

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



ISO 9001:2015

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên : Phạm Văn Đức
Giảng viên hướng dẫn : Ths. Phan Thị Thu Huyền

HẢI PHÒNG - 2018

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

**ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY
TNHH THƯƠNG MẠI DUY TÙNG**

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

**Sinh viên : Phạm Văn Đức
Giảng viên hướng dẫn : Ths. Phan Thị Thu Huyền**

HẢI PHÒNG - 2018

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

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Phạm Văn Đức Mã SV: 1412402119

Lớp: QT1802N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Đánh giá công tác quản trị nhân sự tại Công ty TNHH
thương mại Duy Tùng

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp (về lý luận, thực tiễn, các số liệu cần tính toán và các bản vẽ).

-Nghiên cứu, tìm hiểu các vấn đề lý luận về quản trị nguồn nhân lực và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

-Tìm hiểu về các điều kiện, khả năng có thể nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng

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

-Số lượng lao động, cơ cấu lao động, quy mô kinh sản xuất, cơ sở vật chất kỹ thuật, ... Tình hình phân công lao động, tình hình tuyển dụng, đào tạo và chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp.

-Kết luận về thực trạng nguồn nhân lực của công ty. Những thành công và những hạn chế, những vấn đề chưa làm được trong việc nâng cao hiệu quả sử dụng của công ty, đồng thời tìm ra nguyên nhân của những hạn chế qua đó tìm ra một số biện pháp để khắc phục, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty.

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Công ty TNHH thương mại Duy Tùng

Địa chỉ: Tổ 14, Khu 4B, Phường Hùng Thắng, Thành phố Hạ Long, Tỉnh Quảng Ninh.

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Phan Thị Thu Huyền

Học hàm, học vị: Thạc sĩ

Cơ quan công tác: Đại học Dân lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Đánh giá công tác quản trị nhân sự tại Công ty TNHH thương mại Duy Tùng

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 11 tháng 06 năm 2018.

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 31 tháng 08 năm 2018.

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Phạm Văn Đức

Phan Thị Thu Huyền

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2018

Hiệu trưởng

GS.TS.NGŨT Trần Hữu Nghị

PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

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

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

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

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

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

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

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm 2018

Cán bộ hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ SỬ DỤNG NHÂN SỰ	1
1.1. Khái niệm, vai trò sử dụng nhân sự	1
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực	1
1.1.2. Khái niệm về sử dụng nhân sự	1
1.1.3. Vai trò của sử dụng nhân sự	1
1.1.4. Mục tiêu sử dụng nhân sự	2
1.2. Nội dung sử dụng nhân sự	2
1.2.1. Hoạch định nguồn nhân lực	2
1.2.2. Tuyển dụng	4
1.2.3. Bố trí và sử dụng nhân lực:	5
1.2.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	6
1.2.5. Đề bạt thăng tiến	6
1.2.6. Đánh giá nguồn nhân lực	7
1.3. Những nhân tố ảnh hưởng đến sử dụng nhân sự	9
1.3.1. Nhân tố môi trường kinh doanh	9
1.3.2. Nhân tố con người	10
1.3.3. Nhân tố nhà quản trị	10
1.4. Những chỉ tiêu đánh giá tình hình sử dụng nhân sự	11
1.4.1. Chỉ tiêu định lượng	11
1.4.2. Chỉ tiêu định tính	12
CHƯƠNG 2. ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC SỬ DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI DUY TÙNG	14
2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng	14
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng	14
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của công ty TNHH Thương mại Duy Tùng	14
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp	15
2.1.4. Tình hình văn hóa tổ chức tại công ty	17
2.2. Khái quát hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng	18
2.2.1. Mô tả hoạt động sản xuất kinh doanh chung của Công ty	18
2.2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh	19
2.3. Đánh giá công tác sử dụng nguồn nhân lực	22
2.3.1. Thực trạng công tác hoạch định nguồn nhân lực	23
2.3.2. Thực trạng công tác tuyển dụng	23
2.3.3. Bố trí sử dụng	29
2.3.4. Đào tạo và phát triển	30
2.3.5. Thực trạng công tác đánh giá nguồn nhân lực	36
2.4. Đánh giá chung về công tác sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng	41
2.4.1. Ưu điểm	41
2.4.2. Hạn chế	41
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC SỬ DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI DUY TÙNG	43

3.1. Phương hướng, mục tiêu hoạt động sử dụng nhân sự trong thời gian tới ...	43
3.1.1. Phương hướng hoạt động của Công ty	43
3.1.2. Phương hướng sử dụng nhân sự	43
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.....	43
3.2.1. Tăng cường công tác tuyển chọn nguồn nhân lực	43
3.2.2. Công tác đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ cho người lao động.....	48
3.2.3. Công tác tổ chức cán bộ	52
3.2.4. Chính sách đãi ngộ nguồn nhân lực	52
KẾT LUẬN	55
TÀI LIỆU THAM KHẢO	56

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Nội dung chữ viết tắt	Ký hiệu chữ viết tắt
01	Trách nhiệm hữu hạn	TNHH
02	Giá trị gia tăng	GTGT
03	Bảo hiểm xã hội	BHXH
04	Bảo hiểm y tế	BHYT
05	Kinh phí công đoàn	KPCĐ
06	Sản xuất kinh doanh	SXKD
07	Nhân công trực tiếp	NCTT
08	Chi phí sản xuất chung	CPSXC
09	Nhân viên bán hàng	NVBH
10	Nhân viên quản lý doanh nghiệp	NVQLDN
11	Tài sản cố định	TSCĐ
12	Việt Nam đồng	VNĐ
13	Tiền gửi ngân hàng	TGNH
14	Tài khoản	TK
15	Tiền mặt	TM
16	Chuyển khoản	CK
17	Mã số thuế	MST
18	Phiếu kế toán	PKT
19	Cán bộ công nhân viên	CBCNV
20	Bảng phân bổ khấu hao	BPBKH
21	Bảng phân bổ tiền lương	BPBTL

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nguồn lực quan trọng nhất đối với mọi tổ chức là nhân lực, tức là những con người sẽ cung cấp cho tổ chức tài năng, sự sáng tạo và nhiệt tình của họ. Một doanh nghiệp hay một tổ chức dù có nguồn tài chính dồi dào, tài nguyên phong phú với hệ thống máy móc hiện đại, kèm theo các công nghệ tiên tiến nhất, cũng trở nên vô ích nếu như không biết quản trị con người. Chính cung cách quản trị này tạo ra bộ mặt văn hóa của tổ chức, tạo ra bầu không khí vui tươi, phấn khởi, căng thẳng hay u ám. Nguồn lực con người trong mỗi doanh nghiệp là một tài nguyên “dễ mất khó tìm và lại càng khó sử dụng cũng như duy trì phát triển”. Con người có thể thúc đẩy hoặc kìm hãm sự phát triển của một tổ chức nếu tổ chức đó không biết khai thác và sử dụng có hiệu quả. Chúng ta không phủ nhận vai trò quan trọng của quản trị tài chính, quản trị sản xuất, quản trị chiến lược, kế toán quản trị... nhưng rõ ràng quản trị con người đóng vai trò quan trọng nhất đối với mọi tổ chức. Bất cứ cấp quản trị nào cũng cần phải biết quản trị nhân viên của mình. Tuy nhiên, sử dụng nhân sự là một lĩnh vực khó khăn và phức tạp hơn nhiều so với quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh, bởi vì mỗi nhân viên đều có năng lực, trình độ, nhu cầu và bản chất khác nhau. Vì thế, người ta nói: “Trong tất cả các nhiệm vụ của quản trị, quản trị con người là nhiệm vụ trung tâm và quan trọng nhất vì tất cả các vấn đề khác đều phụ thuộc vào mức độ thành công của quản trị con người”. Nhận thức được điều này cùng với ước muốn được tìm tòi học hỏi và góp một phần kiến thức ít ỏi của em nhằm giúp doanh nghiệp có thể ứng dụng sử dụng nhân sự vào thực tế có hiệu quả hơn, nên em chọn đề tài: **“Đánh giá công tác sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng”** để làm bài khóa luận tốt nghiệp.

1.2. Đối tượng nghiên cứu

Công tác sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.

1.3. Mục tiêu nghiên cứu

1.3.1. Mục tiêu chung

Khóa luận trên cơ sở phân tích hoạt động sử dụng nhân sự của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng. Từ đó đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.

1.3.2. Mục tiêu cụ thể

- Hệ thống cơ sở lý thuyết về sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp.
- Thực trạng Công tác sử dụng nhân sự của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.
 - Những ưu điểm, nhược điểm, tồn tại cần khắc phục trong Công tác sử dụng nhân sự của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.
 - Giải pháp khắc phục những tồn tại trong Công tác sử dụng nhân sự của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.

1.4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thu thập số liệu thứ cấp được cung cấp từ phía công ty thông qua các phòng ban của công ty.
 - Phương pháp phân tích kinh doanh như phương pháp so sánh, phương pháp tỷ lệ,...
 - Phương pháp nghiên cứu tài liệu, phương pháp điều tra, phỏng vấn,...
 - Tìm hiểu thực tế bằng cách phỏng vấn cán bộ công ty.
 - Kết hợp tìm hiểu qua internet, sách báo, tài liệu... liên quan tới đề tài.
 - Quan sát trực tiếp tình hình sản xuất kinh doanh của công ty
- Kết quả lấy trong các năm gần nhất trở lại đây.

Các phương pháp nghiên cứu định tính được sử dụng để đánh giá chất lượng Công tác sử dụng nhân sự của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.

1.5. Phạm vi nghiên cứu

1.5.1. Phạm vi không gian

Nghiên cứu được thực hiện tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.

1.5.2. Phạm vi thời gian

Phạm vi thời gian nghiên cứu của khóa luận trong giai đoạn 2017 – 2018.

1.6. Kết cấu khóa luận

Ngoài lời nói đầu và kết luận, Khóa luận tốt nghiệp gồm ba chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về sử dụng nhân sự.

Chương 2: Đánh giá công tác sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.

Chương 3: Một số giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ SỬ DỤNG NHÂN SỰ

1.1. Khái niệm, vai trò sử dụng nhân sự

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Theo Fischer và Dornhusch thì nguồn nhân lực được hiểu là toàn bộ trình độ chuyên môn mà con người tích lũy được, có khả năng đem lại thu nhập trong tương lai.

Theo giáo sư Phạm Minh Hạc nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hay một địa phương sẵn sàng tham gia một công việc nào đó.

Khi nói đến nguồn nhân lực, chúng ta nói đến trình độ, cơ cấu, sự đáp ứng với yêu cầu của thị trường lao động. Chất lượng nguồn nhân lực phản ánh trình độ kiến thức, kỹ năng và thái độ của người lao động.

Nguồn nhân lực với tư cách là sự phát triển của kinh tế xã hội, cũng có thể hiểu là tổng hợp các cá nhân những người cụ thể tham gia vào lao động, là tổng hợp các yếu tố về thể chất và tinh thần được huy động vào quá trình lao động. Với cách hiểu này nguồn nhân lực bao gồm những người trong độ tuổi lao động.

Nếu xét nguồn nhân lực trên góc độ số lượng thì nó được biểu hiện qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng trưởng lực lượng lao động, tỷ lệ thuận với tốc độ tăng trưởng dân số. Chất lượng nguồn nhân lực được biểu hiện qua các mặt như trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, sức khỏe, khả năng sáng tạo...

Nếu hiểu nguồn nhân lực là nguồn lực của mỗi người thì nó bao gồm thể lực và trí lực. Trong quá trình hoạt động sản xuất trực tiếp thì chủ yếu là tận dụng thể lực, trí lực thường chỉ được vận dụng ở các vị trí quản lý. Ngày nay các doanh nghiệp đang đi vào vấn đề khai thác trí lực để phục vụ cho thể lực hoạt động kinh doanh có hiệu quả.

Như vậy có rất nhiều khái niệm về nguồn nhân lực nhưng ta có thể xem khái niệm nguồn nhân lực trên hai góc độ:

➤ Nguồn nhân lực xã hội: nguồn nhân lực xã hội là dân số trong độ tuổi lao động có khả năng lao động.

➤ Nguồn nhân lực doanh nghiệp: là lực lượng lao động của doanh nghiệp chính là số người có tên trong danh sách của doanh nghiệp và được doanh nghiệp trả lương.

1.1.2. Khái niệm về sử dụng nhân sự

Sử dụng nhân sự chính là quản lý tập thể người và các mối quan hệ giữa con người với con người, giữa con người với tổ chức mà họ làm việc. Tại một thời điểm nào đó trong quá trình hoạt động sản xuất, doanh nghiệp có thể cần ít hay nhiều nguồn nhân lực tùy thuộc vào khối lượng công việc. Sử dụng nhân sự đảm bảo cho tổ chức hoạt động trong một khuôn khổ đã định sẵn, công việc được sắp xếp có trật tự, kỷ cương và phù hợp với khả năng của người lao động.

Như vậy ta có thể hiểu sử dụng nhân sự là quá trình tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo phát triển và tạo điều kiện thuận lợi để đạt được hiệu quả làm việc cao trong một tổ chức nhằm thực hiện các mục tiêu đã vạch ra.

1.1.3 Vai trò của sử dụng nhân sự

Sử dụng nhân sự đóng vai trò chủ đạo trong sự phát triển bền vững của doanh nghiệp mà nó còn đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các tổ chức và giúp cho các tổ chức tồn tại và phát triển trên thị trường. Tầm quan trọng của sử dụng nhân sự trong tổ chức xuất phát từ vai trò quan trọng của con người. Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành bại của tổ chức. Nguồn nhân lực

lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của tổ chức nên sử dụng nhân sự chính là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức. Mặt khác, quản lý các nguồn lực khác cũng sẽ không có hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nguồn nhân lực, vì suy đến cùng mọi hoạt động quản lý đều thực hiện bởi con người.

Trong thời đại ngày nay, sử dụng nhân sự có tầm quan trọng ngày càng tăng vì những lý do sau:

➤ Do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường nên các tổ chức muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tổ tổ chức của mình theo hướng tinh giảm, gọn nhẹ, năng động trong đó yếu tố con người mang tính quyết định. Bởi vậy, việc tìm đúng người phù hợp để giao đúng việc, đúng cương vị đáng là vấn đề đáng quan tâm đối với mọi loại hình tổ chức hiện nay.

➤ Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật cùng với sự phát triển của ngành kinh tế buộc các nhà quản lý phải biết thích ứng. Do đó việc tuyển chọn, sắp xếp, đào tạo, điều động nguồn nhân lực trong tổ chức nhằm đạt hiệu quả tối ưu là vấn đề phải quan tâm hàng đầu.

➤ Nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực sẽ giúp cho các nhà quản lý học được cách giao tiếp với người khác, biết cách đặt câu hỏi và biết cách lắng nghe, biết cách tìm ra ngôn ngữ chung với nhân viên của mình và biết cách nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết cách lôi cuốn nhân viên say mê với công việc và tránh được sai lầm trong việc tuyển chọn, sử dụng lao động để nâng cao chất lượng thực hiện công việc và nâng cao hiệu quả của tổ chức.

1.1.4. Mục tiêu sử dụng nhân sự

Để tạo ra được một đội ngũ lao động có hiệu quả thì các nhà quản lý phải biết cách sử dụng và quản lý theo các kế hoạch đã được vạch ra. Thường xuyên đánh giá năng lực làm việc của nhân viên thông qua kết quả lao động và các đợt thi đua về các mặt như kỹ năng chuyên môn, thành tích, khả năng sáng tạo, đóng góp cho tổ chức. Để phát triển bền vững, tổ chức cần tạo ra được một nguồn nhân lực ổn định và ngày càng được cải thiện về chất lượng, sự lớn mạnh của công ty là ở đó.

Các mục tiêu của sử dụng nhân sự:

✚ Mục tiêu về xã hội:

Ngoài những mục tiêu của công ty thì tổ chức cần hướng tới mục tiêu về xã hội. Tìm hiểu được những nhu cầu mà xã hội đang cần, thỏa mãn được các lợi ích xã hội, có như thế tổ chức mới tồn tại được lâu dài.

✚ Mục tiêu cá nhân:

Đây là điều mà các nhà quản lý phải hết sức quan tâm. Muốn đạt mục đích quản lý con người thì phải tạo điều kiện cho người quản lý lao động phát huy sức mạnh, tạo điều kiện về cả vật chất lẫn tinh thần. Mỗi cá nhân có thỏa mãn được nhu cầu thì họ mới đóng góp xứng đáng cho những gì họ được hưởng, đó là tâm lý chung của tất cả người lao động.

✚ Mục tiêu của tổ chức:

Trả lời câu hỏi làm thế nào để cho doanh nghiệp của mình hoạt động một cách hiệu quả với điều kiện nguồn nhân lực và thực tế đang có để phù hợp với yêu cầu khách quan của môi trường và yêu cầu của chính doanh nghiệp đặt ra.

✚ Mục tiêu của các bộ phận chức năng:

Các phòng ban phải thực hiện tốt chức năng nhiệm vụ của mình, đồng thời kết hợp các phòng ban khác thực hiện mục tiêu chung của tổ chức.

1.2. Nội dung sử dụng nhân sự

1.2.1. Hoạch định nguồn nhân lực

1.2.1.1. Khái niệm:

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình xem xét một cách có hệ thống các nhu cầu về nguồn nhân lực để vạch ra kế hoạch làm thế nào để đảm bảo mục tiêu "đúng người, đúng việc, đúng nó, đúng lúc". Hoạch định không phải là những con số cứng nhắc mà phải dựa trên những thay đổi của doanh nghiệp, của thị trường mà đưa ra những hoạch định hợp lý hơn. Hoạch định nguồn nhân lực sẽ giúp bạn trả lời những câu hỏi sau:

- Doanh nghiệp cần những nhân viên như thế nào?
- Khi nào doanh nghiệp cần họ?
- Họ cần phải có những kỹ năng nào?
- Doanh nghiệp đã có sẵn những người thích hợp chưa? Và nếu họ có tất cả những kiến thức, thái độ và kỹ năng cần thiết hay không? Doanh nghiệp sẽ tuyển dụng họ từ bên ngoài hay lựa chọn từ những nhân viên hiện có?

1.2.1.2. Quy trình hoạch định nguồn nhân lực:

Hoạch định nguồn nhân lực được tiến hành theo quy trình 5 bước như sau:

1. Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực;
2. Phân tích thực trạng nguồn nhân lực;
3. Đưa ra quyết định tăng hoặc giảm nguồn nhân lực;
4. Lập kế hoạch thực hiện;
5. Đánh giá việc thực hiện kế hoạch.

Dưới đây, chúng ta sẽ lần lượt tìm hiểu từng bước:

✓ *Bước 1: Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực:*

Để dự báo nhu cầu nhân lực một cách chính xác, bạn cần phải nắm rõ trong tương lai, doanh nghiệp của bạn: Mong muốn đạt được mục tiêu gì? Cần phải thực hiện những hoạt động gì? Sản xuất những sản phẩm hoặc dịch vụ nào? Sản xuất ở qui mô như thế nào? Dựa trên những thông tin này, bạn xác định nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp, bao gồm:

- Số lượng: Bao nhiêu nhân viên cho từng vị trí công việc?
- Chất lượng: Những phẩm chất và kỹ năng cần thiết là gì?
- Thời gian: Khi nào thì cần?

✓ *Bước 2: Phân tích thực trạng nguồn nhân lực:*

Bước này nhằm mục đích xác định những ưu và nhược điểm nguồn nhân lực hiện có tại doanh nghiệp, số lượng, cơ cấu, trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực làm việc thái độ làm việc và các phẩm chất cá nhân. Khi phân tích, bạn cần căn cứ vào các yếu tố sau:

• *Những yếu tố phân tích về mặt hệ thống:*

-Cơ cấu tổ chức: loại hình hoạt động, trách nhiệm, quyền hạn và mối quan hệ công việc trong cơ cấu.

-Các chính sách quản lý nguồn nhân lực (tuyển dụng, đào tạo, khen thưởng, kỷ luật...)

• *Những yếu tố phân tích về mặt quá trình:*

-Mức độ hấp dẫn của công việc đối với nhân viên.

-Sự thỏa mãn của nhân viên đối với công việc.

-Môi trường văn hóa của doanh nghiệp.

-Phong cách quản lý.

-Tính rõ ràng và cụ thể của các mục tiêu mà doanh nghiệp đã vạch ra.

-Những rào cản hoặc các tồn tại của doanh nghiệp.

-Việc cải tiến các hoạt động sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp.

✓ *Bước 3: Đưa ra quyết định tăng hoặc giảm nguồn nhân lực:*

Trong bước này, bạn so sánh nhu cầu nhân lực với thực trạng nguồn nhân lực của doanh nghiệp để xác định liệu nhân lực đang dư thừa hay thiếu hụt so với nhu cầu của doanh nghiệp. Sau đó, bạn cần lựa chọn các giải pháp để khắc phục sự dư thừa hoặc thiếu hụt nhân lực.

✓ *Bước 4: Lập kế hoạch thực hiện:*

Kế hoạch thực hiện thường bao gồm những nội dung chủ yếu sau đây:

- Kế hoạch tuyển dụng nhân viên;
- Kế hoạch bố trí lại cơ cấu tổ chức;
- Kế hoạch đề bạt và chuyển chuyên nhân viên;
- Kế hoạch tinh giảm lao động dôi dư.

✓ *Bước 5: Đánh giá việc thực hiện kế hoạch:*

Khi đánh giá, bạn cần phải:

-Xác định những sai lệch giữa mục tiêu đã vạch ra với quá trình thực hiện kế hoạch.

-Phân tích nguyên nhân dẫn đến các sai lệch đó.

-Đề ra các giải pháp điều chỉnh sai lệch và các biện pháp hoàn thiện.

Sau khi đã hoạch định nguồn nhân lực cần thiết trong tương lai, doanh nghiệp cần phải tìm kiếm nguồn nhân lực này để đảm bảo nguồn nhân lực sẵn có khi cần.

1.2.1.3. Một số phương pháp xác định cấu nguồn nhân lực:

➤ Phương pháp phân tích.

➤ Phương pháp xác định dựa vào mối tương quan giữa lao động giữa lao động cần dùng với một số chỉ tiêu, kỹ thuật khác.

➤ Dựa vào mục tiêu doanh thu và lao động.

➤ Phương pháp xác định lao động chính dựa vào sản lượng và định mức thời gian với lao động chính.

1.2.2. Tuyển dụng

Tuyển dụng là quá trình thu hút nguồn nhân lực có khả năng làm việc đáp ứng được nhu cầu thực tế của tổ chức từ nhiều nguồn khác nhau tới làm việc cho tổ chức. Để có hiệu quả cao trong công tác này thì cán bộ sử dụng nhân sự phải theo sát chiến lược và kế hoạch đã đề ra, thực hiện đúng các mục tiêu và chất lượng nguồn nhân lực. Xác định chính xác mức tuyển dụng, yêu cầu kỹ năng làm việc, hạn chế các trường hợp vào công ty không làm được việc phải đi đào tạo lại. Tiết kiệm tối đa thời gian và chi phí trong việc Tuyển dụng, cần tập trung vào những ứng viên có hồ sơ đáp ứng được các yêu cầu cơ bản tối thiểu mà công ty đã đề ra.

Nguồn tuyển việc:

Công ty tiến hành Tuyển dụng với phạm vi rộng rãi trên toàn quốc bằng các phương tiện thông tin đại chúng hay gửi thông báo tới các cơ sở đào tạo, nguồn nhân lực không bị hạn chế bởi không gian và thời gian, điều kiện yêu cầu càng đơn giản thì càng thu hút được đông đảo lực lượng lao động tham gia vào quá trình Tuyển dụng, bao gồm các nguồn sau:

Nguồn nội bộ: Đây là nguồn lao động rất an toàn, bởi họ đã quen với môi trường làm việc, kỷ luật của tổ chức và luật lệ khác. Các tổ chức tiến hành thống kê các vị trí công việc còn trống, khuyến khích mọi người trong nội bộ những ai có nhu cầu và khả năng phù hợp với vị trí đó và cảm thấy công việc tốt hơn hiện tại, nên tham gia ứng tuyển.

Nguồn lực bên ngoài: Phương pháp này được áp dụng rộng rãi khi các tổ chức mở rộng quy mô sản xuất hay thêm một lĩnh vực sản xuất mới. Nguồn này được huy động từ:

Tuyển dụng từ các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp hay các trường đào tạo nghề.

Tuyển dụng từ bạn bè, người thân của nguồn nhân lực trong nội bộ: Thông qua sự giới thiệu của nhân viên trong tổ chức, bạn bè hay người thân của họ có thể đang cần việc làm mà có khả năng đảm nhiệm được vị trí cần tuyển dụng thì có thể tham gia ứng tuyển.

Tuyển dụng từ nhân viên cũ: Nguồn nhân lực này tuy không nhiều nhưng cũng là đối tượng tuyển dụng của các tổ chức. Nhân viên cũ trước đây có thể bị sa thải, giảm biên chế, bỏ việc, chuyển công tác do công việc không phù hợp với trình độ chuyên môn về một lĩnh vực nào đó nay cũng có thể tuyển vào vị trí công việc mới.

Tuyển dụng từ khách hàng: Những khách hàng có nhu cầu nguyện vọng và khả năng làm việc phù hợp với công việc cần tuyển có thể tham gia tuyển dụng. Khách hàng là người cũng biết nhiều về tổ chức nên việc ứng tuyển cũng dễ dàng.

Tuyển từ các nguồn khác: Có thể thông qua các trung tâm giới thiệu việc làm để quảng bá công việc đối với người cần tìm việc.

1.2.3. Bố trí và sử dụng nhân lực:

Bố trí và sử dụng nhân lực hợp lý là một trong những yếu tố cấu thành nên sự thành công của công tác sử dụng nhân sự. Nếu như bố trí và sử dụng nhân lực không hợp lý thì cho dù quá trình hoạch định, tuyển dụng và đào tạo có tốt đến đâu chăng nữa, hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực vẫn không thể được như mong muốn và thậm chí, còn tạo ra những hậu quả nghiêm trọng, gây lãng phí nguồn nhân lực.

1.2.3.1. Khái niệm:

Bố trí và sử dụng nhân lực là sự sắp xếp, bố trí và phân công lao động, quản trị nhân lực nhằm giải quyết 3 mối quan hệ cơ bản sau:

- Người lao động và đối tượng lao động.
- Người lao động và máy móc thiết bị.
- Người lao động với người lao động trong quá trình lao động.

1.2.3.2. Nội dung phân công:

Phân công lao động là sự phân công thành những phần việc khác nhau theo số lượng và tỷ lệ nhất định phù hợp với đặc điểm kinh tế kỹ thuật của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó bố trí công nhân cho từng công việc phù hợp với khả năng và sở trường của họ.

Phân công lao động chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố: cơ cấu sản xuất, loại hình sản xuất, trình độ tổ chức quản lý, trình độ kỹ thuật... Do đó, khi phân công lao động phải chú ý các nhân tố trên để phân công lao động hợp lý.

Các hình thức phân công lao động:

- Phân công lao động theo công nghệ: là phân công loại công việc theo tính chất quy trình công nghệ, ví dụ: ngành dệt, may cơ khí. Hình thức này cho phép xác định nhu cầu công nhân theo nghề tạo điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn của công nhân.
- Phân công lao động theo trình độ: là phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc, hình thức này phân công thành công việc giản đơn và phức tạp (chia theo bậc). Hình thức này tạo điều kiện kèm cặp giữa các loại công nhân trong quá trình sản xuất nâng cao chất lượng sản phẩm, trình độ lành nghề của công nhân.
- Phân công lao động theo chức năng: là phân chia công việc cho mỗi công nhân viên của doanh nghiệp trong mối quan hệ với chức năng mà họ đảm nhận. Ví dụ:

Công nhân chính, công nhân phụ, công nhân viên quản lý kinh tế, kỹ thuật, hành chính... Hình thức này xác định mối quan hệ giữa lao động gián tiếp và lao động trực tiếp và tạo điều kiện cho công nhân chính được chuyên môn hóa cao hơn nhờ không làm công việc phụ.

1.2.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo nguồn nhân lực là hoạt động nhằm mục đích nâng cao năng lực, chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động để quá trình làm việc có hiệu quả hơn.

Quá trình này diễn ra liên tục trong suốt thời gian hình thành và phát triển của tổ chức, nâng cao được kỹ năng làm việc, tăng tầm hiểu biết và khả năng tư duy sáng tạo cho con người, để từ đó đóng góp nhiều hơn nữa cho tổ chức. Trước khi xây dựng hệ thống hệ thống đào tạo của tổ chức cần trả lời được các câu hỏi:

1. Mục tiêu đặt ra cho công tác đào tạo là gì?
2. Thế nào là đào tạo có hiệu quả?
3. Đào tạo có phải là phương án đầu tư tốt nhất được lựa chọn hay không?
4. Đào tạo có phải là một giải pháp giúp sử dụng nhân sự hay không?

Nội dung đào tạo:

➤ Đào tạo nâng cao kỹ năng làm việc cho nhân viên
➤ Đào tạo hoạt động theo nhóm: Nhằm hướng dẫn đội ngũ nhân viên cách hòa nhập và làm việc theo nhóm một cách hiệu quả nhất.

➤ Đào tạo thực hiện nhiều chức năng: Nội dung này nhằm trang bị cho nhân viên một lượng kiến thức rộng lớn và đầy đủ, khả năng thực hiện được nhiều công việc, có khả năng tư duy tổng hợp cao, linh hoạt trong công việc.

➤ Đào tạo tính sáng tạo cho nhân viên: Ở hình thức đào tạo này đội ngũ nhân viên được ưu tiên làm việc trong một môi trường đặc biệt, được tự do suy nghĩ sáng tạo theo ý thích cá nhân, phát huy hết tính sáng tạo mà không bị kiểm soát bởi bất cứ hệ thống kiểm soát nào.

Phát triển nguồn nhân lực:

Đây là nhiệm vụ hàng đầu của các tổ chức, đặc biệt là trong bối cảnh hội nhập toàn cầu hiện nay. Phát triển nguồn nhân lực bao gồm việc đánh giá sự thực hiện, đào tạo bồi dưỡng nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên, tạo môi trường làm việc tối đa tiềm năng trí tuệ vốn có của họ.

1.2.5 Đề bạt thăng tiến

Đề bạt là chuyển vị trí công việc của nhân viên lên một vị trí cao hơn với trách nhiệm nặng nề hơn, phù hợp với trình độ chuyên môn khả năng làm việc của nhân viên. Đồng thời với nhiệm vụ này là nhận mức lương và quyền lực lớn hơn trước, khẳng định được vị trí của mình trong tổ chức.

Mục đích của đề bạt này là:

➤ Tạo động lực cho những nhân viên có mong muốn được làm ở vị trí cao hơn hoàn thành xuất sắc công việc để có cơ hội thăng tiến.

➤ Tạo động lực cho người lao động cố gắng làm việc và cống hiến cho tổ chức xứng đáng với những gì mà họ được hưởng.

➤ Tránh được các rủi ro khi tuyển nguồn nhân lực từ bên ngoài vào do chưa nắm rõ năng lực và phẩm chất đạo đức của họ.

➤ Giúp tổ chức giữ chân các nhân tài khi trao cho họ những nhiệm vụ xứng đáng với khả năng của họ.

Đề bạt là kết quả theo dõi cả quá trình làm việc và cống hiến của nhân viên, là thước đo mức độ quan trọng của mỗi cá nhân với tổ chức. Một người được đề bạt khi tổ chức nhận thấy rằng họ có đủ năng lực và trình độ để đảm nhiệm công việc mới. Đề

bạt phải được tiến hành công khai minh bạch giữa tổ chức, không được lên lút ưu tiên những người không xứng đáng. Vị trí đề bạt phải còn đang trống và tổ chức phải có thông báo rõ ràng về những ứng viên có thể được lựa chọn. Việc đề bạt thường gắn liền với công tác đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cần thiết cho vị trí công việc mới.

1.2.6. Đánh giá nguồn nhân lực

Đánh giá nguồn nhân lực được coi là nội dung quan trọng trong sử dụng nhân sự doanh nghiệp. Đây là điều kiện tiên đề cho việc xác định nhu cầu nguồn nhân lực, bố trí sử dụng, đào tạo, thăng tiến.

Căn cứ để đánh giá: đánh giá nhân viên phải dựa vào hệ thống căn cứ sau :

- Mục đích, khối lượng, chất lượng công việc yêu cầu .
- Kết quả phân tích công việc và bảng mô tả công việc.
- Hệ thống tiêu chuẩn nhân viên.
- Năng lực thực tế của nhân viên.

Có nhiều phương pháp đánh giá nhân viên, song có thể nêu một số phương pháp chủ yếu sau:

Phương pháp 1: Dùng phiếu kiểm tra:

Phiếu kiểm tra tự trả lời, nội dung các phiếu kiểm tra thường nhằm mục đích thu nhận các thông tin cơ bản như: năng lực, kinh nghiệm làm việc, khả năng tiến bộ, nguyện vọng.

+ Năng lực: được xây dựng trên cơ sở phân chia những tiêu chuẩn về nghề nghiệp chuyên môn và khả năng cần thiết khác để thực hiện các chức năng quản trị.

+ Kinh nghiệm làm việc: kinh nghiệm, kỹ năng thực tế của các cá nhân có phù hợp với chức vụ, công việc đang đảm nhận hay không, có tác động gì tới công việc đang làm.

+ Khả năng tiến bộ: tự đánh giá những đặc trưng chính về tính cách và việc hoàn thiện tính cách phù hợp với việc phát triển năng lực.

+ Nguyện vọng: thành tích sẽ đạt tới, kinh nghiệm sẽ tích lũy, nguyện vọng bồi dưỡng, đào tạo, thăng tiến, những khó khăn trong công việc cần được giúp đỡ.

Các kết luận cơ bản để đánh giá nhân viên thường là :

- Người đó đã thực hiện nhiệm vụ được giao như thế nào ?
- Anh ta có khả năng thực hiện những công việc quan trọng hơn không ?
- Khả năng giới hạn của anh ta đến đâu ?
- Ai có thể thay thế anh ta?

Để khẳng định mức độ đạt được các tiêu chuẩn đó cần xây dựng hệ thống câu hỏi chính trong phiếu đánh giá. Sau khi thu thập thông tin, những người có trách nhiệm sàng lọc thông tin, rút ra kết luận cần thiết về năng lực của người cần được đánh giá và kết luận các mức độ: xuất sắc, giỏi, trung bình, kém. Những nhân viên kém không được xét đề bạt mà cần được đào tạo, đào tạo lại.

Phương pháp 2: Phương pháp tổng hợp:

Bao gồm nghiên cứu tiểu sử, đánh giá các thông tin thu nhận được, sát hạch (viết ,vấn đáp)

- Nghiên cứu tiểu sử bao gồm: trình độ văn hóa,các mối quan hệ gia đình,tình trạng sức khỏe,nhu cầu,sở thích chủ yếu, trí tuệ ,trình độ giao tiếp . . .

- Đánh giá các thông tin thu thập: sàng lọc thông tin,phân loại thông tin và giữ lại những thông tin chủ yếu, xác đáng, từ đó phân tích rút ra kết luận đánh giá. Các kết

luận đánh giá hàng năm phải được ghi chép, lưu trữ trong hồ sơ nhân viên làm cơ sở để đánh giá nhân viên.

- Sắt hạch nhân viên: có thể sử dụng 2 hình thức sắt hạch

+ Sắt hạch viết: mỗi người được giao tự dự thảo một đề án, một báo cáo hoặc một văn bản giao dịch.

+ Sắt hạch vấn đáp: được thực hiện bằng các hình thức: tọa đàm, phỏng vấn, tranh luận nhóm.

Phương pháp 3: Thang đo đánh giá đồ họa:

Trong phương pháp này, người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về sự thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao. Các tiêu thức đánh giá bao gồm các tiêu thức liên quan trực tiếp và liên quan không trực tiếp đến công việc. Tùy thuộc vào bản chất của từng loại công việc mà các đặc trưng được lựa chọn có thể là số lượng, chất lượng của công việc hay sự hợp tác, sự nỗ lực làm việc, tính sáng tạo, độ tin cậy...

Các thang đo để đánh giá có thể được thiết kế dưới dạng một thang đo liên tục hoặc thang đo rời rạc. Có thể chia thành các thứ hạng: Xuất sắc, khá, trung bình, dưới trung bình, kém.

Ví dụ: Mẫu phiếu đánh giá với một thang đo rời rạc dưới dạng thang điểm.

	Xuất sắc	Khá	Đạt yêu cầu	Dưới mức yêu cầu	Mức độ tối thiểu
Khối lượng công việc	5	4	3	2	1
Chất lượng công việc	5	4	3	2	1
Tính tin cậy	5	4	3	2	1
Khả năng xét đoán	5	4	3	2	1
Khả năng hiểu biết	5	4	3	2	1
Thái độ	5	4	3	2	1
Tinh thần hợp tác	5	4	3	2	1

Phương pháp 4: Phương pháp danh mục kiểm tra.

Trong phương pháp này, cần phải thiết kế một danh mục các câu mô tả về các hành vi và thái độ có thể xảy ra trong thực hiện công việc của người lao động.

Ví dụ:

- Hợp tác với đồng nghiệp.
- Thường hoàn thành công việc đúng thời hạn.
- Ghi chép sổ sách cẩn thận.
- Có thái độ miễn cưỡng khi phải làm thêm giờ.
- Không tiếp thu phê bình...

Người đánh giá sẽ đánh dấu vào những câu họ cảm thấy phù hợp với đối tượng đánh giá.

Phương pháp 5: Đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi.

Đây là phương pháp kết hợp giữa phương pháp thang đo đánh giá đồ họa và phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng. Các thang đánh giá dựa trên hành vi cũng tương tự như các thang đánh giá đồ họa, chỉ khác là các thang đánh giá này được mô tả chính xác hơn bởi các hành vi cụ thể.

Phương pháp 6: Các phương pháp so sánh:

Đó là một nhóm các phương pháp có cùng bản chất là đánh giá thực hiện công việc của từng người với những đồng nghiệp trong bộ phận. Sự so sánh này thường được

dựa trên một tiêu thức tổng thể về tình hình làm việc (thực hiện công việc tổng thể) của từng người lao động. Có nhiều cách để đánh giá so sánh, sau đây là 2 phương pháp thường được sử dụng:

- *Phương pháp phân phối bắt buộc*: phương pháp này đòi hỏi người đánh giá phải phân loại các nhân viên trong nhóm thành các loại khác nhau theo những tỷ lệ nhất định. Chẳng hạn:

- 10% số nhân viên phải được đánh giá là “tốt”
- 10% số nhân viên phải được đánh giá là “kém”
- 20% số nhân viên phải được đánh giá là “khá”
- 20% số nhân viên phải được đánh giá là “yếu”
- 40% số nhân viên phải được đánh giá là “trung bình”

- *Phương pháp so sánh cặp*: Phương pháp này yêu cầu người đánh giá phải so sánh từng nhân viên với tất cả những người khác trong bộ phận theo từng cặp. Khi đánh giá, người đánh giá phải cân nhắc hai cá nhân một lúc và quyết định xem ai là người làm việc tốt hơn. Vị trí của từng nhân viên trong bảng xếp hạng (hay số điểm đánh giá) được quyết định bởi số lần nhân viên đó được chọn là tốt hơn so với những nhân viên khác.

STT	Nhân viên	2	3	4	5	6
1	Hoa	1	1	4	1	1
2	Huyền		3	4	2	2
3	Hương			4	3	3
4	Hạnh				4	4
5	Hung					6
6	Thành					

Phương pháp 7: Phương pháp quản lý bằng mục tiêu:

Trong phương pháp này, người lãnh đạo bộ phận cùng với từng nhân viên xây dựng các mục tiêu thực hiện công việc cho thời kỳ tương lai. Người lãnh đạo sử dụng các mục tiêu đó để đánh giá sự nỗ lực của nhân viên và cung cấp các thông tin phản hồi cho họ. Để thực hiện được phương pháp này, người lãnh đạo và nhân viên phải cùng thảo luận để thống nhất với nhau về:

- Các yếu tố chính trong công việc của nhân viên.
- Các mục tiêu cụ thể cần đạt được cho từng yếu tố của công việc trong chu kỳ đánh giá đã định trước (thường là 6 tháng hay 1 năm).
- Xây dựng một kế hoạch hành động để thực hiện các mục tiêu đó.

Cuối kỳ, người lãnh đạo sử dụng các mục tiêu đó để đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên. Tuy nhiên, trong suốt chu kỳ đánh giá, nhân viên luôn tự xem xét lại một cách định kỳ tiến độ công việc của mình dưới sự giúp đỡ của người lãnh đạo và nếu cần thiết có thể đưa ra những điều chỉnh về kế hoạch hành động thậm chí cả mục tiêu công việc.

1.3 Những nhân tố ảnh hưởng đến sử dụng nhân sự

1.3.1 Nhân tố môi trường kinh doanh

Hiện nay chúng ta đang sống trong môi trường luôn thay đổi và thay đổi với một tốc độ rất nhanh. Các nhà quản lý phải đối mặt với nhiệm vụ khó khăn hơn đó là chuẩn bị sự thay đổi cũng đồng thời phải thích nghi với những thay đổi đó. Bởi vậy

nhận biết rõ nguồn gốc của sự thay đổi là một yếu tố quan trọng đối với các nhà quản lý nói chung và với các nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực nói riêng.

Các nhân tố ảnh hưởng đến sử dụng nhân sự là:

Môi trường vật chất và môi trường kinh tế: Việc gia tăng dân số và cạn kiệt về tài nguyên, ô nhiễm môi trường làm cho sự cạnh tranh giữa các vùng các quốc gia, các công ty và thậm chí giữa các cá nhân với nhau ngày càng trở nên khốc liệt hơn. Sự tăng trưởng kinh tế và tốc độ lạm phát đều có ảnh hưởng đến thu nhập, đời sống và công ăn việc làm cho người lao động.

Môi trường công nghệ – kỹ thuật, thông tin: Kỹ thuật hiện đại và công nghệ sản xuất mới làm xuất hiện một số ngành nghề mới. Thêm vào đó nghề cũ mất đi phải có đào tạo lại, bồi dưỡng, nâng cao trình độ và giải quyết những người dôi ra. Khoa học kỹ thuật hiện đại đã làm cho môi trường thông tin ngày càng phát triển và thông tin trở thành một nguồn lực mang tính chất sống còn đối với tổ chức.

Môi trường chính trị: Các tổ chức kinh doanh sẽ ngày càng có tác động mạnh mẽ hơn tới môi trường chính trị thông qua các sản phẩm dịch vụ hay việc làm do họ tạo ra đối với xã hội. Ngược lại môi trường chính trị có ảnh hưởng mạnh mẽ như là sự ổn định các chính sách kinh tế.

Môi trường văn hóa - xã hội: Xã hội phân chia thành nhiều nhóm quyền lợi và các nhóm này sẽ quan tâm đến những sản phẩm mang tính cộng đồng như là nạn thất nghiệp nhiều hơn là một số sản phẩm kinh tế như là lợi nhuận.

Thêm vào đó lối sống, nhu cầu cách nhìn nhận về giá trị con người cũng thay đổi. Nhưng thay đổi này có ảnh hưởng đến cách tư duy và các chính sách và sử dụng nhân sự trong tổ chức.

1.3.2. Nhân tố con người

Nhân tố con người ở đây chính là nhân viên làm việc trong doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp mỗi người lao động là một thế giới riêng biệt, họ khác nhau về năng lực quản trị, về nguyện vọng, sở thích... vì vậy họ có những nhu cầu ham muốn khác nhau. Sử dụng nhân sự phải nghiên cứu kỹ vấn đề này và đề ra các biện pháp quản trị phù hợp nhất.

Cùng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật thì trình độ của người lao động cũng được nâng cao, khả năng nhận thức cũng tốt hơn. Điều này ảnh hưởng tới cách nhìn nhận của họ với công việc, nó cũng làm thay đổi những đòi hỏi, hài lòng với công việc và phần thưởng của họ.

Trái qua các thời kỳ khác nhau thì nhu cầu, thị hiếu, sở thích của mỗi cá nhân cũng khác đi, điều này tác động rất lớn đến quản trị nguồn nhân lực. Nhiệm vụ của công tác nguồn nhân lực là phải nắm được những thay đổi này để sao cho người lao động cảm thấy tự tin, hài lòng, gắn bó với doanh nghiệp bởi vì thành công của doanh nghiệp thường phụ thuộc rất lớn vào con người xét về nhiều khía cạnh khác nhau.

Tiền lương là thu nhập chính của người lao động, nó tác động trực tiếp tới người lao động. Mục đích của người lao động là bán sức lao động của mình để được trả công. Vì vậy vấn đề tiền lương thu hút được sự chú ý của tất cả mọi người, nó là công cụ để thu hút lao động, muốn cho công tác sử dụng nhân sự được thực hiện một cách có hiệu quả thì các vấn đề về tiền lương phải được quan tâm một cách thích đáng.

1.3.3. Nhân tố nhà quản trị

Nhà quản trị có nhiệm vụ đề ra các chính sách đường lối, phương hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp, điều này đòi hỏi các nhà quản trị ngoài trình độ chuyên môn phải có tầm nhìn xa, trông rộng để có thể đưa ra các định hướng phù hợp cho doanh nghiệp.

Thực tiễn trong cuộc sống luôn thay đổi, nhà quản trị phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo bầu không khí thân mật, cởi mở trong doanh nghiệp, phải làm cho công nhân tự hào về doanh nghiệp, có tinh thần trách nhiệm với công việc của mình.

Ngoài ra nhà quản trị phải biết khéo léo kết hợp hai mặt của doanh nghiệp, một mặt nó là một tổ chức tạo ra lợi nhuận, mặt khác nó là một cộng đồng đảm bảo đời sống cho cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, tạo ra các cơ hội cần thiết để mỗi người nếu tích cực làm việc thì đều có cơ hội tiến thân và thành công.

Nhà quản trị phải thu thập xử lý thông tin một cách khách quan tránh tình trạng bất công vô lý gây nên sự hoang mang và thù ghét trong nội bộ doanh nghiệp. Nhà quản trị đóng vai trò là phương tiện thỏa mãn nhu cầu và mong muốn của nhân viên. Để làm được điều này phải nghiên cứu nắm vững sử dụng nhân sự vì sử dụng nhân sự giúp nhà quản trị học được cách tiếp cận nhân viên, biết lắng nghe ý kiến của họ, tìm ra được tiếng nói chung với họ.

Sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp có đem lại kết quả như mong muốn hay không phụ thuộc rất nhiều vào thái độ của nhà quản trị với lợi ích chính đáng của người lao động.

1.4. Những chỉ tiêu đánh giá tình hình sử dụng nhân sự

1.4.1. Chỉ tiêu định lượng

Việc đánh giá hiệu quả sử dụng trong mỗi doanh nghiệp là cần thiết, thông qua chỉ tiêu về hiệu quả lao động của doanh nghiệp mình so với kỳ trước, so sánh các doanh nghiệp khác trong ngành, các doanh nghiệp trong cùng địa bàn, để thấy việc sử dụng lao động của doanh nghiệp mình đã tốt hay chưa, từ đó phát huy những điểm mạnh, khắc phục những điểm yếu trong việc tổ chức, quản lý và sử dụng lao động để đạt được hiệu quả sử dụng lao động cao hơn. Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động trong từng doanh nghiệp không thể nói một cách chung chung mà phải thông qua một hệ thống các chỉ tiêu đánh giá năng suất lao động bình quân, lợi nhuận bình quân trên một nhân viên, hiệu quả sử dụng lao động ngoài các chỉ tiêu trên ta còn có hiệu quả sử dụng lao động qua các chỉ tiêu doanh thu trên 1000đ tiền lương, lợi nhuận thu được trên 1000đ tiền lương.

1.4.1.1. Doanh thu bình quân

$$\overline{TR} = \frac{TR}{T}$$

Trong đó: \overline{TR} : Doanh thu bình quân

TR: Tổng doanh thu

T : Tổng số lao động

Doanh thu bình quân là một chỉ tiêu tổng hợp cho phép đánh giá một cách chung nhất của hiệu quả sử dụng lao động của toàn bộ doanh nghiệp. Qua năng suất lao động bình quân ta có thể so sánh giữa các kỳ kinh doanh với nhau.

Chỉ tiêu doanh thu bình quân cho ta thấy trong một thời gian nhất định (tháng, quý, năm) thì trung bình một lao động tạo ra doanh thu là bao nhiêu.

1.4.1.2. Lợi nhuận bình quân (N)

$$N = \frac{LN}{T}$$

Trong đó: N: Lợi nhuận bình quân một lao động

LN: Tổng lợi nhuận

T: Tổng số lao động

Đây là một chỉ tiêu quan trọng để đánh giá hiệu quả sử dụng lao động ở doanh nghiệp, nó cho ta thấy một lao động của doanh nghiệp tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận (tháng, quý, năm) nó phản ánh mức độ cống hiến của mỗi người lao động trong đơn vị và đóng góp vào ngân sách nhà nước. Chỉ tiêu này có thể tính cho toàn bộ doanh nghiệp hoặc là từng bộ phận để có thể đánh giá, so sánh sử dụng hiệu quả lao động ở từng bộ phận, từ đó có biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng lao động ở từng bộ phận.

1.4.1.3. Thời gian lao động

Việc sử dụng lao động được thực hiện như sau:

Các phòng ban phân xưởng làm việc theo giờ hành chính (8h/ngày): Sáng từ 8h -> 12h, chiều từ 13h -> 17h. Riêng bộ phận bảo vệ làm việc theo 3 ca: từ 7h -> 15h, 15h -> 23h, 23h -> 7h sáng hôm sau. Việc sử dụng ngày công của doanh nghiệp chủ yếu dựa trên cơ sở pháp lý của Bộ luật lao động.

Phần lớn các doanh nghiệp có lịch làm việc gồm cả ngày thứ bảy và chủ nhật trừ một số doanh nghiệp nhà nước được phép nghỉ vào thứ bảy theo quy định của bộ luật lao động.

Chính vì thế thứ bảy vẫn coi như ngày làm việc bình thường còn chủ nhật là ngày nghỉ cố định.

Ngoài ra theo Bộ luật lao động thì người lao động được nghỉ chín ngày lễ của đất nước (Điều 73 Bộ luật lao động)

Tết dương lịch: 1 ngày

Tết âm lịch: 4 ngày

Giỗ tổ Hùng Vương (10/03 âm lịch): 1 ngày

Ngày chiến thắng (30/04): 1 ngày

Ngày Quốc tế lao động: 1 ngày

Ngày Quốc khánh: 1 ngày

Nếu ngày nghỉ nói riêng trùng với ngày nghỉ hàng tuần thì người lao động được nghỉ bù vào ngày tiếp theo.

Nếu nghỉ việc riêng, nghỉ không lương được quy tại điều 78, 79 Bộ luật lao động, chế độ thai sản (điều 114, 141), chế độ con ốm mẹ nghỉ dành cho nữ có con nhỏ hơn 3 tuổi là 20 ngày và con từ 3 – 7 tuổi là 15 ngày/năm.

Về chế độ nghỉ phép, các doanh nghiệp áp dụng theo điều 74, 75 Bộ luật lao động quy định người làm việc đủ 12 tháng thì được nghỉ 1 ngày và được hưởng nguyên lương 1+12 ngày làm việc đối với lao động bình thường, 14 ngày làm việc đối với người làm công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm hoặc làm việc ở những nơi có điều kiện sinh sống khắc nghiệt.

Để sử dụng tốt hơn nữa quỹ thời gian làm việc các doanh nghiệp cần áp dụng nghiêm túc chế độ kỷ luật lao động đối với bất cứ ai vi phạm thời gian lao động.

1.4.2. Chỉ tiêu định tính

Các nhà quản trị gia nên tỏ thái độ quan tâm chân thành tới các nhân viên trong công ty: nắm vững tên tuổi, hoàn cảnh gia đình, thường xuyên thăm hỏi động viên cấp dưới, giảm bớt sự phân biệt giữa cấp trên và cấp dưới. Tạo điều kiện để cùng sinh hoạt, nghỉ mát, vui chơi, giải trí tránh sự phân biệt thái quá trong lĩnh vực đãi ngộ.

Để đánh giá hiệu quả sử dụng lao động được cụ thể hóa sâu sắc cần phải có các chỉ tiết mang tính đặc thù cho từng bộ phận lao động, qua các phong trào năng suất lao động, thái độ làm việc, ý thức chấp hành nội quy, kỷ luật...

Đối với lao động gián tiếp như các phòng kế hoạch, phòng kinh doanh, phòng kế toán...việc đánh giá hiệu quả đúng ở bộ phận này rất khó khăn và phức tạp vì kết quả của hoạt động này phụ thuộc vào rất nhiều các nhân tố khác và sự biểu hiện của nó

phải qua một thời gian dài, chi phí lao động ở bộ phận này mang tính trí óc. Do đó hiệu quả sử dụng lao động được đánh giá trước tiên ở kết quả của hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Đối với lao động trực tiếp như bộ phận sản xuất các phân xưởng thì hiệu quả lao động ở bộ phận này được đánh giá khá đơn giản thông qua năng suất lao động bình quân của mọi công nhân một ngày, tháng, quý, năm...thông qua thái độ lao động ý thức chấp hành nội quy, tham gia phong trào do công ty phát động.

CHƯƠNG 2
ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC SỬ DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH
THƯƠNG MẠI DUY TÙNG

2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng

Từ ngày 24-3-2013 công ty Duy Tùng được thành lập trong giai đoạn này công ty Duy Tùng do ông Nguyễn Xuân Huy làm giám đốc và lấy tên là công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng, tiến hành thực hiện việc kinh doanh các mặt hàng. thép xây dựng, thép kỹ thuật, thép ống, thép hộp.v.v. Với một cửa hàng đồng thời là văn phòng giao dịch tại tổ 14, khu 4B, phường Hùng Thắng, tp Hạ Long, Tỉnh Quảng Ninh.

Công TNHH Thương mại Duy Tùng được UBND thành phố Hạ Long cấp giấy phép thành lập ngày thành lập được kế hoạch và đầu tư tp Hạ Long cấp chứng nhận đăng ký kinh doanh với các đặc trưng sau:

- Giấy phép đăng ký kinh doanh theo số: 5701671823 do Sở kế hoạch và Đầu tư tỉnh Quảng Ninh cấp.

- Tên Công ty: Công ty TNHH thương mại Duy Tùng.

- Tên giao dịch đối ngoại: DUY TUNG TRADE COMPANY LIMITED

- Tên công ty viết tắt: DUY TUNG CO.,LTD

- Địa chỉ trụ sở chính: Tổ 14, khu 4B, phường Hùng Thắng, thành phố Hạ Long, tỉnh Quảng Ninh.

- Hình thức sở hữu: Công ty TNHH 2 thành viên trở lên.

- Vốn điều lệ 2.000.000.000 đồng (bằng chữ: 2 tỷ đồng)

- Ngành nghề kinh doanh: thương mại

- Điện thoại: 0333832666

Cho đến nay, Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng cũng dần đi vào ổn định. Tuy nhiên, tuổi đời còn khá non trẻ vì vậy Công ty đã và đang tiếp tục khẳng định mình với tinh thần luôn cải tiến, sáng tạo và tìm hướng đi mới để giúp Công ty ngày càng lớn mạnh.

2.1.2 Chức năng , nhiệm vụ của công ty TNHH Thương mại Duy Tùng

2.1.2.1 Lĩnh vực kinh doanh của công ty

- Bán buôn vật liệu, thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng (chính)

- Gia công cơ khí; xử lý và tráng phủ kim loại

- Bán buôn kim loại và quặng kim loại

2.1.2.2 Mục tiêu hoạt động

Nhiệm vụ của công ty TNHH Thương mại Duy Tùng đã được khẳng định trong lĩnh vực thương mại.

- Xây dựng các phương án kinh doanh, phát triển kế hoạch và mục tiêu chiến lược của công ty.

- Tuân thủ các quy định của nhà nước về bảo vệ công ty, bảo vệ môi trường, bảo vệ di tích lịch sử văn hoá, danh lam thắng cảnh của đất nước và trật tự an toàn xã hội.

- Mở sổ sách kế toán, ghi chép sổ sách theo quy định của pháp lệnh thống về kế toán chịu sự kiểm tra của cơ quan thuế tài chính.

- Nộp thuế và thực hiện các nghĩa vụ khác theo quy định của pháp luật.

Thực hiện chăm lo và không ngừng cải thiện điều kiện làm việc, đời sống vật chất tinh thần, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động.

- Đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm theo đúng quy định của nhà nước.

Xây dựng và thực hiện kế hoạch sản xuất, kinh doanh theo đúng ngành nghề được ghi trong giấy chứng nhận kinh doanh.

2.1.2.3 Thuận lợi và khó khăn của doanh nghiệp

1. Ưu điểm

- Ta thấy doanh số bán hàng năm của Công ty tăng rõ rệt từ đó khẳng định sự phát triển của Công ty và đã tạo công ăn việc làm cho người lao động.
- Cơ cấu sản phẩm của Công ty ngày càng phong phú với mục tiêu thích ứng với thị trường và với nhu cầu của người lao động phát huy được tiềm lực của Công ty.
- Công ty đã tạo được mối quan hệ khá chặt chẽ với bạn hàng truyền thống và luôn chủ động tìm kiếm kỳ hợp đồng tiêu thụ hàng hóa với những bạn hàng mới và có nhu cầu tiêu thụ sản phẩm của Công ty.
 - Hoạt động mua bán của Công ty luôn tạo điều kiện tốt nhất cho khách hàng, thủ tục vào kho nhanh chóng và thuận tiện, hàng hóa được bảo quản tốt và luôn đúng chất lượng, chủng loại hàng giao cho khách.

2. Những nhược điểm cần khắc phục

Công ty chưa thực sự đầu tư thích đáng cho công tác nghiên cứu thị trường của mình vì vậy những thông tin về nhu cầu sản phẩm của Công ty còn hạn chế.

-Bản thân Công ty rất khó xác định được thị phần của mình trên thị trường cũng như của đối thủ cạnh tranh.

-Vốn của Công ty còn hạn chế hạn hẹp để Công ty có thể đi vào sản xuất mở rộng thị trường, quan vốn kinh doanh.

-Thị trường thép liên tục biến động trong hơn một năm qua và vẫn chưa có dấu hiệu dừng lại, biến động với biên độ lớn nên có ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu và lợi nhuận của công ty.

-Giá thép liên tục tăng nhanh trong năm đã tác động bất thường đến thị trường vật liệu xây dựng và bất động sản.

-Giá thép nhập khẩu còn ở mức thấp, đặc biệt là thép nhập khẩu có giá rẻ từ Trung Quốc sau khi nước ta hạ thuế nhập khẩu xuống còn 0% đối với thép xây dựng.

-Cơ sở vật chất đã lạc hậu so với công nghệ hiện đại ngày nay, công suất còn nhỏ so với các nhà máy khác.

-Giá nguyên liệu phôi thép nhập khẩu ngày càng tăng. Do đó, trong thời gian qua công ty có sử dụng nguồn phôi thép trong nước để sản xuất nhằm đảm bảo nguồn hàng cung cấp cho nhà phân phối và giữ thị phần, nhưng chất lượng không ổn định đã bị khách hàng phản nản và phản đối.

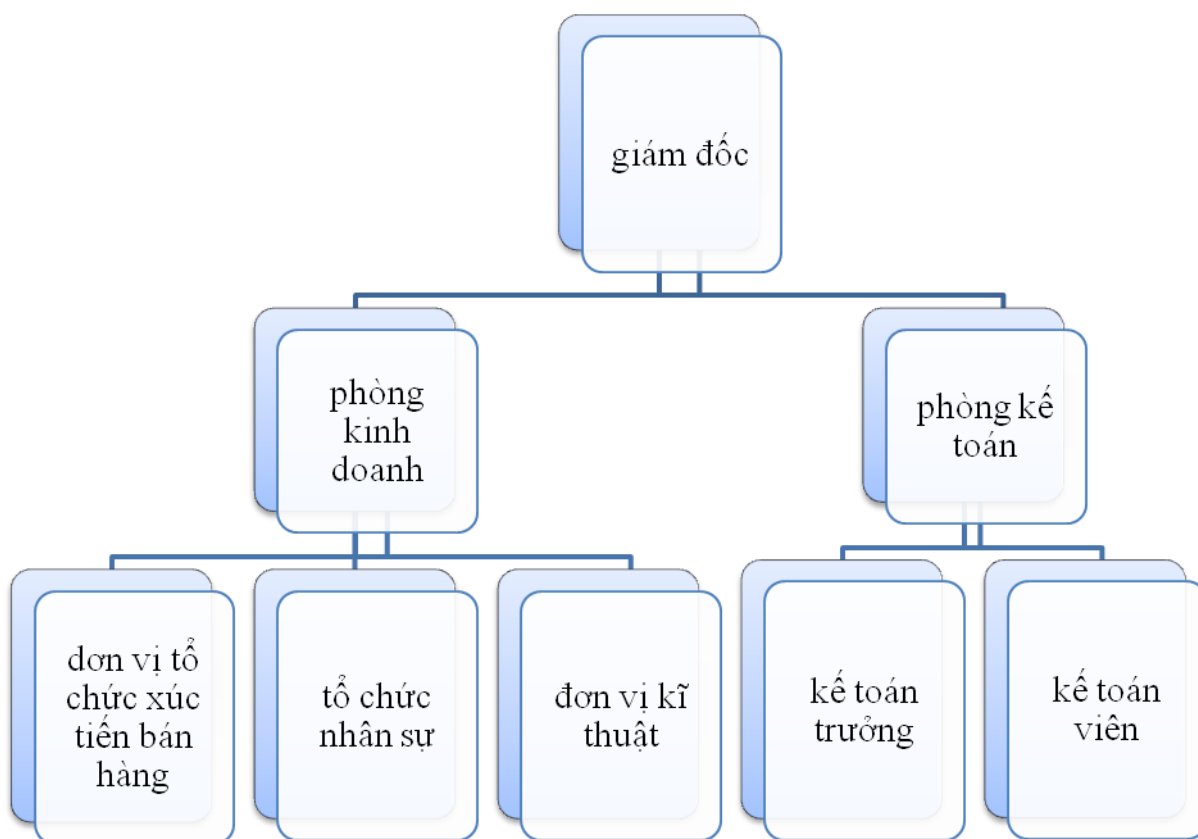
-Giá một số nguyên phụ liệu phục vụ cho quá trình sản xuất như điện, xăng dầu,... làm cho chi phí sản xuất tăng.

2.1.3 Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

Mô hình hình cơ cấu của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng được bố trí theo cơ cấu kết hợp trực tuyến chức năng. Mô hình này được áp dụng phổ biến trong các công ty vừa và nhỏ.

2.1.3.1 Sơ đồ bộ máy tổ chức

Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng



2.1.3.2 Chức năng nhiệm vụ bộ máy quản lý

Giám đốc

Giám đốc là người quyết định tất cả các vấn đề bao gồm ký kết các hợp đồng tài chính và thương mại, tổ chức và điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày của Công ty.

Thực thi kế hoạch kinh doanh hàng năm.

Đề xuất những biện pháp nâng cao hoạt động và quản lý của Công ty.

Chuẩn bị các bản dự toán dài hạn, hàng năm và hàng tháng của Công ty (sau đây gọi là bản dự toán) phục vụ hoạt động quản lý dài hạn, hàng năm và hàng tháng của Công ty theo kế hoạch kinh doanh. Bản dự toán hàng năm (bao gồm cả bản cân đối kế toán, báo cáo hoạt động sản xuất kinh doanh và báo cáo lưu chuyển tiền tệ dự kiến) cho từng năm tài chính và phải bao gồm những thông tin quy định tại các quy chế của Công ty.

Phòng kinh doanh

Tham mưu cho Giám đốc Công ty về các vấn đề liên quan đến công tác kinh doanh có sử dụng nguồn vốn của Công ty.

Xây dựng và thực hiện kế hoạch khai thác để thu hồi vốn nhằm đảm bảo nguồn vốn để triển khai kế hoạch đầu tư hàng năm đã được phê duyệt của Công ty.

Kinh doanh dịch vụ sản giao dịch bất động sản, kinh doanh các dịch vụ bất động sản theo Giấy đăng ký kinh doanh.

Tổ chức thực hiện tiếp thị, quảng cáo, bán hàng nhằm đảm bảo thu hồi vốn nhanh và tối đa hóa lợi nhuận

Phòng tài chính – kế toán

- Tổng hợp công tác báo cáo định kỳ và đột xuất cho cơ quan quản lý theo quy định.

- Tham mưu cho Giám đốc về kế hoạch thu chi tài chính hàng tháng, quý, năm, các biện pháp bảo đảm thực hiện kế hoạch thu chi tài chính của công ty.

- Chủ động phối hợp với các phòng thiết lập kế hoạch kinh doanh và thu hồi nợ, kế hoạch và thủ tục vay vốn từ các ngân hàng thương mại.

- Mở, quản lý và sử dụng các tài khoản tại các ngân hàng thương mại.

- Tổ chức thực hiện công tác ghi chép, phản ánh kịp thời chính xác đầy đủ số liệu thông tin nghiệp vụ kế toán, tình hình thanh toán, tình hình sử dụng tài sản, vật tư tiền vốn, tình hình thực hiện chi phí, thu nhập và kết quả của công ty trên chứng từ, sổ chi tiết, sổ tổng hợp và các báo cáo theo chuẩn mực và chế độ kế toán.

- Tổng hợp, lập và nộp các báo cáo kế toán theo quy định của pháp luật. Cung cấp thông tin cần thiết cho cấp trên và các cơ quan chức năng.

Nhận xét:

- Cơ cấu tổ chức của Công ty theo mô hình trực tuyến – chức năng trong đó Ban giám đốc có vai trò quan trọng trong quản trị điều hành các hoạt động, quản lý tài sản, người lao động trong Công ty. Cách tổ chức này một mặt đảm bảo hoạt động quản lý của Công ty là thống nhất từ cấp cao nhất xuống cấp thấp nhất. Mặt khác, mỗi phòng ban, đứng đầu là các trưởng phòng nhận quyết định công việc từ ban giám đốc và bố trí nhiệm vụ theo từng lĩnh vực. Do vậy khả năng làm việc theo từng lĩnh vực của phòng ban mình được phát huy tối đa. Các phòng ban và các bộ phận của Công ty thường xuyên kết hợp chặt chẽ với nhau để giải quyết tốt công việc và phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

- Ngoài các nhiệm vụ được giao, các cán bộ nhân viên Công ty không ngừng nỗ lực nghiên cứu, học hỏi để ngày càng hoàn thiện nghiệp vụ chuyên môn. Cùng với sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty trong việc hỗ trợ đào tạo nhân viên của Công ty trở thành một đội ngũ mạnh, chuyên nghiệp đang ngày càng đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của khách hàng.

2.1.4 Tình hình văn hóa tổ chức tại công ty

Duy Tùng luôn năng động và có hiệu quả nhờ vào sự tâm huyết của mỗi người ở từng bộ phận trong công ty. Ban lãnh đạo luôn truyền cảm hứng và truyền “lửa” trong từng mục tiêu, từng nhiệm vụ, tạo sức mạnh và thúc đẩy tinh thần trách nhiệm. Ngọn lửa đó được từng bộ phận truyền đến từng cá nhân nhân viên. Các thành viên của công ty được hỗ trợ để làm việc đạt kết quả cao và khuyến khích phát huy năng lực. Ban lãnh đạo luôn lắng nghe và tìm ra những ý tưởng mới chắt lọc từ rất nhiều các ý kiến và đề xuất của nhân viên. Bất đồng cá nhân trong công việc là khó tránh khỏi nhưng tất cả khó khăn, trở ngại đều được giải quyết trên tinh thần vì quyền lợi chung của tập thể và tuân thủ quyết định cuối cùng của lãnh đạo. Chính sự đoàn kết và đồng lòng đó giúp công ty luôn hoạt động hiệu quả và hoàn thành nhiệm vụ. Đây chính là nét văn hóa doanh nghiệp của Duy Tùng.

GIAO TIẾP - Sự thông hiểu là nền tảng để thành công. Do vậy, giao tiếp trong nội bộ công ty như giữa cấp trên và cấp dưới, giữa các bộ phận và giữa các nhân viên cũng như giao tiếp giữa công ty với bên ngoài như với các nhà cung cấp, khách hàng, đối tác, với các nhà đầu tư, giới truyền thông và với người tiêu dùng sao cho các thông điệp được truyền đạt một cách trọn vẹn là mối quan tâm hàng đầu của chúng tôi .

SỰ TIN CẬY - Nỗ lực để trở thành nhà cung cấp được tin cậy là mục tiêu của mọi chương trình hành động của chúng tôi. Trong nội bộ công ty, sự tin cậy là chìa khóa để nhân viên nỗ lực làm việc và cống hiến.

TINH THẦN TRÁCH NHIỆM - Tôn trọng lời hứa, nỗ lực để giữ gìn sự tin nhiệm của khách hàng và nhà cung cấp, chủ động chịu trách nhiệm đối với mọi hoạt động và đối với sản phẩm của mình.

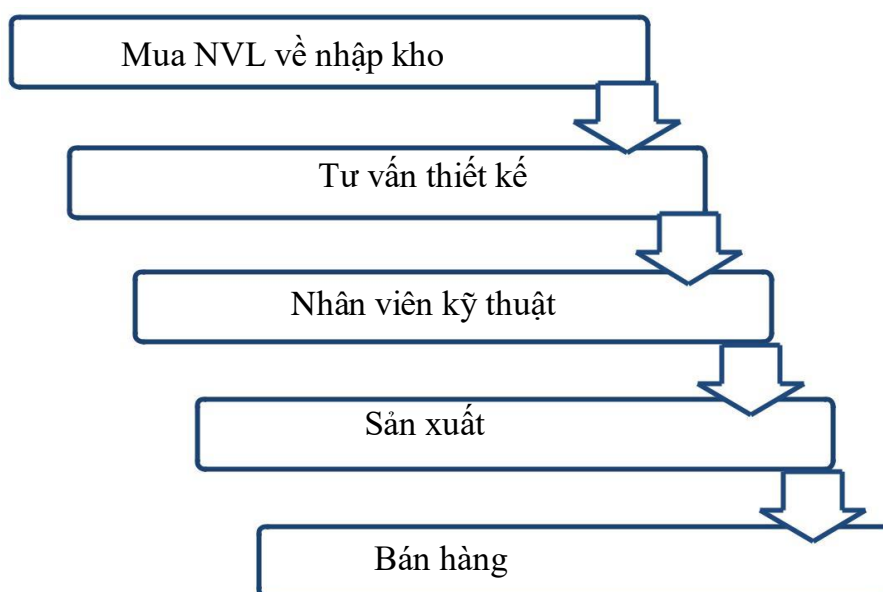
2.2. Khái quát hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng

2.2.1. Mô tả hoạt động sản xuất kinh doanh chung của Công ty

Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng chủ yếu là buôn bán kim loại, sắt thép, gang và sản xuất một vài đồ nội thất gia đình bằng sắt thép theo yêu cầu của khách hàng.

Vì vậy, quy trình sản xuất kinh doanh của Công ty là:

Sơ đồ 2.2. Quy trình sản xuất kinh doanh chung



(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

Bước 1: Mua NVL về nhập kho

Mua nguyên vật liệu về nhập kho. Ở bước này thì thường là nhân viên vận tải của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng tự vận chuyển hàng hóa về nhập kho, chỉ khi có số lượng hàng lớn thì mới cần đến nhà cung cấp vận chuyên.

Bước 2: Bộ phận tư vấn thiết kế

Bộ phận tư vấn thiết kế sẽ chịu trách nhiệm đưa ra cách thức thiết kế sản phẩm sao cho phù hợp hoặc theo yêu cầu của khách hàng. Nhân viên tư vấn cũng khách hàng ngồi lại để bàn với nhau về các mẫu thiết kế của sản phẩm. Nhân viên của Công ty có thể tư vấn, giới thiệu cho khách hàng các mẫu đã có sẵn hoặc có thể khách hàng tự thiết kế sản phẩm của mình và đề nghị Công ty sản xuất theo yêu cầu của họ.

Bước 3: Bộ phận kỹ thuật

Bộ phận kỹ thuật sẽ chịu trách nhiệm trong việc lập kế hoạch, đề ra quy trình sản xuất chính, đồng thời từng bước kiểm tra tiến độ thực hiện kế hoạch cũng như nhanh

chóng, kịp thời giải quyết những sự cố phát sinh trong quá trình sản xuất những giai đoạn sau này.

Bước 4: Sản xuất hàng loạt

Tiếp đó tại phân xưởng sản xuất là nơi thực hiện kế hoạch, sản xuất hàng loạt được tiến hành dưới sự kiểm soát của bộ phận kỹ thuật. Hoạt động sản xuất của Công ty vẫn còn mang tính thủ công, chưa có nhiều máy móc, công nghệ hiện đại để sản xuất. Hoạt động này vẫn sử dụng lao động là con người là chủ yếu. Các công nhân sản xuất hàng hóa theo đơn đặt hàng của khách hàng hoặc theo mẫu đã có sẵn tại Công ty và được giám sát chặt chẽ bởi bộ phận kỹ thuật của Công ty.

Bước 5: Bán hàng

Cuối cùng là xuất kho bán hàng, cung ứng ra thị trường. Sản phẩm sẽ được chuyển từ nơi sản xuất đến cửa hàng bán lẻ của Công ty để bán, còn những sản phẩm được khách hàng yêu cầu sẽ được Công ty vận chuyển để bàn giao cho khách hàng hoặc là có thể khách hàng tự đến phân xưởng của Công ty để lấy hàng của họ.

Nhận xét:

Trên đây là quy trình sản xuất kinh doanh chung của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng. Nếu thực hiện đúng quy trình này thì việc sản xuất sẽ rất thuận lợi và nhanh chóng, có thể đáp ứng kịp thời nhu cầu của thị trường.

Tuy nhiên không phải lúc nào quá trình sản xuất cũng diễn ra theo đúng tiến độ và như mong muốn. Đôi lúc cũng gặp những sự cố không báo trước khiến cho tình hình sản xuất kinh doanh bị gián đoạn:

- Ngay ở khâu nhập kho đã gặp vấn đề: không đủ nguyên vật liệu để sản xuất, nhà cung cấp không giao hàng đúng thời hạn..., dẫn đến việc không có hoặc không đủ nguyên vật liệu để sản xuất.

- Tại phân xưởng sản xuất có thể gặp phải vấn đề về máy móc do không được bảo dưỡng thường xuyên vì vậy mà quá trình sản xuất bị chậm tiến độ

- Vấn đề vẫn đang tồn tại của Công ty đó là ở khâu xuất kho bán hàng, ngoài đơn đặt hàng của khách hàng từ trước ra thì Công ty còn phải bán lẻ cung ứng cho khách hàng cá nhân hay gia đình. Do không tìm hiểu kỹ về nhu cầu thị trường nên rất có thể gặp phải tình trạng tồn đọng hàng hóa. Hàng hóa sản xuất ra mà không bán được hàng phải xếp trong kho.

2.2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh

Trong 3 năm qua tình hình kinh doanh của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng được thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.1. Tổng kết tình hình hoạt động kinh doanh

Đơn vị tính: VNĐ

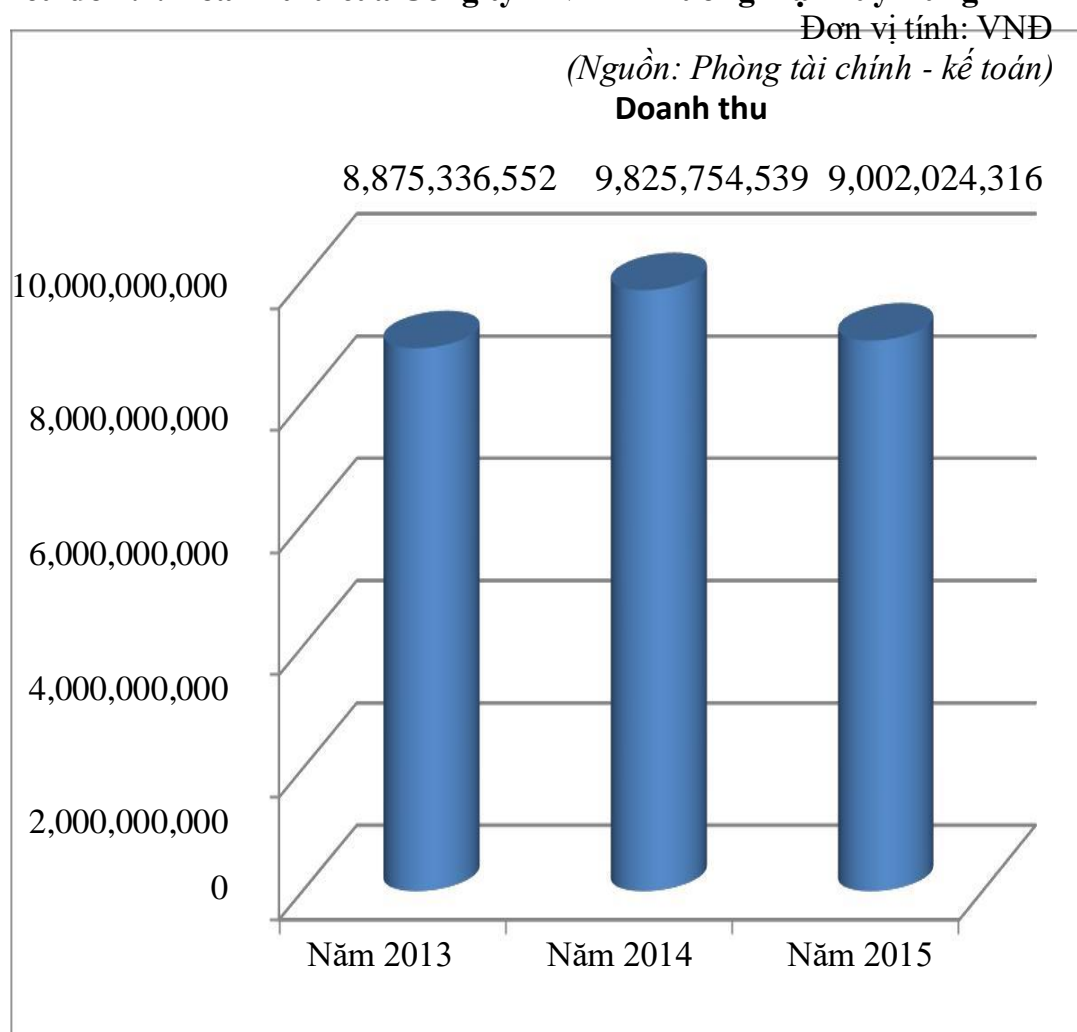
Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Tổng doanh thu	8.875.336.552	9.825.754.539	9.002.024.316
Tổng chi phí	9.004.450.917	9.913.932.950	8.797.708.006
Tổng lợi nhuận	(129.114.365)	(88.178.411)	204.316.310

(Nguồn: Phòng tài chính- kế toán)

Doanh thu

Do đặc điểm ngành nghề kinh doanh của Công TNHH Thương mại Duy Tùng là sản xuất và buôn bán các loại sắt thép nên doanh thu về bán hàng chiếm đa số trong tổng doanh thu.

Biểu đồ 2.1. Doanh thu của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng



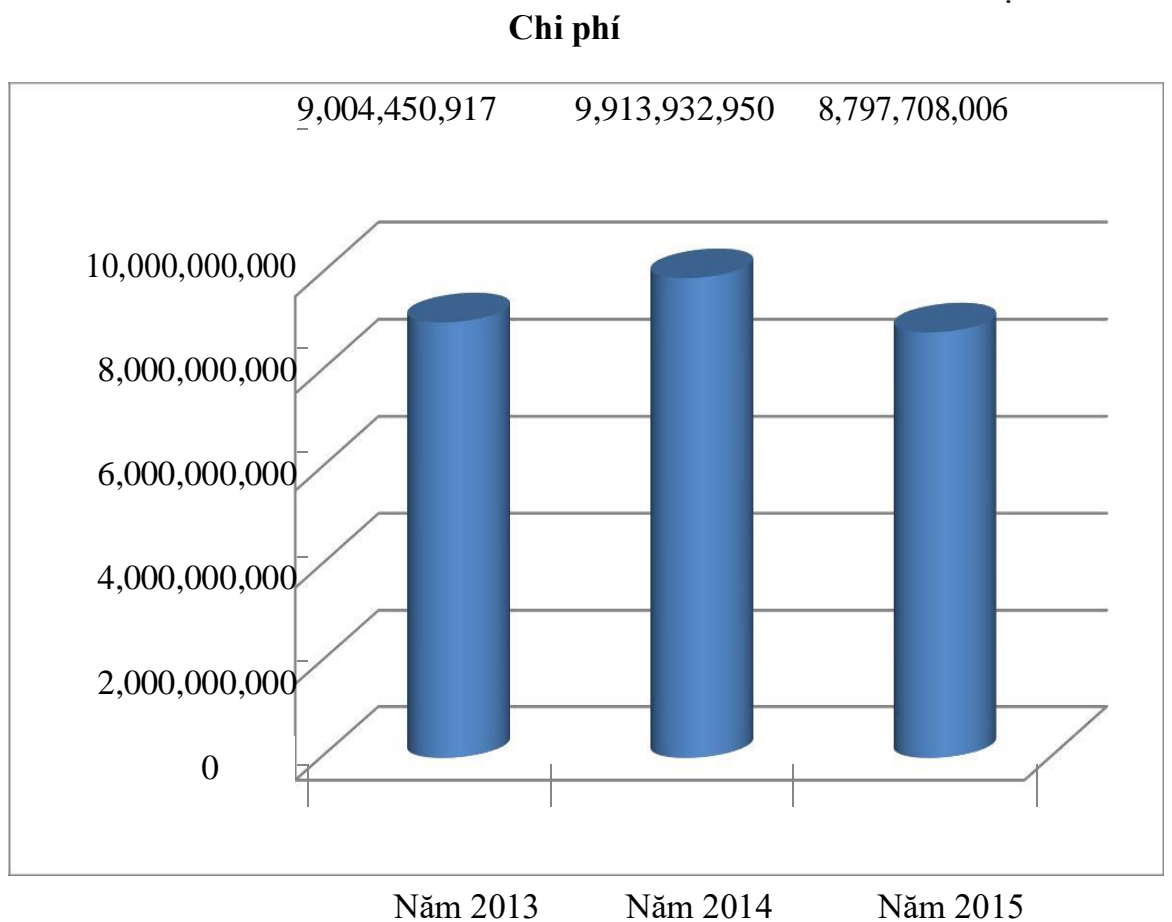
(Nguồn: Phòng tài chính - kế toán)

Cụ thể, doanh thu được thể hiện như sau:

Tổng doanh thu năm 2014 là 9.825.754.539 VNĐ tăng tương ứng khoảng 10,7% so với năm 2013. Sự tăng lên này chủ yếu là do việc bán hàng các loại sắt thép, gang đem lại. Bên cạnh đó, doanh thu từ việc bán hàng năm 2014 tăng lên là do trong năm Công ty đã nhận được nhiều đơn đặt hàng của khách hàng. Tuy nhiên, doanh thu năm 2015 lại sụt giảm rất nhiều so với năm 2014. Năm 2015 giảm 823.730.223 VNĐ tương ứng giảm 8,38% so với năm 2014. Việc doanh thu giảm này là do một số hàng hóa bán ra của Công ty bị trả lại. Năm 2015, việc bán hàng của Công ty không thuận lợi cho lắm, lại gặp phải tình trạng hàng hóa bị trả lại do mẫu mã không đạt chuẩn theo yêu cầu của khách hàng cũng như chất lượng chưa tốt. Điều này cho thấy rằng, công tác kiểm tra sản xuất cũng như chất lượng lao động của Công ty chưa thực sự tốt. Vì vậy, Công ty nên có các chính sách điều chỉnh phù hợp để giúp Công ty phát triển tốt nhất. Từ đó thực hiện tốt việc kinh doanh và nâng cao uy tín Công ty trên thị trường.

Chi phí

Biểu đồ 2.2. Chi phí kinh doanh của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng
Đơn vị tính: VNĐ



(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

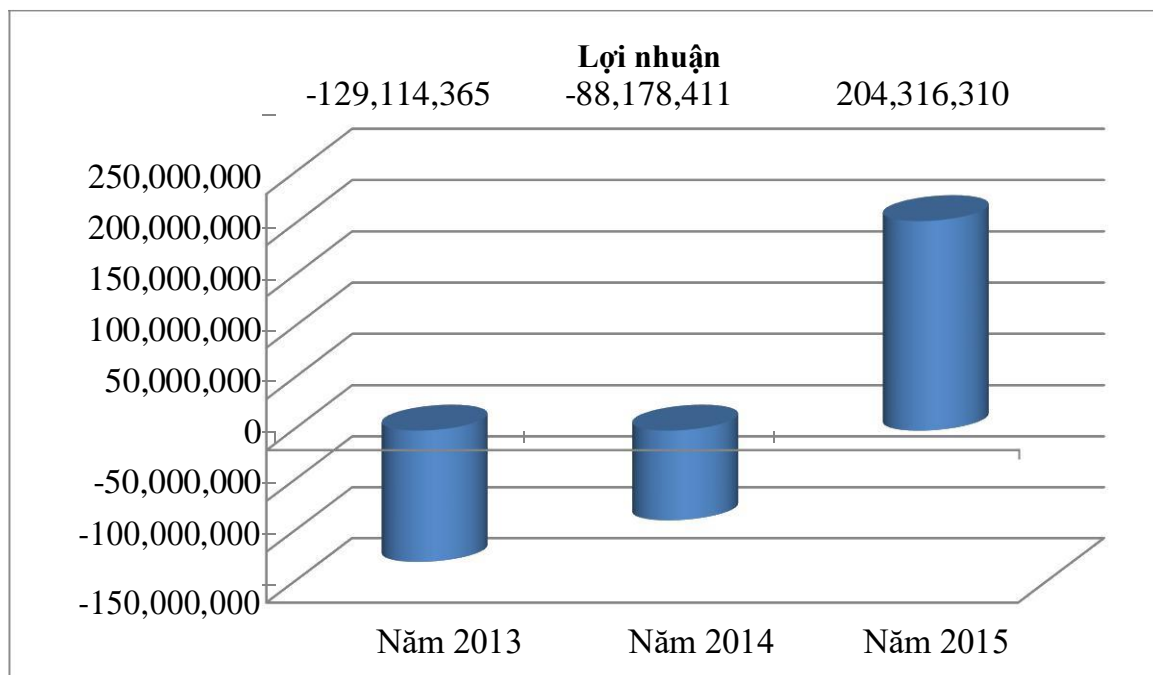
Chi phí kinh doanh của Công ty qua các năm có biến động không đáng kể. Năm 2013, chi phí kinh doanh của Công ty là 9.004.450.917 VNĐ, sang năm 2014 thì chi phí này tăng lên 909.482.033 VNĐ tương ứng là 10,1%, nguyên nhân của việc tăng lên này là do trong năm 2014 Công ty đã ký kết được nhiều hợp đồng mới nên cũng phát sinh thêm một vài chi phí như: đầu tư thêm máy móc thiết bị, trả lương cho nhân viên làm thêm giờ...

Sang năm 2015, chi phí lại giảm 11,3% so với năm 2014. Đây là một tín hiệu đáng mừng cho Công ty. Lý do của sự giảm sút này chủ yếu là do việc bán hàng của Công ty trong năm 2015 cũng không nhiều nên các chi phí như bán hàng và quản lý doanh nghiệp giảm dẫn đến việc tổng chi phí cũng giảm theo. Bên cạnh đó Công ty cũng đã có những chính sách quản lý về chi phí khá tốt trong năm 2015 nên các khoản chi phí được tối thiểu hóa.

Lợi nhuận

Biểu đồ 2.3. Lợi nhuận sau thuế của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng

Đơn vị tính: VNĐ



(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

Nhìn vào biểu đồ 2.3 ta thấy lợi nhuận sau thuế của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng không nhiều. Do mới thành lập nên trong hai năm 2013 và năm 2014 nên Công ty đã sử dụng triệt để vốn để đầu tư vào sản xuất kinh doanh vì thế mà lợi nhuận vẫn âm. Tuy nhiên, năm 2014 lợi nhuận sau thuế đã tăng 40.935.954 VNĐ so với năm 2013. Đến năm 2015, lợi nhuận sau thuế tăng lên, việc này chứng tỏ kết quả kinh doanh của Công ty ngày càng hiệu quả hơn và lợi nhuận còn là mục tiêu, điều kiện để Công ty phát triển và củng cố vị trí của mình trên thị trường.

Lợi nhuận có xu hướng tăng lên như vậy đồng nghĩa với việc chi phí được trích cho công tác đào tạo và phát triển NNL tại Công ty cũng sẽ tăng lên. Điều này cũng có nghĩa là sẽ có nhiều người lao động của Công ty được đào tạo và phát triển, giúp nâng cao chất lượng lao động tại Công ty và tăng sức cạnh tranh trên thị trường.

Nhận xét chung: Qua việc phân tích tình hình doanh thu, chi phí và lợi nhuận của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng, thấy được Công ty đang có sự tăng trưởng và phát triển tương đối ổn định qua các năm. Tuy nhiên, mức lợi nhuận hiện tại của Công ty chưa đạt được đến mức độ như mong muốn. Điều này cho thấy nguồn lao động của Công ty làm việc chưa được hiệu quả. Vì vậy, Công ty cần phải có những chính sách nhằm đào tạo và phát triển NNL của mình để tăng năng suất lao động, giúp Công ty ngày càng phát triển hơn.

2.3 Đánh giá công tác sử dụng nguồn nhân lực

2.3.1. Thực trạng công tác hoạch định nguồn nhân lực

Bảng 2.2. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2014	Năm 2015	Chênh lệch	
					Tỷ trọng	Tỷ lệ (%)
1	Doanh thu	Triệu	9.825,75	9.002,02	823,73	8,38
2	Lợi nhuận	Triệu	88,17	204,31	116,14	131,72
3	Số lượng lao động	Người	21	39	18	85,71
4	Hiệu suất sử dụng lao động(1/3)	Triệu/người	0,46	0,231	0,229	49,78
5	Hiệu quả sử dụng lao động(2/3)	Triệu/người	0,041	0,052	0,011	26,82
6	Mức đảm nhiệm lao động(3/1)	Ng/triệu	0,0021	0,0043	0,0022	104,7

(Nguồn.: Bộ phận Hành chính - Nguồn nhân lực)

Các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực:

- **Chỉ tiêu hiệu suất sử dụng lao động:** Hiệu suất sử dụng lao động năm 2014 là 0.46(trđ/người), năm 2017 là 0.231 (trđ/người). Năm 2015 gảm so với năm 2014 là 0.229 (trđ/người) tương ứng với tỉ lệ giảm là 49.78%. Điều này cho thấy hiệu suất sử dụng lao động của Công ty có xu hướng giảm, chứng tỏ hoạt động sản xuất kinh doanh không đạt hiệu quả tốt.

- **Chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động:** Hiệu quả sử dụng lao động của công ty năm 2014 là 0.041(trđ/người), năm 2015 là 0.052(trđ/người), tăng 0.011(trđ/người) tương ứng với tỉ lệ tăng 26.82%

- Về mức đảm nhiệm lao động năm 2014, mức đảm nhiệm lao động của Công ty là 0,0021người/triệu đồng/năm, điều này chứng tỏ trong năm 2014 để tạo ra một triệu đồng doanh thu cần 0,0021 lao động. Đến năm 2015 con số này là 0,0043 người/triệu đồng/năm. Như vậy, mức đảm nhiệm lao động năm 2015 đã tăng đi so với năm 2014. Cụ thể, mức đảm nhiệm lao động năm 2015 so với năm 2014 tăng 0,0022người/triệu đồng/năm tương đương với 104.7%.

-Nguyên nhân chủ yếu là do chế độ đãi ngộ (đặc biệt là với lao động trực tiếp) chưa hợp lý, trình độ tay nghề của người lao động chưa được nâng cao. Vì vậy trong thời gian tới Công ty cần quan tâm hơn đến chế độ đãi ngộ cũng như là đào tạo, nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động.

Điều đó cho thấy công tác sử dụng lao động của công ty chưa thật hiệu quả dẫn đến giảm hiệu suất của công ty.

-Lao động mới tuyển thêm chưa có kinh nghiệm trong công ty nên khi giao việc còn bỡ ngỡ chưa đáp ứng được hết những gì công ty giao.

-Người lao động chưa làm hết khả năng sức lực của mình vẫn còn hiện tượng thiếu trách nhiệm trong công việc làm việc chưa thật sự năng suất và hiệu quả.

-Một phần cũng do công ty chưa chú trọng về công tác đào tạo nên dẫn đến tình trạng sụt giảm doanh thu cho công ty.

2.3.2. Thực trạng công tác tuyển dụng

2.3.2.1 Xác định nhu cầu tuyển dụng

Mọi quyết định tuyển dụng của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng đều do Trưởng bộ phận nguồn nhân lực điều hành. Bộ phận Hành chính nhân sự chịu trách nhiệm lập kế hoạch tuyển dụng và trình lên GD. Trước khi lập kế hoạch tuyển dụng, cần xác định nhu cầu tuyển dụng của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng, và nhu cầu này được xác định dựa trên:

- Kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm và định hướng phát triển của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng;
- Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng sử dụng hệ thống trang thiết bị mới, công nghệ mới;
- Căn cứ vào chức năng nhiệm vụ và đề nghị của từng giám đốc điều hành;
- Từ nhu cầu phát sinh khác: Thay thế người ốm, người thôi việc, người đi học v.v...

Trên cơ sở xác định nhu cầu lao động ở các bộ phận, phòng Hành chính - nguồn nhân lực sẽ lập ra bảng nhu cầu lao động với nội dung:

- Chức danh công việc cần tuyển.
- Số lao động đề nghị tuyển.
- Yêu cầu người dự tuyển: trình độ, tuổi, giới tính, mức lương dự kiến và những yêu cầu khác.

2.3.2.2 Lập kế hoạch tuyển dụng

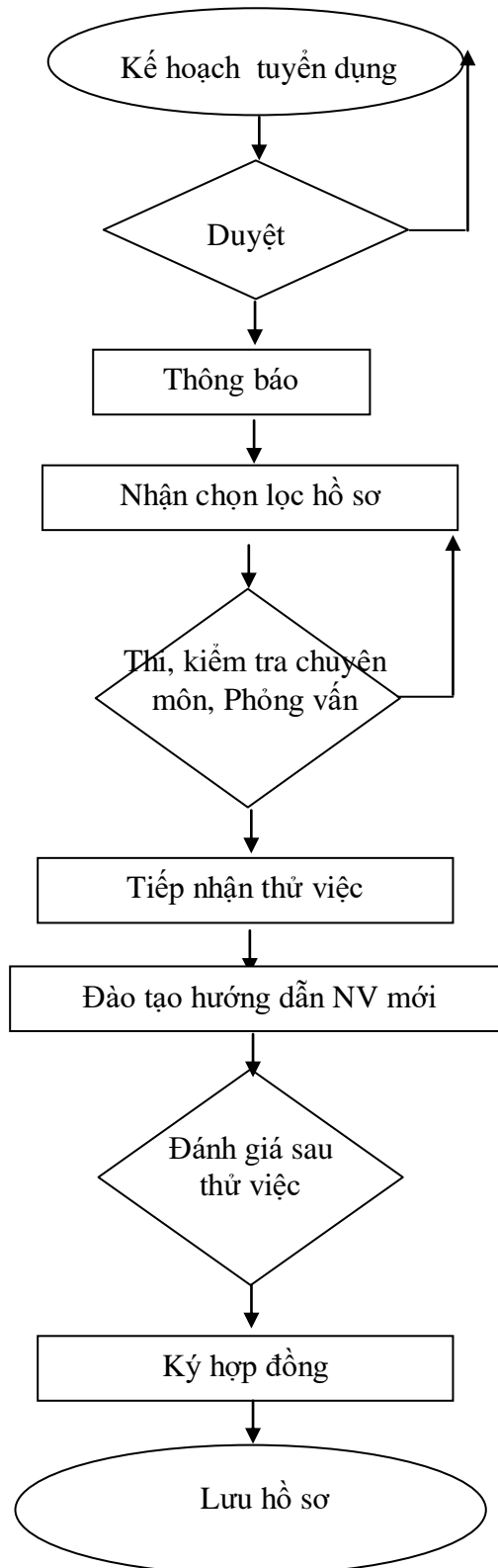
Kế hoạch tuyển dụng được lập ra dựa trên nhu cầu tuyển dụng. Kế hoạch này liên quan đến bốn vấn đề chính là:

1. Chức danh tuyển dụng: chức danh công việc, bộ phận, số lao động cần tuyển.
2. Yêu cầu: trình độ, kinh nghiệm, giới tính, độ tuổi...
3. Triển khai thực hiện: thời gian triển khai, nội dung triển khai, người thực hiện.
4. Chi phí dự kiến: chi phí đăng tin, thông báo và các chi phí khác.

Kế hoạch tuyển dụng của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng được lập 6 tháng một lần vào tháng 1 và tháng 6 hàng năm. Kế hoạch này sẽ được trình lên GD. Sau khi xem xét và sát hạch tình hình thực tế, nếu hợp lý và cần thiết GD sẽ đưa ra quyết định tuyển dụng và phòng Hành chính - Nguồn nhân lực sẽ thực hiện quyết định này.

2.3.2.3 Quy trình tuyển dụng:

Sơ đồ 2.4: Quy trình tuyển dụng



(Nguồn: Bộ phận Hành chính - Nguồn nhân lực)

Phòng Hành chính – Nguồn nhân lực phối hợp với các bộ phận khác thực hiện tuyển dụng nhân viên. Qua sơ đồ ta thấy việc tuyển dụng nhân viên được thực hiện theo một quy trình:

+ *Thứ nhất: Thông báo tuyển dụng*

Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng ra thông báo tuyển dụng trong toàn Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng và trên các phương tiện thông tin đại chúng như: báo chí, internet v.v... Qua đây người tìm việc có thể nghiên cứu tìm hiểu để tham gia nộp hồ sơ. Hồ sơ xin việc có thể nộp trực tiếp tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng hoặc gửi thông tin qua email.

Việc thông báo tuyển dụng của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng được phổ biến cập nhật trên các thông tin đại chúng, đặc biệt là internet. Tuy nhiên Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng cần có các hình thức thông báo tuyển dụng phong phú hơn để thu hút số lượng ngày càng đông số lượng người đến nộp hồ sơ, từ đó có nhiều cơ hội để chọn lọc nhân viên phù hợp cho vị trí cần tuyển.

+ *Thứ hai: Nhận, chọn lọc hồ sơ*

Việc tiếp nhận hồ sơ được thực hiện trong vòng 2 đến 3 tuần kể từ ngày thông báo.

Bảng 2.2. Bảng số lượng hồ sơ xin việc từ năm 2015 đến năm 2017

Đơn vị: Người

Tiêu chí	2015		2016		2017	
	SL	%	SL	%	SL	%
Tổng số đơn xin việc	86	100	112	100	123	100
Qua người quen giới thiệu	30	34,9	38	34	38	30,9
Tự nộp hồ sơ xin việc	50	58,1	70	62,5	76	61,8
Thuyên chuyển vị trí	6	7	4	3,5	9	7,3

(Nguồn tài liệu : Bộ phận Hành chính - Nguồn nhân lực)

Nhận xét:

Trong 3 năm qua số lượng người đến nộp đơn xin việc tăng lên nhưng không đáng kể. Sở dĩ có sự tăng lên như vậy là do Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng mở rộng sản xuất kinh doanh nên nhu cầu về nguồn nhân lực tăng lên, nên tuyển dụng nhiều người hơn.

Qua bảng hồ sơ xin việc ta thấy, số hồ sơ tự nộp đơn tăng lên và chiếm đa số trong tổng số hồ sơ xin việc. Số hồ sơ xin việc nhờ người quen giới thiệu không tăng nhiều và chỉ chiếm 1/3.

Vào năm 2015, có 6 người thuyên chuyển vị trí, năm 2016 con số này là 4 người, năm 2017 là 9 người. Đây là những người làm trong Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng có nhu cầu chuyển và được chuyển từ bộ phận này sang bộ phận khác hoặc được thăng tiến lên vị trí cao hơn. Điều này chứng tỏ Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng đã tạo động lực cho nhân viên để phấn đấu vươn lên hoặc thuyên chuyển sang các vị trí phù hợp.

Sau khi nhận được hồ sơ xin việc của các ứng viên, nhà tuyển dụng tiến hành sắp xếp hồ sơ theo thứ tự ưu tiên. Tiêu chí sắp xếp hồ sơ là:

1. Trình độ chuyên môn.
2. Kinh nghiệm làm việc.
3. Các yếu tố khác như: bằng, chứng chỉ liên quan, tình trạng sức khỏe, nguyện vọng cá nhân, năng khiếu nổi trội v.v...

Hàng năm tùy vào vị trí tuyển dụng, nhà tuyển dụng sẽ chọn lọc hồ sơ được tham gia vào vòng thi tuyển. Những vị trí đòi hỏi trình độ học vấn cao, nhiều kinh nghiệm thì quá trình sàng lọc càng chặt chẽ.

+*Thứ ba: Thi kiểm tra chuyên môn, phỏng vấn*

Quá trình chọn lọc hồ sơ hoàn thành, phòng Hành chính - Nguồn nhân lực lập danh sách hồ sơ đạt yêu cầu chuyên cho các bộ phận liên quan để lên lịch thi kiểm tra chuyên môn và phỏng vấn.

* Thi kiểm tra chuyên môn:

Quá trình thi kiểm tra chuyên môn bao gồm:

- Thi hiểu biết về Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng và thị trường.
- Thi IQ (chỉ số thông minh).
- Thi trình độ chuyên môn và trình độ vi tính theo yêu cầu công việc.

Trưởng bộ phận có liên quan sẽ đánh giá bài thi của ứng viên và lựa chọn vào vòng phỏng vấn.

* Phỏng vấn

Bộ phận Hành chính nhân sự chịu trách nhiệm phỏng vấn sơ bộ, trưởng bộ phận liên quan phỏng vấn chuyên sâu về nghiệp vụ. Với trường hợp từ phó phòng trở lên phải có TGD thẩm định.

Các nhà tuyển dụng của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng đưa ra những câu hỏi liên quan đến:

- Thâm niên công tác.
- Chức vụ đã từng làm, thời gian.
- Lý do nghỉ việc tại cơ quan cũ.
- Động cơ xin việc vào Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.
- Khả năng nổi trội.
- Chức vụ khác có thể bố trí.
- Thu nhập mong muốn.
- Thời gian có thể nhận việc v.v...

Việc phỏng vấn trực tiếp sẽ giúp các nhà tuyển dụng đánh giá một cách tổng thể ứng viên và chọn ra được người phù hợp cho vị trí cần tuyển. Những người được chọn sẽ trải qua một giai đoạn thử việc.

+*Thứ tư: Tiếp nhận thử việc, hướng dẫn nhân viên mới và đánh giá sau thử việc.*

Nhân viên mới phải trải qua quá trình thử việc trong vòng 2 tháng. Quá trình này nhân viên mới sẽ được Trưởng bộ phận và phó bộ phận kèm cặp hướng dẫn mô tả công việc cần thực hiện. Sau 3 ngày thử việc Trưởng bộ phận sẽ có một bảng nhận xét về nhân viên mới:

- Nhận xét về thái độ làm việc của nhân viên mới.
- Nhận xét về ý thức chấp hành kỷ luật.
- Nhận xét về chuyên môn, khả năng nhận thức công việc của nhân viên mới v.v...

Nếu sau 3 ngày thử việc đạt yêu cầu, nhân viên mới sẽ ký hợp đồng thử việc 2 tháng và nhà tuyển dụng sẽ xem xét mức lương phù hợp trong giai đoạn thử việc. Nếu không đạt nhân viên mới bị sa thải và tiếp tục tuyển dụng mới.

Sau 2 tháng thử việc nếu không đạt thì sẽ quyết định chấm dứt thử việc hoặc gia hạn thời gian thử việc (thời gian gia hạn không quá một tháng). Nếu đạt phòng nguồn nhân lực tiến hành lập quyết định tiếp nhận chính thức.

+*Thứ năm: Ký hợp đồng và lưu hồ sơ*

Căn cứ vào bảng nhận xét đánh giá thử việc (có xác nhận của Trưởng bộ phận, phòng nguồn nhân lực, GD), phòng nguồn nhân lực soạn thảo hợp đồng lao động trình GD ký duyệt.

Kết thúc đợt tuyển dụng, phòng Hành chính –Nguồn nhân lực lập báo cáo tuyển dụng và lưu hồ sơ.

Bảng 2.3 Kết quả tuyển dụng lao động của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng qua 3 năm

Đơn vị: Người

STT	Nguồn tuyển dụng: Bộ phận:	2015		2016		2017	
		Bên Trong	Bên ngoài	Bên trong	Bên ngoài	Bên trong	Bên ngoài
1	P.HCNS	2	3		3	2	5
2	P. Marketing	1	4		3	1	3
3	P. TC – KT	1	4		5	2	5
4	P. KD – XNKhẩu	1	2	1	3	1	4
5	P. KH – Đtr		2	1	4	2	3
6	P. PTKT – BHSP		2	1	2	1	1
7	P. ĐP – VC	1	2	1	6		3
	TỔNG	6	19	4	26	9	24
	TỔNG	25		30		33	

(Nguồn tài liệu: Phòng Hành chính – Nguồn nhân lực)

Nhận xét:

Ưu điểm:

Nhìn chung trong những năm qua, công tác tuyển dụng của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng có nhiều bước chuyển biến theo chiều hướng tốt hơn.

Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng đã mở rộng phạm vi tuyển dụng trong và ngoài Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng, thu hút được số người đến nộp hồ sơ nhiều hơn. Và quá trình tuyển dụng của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng nhanh, gọn đáp ứng kịp thời nhu cầu nguồn nhân lực phục vụ cho sản xuất kinh doanh.

Mặt khác, do có đội ngũ tuyển dụng giàu kinh nghiệm nên nhân viên được tuyển vào đa số là những người có khả năng đáp ứng với công việc được giao.

Nhược điểm:

Bên cạnh những ưu điểm trên, công tác tuyển dụng cũng có những mặt hạn chế cần khắc phục.

Ta nhận thấy, mặc dù Bộ phận Hành chính nhân sự đã có nhiều hình thức thông báo tuyển dụng phổ biến song chưa đa dạng phong phú. Điều này ảnh hưởng đến kết quả của thông báo tuyển dụng đó là số lượng người biết thông tin để đến nộp đơn xin việc tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng không nhiều, dẫn đến ít cơ hội và khả năng lựa chọn người phù hợp với vị trí tuyển dụng hơn.

Nguồn tuyển dụng của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng đa số từ người quen giới thiệu nên việc tuyển dụng chịu ảnh hưởng quan hệ cá nhân, chưa thực sự khách quan. Vì vậy nhiều lúc phòng Hành chính có thể tuyển được người nhưng chưa hẳn người đó đã thực hiện tốt công việc nhưng vẫn được nhận vào.

Quá trình tuyển dụng nhanh nên việc sàng lọc không kỹ càng. Nội dung câu hỏi thi và phỏng vấn ứng viên chưa có sự đổi mới, chưa tạo điều kiện cho ứng viên thể hiện hết những ưu nhược, điểm của mình. Vì thế không đầy đủ tiêu chuẩn để đánh giá ứng viên một cách toàn diện.

Có thể nói chi phí cho công tác tuyển dụng của Bộ phận Hành chính nhân sự là không đáng kể. Chi phí thấp dẫn đến chất lượng tuyển dụng của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng cũng thấp vì chưa có sự đầu tư vào việc xác định nhu cầu tuyển dụng, lập kế hoạch tuyển dụng và thực hiện tuyển dụng nhân viên.

2.3.3. *Bố trí sử dụng*

Lao động là nhân tố quyết định mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Từ khi hình thành và phát triển đến nay, số lượng lao động của công ty hàng năm nhìn chung là đều tăng lên, năm nay tăng lên so với năm trước. Để đáp ứng nhu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp đã thực hiện các công tác tuyển chọn, bồi dưỡng và xây dựng được đội ngũ lao động để thực hiện trong mọi lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Hiện nay, tổng số lượng lao động của công ty là 117 người.

- ***Nguồn lao động***: công ty chủ yếu tuyển chọn qua trung tâm xúc tiến việc làm và các lao động thời vụ quen thuộc của công ty.

- ***Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*** : Công ty đã cho lao động tham gia các lớp đào tạo ngắn hạn về kỹ năng, nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên. Công ty chủ động mời các chuyên gia có trình độ, uy tín về giảng dạy.

Đội ngũ nhân viên hành chính sự nghiệp và đội ngũ công nhân thường xuyên được đào tạo kỹ năng nghiệp vụ. Đội ngũ giám sát thường xuyên được cập nhật các kinh nghiệm. Ngoài ra công ty còn mở các lớp an toàn lao động bắt buộc tất cả cán bộ công nhân viên trong công ty đều phải tham gia và tiến hành cử nhân viên đi học các lớp ngắn hạn về quản lý nhân lực, vật lực, quản lý công nghệ sản xuất theo phương pháp mới, hiện đại.

Công ty thường áp dụng các biện pháp đào tạo tại chỗ học tranh thủ vào các ngày nghỉ, cuối ngày làm việc, các lớp học khóa học thường kéo dài 7 đến 15 ngày.

- ***Các chính sách hiện thời của doanh nghiệp tạo động lực cho người lao động***:

****Về vật chất:***

Tổ chức thực hiện phân phối tiền lương:

+Quỹ lương được xác định từ kết quả sản xuất kinh doanh chia thành 3 khối:

Quỹ lương của khối sản xuất trực tiếp (trên 70% tổng quỹ lương)

Quỹ lương của khối quản lý chung

Quỹ lương của khối phục vụ phụ trợ

+Áp dụng hình thức trả lương khoán theo công trình cho người lao động.

Hình thức trả lương theo thời gian áp dụng cho khối quản lý và một số bộ phận gián tiếp phục vụ sản xuất như cơ điện, vệ sinh, bảo vệ..

Thực hiện chế độ phụ cấp, trợ cấp phúc lợi:

+ Chế độ phụ cấp: làm cho người lao động nâng cao tinh thần trách nhiệm trong quá trình lao động, tạo tâm lý an tâm thoải mái hơn cho người lao động trong sản xuất để nâng cao hiệu quả sản xuất tạo động lực trong lao động.

+ Chế độ trợ cấp : Công ty đã lập các quỹ bảo trợ do sự đóng góp của toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty và quỹ này được cho vay lấy lãi và tiền lãi dùng để trợ cấp cho các đối tượng : Cán bộ công nhân viên về hưu được hưởng thêm 3 tháng lương cấp bậc trước khi về; tai nạn lao động nghỉ hưởng 100% lương, có trích một phần quỹ nhỏ để thăm hỏi, cá nhân ốm đau....

****Về tinh thần:***

- Tạo bầu không khí dân chủ trong công ty : tổ chức hội nghị, lắng nghe ý kiến của cán bộ CNV, thỏa ước tập thể và nội quy của công ty đều được tiến hành thông qua toàn thể người lao động trước khi ký kết...

- Tổ chức thi nâng bậc, nâng lương cho người lao động nhằm khuyến khích người lao động không ngừng rèn luyện nâng cao tay nghề
- Cải thiện điều kiện lao động : thường xuyên tăng cường đổi mới trang thiết bị sản xuất, cải thiện sửa chữa nhà xưởng ..
- Tổ chức các hoạt động đoàn thể : thi công nhân tay nghề giỏi, các hoạt động thể thao và văn nghệ.
- Các loại phúc lợi và dịch vụ cho người lao động : hỗ trợ mua nhà, bảo vệ sức khỏe, du lịch..

**Bảng 2.4. Cơ cấu lao động trong công ty theo các chỉ tiêu
Năm 2017**

Chỉ tiêu	Tổng số người	%
Theo giới tính		
Nữ	27	23,08
Nam	90	76,32
Theo độ tuổi		
18-30	51	43,59
30-50	58	49,57
> 50	8	6,84
Theo thâm niên nghề nghiệp		
< 2 năm	14	11,97
2-5 năm	37	31,62
5-10 năm	51	43,59
> 10 năm	15	12,82
Theo tính chất công việc		
Lao động trực tiếp	97	82,91
Lao động gián tiếp	20	17,09
Theo trình độ		
Đại học, cao đẳng	9	7,69
Trung cấp, sơ cấp	11	9,40
Công nhân kỹ thuật	82	70,09
Chưa qua đào tạo	15	12,82

Nhận xét

Việc tổ chức trả lương kích thích người lao động tăng năng suất và chất lượng sản phẩm tạo thêm thu nhập, giảm bớt thời gian lao động trong những lúc không cần thiết công ty đã ban hành quyết định thực hiện tổ chức khoán việc đến từng người lao động. Song thực tế khi trả lương theo hình thức khoán việc chưa thể hiện được tính tối ưu trong việc kích thích người lao động. Có nhiều nguyên nhân có thể do trình độ chưa cao, có thể do người lao động mải chạy theo số lượng mà chưa quan tâm tới chất lượng. Thêm vào đó công tác kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm còn chưa chặt chẽ dẫn tới hiệu quả công việc chưa cao, chưa phát huy tính kích thích trong cách trả lương này.

2.3.4. Đào tạo và phát triển

2.3.4.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Nhu cầu đào tạo và mục tiêu cụ thể hàng năm do phòng nguồn nhân lực tổng hợp trên cơ sở chỉ đạo của lãnh đạo Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực cũng như nhu cầu của các bộ phận do trưởng bộ phận xác định. Hàng năm, việc xác định nhu cầu đào tạo căn cứ vào:

- Bản mô tả công việc, tiêu chuẩn cán bộ công nhân viên của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.
- Kết quả đánh giá năng lực định kỳ của cán bộ công nhân viên, điều chuyển lao động.
- Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng sử dụng hệ thống trang thiết bị, quy trình công nghệ mới, vi tính dây chuyền mới.
- Nâng cao kỹ năng nghiệp vụ cho nhân viên Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.

Hàng tháng Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng tổ chức đánh giá khả năng thực hiện công việc của từng cán bộ công nhân viên do trưởng bộ phận chịu trách nhiệm. Trên cơ sở nếu khả năng thực hiện công việc thấp, không đáp ứng được mục tiêu của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng, trưởng bộ phận kết hợp với Bộ phận Hành chính nhân sự sẽ lập ra nhu cầu đào tạo.

Nhu cầu đào tạo được lập ra dựa vào:

- Nhu cầu đào tạo cá nhân: cá nhân muốn được đào tạo phải làm đơn xin đi học, trong đơn ghi rõ thông tin về địa điểm đào tạo, hình thức đào tạo, thời gian đào tạo và kinh phí cho việc đào tạo, cam kết đào tạo. Trong đơn thể hiện đề xuất Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng hỗ trợ hoặc không hỗ trợ kinh phí đào tạo. Và đơn này sẽ được trình lên trưởng bộ phận, phòng nguồn nhân lực và GD xem xét.
- Nhiều phòng ban cũng có nhu cầu đào tạo, Bộ phận Hành chính nhân sự sẽ tổng hợp nhu cầu và lập kế hoạch đào tạo.

Trước khi tham gia đào tạo mỗi cá nhân phải ký vào biên bản cam kết đào tạo. Biên bản này xác định rõ trách nhiệm của người tham gia khoá đào tạo: phải tham gia đầy đủ, tích cực, tích cực vận dụng các kiến thức đã học vào công việc thực tế nhằm nâng cao hiệu quả công việc, cam kết phục vụ Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng bao nhiêu năm kể từ kết thúc khoá học và nếu không thực hiện sẽ phải bồi thường chi phí.

2.3.4.2. *Lập kế hoạch đào tạo*

Dựa vào nhu cầu đào tạo, Bộ phận Hành chính - Nguồn nhân lực kết hợp các bộ phận lập kế hoạch đào tạo trình lên GD để phê duyệt.

Kế hoạch đào tạo của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng có hai loại chính đó là kế hoạch định kỳ và kế hoạch đột xuất.

Kế hoạch đào tạo định kỳ được lập ra hai lần một năm vào tháng 1 và tháng 6. Kế hoạch định kỳ của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng thay đổi rất ít qua các năm. Khoá học năm trước như thế nào thì năm sau rập khuôn như vậy. Điều này là do quá trình xác định nhu cầu đào tạo chưa thật tốt, chỉ mang tính hình thức, chưa xác định rõ nhu cầu thực tế của các bộ phận và của cá nhân.

Kế hoạch đào tạo đột xuất căn cứ theo nhu cầu cấp bách của công việc. Bộ phận Hành chính - Nguồn nhân lực thường lập ra kế hoạch này trong một thời gian ngắn. Mỗi khi Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng có quy chế mới hoặc mở lớp huấn luyện cho nhân viên kinh doanh bán hàng thì Bộ phận Hành chính - Nguồn nhân lực sẽ tổ chức để buổi học diễn ra trong 1 đến 2 ngày.

Kế hoạch đào tạo của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng bao gồm:

- Danh sách học viên.
- Bộ phận.
- Nội dung đào tạo.
- Đơn vị đào tạo.
- Giảng viên.
- Thời gian.

- Chi phí.

Dựa vào nhu cầu đào tạo, Bộ phận Hành chính nhân sự lập danh sách học viên tham gia khoá đào tạo. Tuỳ theo nguyện vọng và yêu cầu đào tạo mà xây dựng nội dung đào tạo phù hợp. Nội dung đào tạo có thể do người trong Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng hoặc thuê ngoài soạn thảo.

Nếu là người trong Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng soạn thảo, Bộ phận Hành chính nhân sự sẽ chịu trách nhiệm trả chi phí dưới hình thức bồi dưỡng thêm cho cán bộ đó. Nội dung đào tạo do người trong Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng soạn thảo thường sát với thực tế yêu cầu công việc, hơn nữa họ biết những học viên của mình yêu những mảng nào, cần đi sâu vào vấn đề gì để nâng cao hiệu quả đào tạo cho giảng viên. Tuy nhiên do hạn chế về trình độ chuyên môn, chương trình đào tạo chưa cơ bản lắm nên vấn đề truyền đạt còn nhiều hạn chế.

Đối với nội dung soạn thảo được thuê ngoài, Bộ phận Hành chính nhân sự sẽ kết hợp với trưởng bộ phận khác xem xét nội dung và trả chi phí cho người soạn thảo. Mức chi phí này nằm trong khoảng từ 500.000 đến 5.000.000 triệu đồng.

Giảng viên của khoá đào tạo cũng có thể là người trong Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng hoặc thuê ngoài. Việc chọn giảng viên dựa vào kết quả đánh giá hiệu quả các khoá đào tạo trước đó hoặc thông qua các trung tâm có uy tín. Bộ phận Hành chính nhân sự sẽ xem xét lựa chọn giáo viên cho phù hợp với mục đích của khoá đào tạo.

Thời gian các học viên tham gia khoá đào tạo thường vào buổi tối hoặc các ngày nghỉ cuối tuần. Vì thế ban ngày học viên vẫn có thể đảm nhận được công việc một cách bình thường và không làm gián đoạn kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng. Tuy nhiên do cả làm cả học nên chất lượng đào tạo không thực sự hiệu quả.

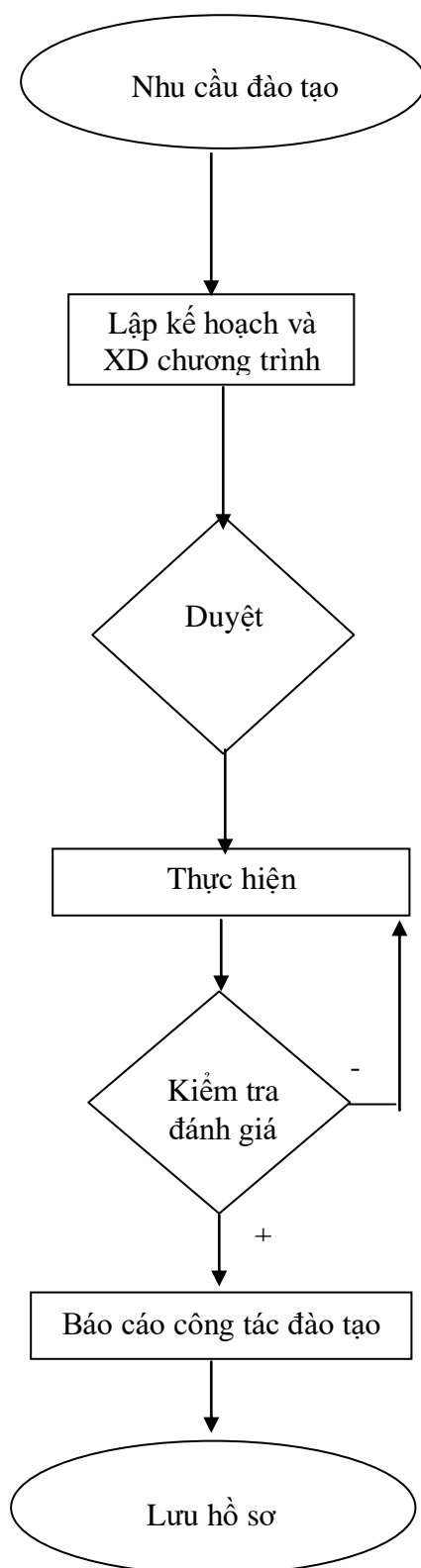
Chi phí cho việc đào tạo có vai trò quan trọng quyết định chất lượng đào tạo. Chi phí đào tạo càng cao thì sẽ thuê được những giảng viên giỏi, đầu tư đầy đủ trang thiết bị phục vụ cho việc học tập hơn, chương trình đào tạo phong phú hơn, v.v... và điều này góp phần quan trọng trong việc nâng cao chất lượng giảng dạy.

Chi phí đào tạo qua các năm là khác nhau tuỳ thuộc vào yêu cầu công việc và tính chất của khoá đào tạo.

Khi khoá đào tạo kết thúc, giảng viên, học viên, cùng các bộ phận có học viên tham dự đánh giá hiệu quả đào tạo của khoá học đó.

2.3.4.3. Thực hiện kế hoạch đào tạo

Sơ đồ 2.5: Quy trình đào tạo



Kế hoạch đào tạo của Công ty sẽ đi vào thực hiện theo quy trình sau:

Thứ nhất: Duyệt

Kế hoạch đào tạo của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng sẽ đi vào thực hiện theo quy trình sau:

Phòng nguồn nhân lực có trách nhiệm tổng hợp hồ sơ đào tạo trình GD ký duyệt. Thời gian ký duyệt không quá 03 ngày làm việc.

Nếu kế hoạch không đạt, Bộ phận Hành chính - Nguồn nhân lực phải xây lại kế hoạch và trình GD, chậm nhất sau 03 ngày.

Nếu kế hoạch được ký duyệt, Bộ phận Hành chính - Nguồn nhân lực sẽ tổ chức thực hiện. Kế hoạch được triển khai.

+Thứ hai: Thực hiện

Học viên, Bộ phận Hành chính - Nguồn nhân lực và giảng viên sẽ tham gia thực hiện kế hoạch đào tạo.

Đối với trường hợp đào tạo theo nguyện vọng cá nhân (Đào tạo để nâng cao nghiệp vụ chuyên môn phục vụ công việc). Trong thời gian tham gia đào tạo, cá nhân phải tự sắp xếp công việc của mình để không ảnh hưởng đến công việc chung của các bộ phận. Những học viên này thường chọn thời gian đào tạo vào buổi tối và ngày nghỉ cuối tuần.

Đối với trường hợp mời giảng viên ngoài về giảng dạy và đào tạo nội bộ. Để công tác đào tạo được hiệu quả, phòng nguồn nhân lực có trách nhiệm chuẩn bị tài liệu giáo trình, lớp học, thiết bị hỗ trợ phục vụ cho hoạt động đào tạo, âm thanh, ánh sáng và những dụng cụ khác.

Phòng nguồn nhân lực lập danh sách học viên tham gia đào tạo bao gồm: tên, chức vụ, bộ phận và cuối mỗi buổi học, học viên sẽ ký tên vào danh sách này.

Đối với khoá đào tạo bên ngoài, phòng nguồn nhân lực liên hệ với cơ sở đào tạo đăng ký số lượng học viên tham gia theo mẫu đăng ký của bên đối tác cung cấp.

+Thứ ba: Kiểm tra đánh giá

Mọi khoá đào tạo do Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng tổ chức đều được đánh giá nhằm xác định hiệu quả của nó mang lại so với mục tiêu mà Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng, các bộ phận, cá nhân đã đặt ra. Quá trình kiểm tra đánh giá này do phòng nguồn nhân lực và giảng viên đảm nhận. Phòng nguồn nhân lực của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng đã phần nào thực hiện đánh giá hiệu quả các khoá đào tạo bằng “ Bài kiểm tra”. Bài kiểm tra này sẽ được giảng viên kết hợp bộ phận liên quan chấm điểm. Bảng đánh giá kết quả kết bài thi có bốn mức độ: giỏi, khá, trung bình và không đạt.

Bên cạnh đó Bộ phận Hành chính - Nguồn nhân lực còn thu thập ý kiến của ứng viên tham gia để đánh giá một cách toàn diện khoá đào tạo.

Đối với mỗi học viên sau khi tham gia khoá đào tạo sẽ đánh giá về:

- Nội dung khoá học (rất khó, khó, trung bình, dễ)
- Độ dài khoá học (quá dài, dài, trung bình, ngắn)
- Giảng viên truyền đạt (tốt, khá, trung bình, yếu)
- Công tác tổ chức (tốt, khá, trung bình, kém)
- Thiết bị trợ giảng (tốt, trung bình, không tốt, kém)
- Đối tượng tham gia (phù hợp, không phù hợp)
- Tài chính.

Học viên sẽ tích vào mức độ đánh giá các yếu tố trên mà học viên cho là đúng. Ví dụ: Học viên cho rằng khoá học quá dài, nội dung dễ, giảng viên truyền đạt khá v.v... Qua hình thức đánh giá này, bộ phận Hành chính - Nguồn nhân lực dùng làm căn

cứ để khắc phục những điểm còn yếu kém và phát huy những điểm tốt cho khoá đào tạo sau.

+*Thứ tư: Báo cáo công tác đào tạo*

Báo cáo công tác đào tạo do Bộ phận Hành chính - Nguồn nhân lực lập ra bao gồm các nội dung sau:

- Thông tin về khoá học: Nội dung, số lượng học viên (bộ phận), thời gian, chi phí.
- Nhận xét chung: Nhận xét đối với học viên, đối với giảng viên, các đơn vị hỗ trợ, kết quả khoá đào tạo (các kiến nghị đề xuất), đánh giá chung.

Bảng 2.5 Kết quả thực hiện công tác đào tạo của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng qua 3 năm

Đơn vị: Người

STT	Hình thức đào tạo: Bộ phận:	2015		2016		2017	
		Nội bộ	Bên ngoài	Nội bộ	Bên ngoài	Nội bộ	Bên ngoài
1	P.HCNS	5		3		7	2
2	P. Marketing	5	2	3	4	4	
3	P. TC – KT	5		5		7	
4	P. KD – XNKhẩu	3		4	4	5	2
5	P. KH – ĐTur	2		5	4	5	
6	P. PTKT – BHSP	2	2	3		2	6
7	P. ĐP – VC	3		7		3	
	TỔNG	25	4	30	12	33	10
	TỔNG	29		42		43	

(Nguồn: Bộ phận Hành chính- nguồn nhân lực)

Nhận xét:

Trong 3 năm số cán bộ nhân viên được đào tạo tăng dần, năm 2015 là 29 người, năm 2016 tăng 42 người, năm 2017 tăng 43 người. Số nhân viên đào tạo nội bộ chiếm đa số. Và những nhân viên này chủ yếu là nhân viên mới của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng, là những người vừa trải qua quá trình tuyển dụng của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng. Những nhân viên này được sự kèm cặp và hướng dẫn tận tình của trưởng bộ phận và phó bộ phận. Cách đào tạo này sẽ giúp nhân viên mới thích ứng nhanh với công việc được giao.

Số cán bộ tham gia các khoá đào tạo bên ngoài là rất ít, điều này chứng tỏ Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng chưa chú trọng công tác cử người đi đào tạo. Đào tạo bên ngoài có vai trò rất quan trọng vì các lớp đào tạo bên ngoài sẽ bài bản và giúp học viên tiếp thu có hệ thống hơn so với đào tạo nội bộ.

+*Thứ năm: Lưu hồ sơ*

Khoá đào tạo kết thúc, bộ phận Hành chính - Nguồn nhân lực lập báo cáo đào tạo và lưu hồ sơ.

Nhận xét

Ưu điểm:

Đào tạo nhằm tăng chất lượng nguồn nhân lực của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng, từ đó tăng hiệu quả lao động, tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng. Vì thế đào tạo nguồn nhân lực của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng là hoạt động mang tính chiến lược.

Quá trình đào tạo của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng đa số là đào tạo tại chỗ những nhân viên mới nhận công việc với sự kèm cặp của trưởng và phó bộ phận liên quan. Quá trình đào tạo này giúp nhân viên mới tiếp thu nhanh những kiến thức và kinh nghiệm do người hướng dẫn truyền đạt lại. Cách đào tạo này không tốn kém chi phí so với việc đào tạo bên ngoài song khá hiệu quả.

Nội dung các khoá đào tạo sát với tình hình và yêu cầu thực tế của công việc tạo điều kiện cho nhân viên nắm bắt nhanh nội dung bài học để áp dụng vào công việc mà mình đảm nhận.

Nhược điểm:

Đào tạo nguồn nhân lực là một việc làm có tính chiến lược của mỗi Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng, có thể Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng tốn kém chi phí trước mắt nhưng mặt khác đào tạo mang lại hiệu quả lâu dài.

Có thể nói việc đào tạo ở Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng mới chỉ mang tính tạm thời, lâu lâu mới có một khoá học và được mở trong thời gian ngắn. Học viên được cử đi học là đại diện của phòng ban. Việc xác định nhu cầu đào tạo chưa thật rõ ràng, còn nhiều bất cập. Lựa chọn học viên đi học chỉ mang tính đại diện.

Mặc dù phòng nguồn nhân lực đã lập được mục tiêu đào tạo cho mỗi khoá học song chưa rõ ràng cụ thể, mục tiêu đào tạo chỉ mang tính chung chung. Vì vậy, kết quả sau đào tạo là chưa cao.

Chương trình đào tạo của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng chưa phong phú, chưa thu hút được học viên tham gia học. Hơn nữa kinh phí cho việc đào tạo thấp chưa đầu tư vào những khoá học mang tính chất mũi nhọn, bồi dưỡng nhân viên Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng trở thành những cán bộ xuất sắc, nòng cốt.

2.3.5. Thực trạng công tác đánh giá nguồn nhân lực

2.3.5.1. Mục tiêu đánh giá

Tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng, tình hình hoàn thành nhiệm vụ lao động của từng người lao động được đánh giá theo chu kỳ hàng tháng, cuối mỗi đợt thi đua và cuối năm với việc sử dụng những phương pháp đánh giá đã được thiết kế một cách có lựa chọn. Việc đánh giá năng lực thực hiện công việc có thể được quy về hai mục tiêu cơ bản sau:

Thứ nhất, đánh giá năng lực thực hiện công việc là để cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động. Qua bảng phân tích đánh giá năng lực thực hiện công việc, mỗi nhân viên sẽ thấy được chất lượng hoàn thành công việc, từ đó nhận ra những sai sót, hạn chế cần sửa chữa để có thể tự hoàn thiện mình, giảm thiểu những sai lỗi trong quá trình làm việc hoàn thành công việc một cách tốt hơn. Đồng thời, qua phân tích đánh giá năng lực của người quản lý, nhân viên cũng thấy được những điểm mạnh trong năng lực chuyên môn của mình để phát huy, đóng góp nhiều hơn cho sự phát triển của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.

Thứ hai, đánh giá năng lực thực hiện công việc giúp cho những người quản lý có thể đưa ra các quyết định nguồn nhân lực đúng đắn như đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến, kỷ luật.... Bên cạnh đó, đánh giá năng lực thực hiện công việc của người lao động nếu được thực hiện tốt và công bằng sẽ là cơ sở hữu hiệu cho công tác thi đua khen thưởng, trả lương, thưởng cho người lao động, tạo động lực cho người lao động, tăng cường mối quan hệ tốt đẹp giữa người quản lý và người lao động.

Quá trình đánh giá năng lực thực hiện công việc ở một mức độ nào đó chính là sự mở rộng của thiết kế công việc và có những tác động cơ bản tới Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng nói chung. Đồng thời mức độ hợp lý đúng đắn của việc sử dụng các hệ thống đánh giá và thông tin phản hồi các kết quả đánh giá đối với người

lao động có ảnh hưởng lớn tới việc xây dựng và phát triển đạo đức, thái độ lao động của người lao động và bầu không khí xã hội trong toàn Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.

2.3.5.2. Quy trình đánh giá

Thực tế thực hiện công việc		Đánh giá năng lực thực hiện công việc		Thông tin phản hồi
-----------------------------	--	---------------------------------------	--	--------------------

Đo lường sự thực hiện công việc

Tiêu chuẩn thực hiện công việc

Quyết định nguồn nhân lực		Hồ sơ nhân viên
---------------------------	--	-----------------

(Nguồn: Bộ phận Hành chính - Nguồn nhân lực)

Sơ đồ 2.6: Quy trình đánh giá năng lực thực hiện công việc tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng

Theo sơ đồ này, hàng tháng Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng tiến hành đánh giá năng lực thực hiện công việc của các CBCNV. Kết quả đánh giá năng lực thực hiện CV chính là thành tích của người lao động và được sử dụng trong việc đánh giá người lao động cho cả năm.

Để thực hiện công tác đánh giá, Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng thiết lập một hệ thống đánh giá với 3 yếu tố cơ bản sau:

- Các tiêu chuẩn thực hiện công việc.
- Đo lường sự thực hiện công việc.
- Thông tin phản hồi đối với người lao động và bộ phận quản lý nguồn nhân lực.

Các cán bộ đánh giá sử dụng các phương pháp đánh giá để tiến hành đo lường sự thực hiện công việc của nhân viên thông qua việc so sánh giữa thực tế thực hiện công việc với các tiêu chuẩn. Các kết quả đánh giá được thảo luận với người lao động để hoàn thiện sự thực hiện công việc của họ. Đồng thời các kết quả đánh giá được cung cấp tới bộ phận quản lý nguồn nhân lực của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng để lưu giữ hồ sơ của nhân viên làm cơ sở để ra các quyết định nguồn nhân lực có liên quan đến công việc của nhân viên được đánh giá, mục tiêu cuối cùng là hoàn thiện sự THCV của nhân viên.

2.3.5.3. Phương pháp đánh giá

Tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng, hệ thống định mức đánh giá được xác định theo phương pháp danh mục kiểm tra. Theo phương pháp này, phòng TCCBLĐ- TL sẽ thiết kế một hệ thống danh mục các câu hỏi về hành vi và các thái độ của nhân viên có thể xảy ra trong quá trình làm việc. Ví dụ:

Tên nhân viên:

Chức danh công việc:

Tên người đánh giá:

Bộ phận:

Ngày đánh giá:

----- Hợp tác với bạn cùng làm việc

----- Có số ngày nghỉ ốm không quá quy định

----- Thường xuyên hoàn thành công việc đúng thời hạn

----- Không rời khỏi vị trí trong ca làm việc

----- Thái độ tận tình với khách hàng

----- Chấp hành nghiêm kỷ luật lao động

Các cán bộ đánh giá của các bộ phận sẽ nhận bản chụp mẫu phiếu và đánh dấu vào những câu mà họ cảm thấy phù hợp với nhân viên mà họ đang đánh giá. Tuy nhiên, nhìn chung hiện nay việc thực hiện theo phương pháp này còn nhiều mang tính chung chung nó phù hợp với nhiều loại công việc nhưng lại không phản ánh được tính chất đặc thù của từng loại công việc. Do vậy, nếu áp dụng phương pháp này cho các tất cả các đơn vị trong Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng thì chưa thật sự phù hợp. Hơn nữa, việc xác định các tiêu chí đánh giá tương đối phức tạp và đòi hỏi phải có sự linh hoạt mà không phải bộ phận nào cũng làm được như thế. Hiện nay, các đơn vị tuy có áp dụng theo phương pháp đánh giá này nhưng mỗi người làm một cách làm cho hệ thống đánh giá thiếu đồng bộ. Có thể nói, hệ thống đánh giá năng lực THCV tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng hiện nay còn quá sơ sài, chưa chặt chẽ, hệ thống định mức không rõ ràng.

2.3.5.4. Tiêu chuẩn đánh giá

Do tính chất công việc của hai bộ phận lao động trực tiếp và gián tiếp là khác nhau nên quy trình đánh giá năng lực thực hiện công việc của các bộ phận này cũng khác nhau. Tùy thuộc vào đơn vị của người lao động mà công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc theo các cấp độ khác nhau và theo những tiêu chuẩn khác nhau.

Với CBCNV làm việc tại các bộ phận gián tiếp, tiêu chuẩn đánh giá năng lực thực hiện công việc là phải đảm bảo thực hiện về cả tiến độ thực hiện và chất lượng công việc. Chất lượng công việc được đánh giá theo mức độ hoàn thành công việc đã được phân công tại bảng bố trí phân công công việc. Ngoài ra, những nhân viên này chỉ thuộc sự quản lý của một cấp trên duy nhất nên người phụ trách đánh giá năng lực thực hiện công việc của họ là Thủ trưởng trực tiếp.

Với các CBCNV là người lao động trực tiếp tại kho do không đòi hỏi nhiều yêu cầu về sự sáng tạo của nhân viên nên tiêu chuẩn đánh giá năng lực thực hiện công việc của họ là sự bảo đảm thực hiện công việc về cả thời gian và chất lượng công việc. Sự đảm bảo về mặt thời gian nghĩa là người lao động trong ca làm việc không được phép rời khỏi vị trí trong ca làm việc của mình và có số ngày nghỉ ốm không quá quy định. Người phụ trách đánh giá năng lực thực hiện công việc của các nhân viên này là các kíp trưởng, tổ trưởng của họ, sau đó có sự góp ý của đội trưởng và phê duyệt của Giám đốc Trung tâm, thành tích của người lao động sẽ được công nhận. Sau mỗi đợt bình bầu lao động giỏi, người có thành tích thực hiện công việc tốt sẽ được hưởng các chế độ ưu đãi theo quy định.

Mức độ hoàn thành công việc của các nhân viên được xếp loại theo trình tự: A1, A, B, C, D để cuối tháng các đơn vị tiến hành bình bầu lao động giỏi và trả lương, thưởng cho người lao động.

- A1: Người lao động trong quá trình làm việc tích cực, không nghỉ ốm, hoàn thành tốt công việc theo đánh giá của cán bộ quản lý, chấp hành nghiêm chỉnh kỷ luật lao động và có quá nửa số phiếu bình bầu lao động giỏi của các NV khác.

- A: NV hoàn thành tốt nhiệm vụ nhưng có 2 ngày nghỉ ốm trong tháng
- B: NV nghỉ ốm quá 2 ngày, quá trình làm việc bị hành khách phàn nàn.
- C: NV vi phạm kỷ luật nghiêm trọng trong quá trình làm việc, có sự khiếu nại của hành khách về thái độ làm việc, tự ý rời khỏi vị trí trong ca làm việc.
- D hoặc E: NV vi phạm kỷ luật nghiêm trọng trong quá trình làm việc, có thái độ coi thường hành khách, thường xuyên nghỉ ốm, gây ra bất ổn định cho các bộ phận khác có liên quan. Trong 1 năm nếu 1 lần bị xếp loại E và 1 lần xếp loại dưới A nhân viên sẽ bị đuổi việc và không được nhận vào bất cứ vị trí nào của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.

Như vậy, các chỉ tiêu đánh giá liên quan đến sự thực hiện công việc của nhân viên như hiện nay chưa được xác định cụ thể. Ví dụ: tiêu chuẩn đánh giá là phải đảm bảo thực hiện công việc, nhưng như thế nào là đảm bảo? Đảm bảo nghĩa là chỉ cần đạt mức trung bình? Nếu nhân viên đạt trên mức trung bình như: xuất sắc, có sáng kiến và khi phân rộng sáng kiến ra các bộ phận khác thì đem lại hiệu quả rõ rệt như: giải phóng sức lao động, khơi thông ách tắc, tạo thêm được khoảng trống về thời gian và cường độ lao động.... thì sao? Còn các chỉ tiêu khác liên quan đến yếu tố cá nhân người lao động như thái độ lao động, tinh thần hợp tác, sáng kiến, tinh thần trách nhiệm.... lại chưa được tính đến. Như vậy, sẽ không phản ánh được chính xác đầy đủ khả năng cũng như hạn chế của người lao động; về kết quả đánh giá chỉ đem lại các khoản thưởng chung cho nhóm, tổ, phòng nên chưa kích thích người lao động phát huy hết năng lực, khả năng sáng tạo vì lợi ích cá nhân của họ chưa được đề cao, mức độ hoàn thành công việc của họ chưa được tính bằng thu nhập mà họ xứng đáng được hưởng.

Việc đánh giá thành tích công tác của nhân viên là cơ sở để trả lương, thưởng, bình bầu lao động giỏi, do cấp trên trực tiếp đánh giá và lại được xem xét ở cấp cao hơn vừa đảm bảo đánh giá được sát sao, vừa giảm bớt được các lỗi chủ quan trong quá trình đánh giá. Tuy nhiên, do các tiêu chuẩn đánh giá không cụ thể, chưa đầy đủ nên kết quả sẽ phụ thuộc nhiều vào ý kiến chủ quan của người đánh giá. Mặt khác bản thân người lao động tuy có được thảo luận về các kết quả đánh giá sự thực hiện công việc của mình nhưng các thông tin phản hồi còn mang tính hình thức, chưa cụ thể về những thiếu sót hạn chế của mình để có thể điều chỉnh cho phù hợp.

Nhìn vào bảng đánh giá năng lực thực hiện công việc của các nhân viên trong các đơn vị trên của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng cho thấy các CBCNV đều chưa hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Năm 2015 là năm có mức hoàn thành nhiệm vụ thấp nhất với BQ là 90,18%. Tỷ lệ hoàn thành công việc có tăng thêm trong các năm 2016 và 2015 nhưng nhìn chung vẫn chưa cao và chưa đạt yêu cầu. Năm 2016 mức độ hoàn thành công việc BQ của các CBCNV là 91,82% có tăng 1,64% so với năm 2015. Năm 2015 tỷ lệ hoàn thành công việc BQ là 92,83%, tăng 1,01% so với năm 2016. Nhìn chung, mức độ hoàn thành công việc của các CBCNV trong bộ phận gián tiếp là thấp hơn so với bộ phận trực tiếp đặc biệt là phòng KTCN và phòng KHĐT. Lý do chủ yếu là các bộ phận này làm việc theo đợt, theo kỳ nên công việc không thường xuyên, các CBCNV thường xuyên xin nghỉ vì các lý do cá nhân.

Nhận xét

Với hai phương pháp thang đo đánh giá là phương pháp thang đo đánh giá đồ họa và phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi, người đánh giá sẽ cho ý kiến của mình về sự thực hiện công việc dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo thang đo từ thấp đến cao.

Mẫu phiếu đánh giá của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng cho mức thang 5 điểm ở mỗi tiêu chí, mỗi tiêu chí lại có hệ số riêng trong tổng số điểm mà mỗi cán bộ nhân viên nhận được. Việc lựa chọn các đặc trưng và đo lường các đặc trưng đánh giá được nghiên cứu và ghi nhận cụ thể, rõ ràng.

Ưu điểm

- Đánh giá là hoạt động thường xuyên mỗi năm hai lần tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng. Kết quả đánh giá thực hiện công việc có liên quan đến tiền công, tiền lương, phúc lợi, thăng tiến, thuyên chuyển, đề bạt, chế độ khen thưởng, kỷ luật của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng do vậy tạo được sự khuyến khích thực hiện công việc của cán bộ nhân viên. Chương trình đánh giá đã sử dụng tối đa kết quả đánh giá vào các hoạt động nguồn nhân lực khác tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng, điều này góp phần tạo động lực cho cán bộ nhân viên khi chương trình đánh giá rõ ràng, minh bạch, có được sự tin tưởng và ủng hộ của tất cả mọi người.

- Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng đã xây dựng hai mẫu biểu đánh giá, một áp dụng cho nhân viên, chuyên viên nghiệp vụ và một áp dụng cho cán bộ có chức vụ từ tổ trưởng trở lên. Hai mẫu biểu đánh giá được xây dựng dựa trên những đặc trưng trong công việc của hai đối tượng tham gia đánh giá. Đây là sự phân chia khác biệt giúp việc đánh giá được chính xác hơn.

- Tiêu thức đánh rộng bao quát được nhiều lĩnh vực và mô tả được sự thực hiện công việc của cán bộ nhân viên ở những mức khác nhau. Các đặc trưng đánh giá được đưa ra cẩn thận, cụ thể. Những hành vi được đánh giá có thể quan sát và kiểm tra.

- Hai phương pháp đánh giá được áp dụng với những ưu điểm riêng như là phương pháp dễ hiểu, dễ tiếp cận, việc xây dựng tương đối đơn giản và thực tiễn. Những đặc trưng được lượng hoá giúp người đánh giá dễ dàng cho điểm hơn, ít gặp lỗi thiên vị hơn, các đặc trưng được lựa chọn cẩn thận tạo ra sự nhất trí giữa người đánh giá và người được đánh giá do những hành vi được lượng hoá và dễ dàng quan sát. Sự kết hợp giữa hai phương pháp đã phần nào khắc phục được những nhược điểm của từng phương pháp như lỗi thiên vị, thành kiến. Mẫu phiếu đánh giá được đưa ra dễ hiểu, được xây dựng tương đối đơn giản và sử dụng thuận tiện, (Phụ lục).

- Cách cho điểm tương đối dễ dàng và lượng hoá được tình hình thực hiện công việc của người lao động bằng điểm. Phương pháp tính điểm của cán bộ nhân viên và cán bộ lãnh đạo được xây dựng cẩn thận mô tả chính xác các hành vi cụ thể của người được đánh giá do vậy mà tránh được phần nào lỗi thiên vị trong đánh giá.

Hạn chế

- Dùng hai dạng mẫu biểu áp dụng chung cho các phòng ban khác nhau do vậy mà việc đánh giá chưa thực sự nêu được các đặc trưng riêng biệt của từng công việc. Điều này có thể khắc phục bằng việc xây dựng một hệ thống đánh giá mới với các tiêu chí phù hợp hơn.

- Tuy có hai lần đánh giá là cán bộ nhân viên tự đánh giá và người quản lý trực tiếp đánh giá nhưng quyết định chủ yếu là ở người đánh giá trực tiếp do vậy tuy tiêu chí đánh giá và cách tính điểm là rõ ràng nhưng chưa chắc đã đánh giá đúng.

- Việc đánh giá diễn ra sáu tháng một lần dễ dẫn tới lỗi ảnh hưởng của sự kiện gần nhất. Công tác đánh giá nên diễn ra ba tháng một lần để tránh lỗi này, đồng thời tạo môi trường làm việc cho cán bộ nhân viên luôn năng động và hoàn thiện việc thực hiện công việc của mình.

- Một số nhà quản lý trực tiếp ngại đối đầu với cán bộ nhân viên mình đánh giá do nhiều lý do, do vậy khi thảo luận tính cởi mở, minh bạch giữa hai người rất ít. Điều

này làm cho kết quả đánh giá bị hạn chế trong việc đưa ra những quyết định nguồn nhân lực sau đó.

2.4 Đánh giá chung về công tác sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng

2.4.1. Ưu điểm

Qua một số chính sách trên của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng, em có một vài ý kiến về ưu điểm chính sách đãi ngộ của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng như sau:

- Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng đã nhận thức được tầm quan trọng của nguồn nhân lực – đó là yếu tố quyết định đến sự phát triển và đi tới thành công của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng. Chính vì vậy Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng cũng đã xây dựng nhiều chính sách đãi ngộ dành cho cán bộ công nhân viên của mình.

- Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng đã thành lập Hội đồng thi đua khen thưởng chứng tỏ Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng đã có định hướng ngày càng hoàn thiện hơn chính sách đãi ngộ của mình. Điều đó là hết sức quan trọng trong xã hội hiện nay.

- Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng đã cố gắng áp dụng nhiều hình thức đãi ngộ : cả đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính với mục tiêu nâng cao đời sống vật chất và đời sống tinh thần của cán bộ công nhân viên.

2.4.2. Hạn chế

Trong bối cảnh xã hội hiện nay, chính sách đãi ngộ của các doanh nghiệp ngày càng đa dạng và phong phú, thực sự trở thành động lực thúc đẩy nhân viên hăng say làm việc và ngày càng gắn bó với công việc hơn. Nằm trong bối cảnh đó, các chính sách đãi ngộ của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng còn bộc lộ rất nhiều hạn chế như sau:

- Tuy Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng đã áp dụng nhiều hình thức đãi ngộ nhưng các hình thức đãi ngộ chưa thật sự phong phú, đa dạng và đặc sắc. Rất nhiều các Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng khác đều có các chính sách đãi ngộ này, chưa tạo nên nét đặc sắc, nét riêng của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.

- Các hình thức đãi ngộ tài chính còn mang tính hình thức, chưa có giá trị xứng đáng để thực sự là động lực thúc đẩy cán bộ công nhân viên phấn đấu.

- Các hình thức đãi ngộ phi tài chính còn ít ỏi và chưa phong phú.

- Chính sách tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên thi nâng bậc, nâng cao tay nghề mới chỉ dừng lại ở các công nhân kỹ thuật. Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng chưa có chính sách cho những cán bộ công nhân viên giỏi, có năng lực thực sự được học tập và đào tạo chuyên sâu hơn nữa.

- Về các hình thức thưởng chủ yếu dựa trên các yếu tố như : thâm niên công tác, vị trí công tác,...mà chưa chú ý đến năng lực làm việc và hiệu suất làm việc của mỗi cán bộ công nhân viên. Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng cũng chưa có chính sách đãi ngộ đặc biệt đối với những cá nhân giỏi, có trình độ cao, có năng lực thực sự. Hiện nay, chúng ta thấy rằng vấn đề thu hút và đãi ngộ nhân tài đang được cả xã hội quan tâm. Ta dễ dàng nhận thấy rằng khi một công nhân nghỉ việc, ta có thể thay thế thuê một công nhân khác. Nhưng để tuyển chọn, thay thế được 1 cá nhân giỏi, có năng lực, có tâm huyết với Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng, cố gắng phấn đấu vì sự nghiệp của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng là rất khó. Chính vì vậy, Công ty

TNHH Thương Mại Duy Tùng cần phải có những chính sách đãi ngộ đặc biệt dành cho những cá nhân này.

- Trong chính sách đãi ngộ của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng chưa đề cập đến về khả năng thăng tiến của nhân viên – đó là một yếu tố quan trọng mà nhưng người lao động rất quan tâm.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC SỬ DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI DUY TÙNG

3.1. Phương hướng, mục tiêu hoạt động sử dụng nhân sự trong thời gian tới

3.1.1. Phương hướng hoạt động của Công ty

Tạo ra một nguồn nhân lực đủ về số lượng, có cơ cấu phù hợp, có trình độ chuyên môn cao, thành thạo về kỹ năng, trong sáng về đạo đức, năng động, sáng tạo và văn minh trong giao tiếp, ứng xử, đáp ứng ngày càng cao hơn các yêu cầu phát triển của doanh nghiệp.

3.1.2. Phương hướng sử dụng nhân sự

- Tiếp tục xây dựng, phát triển, tổ chức lại bộ máy sử dụng nhân sự và đội ngũ chuyên gia về phát triển nguồn nhân lực đủ mạnh để thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả nhất.

- Nâng cao toàn diện chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao tỷ lệ lao động được qua đào tạo, nhằm tạo ra một bước phát triển mới về chất, trong đó:

+ Nâng cao kiến thức và kỹ năng quản trị doanh nghiệp cho lãnh đạo, quản lý các cấp nhằm xây dựng một đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý có đủ năng lực và bản lĩnh giải quyết các vấn đề thực tiễn đặt ra trong tiến trình hội nhập;

+ Tăng cường năng lực, đào tạo kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động.

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động từ 20-30% và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

- Xây dựng và triển khai một cách toàn diện, đồng bộ hệ thống các chính sách động viên nhân viên nhằm phát huy tối đa năng lực làm việc cá nhân, nhóm người lao động. Đồng thời, thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao về vật chất và tinh thần của người lao động và gắn quyền lợi của họ với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.

3.2.1. Tăng cường công tác tuyển chọn nguồn nhân lực

3.2.1.1 Cụ thể hoá kế hoạch kinh doanh và định hướng phát triển nguồn nhân lực của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.

Kế hoạch kinh doanh và mục tiêu phát triển của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng là cơ sở để xác định nguồn tài nguyên nguồn nhân lực cần có ở hiện tại và tương lai. Từ kế hoạch kinh doanh, các bộ phận phòng ban sẽ xem xét nguồn tài nguyên nguồn nhân lực của bộ phận mình có đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh trong tương lai hay không. Nếu đã đáp ứng được thì các bộ phận sẽ sử dụng và phát triển nó như thế nào. Còn nếu chưa đáp ứng được, các bộ phận cùng Bộ phận Hành chính nhân sự sẽ xác định xem số lượng và chất lượng nguồn nhân lực cần bổ sung ở mức độ nào.

Trong thời gian tới, Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng phấn đấu đến cuối năm 2018 tham gia thị trường chứng khoán và với mục tiêu doanh số và nguồn nhân lực như đã nói trên, Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng cần xây dựng nguồn nhân lực thật vững mạnh với đội ngũ nhân viên giàu kinh nghiệm, nhanh nhẹn, có trình độ cao, đa số tốt nghiệp đại học, cao đẳng nhằm đáp ứng xu thế mở rộng sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng cũng như xu thế của thời đại ngày nay đó là thời đại tri thức.

Quy mô sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng ngày càng lớn, do đó tại thời điểm hiện tại và tương lai Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng đang nên từng bước thực hiện:

- Tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân viên kinh doanh bán hàng nhằm nâng cao chất lượng bán hàng, tăng doanh thu, tạo mối quan hệ gần gũi giữa khách hàng với Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.
- Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng nên giữ chân những người có kinh nghiệm làm việc bằng các chế độ đãi ngộ phù hợp như tăng lương, thăng chức.
- Chuyên nghiệp hoá bộ phận chức năng, nâng cao cường độ và năng suất lao động thông qua việc giao công việc cụ thể, đúng khả năng của từng nhân viên.

3.2.1.2 Làm tốt công tác Tuyển dụng và đa dạng hoá nguồn tuyển dụng

Tuyển dụng nhân viên là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký nộp đơn tìm việc.

Để làm tốt công tác Tuyển dụng, trước hết Bộ phận Hành chính nhân sự phải cung cấp đầy đủ các thông tin tuyển dụng dưới nhiều hình thức thông báo khác nhau. Thông tin tuyển dụng nên có các nội dung sau:

- Vị trí cần tuyển.
- Số lượng cần tuyển.
- Nội dung công việc.
- Thời gian làm việc, môi trường công việc.
- Yêu cầu về bằng cấp, trình độ chuyên môn, số năm kinh nghiệm.
- Hồ sơ dự tuyển bao gồm những gì, nêu rõ địa chỉ và thời hạn nộp hồ sơ xin việc.
- Các chú ý khác như: nếu ứng viên không trúng tuyển sẽ không trả lại hồ sơ...

Thông qua những thông tin này ứng viên sẽ xem xét tới khả năng của mình đủ đáp ứng yêu cầu công việc hay không từ đó đến nộp đơn xin việc. Điều này sẽ tránh được số lượng lớn đơn nộp ảo, không đủ tiêu chuẩn ứng tuyển, bị loại bỏ hồ sơ ngay từ vòng sơ tuyển.

Thông tin tuyển dụng phải đầy đủ nhưng không được quá dài dòng, phải ngắn gọn, hấp dẫn độc đáo thu hút người xem và tăng tính lan truyền của bản thông báo tuyển dụng.

Sau khi hoàn thiện nội dung tuyển dụng, Bộ phận Hành chính nhân sự thực hiện thông báo tuyển dụng dưới nhiều hình thức khác nhau như: thông báo trên Internet thông qua trang web riêng của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng, web tuyển dụng, web công cộng hoặc có thể phát tờ rơi v.v... hoặc tham gia hội chợ việc làm nhằm quảng bá hình ảnh doanh nghiệp, thu hút được sự quan tâm của nhiều người hơn.

Thông báo được lan truyền rộng rãi thì sẽ thu hút được nhiều người đến nộp hồ sơ xin việc, tăng khả năng cho việc lựa chọn các ứng viên phù hợp với vị trí tuyển dụng.

Ngoài ra Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng cần đa dạng hoá nguồn tuyển dụng.

Đối với nguồn tuyển dụng bên trong. Họ là những người làm việc trong Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng, đã hiểu biết về môi trường làm việc, nếu họ được chuyển sang bộ phận khác hoặc được thăng tiến thì họ sẽ không mất thời gian để tìm hiểu về Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng, làm quen với môi trường làm việc.

Mặt khác, nếu nhân viên trong Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng sau một thời gian làm việc được thăng tiến hoặc được chuyển tới vị trí tốt hơn trong Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng thì sẽ tạo động lực cho nhân viên phấn đấu vươn lên và gắn bó với Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng hơn.

Việc Tuyển dụng nhân viên trong Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng đòi hỏi phải có sự công bằng khách quan tránh tình trạng người này xứng đáng được lên vị trí cao hơn nhưng không được mà người không xứng đáng lại được. Vì thế khi lựa chọn nguồn tuyển dụng bên trong, Bộ phận Hành chính nhân sự và GD phải xem xét kỹ càng những đóng góp của nhân viên đó cho Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng, khả năng đảm nhận của nhân viên đó đối với công việc cũ như thế nào, mặt nổi bật và những điều cần khắc phục khi nhận vị trí công tác mới.

Đối với nguồn tuyển dụng bên ngoài:

Nguồn tuyển dụng bên ngoài có thể là do người quen giới thiệu hoặc tự Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng tìm kiếm bên ngoài.

Nếu các ứng viên do người quen giới thiệu thì nhà tuyển dụng nên kiểm tra nguồn tham khảo. Nguồn tham khảo có thể là chính nhân viên trong Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng hoặc người bên ngoài. Kiểm tra nguồn tham khảo là một bước quan trọng để tìm hiểu về thông tin của các ứng viên mà không thể tìm thấy trong hồ sơ hoặc có được thông qua việc phỏng vấn. Nhà tuyển dụng có thể đặt ra những câu hỏi cho người giới thiệu như sau:

- Anh hoặc chị đã quen người này bao lâu và họ có khả năng gì?
- Họ có những ưu điểm và khuyết điểm gì?
- Mối quan hệ của họ với cấp trên, cấp dưới như thế nào?
- Tại sao họ lại thay đổi nơi làm việc?
- Khả năng nổi bật của họ là gì?
- v.v.....

Kết thúc cuộc nói chuyện luôn luôn cảm ơn người tham khảo đã dành thời gian trả lời.

Tuy nhiên do qua người quen giới thiệu nên các nhà tuyển dụng có khi chưa thật khách quan khi lựa chọn ứng viên phù hợp cho vị trí cần tuyển. Vì thế trong những lần tuyển chọn tiếp theo nhà tuyển dụng nên bỏ qua mối quan hệ cá nhân để thực hiện công việc này công bằng hơn, khách quan hơn.

Nếu tự Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng tìm kiếm bên ngoài, Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng nên tham gia các hội chợ việc làm, liên kết với các cơ sở đào tạo để lựa chọn ứng viên hoặc qua trung tâm giới thiệu việc làm.

Việc tham gia hội chợ việc làm có ý nghĩa rất quan trọng đối với Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng, nó không chỉ thu hút số lượng đông các ứng viên tham gia mà nó còn quảng bá hình ảnh của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng một cách rộng rãi, gần gũi với quần chúng hơn.

Việc liên kết với các cơ sở để lựa chọn ứng viên là hình thức liên kết lâu dài. Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng có thể liên kết với các trường đại học, cơ sở dạy nghề để lựa chọn ứng viên sáng giá, có kết quả học tập tốt.

3.2.1.3. Nâng cao chất lượng tuyển chọn

Muốn nâng cao chất lượng tuyển chọn ứng viên, Bộ phận Hành chính nhân sự phải thực hiện tốt tất cả các công đoạn của quy trình tuyển chọn từ chọn lọc hồ sơ, thi viết và phỏng vấn, tiếp nhận thử việc và đánh giá quá trình thử việc.

Thứ nhất: Chọn lọc hồ sơ kỹ càng

Sau khi tiếp nhận hồ sơ đúng địa điểm, ngày giờ như đã định, các nhà tuyển dụng thực hiện tốt khâu chọn lọc hồ sơ nhằm loại ngay từ đầu những ứng viên không đáp ứng được yêu cầu, điều này sẽ tránh gây lãng phí thời gian và chi phí cho quá trình tuyển dụng sau. Muốn vậy những người chịu trách nhiệm sàng lọc hồ sơ phải đưa ra những tiêu chuẩn rõ ràng, khách quan tránh tình trạng sàng lọc theo cảm tính. Tuy

thuộc vào vị trí công việc khác nhau sẽ có những tiêu chuẩn sàng lọc hồ sơ khác nhau nhưng phải có những tiêu chuẩn cơ bản đó là:

- Trình độ chuyên môn.
- Số năm kinh nghiệm.
- Các bằng cấp khác.
- Khả năng giải quyết công việc.
- Sở thích, tính cách v.v...

Thứ hai: Hoàn thiện hình thức thi viết và phỏng vấn

Trước khi thi, Bộ phận Hành chính nhân sự phải chuẩn bị chu đáo cơ sở hạ tầng, thiết bị và dụng cụ liên quan nhằm đảm bảo ứng viên không bị ảnh hưởng, không bị làm phiền trong quá trình thi tuyển.

Bộ phận ra đề thi phải soạn đầy đủ đề thi từ trước và cần chú ý tới nội dung thi. Các bài thi phải rõ ràng, ngắn gọn, tránh gây hiểu nhầm cho các ứng viên. Nội dung bài thi phải đáp ứng được mục đích thi tuyển, tập trung vào những nội dung mà nhà tuyển dụng muốn kiểm tra. Nội dung đề thi không nghiêng về mặt lý thuyết mà phải bám sát với tình hình thực tế, luôn luôn đổi mới để phù hợp với yêu cầu tuyển dụng mới.

Đối với bài thi IQ thì nên rút ngắn thời gian làm bài với số lượng câu hỏi phù hợp (có thể dành 15 giây để trả lời 1 câu hỏi). Đây là những câu hỏi thể hiện sự nhanh nhẹn thông minh của ứng viên nên trong thời gian ngắn có thể biết được chỉ số IQ của ứng viên đó. Quá trình thi và chấm thi phải nghiêm túc chặt chẽ và khách quan, tạo cho ứng viên tâm lý yên tâm tin tưởng.

Qua bài thi nhà tuyển dụng biết được trình độ chuyên môn và mức độ thông minh của các ứng viên. Nhưng để tìm hiểu ứng viên một cách tổng thể, trực quan hơn thì phải trải qua vòng phỏng vấn. Quá trình phỏng vấn phải được tiến hành một cách chuyên nghiệp. Tùy từng vị trí phỏng vấn mà thành viên hội đồng sẽ là khác nhau:

- GD sẽ trực tiếp phỏng vấn những người dự tuyển vào vị trí cao như: PGĐ, trưởng phòng, phó phòng vì họ sẽ là những người sau này làm việc trực tiếp với GD.
- Trưởng Bộ phận Hành chính nhân sự phỏng vấn các ứng cử viên có chức vụ tương đối cao vì người này biết rõ về Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng, về nghiệp vụ chuyên môn cần có ở các vị trí điều hành khác.
- Trưởng phòng, trưởng bộ phận phỏng vấn những ứng viên mà họ cần tuyển vào bộ phận mình. Vì họ biết rõ ứng viên nào là thích hợp với vị trí đó.

Chuyên viên phỏng vấn trong Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng phải được đào tạo chuyên nghiệp hơn để nâng cao khả năng nhận biết điểm yếu điểm mạnh của ứng viên, nắm bắt tâm lý của ứng viên trong quá trình phỏng vấn.

Không khí của buổi phỏng vấn phải diễn ra tự nhiên, thoải mái tạo cho ứng viên mạnh dạn, tự tin trao đổi thông tin với người phỏng vấn. Thời gian phỏng vấn vừa phải, không nên quá dài tạo ra sự căng thẳng cho cả hai bên.

Câu hỏi đặt ra trong quá trình phỏng vấn phải chính xác ngắn gọn, tập trung vào những nội dung chủ yếu sau:

- Ứng viên đã từng đảm nhận những vị trí nào? Thành tích nổi bật của ứng viên khi đảm nhận vị trí đó? Tại sao ứng viên lại nghỉ công việc đó?
- Mối quan hệ với cấp trên và cấp dưới ở Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng cũ của ứng viên như thế nào? Tốt hay không tốt?
- Lý do ứng viên lựa chọn Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng này? Mong muốn của ứng viên khi đảm nhận vị trí này? Hiểu biết của ứng viên về quá trình phát triển của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng trong những năm gần đây?

- Khả năng nổi bật nhất của ứng viên là gì? Ứng viên đã từng làm gì để phát huy khả năng đó?
- Ứng viên có lập kế hoạch cho cuộc sống của mình không? Mục đích theo đuổi là gì và làm gì để đạt mục đích đó?
- Nghề nghiệp nào ứng viên cho là thích hợp với mình? Tại sao lại chọn nghề này mà không phải là nghề khác?
- Quan điểm của ứng viên về người lãnh đạo mà mình thích. Theo ứng viên những yếu tố nào khiến cho tổ chức thành công?
- Nhận xét của ứng viên về buổi phỏng vấn như thế nào?
- v.v.v.....

Không chỉ nhà tuyển dụng đặt câu hỏi cho ứng viên mà ứng viên cũng có thể đặt câu hỏi cho các nhà tuyển dụng. Điều này tạo ra bầu không khí thân thiện và tránh được tình trạng nhàm chán một bên hỏi một bên trả lời.

Thứ ba: Hướng dẫn thử việc và đánh giá chặt chẽ quá trình thử việc.

Giai đoạn thử việc là quan trọng giúp nhà tuyển dụng đưa ra quyết định có tiếp nhận chính thức ứng viên hay không. Thông qua quá trình thử việc nhà tuyển dụng sẽ đánh giá chính xác khả năng trình độ của ứng viên đó là thật hay giả, có đáp ứng được yêu cầu công việc hay không?

Các bộ phận có nhân viên thử việc cần phải kèm cặp để ứng viên làm quen với công việc mới, theo sát ứng viên để có được những đánh giá trung thực khách quan đối với kết quả thực hiện công việc của ứng viên.

Sau khi kết thúc thời gian thử việc, nhà tuyển dụng kết hợp với trưởng bộ phận có nhân viên thử việc đánh giá khách quan những mặt tích cực và hạn chế của nhân viên đó và cân nhắc xem có nên tiếp nhận chính thức nhân viên đó hay không? Đồng thời, phía Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng nên ghi nhận những ý kiến, kiến nghị của nhân viên thử việc về những thiếu sót hạn chế trong thời gian thử việc để khắc phục giúp nhân viên thử việc làm tốt công việc được giao hơn.

3.2.1.4. Một vài giải pháp khác

Bên cạnh những giải pháp cơ bản trên nhà tuyển dụng của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng có thể sử dụng những biện pháp để tuyển chọn như: phương pháp trắc nghiệm tâm lý hoặc mô phỏng tình huống.

Phương pháp trắc nghiệm tâm lý giúp nhà tuyển dụng đánh giá đặc trưng khả năng và dự đoán tiềm năng phát triển của người tìm việc. Trong quá trình tuyển chọn và sử dụng nhân viên, thông qua việc trắc nghiệm khả năng có thể biết được những thông tin khách quan về chiều hướng khả năng của người tìm việc, từ đó tìm cho họ một cương vị phù hợp. Tác dụng của trắc nghiệm, dự đoán xu hướng khả năng chủ yếu được thể hiện ở những khía cạnh dưới đây:

Thứ nhất, một người nào đó tương đối thích hợp làm nghề gì?

Thứ hai, để đảm nhận được công việc ở cương vị nào đó, người có đủ điều kiện tư cách nhậm chức thế nào là thích hợp nhất?

Thứ ba, để giúp cho một cá nhân phù hợp với một cương vị nào đó, có thể tiến hành xây dựng lại những phương diện nào của công việc?

Nội dung của trắc nghiệm, dự đoán xu hướng khả năng có thể phân thành: trắc nghiệm xu hướng khả năng thông thường, trắc nghiệm khả năng nghề đặc biệt và trắc nghiệm khả năng cơ năng vận động tâm lý. Nội dung chính của trắc nghiệm xu hướng khả năng thông thường gồm: khả năng tư duy, trí nhớ, sức tưởng tượng, khả năng suy lí, khả năng diễn đạt ngôn ngữ, khả năng tính toán, khả năng phân tích v.v... Trắc nghiệm khả năng nghề đặc biệt là chỉ thông qua cuộc thi trắc nghiệm, lựa chọn ra

những nhân tài có khả năng tiềm ẩn đặc biệt có thể làm một nghề nào đó. Loại hình chính của trắc nghiệm nghề đặc biệt gồm: trắc nghiệm thao tác, trắc nghiệm văn bản và trắc nghiệm xử lý văn kiện v.v...

Khả năng cơ năng vận động tâm lý chủ yếu bao gồm 2 loại lớn: thứ nhất là khả năng vận động tâm lý, như tốc độ phản ứng, tốc độ vận động cơ thể, tính linh hoạt trong cử chỉ, sự phối hợp nhịp nhàng giữa chân và tay v.v ... Thứ hai là khả năng thân thể, bao gồm tính thăng bằng của cơ thể, sức bật, tính linh hoạt v.v...

Trắc nghiệm tâm lý sẽ giúp nhà tuyển dụng biết cá tính và phẩm chất của ứng viên. Cá tính phẩm chất bao gồm đặc trưng về các phương diện của con người như thái độ, tình cảm, quan niệm về giá trị, khí chất, tính cách v.v... Thông qua cuộc thi trắc nghiệm chúng ta có thể sát hạch những tố chất tâm lý như thái độ làm việc, động cơ công tác, khí chất, tính cách và tính ổn định trong tình cảm của người tìm việc, đặc biệt là đối với những công việc phải thường xuyên giao tiếp với khách hàng, giám sát và phỏng vấn thì điều này lại càng quan trọng.

Nhà tuyển dụng có thể sử dụng phương pháp mô phỏng tình huống, đây là biện pháp kỹ thuật thường được sử dụng hiện nay. Ứng viên được đặt trong một hoàn cảnh thực tế (hoặc tương đối thực tế), để họ giải quyết vấn đề ở một phương diện nào đó. Trong tình huống này đòi hỏi thí sinh bộc lộ ra những khả năng có liên quan đến công việc, từ đó sát hạch được khả năng mọi mặt của thí sinh và căn cứ vào mức độ năng lực, tố chất của thí sinh để quyết định có sử dụng hay không.

Có rất nhiều loại hình trong phương thức đánh giá mô phỏng tình huống, như phương pháp xử lý công văn, thảo luận nhóm khi không có lãnh đạo, đóng vai, diễn tập thao tác, mô phỏng điều tra nghiên cứu, thảo luận nhóm khi có lãnh đạo, diễn thuyết công khai, phát ngôn v.v...

3.2.2. Công tác đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ cho người lao động

3.2.2.1 Xác định rõ nhu cầu, số lượng đào tạo, mục tiêu đào tạo

Như ta đã biết phân tích nhu cầu đào tạo có vai trò rất quan trọng vì nó giúp ta xác định xem những nhân viên nào cần được đào tạo và trọng điểm của nội dung đào tạo là gì.

Trước khi tiến hành đào tạo, nói chung cần phải xác định chiến lược phát triển tương ứng của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng và năng lực cần có của nhân viên. Tiếp đó tiến hành trắc nghiệm, đánh giá về năng lực thực tế của nhân viên trong doanh nghiệp, tìm ra khoảng cách lý tưởng và thực tế. Sau đó tiến hành phân tích đối với khoảng cách này để giải quyết xem có thể giải quyết vấn đề thông qua đào tạo hay không?

Nhu cầu đào tạo = Thành tích công tác lý tưởng – Thành tích công tác thực tế.

Xác định nhu cầu đào tạo là cơ sở để xác định mục tiêu và số lượng đào tạo vì thế bộ phận Hành chính nhân sự phải kết hợp với các bộ phận để phân tích nhu cầu đào tạo trên 3 cấp độ sau:

Thứ nhất: Phân tích Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng

- Phân tích mục tiêu phát triển của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng bao gồm mục tiêu ngắn hạn, mục tiêu trung hạn và mục tiêu dài hạn, đó là những nhân tố đóng vai trò quyết định nhu cầu đào tạo tổng thể của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.

- Phân tích nhu cầu nguồn nhân lực của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng tức là định hướng xem số lượng và chất lượng nguồn nhân lực Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng cần có trong vài năm tới như thế nào?

- Phân tích hiệu suất Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng. Chỉ tiêu của việc phân tích hiệu suất này bao gồm giá thành lao động, sản lượng và chất lượng sản phẩm, tỷ lệ báo hỏng, tình hình sử dụng trang thiết bị, chi phí duy trì ... nghĩa là hiệu suất mà Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng mong muốn thông qua việc đào tạo.

Qua quá trình phân tích trên sẽ cung cấp cơ sở vĩ mô cho việc hình thành nên quá trình đào tạo tổng thể. Trên cơ sở đó Bộ phận Hành chính nhân sự sẽ xác định nhu cầu đào tạo cụ thể cho từng chức vụ và cho cá nhân.

Thứ hai: Phân tích nhu cầu công việc

Thông qua việc phân tích chức vụ để xác định nhu cầu đào tạo ở góc độ công việc của từng chức vụ. Cụ thể phân tích hai nội dung sau:

- Chức trách công tác của chức vụ, bao gồm các nhiệm vụ công tác và mức độ khó dễ của nó.

- Yêu cầu nhiệm chức của chức vụ, nghĩa là những điều kiện tố chất cần có để thực hiện chức trách công tác này như là kiến thức, kỹ thuật, năng lực v.v...

Thông qua việc phân tích chức trách công tác và tư cách nhiệm chức có thể phán đoán và xác định xem những nhân viên vốn có của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng cũng như những nhân viên mới tuyển dụng có cần phải được đào tạo không và nên đào tạo như thế nào?

Thứ ba: Phân tích nhu cầu nhân viên

Ta so sánh giữa yêu cầu hiệu quả thành tích công tác mà chức vụ quy định với hiệu quả thành tích công tác thực tế để xác định nhu cầu đào tạo. Nếu có một khoảng cách còn tồn tại giữa hiệu quả thành tích quy định với mức độ hiệu quả thành tích thực tế thì có nghĩa là phải tiến hành đào tạo.

Để xác định được khoảng cách này, Bộ phận Hành chính nhân sự kết hợp với các phòng ban bộ phận thực hiện:

- Sốt hạch và đánh giá hiệu quả thành tích: việc này có thể làm theo định kỳ hoặc không theo định kỳ. Tiêu chuẩn để đánh giá là:

+ Khối lượng công việc hoàn thành?

+ Mức độ hoàn thành, thời gian hoàn thành?

+ Tinh thần, thái độ, hành vi, tác phong làm việc?

+ Các tiêu chuẩn khác: cách thực hiện, cách giao tiếp, cách bàn giao công việc v.v...

+ Tổng kết kết quả thực hiện công việc

Từ kết quả đó Bộ phận Hành chính nhân sự và Trưởng bộ phận liên quan sẽ thực hiện so sánh kết quả thực tế với tiêu chuẩn đặt ra.

- Phân tích nguyên nhân dẫn đến khoảng cách.

Nếu có khoảng cách phải tiến hành phân tích nguyên nhân, tức là phải làm rõ xem nhân viên đó “ không biết làm ” hay “ không muốn làm”. Nguyên nhân của việc “không biết làm” là do đâu? Do Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng hay do cá nhân đó? Nguyên nhân do Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng có thể là thiết kế công việc không hợp lý, tiêu chuẩn chưa thoả đáng. Còn nếu do cá nhân là vì không hiểu biết về tiêu chuẩn của chức trách và nhiệm vụ hoặc có thể do thiếu kiến thức, kỹ năng, năng lực mà cương vị công tác đòi hỏi. Nguyên nhân của việc “ không muốn làm” có thể chủ yếu là do doanh nghiệp: như chế độ tiền lương không hợp lý, mâu thuẫn trong quan hệ, cũng có thể là do nhân viên như có biến động tâm lý, yếu kém trong tinh thần chủ động tiến thủ.

Những nguyên nhân thuộc về phương diện như kiến thức, kỹ năng và năng lực cá nhân thì cần phải tiến hành đào tạo.

Từ kết quả phân tích nhu cầu đào tạo, Bộ phận Hành chính nhân sự dựa trên mức độ khoảng cách giữa xa gần giữa tiêu chuẩn và hiệu quả thực tế để xác định nội dung và mức độ đào tạo, đối tượng đào tạo là ai và đào tạo với số lượng bao nhiêu là hợp lý. Tuy nhiên số lượng nhân viên tham gia khoá đào tạo còn phụ thuộc vào chi phí mà Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng bỏ ra để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong từng thời kỳ kinh doanh. Nếu kinh phí đào tạo có hạn thì sẽ cử những người tiêu biểu. Ví dụ như là cử trưởng phòng tham gia khoá đào tạo và khi kết thúc khoá đào tạo thì họ sẽ truyền đạt lại những gì mà họ được học cho những nhân viên còn lại có nhu cầu muốn được đào tạo trong Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.

Để có kết quả đào tạo tốt, Bộ phận Hành chính nhân sự cần phải đặt ra mục tiêu đào tạo rõ ràng, cụ thể. Đối với từng đối tượng đào tạo cụ thể của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng phải đề ra mục tiêu mà họ cần đạt được sau khoá đào tạo. Khi xác định được mục tiêu cụ thể, nhân viên sẽ có động lực phấn đấu để đạt được mục tiêu đó. Những mục tiêu này vừa là những tiêu chí cụ thể để định hướng cho việc triển khai một chương trình đào tạo, vừa là căn cứ để đánh giá chương trình đào tạo khi kết thúc khoá học.

3.2.2.2 Đa dạng hoá các chương trình đào tạo

Hiện nay do chương trình đào tạo của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng còn sơ sài nên chất lượng đào tạo là chưa cao. Muốn nâng cao hiệu quả các chương trình đào tạo cần phải đa dạng hoá các phương pháp đào tạo và nội dung đào tạo.

Để đa dạng hoá các phương pháp đào tạo, Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng có thể:

- Nâng cao hiệu quả phương pháp đào tạo trong công việc. Đội ngũ nhân viên giàu kinh nghiệm trong Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng sẽ hướng dẫn kèm cặp chỉ bảo tận tình những nhân viên mới, giúp nhân viên nhanh chóng hoà nhập với môi trường làm việc mới. Những nhân viên mới sẽ được truyền đạt những kỹ năng, kinh nghiệm làm việc. Phương pháp đào tạo này ít tốn kém chi phí nên được nhiều Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng áp dụng.
- Thường xuyên mở các cuộc hội thảo, hội nghị để trao đổi kinh nghiệm giữa các cá nhân, tập thể. Các cuộc trao đổi này có thể được tiến hành ngay tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng hoặc tham dự ở các Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng khác. Việc trao đổi giữa cá nhân với cá nhân sẽ giúp cho nhân viên mạnh dạn hơn, hoà nhập hơn và có sự chia sẻ giữa người lãnh đạo Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng với cấp dưới nên tạo được mối quan hệ thân thiện gần gũi từ đó giải quyết công việc được thuận lợi hơn.
- Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng nên thành lập các lớp đào tạo ngoài công việc. Đây sẽ là những lớp có nội dung đào tạo cơ bản nhằm đáp ứng những công việc trong tương lai. Cán bộ cử đi học sẽ được đào tạo bài bản và sẽ là những cán bộ mũi nhọn góp phần lớn cho sự phát triển của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng .
- Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng có thể tận dụng mọi nguồn lực đang có để tiết kiệm chi phí, thời gian nhưng vẫn đảm bảo được chương trình đào tạo. Nguồn lực đang có hiện nay của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng là hệ thống máy vi tính được nối mạng đầy đủ. Nhân viên trong Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng có thể tiếp nhận chương trình đào tạo thông qua chương trình dạy trên mạng.
- Ngoài ra Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng có thể áp dụng các phương pháp đào tạo khác như: đào tạo từ xa, đào tạo qua dịch vụ, luân phiên công tác v.v... Việc đa dạng hoá các loại hình đào tạo giúp các học viên có thể lựa chọn bất kỳ phương pháp đào tạo nào phù hợp nhất mà mang lại hiệu quả cao nhất.

Nội dung các khoá đào tạo phải phù hợp với đối tượng đào tạo và mục tiêu đào tạo của khoá học. Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng nên soạn thảo, chuẩn bị nội dung đào tạo chu đáo trước khi mở lớp đào tạo. Nếu nội dung đào tạo phức tạp, cần phải thuê các chuyên gia có uy tín soạn thảo nhưng phải đảm bảo sát với tình hình thực tế và khả năng tiếp thu của học viên.

3.2.2.3 *Tăng chi phí cho hoạt động đào tạo*

Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng nên tăng chi phí cho hoạt động đào tạo vì có thể tốn kém trước mắt nhưng việc đào tạo sẽ thu lại hiệu quả lâu dài. Các khoản chi phí đào tạo nên tăng lên là:

- Thù lao trả cho giáo viên giảng dạy. Việc tăng thù lao sẽ giúp giáo viên có điều kiện để chuẩn bị tốt hơn nội dung bài dạy của mình.
- Chi phí giáo trình đào tạo, chi phí tài liệu phụ đạo và chi phí lắp đặt, in ấn, photocopy. Điều này giúp học viên có đầy đủ tài liệu học tập và nghiên cứu, ngoài giờ học trên lớp học viên có thể tham khảo tìm hiểu bài học ở nhà.
- Chi phí thuê địa điểm đào tạo. Tăng chi phí này nhằm tạo điều kiện cơ sở vật chất cho học viên. Phòng học có đầy đủ ánh sáng, yên tĩnh sẽ giúp học viên tiếp thu bài dễ dàng hơn.
- Chi phí ăn ở, điện thoại, chi phí giao thông phát sinh từ việc đào tạo. Những chi phí này gián tiếp tác động lên kết quả của khoá đào tạo nhưng nó lại có ý nghĩa rất quan trọng đối với học viên vì học viên không phải lo lắng về những khoản chi tiêu hàng ngày cho việc học, học viên sẽ chuyên tâm hơn cho khoá học của mình.

3.2.2.4 *Đánh giá nghiêm túc công tác đào tạo.*

Việc đánh giá nghiêm túc có ý nghĩa rất quan trọng đối với các khoá đào tạo sau này.

Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng có thể đánh giá các mặt của một chương trình đào tạo là:

- Đánh giá chất lượng cán bộ nhân viên sau đào tạo.

Bộ phận Hành chính nhân sự sẽ xây dựng các chỉ tiêu để đánh giá cán bộ nhân viên sau khoá đào tạo, so sánh xem nhân viên có những tiến bộ gì sau khoá đào tạo, hay nói cách khác là đánh giá mức độ đạt mục tiêu của chương trình đào tạo. Bộ phận Hành chính nhân sự sẽ đánh giá xem những kiến thức và kỹ năng mà học viên có được qua khoá đào tạo có thể ứng dụng vào công việc thực tế hay không, có thể chuyển hoá hiệu quả giữa thành tích học tập và ứng dụng thực tế hay không. Việc đánh giá hành vi công tác của người đào tạo phải được tiến hành từ 3 đến 6 tháng sau khi họ trở về cương vị làm việc. Những hành vi công tác cần được đánh giá:

- + Thái độ làm việc.
- + Tính quy phạm trong hành vi công tác.
- + Độ thành thạo trong kỹ năng thao tác.
- + Khả năng giải quyết vấn đề.

Dựa vào những tiêu chuẩn trên, Bộ phận Hành chính nhân sự sẽ xem xét xem ứng viên sau khi tham gia khoá đào tạo có gì thay đổi không, nếu thay đổi thì xem xét đó có phải là thay đổi do đào tạo hay không và mức độ thay đổi như thế nào?

- Đánh giá giáo viên giảng dạy:

Bộ phận Hành chính nhân sự sẽ đánh giá chất lượng giảng dạy của giáo viên thông qua bài thi, phiếu nhận xét của học viên về khả năng truyền đạt của giáo viên và đặc biệt là thông qua kết quả thu nhận của học viên sau khi kết thúc khoá đào tạo.

- Đánh giá nội dung đào tạo.

Học viên và giảng viên sẽ cùng tham gia đánh giá nội dung của chương trình đào tạo. Nội dung dài hay ngắn, có bám sát thực tế không, đã phong phú hay chưa v.v...

- Đánh giá cơ sở vật chất trang thiết bị học tập.

Phòng học có đáp ứng về ánh sáng, sự yên tĩnh, và địa điểm phòng học có thuận tiện hay không, tài liệu có đầy đủ hay không?

3.2.3. Công tác tổ chức cán bộ

- Tiếp tục xây dựng, phát triển, tổ chức lại bộ máy sử dụng nhân sự và đội ngũ chuyên gia về phát triển nguồn nhân lực đủ mạnh để thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả nhất.

- Nâng cao toàn diện chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao tỷ lệ lao động được qua đào tạo, nhằm tạo ra một bước phát triển mới về chất, trong đó:

+ Nâng cao kiến thức và kỹ năng quản trị doanh nghiệp cho lãnh đạo, quản lý các cấp nhằm xây dựng một đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý có đủ năng lực và bản lĩnh giải quyết các vấn đề thực tiễn đặt ra trong tiến trình hội nhập;

+ Tăng cường năng lực, đào tạo kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động.

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động từ 20-30% và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

- Xây dựng và triển khai một cách toàn diện, đồng bộ hệ thống các chính sách động viên nhân viên nhằm phát huy tối đa năng lực làm việc cá nhân, nhóm người lao động. Đồng thời, thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao về vật chất và tinh thần của người lao động và gắn quyền lợi của họ với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

3.2.4. Chính sách đãi ngộ nguồn nhân lực

Nhận thấy được tầm quan trọng của đãi ngộ nguồn nhân lực, mỗi Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng cần phải lên kế hoạch cho mình dần dần hoàn thiện các chính sách đãi ngộ và thực thi chính sách cho đảm bảo tính kịp thời, công bằng, công khai của chính sách. Trước tiên, các Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng cần phải xác định được mục tiêu của chính sách đãi ngộ:

- Cần phải xác định mục tiêu đãi ngộ. Đầu năm là thời điểm tốt để đề ra mục tiêu. Các mục tiêu này cần phải cụ thể, không xa vời và gắn liền với sự phát triển kinh doanh của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.

- Cùng nhân viên xác định mục tiêu: Nhân viên thường là nguồn thông tin tốt nhất về những mục tiêu gắn với công việc cụ thể nhằm góp phần làm tăng năng suất chung, khả năng đáp ứng hay các mục tiêu kinh doanh khác. Nhờ tham gia vào quá trình xác định mục tiêu, họ sẽ gạt bỏ đi sự không hài lòng do việc áp đặt mục tiêu từ phía những người quản lý.

- Thường xuyên đánh giá lại các mục tiêu để đảm bảo các mục tiêu vẫn còn ý nghĩa và nhân viên vẫn đang đi đúng hướng.

Xác định được mục tiêu của chính sách đãi ngộ, Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng bước vào quá trình xây dựng chính sách đãi ngộ của mình. Hiểu được nhu cầu của nhân viên là cơ sở để Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng xây dựng cơ chế đãi ngộ thỏa đáng, đáp ứng những nguyện vọng của cán bộ công nhân viên trong khả năng tối đa cho phép. Rõ ràng, nhu cầu của con người là vô cùng phong phú và nhiều khi rất phức tạp. Chính vì lý do này mà không ít quan điểm cho rằng việc tìm hiểu và đáp ứng những nhu cầu của người lao động là không thể. Song, để giữ được nhân viên và đặc biệt là các nhân tài trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt, đây là một việc làm vô cùng cần thiết. Các Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng sẽ khắc phục được tình trạng suy nghĩ chủ quan cho rằng tăng lương là biện pháp hiệu quả nhất để giữ chân người lao động.

Cơ chế đãi ngộ được hiểu theo nghĩa chung nhất bao gồm toàn bộ lương, thưởng, các chế độ phúc lợi hữu hình, cũng như vô hình, mang tính vật chất hay phi vật chất, liên quan đến thể chất hoặc tinh thần của người lao động do Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng cung cấp. Như vậy cơ chế đãi ngộ của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng gồm các hình thức cơ bản :

- Các lợi ích vật chất trực tiếp
- Các lợi ích vật chất gián tiếp
- Sự hài lòng về mặt tâm lý cho người lao động.

Việc cung cấp các lợi ích vật chất trực tiếp và gián tiếp là cơ chế chung mà chúng ta thường nhìn thấy tại các Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng. Hình thức thứ 3 khó nhìn hơn và số lượng các doanh nghiệp, Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng chú ý đến yếu tố này trong việc thiết kế và thực hiện các cơ chế đãi ngộ cũng ít hơn.

-Lợi ích vật chất trực tiếp là hình thức được sử dụng rộng rãi nhất. Biểu hiện của hình thức này là việc Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng trả lương, các khoản tiền thưởng, hoa hồng cho người lao động. Các hình thức trả lương thưởng có thể khác nhau. Ví dụ nhiều Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng áp dụng hình thức trả lương theo giờ, theo ngày, theo tuần hay theo tháng. Mức lương có thể áp dụng theo thứ bậc, theo thâm niên hoặc lương theo hiệu quả hoạt động của nhân viên.

-Các lợi ích vật chất gián tiếp thường được hiểu là các chế độ phúc lợi mà người lao động được hưởng ví dụ như xe, nhà công vụ, đồng phục, bảo hiểm, nghỉ phép, học tập,...Sở dĩ hình thức đãi ngộ này được coi là gián tiếp vì nó là phần hỗ trợ cho các lợi ích vật chất như lương, thưởng và hoa hồng. Nếu các lợi ích vật chất trực tiếp biểu hiện mối quan hệ giữa cá nhân người lao động đối với Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng thì các phúc lợi biểu hiện mối quan hệ của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng với tập thể người lao động. Các chế độ phúc lợi thường được áp dụng chung cho các nhóm công việc giống nhau hoặc các chức danh ở vị trí thứ bậc tương đương, hoặc khi người lao động đáp ứng những điều kiện nhất định theo quy định của doanh nghiệp. Theo xu hướng chung, doanh nghiệp ngày càng đưa ra các phúc lợi phong phú hơn để nâng cao tính cạnh tranh trong việc thu hút và khuyến khích người lao động gắn bó lâu dài.

-Sự hài lòng về mặt tâm lý của người lao động là hình thức được sử dụng phổ biến gần đây khi nền kinh tế chuyển từ nền sản xuất công nghiệp sang nền kinh tế tri thức. Sự hài lòng về mặt tâm lý của người lao động là kết quả của nhiều lợi ích phi vật chất mà người lao động có được khi làm việc cho doanh nghiệp : một môi trường làm việc an toàn, không nhàm chán và thân thiện là mong muốn của phần lớn người lao động. Bên cạnh đó người lao động sẽ cảm thấy gắn bó với Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng hơn nếu thành tích của họ được ghi nhận và đánh giá. Và nếu như người lao động có cơ hội để học tập, thăng tiến trong công việc của mình thì họ càng có thêm động lực để phấn đấu. Nhu cầu về cuộc sống của con người ngày càng cao, khi nhu cầu về thể chất, tâm sinh lý, an toàn đã được thoả mãn, người lao động sẽ hướng đến các nhu cầu cao hơn về mặt tâm lý. Và đặc biệt đối với các nhân tài thì điều này càng đúng hơn vì thường thì các Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng đều đưa ra những hình thức lợi ích vật chất và phi vật chất tương đối cạnh tranh. Họ có nhiều sự lựa chọn và thường sẽ quyết định làm việc cho một Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng mà ở đó họ có được sự hài lòng về mặt tâm lý trong khi vẫn đảm bảo các lợi ích vật chất của mình.

Các Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng tùy theo hoàn cảnh, điều kiện cụ thể của mình sẽ lựa chọn áp dụng các hình thức đãi ngộ cho người lao động. Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng cần phân tích tất cả các yếu tố ảnh hưởng đến việc đưa ra một cơ chế đãi ngộ cụ thể đối với người lao động.

Một cơ chế đãi ngộ hiệu quả bao gồm cả ba hình thức trên và mỗi hình thức đều phải được quan tâm một cách thoả đáng. Các hình thức này có mối quan hệ đan xen với nhau vì vậy chúng phải được thiết kế làm sao để đảm bảo sự cân bằng thích hợp. Phần lớn các nghiên cứu chỉ ra rằng các lợi ích vật chất là vô cùng quan trọng đối với người lao động. Nó là động lực cơ bản để thúc đẩy người lao động cố gắng hơn, đảm bảo cho người lao động có cuộc sống ổn định, duy trì thể lực và trí lực để làm việc hiệu quả hơn. Tuy nhiên nếu chỉ áp dụng lợi ích vật chất trong cơ chế đãi ngộ của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng thì chưa đủ. Như đã nói ở trên, nhiều nghiên cứu cũng cho thấy rằng người lao động chỉ xếp lương ở vị trí thứ 5 trong các nhân tố quan trọng nhất quyết định họ làm việc cho một tổ chức. Điều này cho thấy, các Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng cần phải chú ý đến các nhân tố khác thúc đẩy người lao động gắn bó với Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.

Bên cạnh việc duy trì cả ba hình thức đãi ngộ, các Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng cần đảm bảo nguyên tắc về sự công bằng và minh bạch trong việc thực hiện các hình thức đãi ngộ này. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng người lao động sẽ có phản ứng tiêu cực ở mức cao hơn nếu cho rằng họ được đối xử không công bằng so với trường hợp họ nhận được mức đãi ngộ thấp nhưng công bằng. Nguyên tắc công bằng đòi hỏi cơ chế đãi ngộ phản ứng đúng sự đóng góp của cá nhân người lao động đối với hoạt động của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng. Người lao động có đóng góp nhiều hơn đối với sự thành công của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng cần nhận được mức đãi ngộ cao hơn.

Các công việc và vị trí có trách nhiệm và độ phức tạp trong thực hiện các nhiệm vụ tương tự như nhau, đòi hỏi kỹ năng, trình độ và kinh nghiệm tương tự nhau cần nhận được các hình thức đãi ngộ tương tự. Các hình thức thưởng, ghi nhận sự thành công của cá nhân cần phải được thực hiện một cách thống nhất và liên tục. Trình tự để thực hiện các chức năng này cũng cần được xem xét một cách cẩn thận để đảm bảo sự công bằng. Người lao động cần phải được thông tin đầy đủ, rõ ràng về các tiêu chí để đánh giá sự thành công của họ. Đồng thời việc thực hiện các hình thức đãi ngộ phải kịp thời để động viên khuyến khích người lao động đúng thời điểm.

KẾT LUẬN

Qua nghiên cứu lý luận kết hợp với phân tích thực tiễn công tác sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng, ta thấy được công tác sử dụng nhân sự là công tác rất quan trọng trong mỗi cơ quan. Sử dụng nhân sự là điều kiện tiên quyết để xây dựng đội ngũ nguồn nhân lực đủ về số lượng và đảm bảo về chất lượng.

Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng muốn phát triển, ngoài những yếu tố liên quan đến nguồn vốn thì Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng phải có một đội ngũ nhân viên giỏi, năng động sáng tạo và giàu kinh nghiệm. Điều này phụ thuộc phần lớn vào quá trình tuyển dụng và đào tạo của Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.

Trong thời gian thực tập tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng, dựa vào kiến thức đã học ở nhà trường cùng với một chút kinh nghiệm thực tiễn em đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng. Em rất mong đề tài của mình sẽ góp phần nào đó nâng cao chất lượng tuyển dụng và đào tạo, từ đó hoàn thiện hơn vấn đề sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng, giúp Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng ngày một phát triển vững mạnh hơn.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn các anh, các chị Bộ phận Hành chính nhân sự Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng cùng giảng viên hướng dẫn ThS. Phan Thị Thu Huyền đã nhiệt tình hướng dẫn em hoàn thành bài viết này.

Vì còn hạn chế về thời gian cũng như trình độ và kiến thức của bản thân, nội dung nghiên cứu không thể tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong được sự góp ý của các thầy, các cô để bài viết của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Giáo trình môn sử dụng nhân sự: PGS.TS Phước Minh Hiệp, ThS. Lê Thị Vân Đan năm 2017.
2. Giáo trình Sử dụng nhân sự : TS.Hà Văn hội năm 2016.
3. Giáo trình Sử dụng nhân sự - Chủ biên: ThS. Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân - NXB Lao động xã hội – năm 2004 – Quảng Ninh.
4. Tạp chí Lao động xã hội - Số 314+315 (từ 1- 31/7/2016) – Đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo hiện nay – TS. Lê Thanh Hà.
5. Lê Anh Cường, Nguyễn Thị Lệ Huyền & Nguyễn Thị Mai – Phương pháp và kỹ năng quản lý nguồn nhân lực - NXB Lao động xã hội – năm 2004 – Quảng Ninh..
6. Quy trình sử dụng nhân sự – Phòng Hành chính nhân sự- Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.
7. Quy chế quản lý và điều hành 2017- Bộ phận Hành chính nhân sự - Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.
8. Báo cáo kết quả kinh doanh năm 2015, 2016, 2017 – Phòng Tài chính kế toán Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng.
9. Giáo trình Sử dụng nhân sự của PGS.TS Trần Kim Dung năm 2017.