Sơ đồ tiến trình tuyển dụng của công ty Cổ phần Vũ Gia



a. Xác định nhu cầu tuyển dụng:

Đối với lao động trực tiếp mà chủ yếu là lực lượng lái xe, trưởng bộ phận sẽ xác định số lượng lao động của đơn vị theo tháng. Xem tình hình lao động hiện tại hiện có bao nhiêu người, 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.

b. 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 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 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.

c. 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 ...

d. Thành lập hội đồng tuyển dụng

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.

e. 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.

Thêm vào đó, trong quá trình kiểm tra, 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. 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 sẽ trình lên ban Giám đốc ký duyệt.

f. Kí hợp đồng lao động thử việc

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).

g. 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 lái xe trong 2 năm 2011 và 2012

Bảng 2.2.5: Tình hình biến động về lái xe của công ty

DVT: người

Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Chênh lệch	
			Tuyệt đối	Tương đối (%)
Tuyển mới	48	59	11	22.92%
Sa thải	30	35	5	16.67%
Tự xin thôi việc	5	6	1	20.00%
Tổng số lái xe	332	350	18	5.42%

Nguồn: Nghiên cứu, điều tra của tác giả

Nhận xét: Để đáp ứng nhu cầu ngày càng nhiều của khách hàng, năm 2012 số lái xe của công ty đã tăng thêm 18 người, tương đương với 5.42% so với năm 2011. Tuy 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... Cụ thể, năm 2012, công ty đã sa thải 35 trường hợp lái xe vi phạm quy định, luật lệ giao thông, gây tai nạn ảnh hưởng đến uy tín của công ty. Bên cạnh đó, cũng 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.

Bảng 2.2.6: Tình hình tuyển dụng lái xe qua 2 năm 2011 và 2012

ĐVT: người

Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Chênh lệch	
			+/-	%
Số lao động tuyển dụng	48	59	11	22.92
1. Theo hình thức tuyển dụng				
- Tuyển nội bộ	10	12	2	20.00
- Tuyển bên ngoài	38	47	9	23.68
2. Theo trình độ				
Đại học và trên ĐH	0	0	0	-
- Cao đẳng	0	0	0	-
- Trung cấp	0	0	0	-
- Bằng nghề	48	59	11	22.92

Nguồn: Nghiên cứu, điều tra của tác giả

Qua hai năm 2011 và 2012, số lái xe tuyển dụng trong công ty đã tăng từ 48 người lên 59 người. Đa phần các lái xe được tuyển dụng từ nguồn bên ngoài. Cụ thể, năm 2011 số lái xe tuyển dụng từ nguồn bên ngoài là 38 người, đến năm 2012 con số này đã đạt 47 người, tăng 9 người tương đương 23.68% so với năm 2011. Bên cạnh đó một phần các lái xe được tuyển từ nguồn nội bộ, họ là con em của cán bộ công nhân viên và tuyển qua sự giới thiệu của họ.

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.

2.2.2.4. Công tác đào tạo và phát triển lái xe tại Công ty

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.

a. Xác định nhu cầu đào tạo

Nhu cầu đào tạo đảm bảo thỏa mãn nhu cầu về chất lượng nguồn nhân lực và nhu cầu học tập của người lao động để đảm bảo chất lượng của người lao động sẽ làm cho Doanh nghiệp đạt được mục tiêu đã đề ra

Việc xác định nhu cầu đào tạo và phát triển sẽ đóng góp vào sự thành công của công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty, vào chiến lược sản xuất kinh doanh. Nhu cầu đào tạo của Công ty được xác định từ bộ phận trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ và những đòi hỏi về trình độ, khả năng đáp ứng công việc cụ thể của người lao động.

Hiện tại, công ty đang áp dụng hình thức đào tạo đối với tất cả các lái xe mới sau khi họ được tuyển vào công ty. Sau 2 tuần được đào tạo, các lái xe được thi chứng chỉ. Kết thúc khóa đào tạo, những lái xe này bắt đầu được giao xe và thực hiện công việc kinh doanh của mình,

Đối với những lái xe hiện tại của công ty, nhu cầu đào tạo lại, nâng cao tay nghề của họ cũng rất cần thiết. Vì những luật lệ, quy định về luật giao thông luôn thay đổi, các chính sách của công ty cũng cần điều chỉnh cho phù hợp với sự thay đổi của thị trường. Chính vì thế nhu cầu đào tạo để củng cố kiến thức, kỹ năng cần thiết và nâng cao năng lực, tay nghề cần được chú trọng. Tuy nhiên, hàng năm công ty chưa xác định lại nhu cầu đào tạo cho các lái xe lâu năm để lập kế hoạch đào tạo. Trong thời gian tới, công ty nên có những chính sách quan tâm hơn nữa tới vấn đề đào tạo lại cho các lái xe lâu năm.

b. Lập kế hoạch đào tạo

Phòng tổ chức – hành chính trực tiếp tổng hợp các nhu cầu, đồng thời căn cứ vào yêu cầu thực hiện mục tiêu của công ty để xác định kế hoạch đào tạo lái xe, cụ thể:

- Mục tiêu, nội dung của khóa đào tạo
- Đối tượng được đào tạo: là tất cả các lái xe mới sau khi được tuyển dụng
- Số lượng lái xe được cử đi đào tạo
- Thời gian bắt đầu và kết thúc khóa đào tạo
- Địa điểm đào tạo
- Chi phí dự kiến cho khóa đào tạo

- Đánh giá kết quả đào tạo

- Chất lượng đào tạo

c. Nội dung đào tạo, phương pháp đào tạo

Công ty có hai hình thức đào tạo: đào tạo trong công ty và đào tạo ngoài công ty. Tuy nhiên đối với đội ngũ lái xe, công ty áp dụng hình thức đào tạo trong 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.

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.

d. Chi phí đào tạo

Bảng 2.2.7: 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 Công ty Cổ phần Vũ Gia

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.

e. Đánh giá công tác đào tạo

Bảng 2.2.8. Bảng đánh giá lái xe sau đào tạo

ĐVT: người

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

Nguồn: Điều tra, nghiên cứu của tác giả

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. 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 người, chứng 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.

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 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 lý 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.

Hàng năm, công ty chưa có công tác đánh giá lại các lái xe và chưa xây dựng chính sách đào tạo lại tay nghề cho các lái xe hiện tại của công ty để bổ sung những kỹ năng cần thiết và nâng cao tay nghề cho họ, nâng cao chất lượng dịch vụ của công ty. Một phần sẽ giúp người lao động nâng cao tay nghề, nắm bắt kịp thời những đổi mới trong quy định, luật lệ giao thông...

đồng thời cũng giúp cho công ty có đội ngũ lao động có chất lượng và giúp công ty kinh doanh ngày càng tốt hơn.

Bảng 2.3.1: Đánh giá mức độ thỏa mãn của lái xe sau đào tạo

Chỉ tiêu	Nội dung đào tạo		Chất lượng đào tạo	
	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)
Hài Lòng	33	33.00	29	29.00
Bình thường	49	49.00	51	51.00
Không hài lòng	18	28.00	20	20.00
Tổng	100	100.00	100	100.00

Nguồn: Nghiên cứu, điều tra của tác giả

Qua bảng điều tra cho thấy, chỉ có 33% lái xe cảm thấy nội dung đào tạo hiện tại của công ty phù hợp với họ và chỉ có 29% lái xe được điều tra cho rằng công tác đào tạo của công ty có chất lượng, tức là họ nắm bắt được các nội dung trong quy trình đào tạo của công ty. Trong khi đó, có 18% lái xe cảm thấy không hài lòng đối với nội dung đào tạo của công ty. Nguyên nhân có thể do cách phương pháp của công ty chưa hiệu quả khiến lái xe khó nắm bắt được các nội dung cần thiết, cũng có thể họ thấy những kiến thức trong nội dung đào tạo không thực sự cần thiết cho công việc của mình hoặc nội dung đào tạo còn thiếu... Chính vì vậy 18% lái xe này cảm thấy chất lượng đào tạo của công ty chưa tốt và họ chưa cảm thấy hài lòng sau khi được đào tạo.

Bảng 2.3.2: Đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng sau khi sử dụng dịch vụ của Công ty Cổ phần Vũ Gia

Chỉ tiêu	Số lượng	Tỉ lệ (%)
Hài Lòng	37	37.00
Bình thường	46	46.00
Không hài lòng	17	17.00
Tổng	100	100.00

Nguồn: Nghiên cứu, điều tra của tác giả

Nhìn vào bảng nghiên cứu cho thấy, chỉ có 37% khách hàng hài lòng sau khi sử dụng dịch vụ của Công ty. Đây không phải là con số lớn nếu xét với thị trường khách hàng mà công ty đang phục vụ. Có khoảng 46% khách

hàng cho rằng họ cảm thấy bình thường khi sử dụng dịch vụ của công ty. Đây có thể là những người không thường xuyên sử dụng dịch vụ của bất kì doanh nghiệp taxi nào để phục vụ nhu cầu di chuyển, đi lại của mình. Cũng theo điều tra cho thấy, có 17% ý kiến khách hàng cho rằng họ không hài lòng với sự phục vụ của lái xe nguyên nhân chủ yếu là một trong số họ được phục vụ bởi lái xe mới vào nghề, tay lái chưa tốt nên đi đường còn phản ứng chưa nhanh với các tình huống trên đường, cũng có trường hợp những lái xe taxi có thái độ phục vụ không tốt, nghe điện thoại trong khi lái xe, thời gian xe di chuyển đến địa điểm khách hàng đang chờ quá lâu,...

Tóm lại, công tác đào tạo nguồn nhân lực nói chung cũng như đào tạo lái xe nói riêng là một trong những vấn đề cần quan tâm đối với các doanh nghiệp taxi hiện nay. Bởi vì, đào tạo để nâng cao chất lượng của các lái xe sẽ đảm bảo được sự an toàn cho khách hàng, cho lái xe và cho những người cùng tham gia giao thông. Bên cạnh đó, chất lượng của lái xe tăng lên làm thỏa mãn nhu cầu đào tạo của người lao động, củng cố uy tín của công ty trên thị trường, giúp công ty ngày càng phát triển hơn.

2.2.2.5. Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty

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

Bảng 2.2.9: 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: Điều tra, nghiên cứu của tác giả

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 tuyển dụng và đào tạo lái xe

2.3.1. Nhận xét chung về công tác tuyển dụng và đào tạo lái xe của một số doanh nghiệp taxi tại Hải Phòng

2.3.2.1. Nhận xét về công tác tuyển dụng

Hiện nay, các doanh nghiệp taxi đang ngày càng cạnh tranh gay gắt để chiếm lĩnh thị trường và đạt được mức doanh thu cao nhất có thể. Để làm được điều đó, mỗi doanh nghiệp đều phải có đội ngũ lao động tốt, nhất là với đội ngũ lái xe – lực lượng trực tiếp tạo ra doanh thu và quyết định đến sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp.

Nhìn chung, trong công tác tuyển dụng của một số doanh nghiệp taxi tại Hải Phòng đều có sự cạnh tranh nhau nhằm thu hút nhiều lao động có năng

lực và có tay nghề cao. Tuy nhiên, trong quá trình tuyển dụng, các công ty dù đã có thực hiện thi một số bài thi kiểm tra trình độ tay nghề nhưng các hoạt động này chưa thực sự được quan tâm và đem lại hiệu quả.

2.3.2.2. Nhận xét về công tác đào tạo

Các doanh nghiệp taxi khi thực hiện hoạt động kinh doanh không tránh khỏi những lỗi vi phạm của các lái xe. Tuy nhiên hiện nay, việc gây ra tai nạn, vi phạm quy định, luật lệ giao thông ngày càng tăng không những ảnh hưởng đến việc lưu thông của các phương tiện khác trên đường, ảnh hưởng đến sự an toàn của người tham gia giao thông mà còn ảnh hưởng đến cả uy tín của công ty trên thị trường taxi.

Hiện nay, khi được hỏi về cách phục vụ của các hãng taxi tại Hải Phòng thì dịch vụ của Công ty Cổ phần Ấn Vàng Quốc tế được khách hàng đánh giá là tốt hơn so với các công ty khác. Không những họ được đào tạo về các kỹ năng về tay lái, họ còn được đào tạo về cách phục vụ khách hàng để làm họ hài lòng với dịch vụ của công ty. Đây cũng được coi là một trong những yếu tố dẫn đến sự thành công trong việc xây dựng uy tín của công ty. Các doanh nghiệp taxi khác như taxi Hoa Phượng, taxi Trung Kiên, taxi Vũ Gia... ngoài việc công ty quản lý lái xe bằng các việc đưa ra nội quy công ty và các mức phạt, thưởng đối với các lái xe cũng chỉ một phần có thể làm giảm số vụ vi phạm mà lái xe gây nên. Xét về lâu dài, các doanh nghiệp taxi này ngày càng phải chú trọng nhiều hơn vào việc đào tạo nâng cao tay nghề, những kiến thức, kỹ năng cần thiết và ý thức tự giác của chính lái xe vì đội ngũ lái xe chính là những người trực tiếp thực hiện hoạt động kinh doanh và trực tiếp tiếp xúc với khách hàng của công ty nên nếu công ty có một đội ngũ lái xe có chất lượng tốt không những giúp công ty hoạt động kinh doanh hiệu quả mà còn tạo được sự tin tưởng của khách hàng, củng cố uy tín của công ty trên thị trường.

2.3.2. Nhận xét về công tác tuyển dụng và đào tạo lái xe tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

2.3.2.1. Nhận định chung về tình hình lái xe 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 lái xe của công ty Cổ phần Vũ Gia hiện nay là 350 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 đội ngũ lái xe của công ty: 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.

2.3.2.2. Một số nhược điểm trong công tác tuyển dụng và đào tạo lái xe.

- 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 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.

**PHẦN 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ
CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG VÀ ĐÀO TẠO LÁI XE TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN VŨ GIA**

Biện pháp 1: Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng lái xe của công ty.

a. Căn cứ đề ra biện pháp

Trong một doanh nghiệp, công tác tuyển dụng nhân sự đóng vai trò quan trọng, ảnh hưởng đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Tuyển được nguồn nhân sự phù hợp, hoàn thành tốt các công việc được giao sẽ mang lại lợi ích cho công ty, đồng thời cũng làm cho người lao động cảm thấy hứng thú và an tâm với công việc. Ngược lại, nếu công việc tuyển dụng nhân sự không được thực hiện đúng thì sẽ gây ra những ảnh hưởng tiêu cực, ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển của công ty.

Đối với công ty Cổ phần Vũ Gia nói riêng và các công ty thuộc lĩnh vực kinh doanh dịch vụ taxi nói chung thì sự biến động không ngừng của đội ngũ lái xe là một trong những vấn đề mà không nhà quản trị nào không quan tâm. Nói đến lí do dẫn đến sự biến động đó không thể không nói đến chất lượng của công tác tuyển dụng. Quy trình tuyển dụng hợp lí và chặt chẽ sẽ giúp công ty giảm bớt được các chi phí khác như chi phí đào tạo,... đồng thời sẽ giúp cho công ty có một đội ngũ lái xe có tay nghề và chất lượng tốt, góp phần giúp công ty phát triển.

Bảng 3.2.1. Bảng đánh giá lái xe khi tuyển dụng năm 2012

Chỉ tiêu	Số lượng	Cơ cấu (%)
1. Theo bằng nghề	59	100.00
- Lái xe có bằng nghề lái xe từ hạng B2 trở lên	54	91.53
- Lái xe có bằng nghề lái xe và chứng chỉ lái xe taxi	5	8.47
2.Theo kinh nghiệm làm việc	59	100.00
- Lái xe đã từng lái taxi	5	8.47
- Lái xe đã từng lái xe nhưng chưa từng hành nghề lái xe taxi	12	20.34
- Lái xe mới	42	71.19

Nguồn: Phòng hành chính

Căn cứ vào thực trạng công tác tuyển dụng lái xe năm 2012, ta thấy số lái xe được tuyển vào là 59 người. Trong đó 100% lái xe được tuyển đều có bằng nghề lái xe từ hạng B2 trở lên, tuy nhiên, số lái xe đã thi chứng chỉ lái xe taxi chỉ có 5 người, tương ứng 8,47% trong tổng số lái xe được tuyển. Bên cạnh đó, nếu xét theo kinh nghiệm làm việc, số lái xe đã từng lái taxi được tuyển vào là 5 người, số lái xe đã từng hành nghề lái xe nhưng chưa từng lái xe taxi là 12 người, chiếm 20.34% trong khi số lái xe hoàn toàn mới là 42 người, chiếm tới 71.19% trong tổng lái xe tuyển dụng.

Các lái xe được tuyển dụng được dựa trên tiêu chí có bằng nghề lái xe. Trong quá trình tuyển không có thi tay nghề và đánh giá chất lượng lái xe. Điều này đã ảnh hưởng rất lớn đến lực lượng lao động đầu vào của công ty và gây nên sự biến động không ngừng về số lượng lao động do sau khi tuyển dụng và làm việc một thời gian, những lái xe vi phạm cho trình độ tay nghề kém bị sa thải.

Bên cạnh việc đánh giá về tay nghề của các lái xe thì nguồn tuyển lái xe cũng đóng góp một phần không nhỏ vào sự thành công hay thất bại trong công tác tuyển dụng của công ty.

b. Biện pháp khắc phục

Do đặc thù của công ty là kinh doanh dịch vụ nên lực lượng lái xe là lực lượng lao động chủ yếu là chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số lao động. Việc tuyển dụng được đội ngũ lái xe có đủ năng lực và sức khỏe để làm việc có một phần quan trọng vào sự thành công của công tác quản trị nhân lực và hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Để làm được điều đó, công ty cần chủ động lên kế hoạch tuyển dụng dựa trên thực trạng lao động hiện có của mình để không bị động khi hoạt động kinh doanh của công ty phát triển và ngày càng mở rộng, đòi hỏi yêu cầu ngày càng cao về chất lượng của đội ngũ lái xe.

Nhận thấy công tác tuyển dụng của công ty mới chỉ dựa trên tiêu chí là những người lao động có bằng nghề mà không đánh giá trình độ tay nghề của các lái xe khi tuyển vào nên chất lượng tay nghề của lái xe mới còn rất yếu. Công ty nên đưa thêm vào quy trình tuyển dụng bước thi tay nghề lái xe. Sau khi công ty nghiên cứu hồ sơ để ghi lại những thông tin chủ yếu về các ứng viên và loại bớt một số ứng viên không đạt tiêu chuẩn, công ty sẽ tổ chức sát hạch các ứng viên.

- Công ty thông báo cho các ứng viên ngày thi và địa điểm thi sát hạch
- Công ty trích thêm một phần ngân sách dành cho công tác phỏng vấn và thi sát hạch ngoài chi phí công ty hiện bỏ ra cho công tác tuyển dụng, để công tác này được thực hiện một cách triệt để và đạt kết quả như mong muốn.

Bảng 3.2.2 Chi phí công tác sát hạch trong quy trình tuyển dụng

Chi phí	Số lượng	Chi phí bình quân	Tổng chi phí
Phí sát hạch lí thuyết	59	90,000	9,900,000
Phí sát hạch thực hành	59	250,000	14,750,000
Tổng			20,060,000

Như vậy tổng chi phí thực hiện biện pháp là 20,060,000 đồng. Công ty kết thúc quá trình tuyển dụng, công ty sẽ có được đội ngũ lái xe đầu vào chất lượng hơn, giúp công ty có thể giảm một số khoản chi phí đồng thời góp phần làm giảm tỉ lệ những lái xe không đạt đủ trình độ tay nghề dẫn đến việc công ty phải sa thải sau một thời gian làm việc.

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

Sau khi thực hiện biện pháp, đội ngũ lái xe đầu vào của công ty sẽ có chất lượng cao hơn, đáp ứng kịp thời yêu cầu của công việc, thích nghi nhanh với môi trường làm việc của công ty. Từ đó sẽ nâng cao sức cạnh tranh của công ty trên thị trường taxi, do đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

Giả sử công ty vẫn giữ nguyên số lượng lao động là 474 người và các yếu tố khác không đổi. Ta có dự kiến kết quả đạt được sau khi thực hiện biện pháp:

Bảng 3.2.3: Bảng so sánh trước biện pháp và sau khi thực hiện 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	2,480,034	221,351	9.8
3. Doanh thu	Nghìn đồng	26,993,850	29,639,247	2,645,397	9.8
4. Lợi nhuận	Nghìn đồng	464,129	509,614	45,485	9.8
5 Năng suất lao động bình quân (=2/1)	metter/người	4,765	5,232	467	9.8
6. Hiệu suất sử dụng lao động (=2/1)	Ng.đ/người	56,949	62,530	5,581	9.8
7. Hiệu quả sử dụng lao động (=3/1)	Ng.đ/người	979.17	1,075.13	95,96	9.8

Biện pháp 2 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 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*).
- 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 lý 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 hằng năm.

Bảng 3.2.4: 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 3.2.5: Số vụ vi phạm quy định, tai nạn giao thông của lái xe sau khi thực hiện biện pháp

Chỉ tiêu	Năm 2011		Năm 2012		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ	+/-	(%)
1. Do lỗi của lái xe	33	94.29	20	90.91	-13	-39.39
- Do trình độ tay nghề	26	74.29	13	59.09	-13	-50.00
- Do lỗi khác (tình trạng sức khỏe, lao động quá sức...)	7	20.00	7	31.82	0	0.00
2. Các trường hợp khác	2	5.71	2	9.09	0	0.00
Tổng	35	100.00	22	100.00	-13	-37.14

Sau khi thực hiện biện pháp, số vụ vi phạm quy định do lỗi của lái xe giảm 13 vụ tương đương 50.00% so với sau khi thực hiện biện pháp làm cho tổng số vụ vi phạm quy định, gây tai nạn giao thông giảm 37.14% so với trước khi thực hiện biện pháp

Bảng 3.2.6: 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	2,466,482	207,799	9.2
3. Doanh thu	Nghìn đồng	26,993,850	29,477,284	2,483,434	9.2
4. Lợi nhuận	Nghìn đồng	464,129	506,828	42,699	9.2
5. Năng suất lao động bình quân (=2/1)	metter/ người	4,765	5,203	438	9.2
6. Hiệu suất sử dụng lao động (=3/1)	Ng.đồng/ người	56,949	62,188	5,239	9.2
7. Hiệu quả sử dụng lao động (=4/1)	Ng.đồng/ người	979.18	1,069.26	90.08	9.2

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

KẾT LUẬN

Đề tài nghiên cứu khoa học: “Một số biện pháp nâng cao công tác tuyển dụng và đào tạo lái xe tại doanh nghiệp taxi – Nghiên cứu tình huống tại Công ty Cổ phần Vũ Gia” đã nghiên cứu thực trạng hoạt động tuyển dụng và đào tạo của một số doanh nghiệp taxi tại Hải Phòng trong khoảng thời gian 2011-2012. Qua đó, tác giả chọn nghiên cứu cụ thể tình hình công tác tuyển dụng và đào tạo tại Công ty Cổ phần Vũ Gia. Đề tài đã nghiên cứu lí thuyết, thực trạng của hoạt động tuyển dụng, đào tạo của Công ty Cổ phần Vũ Gia đồng thời thực hiện điều tra chọn mẫu 100 lái xe và 100 khách hàng của Công ty Cổ phần Vũ Gia. Kết quả cho thấy hoạt động tuyển dụng và đào tạo lái xe tại Công ty có ưu điểm: Công ty có những chính sách tuyển dụng được những lái xe trẻ, 100% lái xe mới tuyển vào đều được qua đào tạo. Bên cạnh đó cũng có những nhược điểm như: Đội ngũ lái xe khi tuyển dụng đầu vào mới chỉ dựa trên tiêu chí có bằng nghề lái xe từ hạng B2 trở lên và không có thi tay nghề. Trong nội dung đào tạo cho lái xe mới, công ty chưa chú trọng đến phần lí thuyết dẫn đến việc có nhiều lái xe vi phạm các quy định, luật lệ giao thông, Bên cạnh đó, công ty cũng chưa có những chính sách cụ thể để đào tạo lại nhằm bồi dưỡng và nâng cao tay nghề cho họ.

Từ đó, tác giả đã đề xuất hai biện pháp:

- Biện pháp nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng lái xe tại Công ty Cổ phần Vũ Gia.
- Biện pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo lái xe tại Công ty Cổ phần Vũ Gia.

Các biện pháp đưa ra đều đã được khảo sát và tính toán khá kỹ lưỡng về tính khả thi

Sinh viên

Phạm Thị Tuyết Mai.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Kim Dung, năm 2005, Giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực”, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
2. TS Nguyễn Thanh Hội, năm 2000, Giáo trình “Quản trị nhân sự”, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
4. George T. Milkovich, John W. Boudreau, năm 2002, Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
3. Nguyễn Hữu Thân, năm 2006, Giáo trình “Quản trị nhân sự”, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
5. Công ty Cổ phần Vũ Gia, năm 2011 – 2012, Báo cáo tài chính và các số liệu, tài liệu liên quan về nhân sự và công tác tuyển dụng và đào tạo lái xe.

PHỤ LỤC 1

Phiếu điều tra lái xe tại Công ty cổ phần Vũ Gia

I. Thông tin cơ bản

Họ tên:.....Nam/nữ.....

Tuổi:Điện thoại.....

Trình độ chuyên môn:

Vị trí công tác:.....

Thâm niên công tác tại công ty.....

II. Thông tin chính

1. Anh/ chị có hài lòng với công việc đang làm tại Công ty Cổ phần Vũ Gia?

- Hài lòng
- Bình thường
- Không hài lòng

2. Theo anh/chị Công ty Cổ phần Vũ Gia là nơi có công việc ổn định môi trường làm việc và phúc lợi tốt?

- Tốt
- Bình thường
- Yếu kém

3. Anh/ chị có hài lòng với mức phần trăm lương được hưởng theo doanh thu mà Công ty Cổ phần Vũ Gia áp dụng không?

- Hài lòng
- Bình thường
- Không hài lòng

4. Anh/ chị có ý kiến đề xuất gì về chế độ đãi ngộ, lương thưởng, điều kiện làm việc của công ty?

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

PHỤ LỤC 2

**Phiếu điều tra khách hàng sau khi sử dụng dịch vụ
của Công ty Cổ phần Vũ Gia**

I. Thông tin cơ sở

Họ tên:.....Nam/nữ.....

Tuổi:Điện thoại.....

Nghề nghiệp:.....

II. Thông tin chính

1. Anh/ chị đã từng sử dụng dịch vụ taxi để phục vụ nhu cầu đi lại của mình không?

- Thường xuyên
- Thỉnh thoảng
- Hiếm khi

2. Anh/ chị sử dụng dịch vụ taxi của Công ty nào?

- Taxi Vũ Gia
- Taxi Hoa Phượng
- Taxi Én Vàng
- Phương án khác

(nếu chọn phương án khác, vui lòng ghi tên hãng taxi ở bên dưới)

.....

.....

3. Anh/chị có hài lòng khi sử dụng dịch vụ taxi của Công ty Cổ phần Vũ Gia không?

- Hài Lòng
- Bình thường
- Không hài lòng
- Ý kiến khác

.....

.....

.....

PHỤ LỤC 3

Phiếu điều tra thầy giáo đào tạo lái xe tại Công ty Cổ phần Vũ Gia

I. Thông tin cơ bản

Họ tên: Nam/nữ.....

Tuổi:Điện thoại.....

Trình độ chuyên môn:

Vị trí công tác:.....

Thâm niên công tác tại công ty.....

II.Thông tin chính

1. Anh/ chị có hài lòng với công việc đang làm tại Công ty Cổ phần Vũ Gia?

- Hài lòng
- Bình thường
- Không hài lòng

2. Theo anh/ chị nội dung đào tạo của Công ty Cổ phần Vũ Gia đã hợp lý hay chưa?

- Hợp lý
- Chưa hợp lý
- Không có ý kiến

3. Theo anh/chị quy trình đào tạo của công ty đã hợp lý chưa?

- Hợp lý
- Chưa hợp lý
- Ý kiến khác

4. Theo anh/chị, thái độ của học viên trong quá trình đào tạo như thế nào?

- Ý thức tốt
- Bình thường
- Ý thức chưa tốt
- Ý kiến khác

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