

**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 Thanh Tú

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Lã Thị Thanh Thủy

HẢI PHÒNG - 2019

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

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY
DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN XUÂN TẶNG**

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên : Phạm Thanh Tú

Giảng viên hướng dẫn: ThS Lã Thị Thanh Thủy

HẢI PHÒNG - 2019

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

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Phạm Thanh Tú

Mã SV:1512402004

Lớp: QT190N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Hoàn thiện công tác nhân sự tại công ty doanh nghiệp tư nhân

Xuân Tặng.

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

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

- ✓ Nghiên cứu, tìm hiểu các vấn đề lý luận về 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 Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng

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

- ✓ Kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp qua các năm.
- ✓ Sơ đồ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.
- ✓ Đặc điểm lao động, biến động nhân lực, hiệu quả quản lý và sử dụng
- ✓ nhân lực của doanh nghiệp.
- ✓ Phương pháp tính lương, thưởng trong Công ty.

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng

Địa chỉ: Số 25B4, lô 6B Lê Hồng Phong, Phường Đông Khê, Quận Ngô Quyền,
Thành phố Hải Phòng.

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Phạm Thanh Tú

Học hàm, học vị: Thạc Sĩ

Cơ quan công tác: Đại học Dân lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Hoàn thiện công tác nhân sự tại công ty doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng.

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày tháng năm 2019

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày tháng năm 2019

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Lã Thị Thanh Thủy

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2019

Hiệu trưởng

GS.TS.NGŨT Trần Hữu Nghị

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành tốt kế hoạch báo cáo thực tập vừa qua cũng như khóa luận tốt nghiệp này, em đã nhận được sự hướng dẫn, giúp đỡ và góp ý nhiệt tình của quý thầy cô trường Đại học Dân lập Hải Phòng cũng như ban lãnh đạo Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng.

Trước hết em xin chân thành cảm ơn các thầy giáo, cô giáo khoa Quản trị kinh doanh trường Đại học Dân lập Hải Phòng cùng với sự quan tâm, dạy dỗ, chỉ bảo tận tình, chu đáo, đến nay em đã có thể hoàn thành khóa luận tốt nghiệp của mình đúng tiến độ. Đặc biệt em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới Thạc sĩ Lã Thị Thanh Thủy đã dành nhiều thời gian, tâm huyết để hướng dẫn em hoàn thành khóa luận tốt nghiệp này.

Đồng thời em xin cảm ơn quý anh, chị và Ban lãnh đạo Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng đã tạo điều kiện đầy đủ và trực tiếp giúp đỡ em, giải đáp mọi thắc mắc trong suốt quá trình em được thực tập thực tế tại Công ty, làm cơ sở cho em hoàn thành luận văn.

Cuối cùng em muốn gửi lời cảm ơn đến gia đình, tất cả bạn bè và người thân, những người luôn chia sẻ, động viên và tạo động lực cho em để hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình.

Với điều kiện thời gian cũng như kinh nghiệm còn hạn chế của một sinh viên, mặc dù em đã rất cố gắng, tuy nhiên bài luận của em không thể tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự chỉ bảo, đóng góp ý kiến của các thầy cô để có điều kiện bổ sung, hoàn thiện luận văn đồng thời nâng cao ý thức của mình, phục vụ tốt hơn cho công tác thực tế sau này.

Em xin chân thành cảm ơn!

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp với đề tài: “ Hoàn thiện công tác nhân sự tại công ty doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng” là do em thực hiện dưới sự hướng dẫn của ThS. Lã Thị Thanh Thủy. Mọi thông tin, số liệu, bảng biểu và kết quả nghiên cứu trong luận văn do em trực tiếp thu thập dưới được sự đồng ý của Ban Giám đốc Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng.

Để hoàn thành bài luận văn này, những nguồn tài liệu tham khảo được em trích dẫn đầy đủ, ngoài ra em không sử dụng bất cứ tài liệu nào khác. Nếu có sai sót, em xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Sinh viên

Phạm Thanh Tú

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	4
1.1. Tổng quan về quản trị nhân lực của doanh nghiệp	4
1.1.1. Tổng quan về nhân lực và nguồn nhân lực.....	4
1.1.2. Những yêu cầu và phương pháp quản trị nhân lực	5
1.2 Nội dung của công tác quản trị nhân lực	9
1.1 và sau đây là một số nội dung chính:	9
1.2.1. Công tác lập kế hoạch quản lý nhân lực	9
1.2.2. Sử dụng đội ngũ lao động	9
1.2.3. Phát triển đội ngũ lao động	9
1.3. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác quản trị nhân lực	11
1.3.1. Các tiêu chí đánh giá tình hình sử dụng nhân lực.....	11
1.3.2. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả lao động	14
1.3.3. Các chỉ tiêu phản ánh tinh thần, thái độ lao động	15
1.4. Hoàn thiện công tác quản trị và sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp ...	15
1.4.1. Phân tích công việc.....	16
1.4.2. Tuyển dụng nhân lực.....	19
1.4.3. Đào tạo và phát triển nhân lực.....	22
1.4.4. Đánh giá và đãi ngộ nhân lực	25
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN XUÂN TẶNG	29
1.1 Giới thiệu về doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng.....	29
1.1.1 Quá trình hình thành tại doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng	29
1.1.2 Quá trình phát triển doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng	30
1.2 Chiến lược, mục tiêu hoạt động doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng	30
1.2.1 Chiến lược hoạt động doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng	30
1.2.2 Các giá trị doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng hướng tới	30
1.3 Lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng	31
1.4 Đặc điểm, cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng	31
1.5 Một số chỉ tiêu về tình hình tài chính của Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng trong 3 năm gần đây.....	33
1.6 Thuận lợi và khó khăn trong doanh nghiệp	33
1.7 Kế Hoạch Phát Triển Trong Tương Lai.....	34

2.1. Đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Doanh Nghiệp 2016 -2018	35
2.2 Thực trạng đào tạo và phát triển nhân lực tại doanh nghiệp.....	38
2.3 Tiêu chí tuyển dụng nhân sự	39
2.4 Phương pháp tuyển dụng	40
2.5 Quy trình tuyển dụng lao động tại doanh nghiệp.....	42
2.6 Phương pháp trả lương, thưởng	45
2.6.1 Phương pháp trả lương	45
2.6.2 Kỳ hạn trả lương và nguyên tắc trả lương.....	46
2.7 Tạo động lực làm việc	46
2.7.1 Tạo động lực làm việc thông qua giá trị vật chất.....	46
2.7.2 Động lực làm việc thông qua giá trị tinh thần.....	48
2.8 Những thành tích đã đạt được, tồn tại và nguyên nhân trong công tác quản lý và sử dụng nhân sự	50
2.8.1 Những thành tích đã đạt được	50
2.8.2 Những tồn tại cần khắc phục	50
2.9 Tiểu kết chương 2.....	52

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ BIỆN PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN XUÂN TẶNG.....	54
3.1.Mục Tiêu, Phương Hướng Phát Triển Của Công Ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng	54
3.2.Một số giải pháp nhằm hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng	55
3.2.1 Nâng cao chất lượng nhân viên qua đào tạo chuyên sâu	55
3.2.2 Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc	58
3.2.3. Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo.....	62
3.3Tiểu kết chương 3	63
KẾT LUẬN.....	65

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Mỗi công ty, mỗi doanh nghiệp đều tự tìm cho mình một hướng đi, một chiến lược phát triển riêng. Trong bối cảnh nền kinh tế đang hội nhập với nền kinh tế khu vực và thế giới, cơ chế quản lý nguồn nhân lực là một trong những biện pháp cơ bản nhằm nâng cao năng suất lao động, cải thiện đời sống vật chất cho người lao động. Trong phạm vi một doanh nghiệp, sử dụng lao động được coi là vấn đề quan trọng hàng đầu vì lao động là một trong ba yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất kinh doanh. Nhưng sử dụng lao động có hiệu quả cao lại là một vấn đề riêng biệt đặt ra cho từng doanh nghiệp. Việc doanh nghiệp sử dụng những biện pháp gì, hình thức nào để phát huy khả năng của người lao động nhằm nâng cao hiệu quả kinh tế là một điều hết sức quan trọng, nó có ý nghĩa đến sự thành bại của doanh nghiệp đó. Mặt khác, khi biết được đặc điểm của lao động trong doanh nghiệp sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí, thời gian và công sức, vì vậy mà mục tiêu của doanh nghiệp được thực hiện dễ dàng hơn.

Khi mới bắt đầu mở cửa hội nhập, nhiều người tự hào cho rằng một trong những đặc tính hấp dẫn của môi trường đầu tư nước ngoài tại Việt Nam là lao động giá rẻ và tự hào về vấn đề này. Quá trình hội nhập đã cho thấy rõ, lao động giá rẻ không phải là lợi thế, nó thể hiện sự yếu kém của chất lượng NNL và từ đó dẫn tới giá trị gia tăng thấp, sức cạnh tranh của doanh nghiệp và nền kinh tế thấp, và cuối cùng dẫn tới chất lượng cuộc sống thấp.

Trong điều kiện toàn cầu hóa đang diễn ra mạnh mẽ và trong điều kiện của thế giới chuyển từ nền văn minh công nghiệp sang văn minh tri thức ngày nay, bối cảnh cạnh tranh của thế giới cũng đã và đang thay đổi. Cạnh tranh NNL chất lượng cao đã và đang là chủ đề quan trọng cho sự tồn tại, phát triển của các quốc gia cũng như từng tổ chức. Nâng cao hiệu quả hoạt động của các công tác công nhân có được coi là nhiệm vụ quan trọng nhất hiện nay của các doanh nghiệp hiện nay.

Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tạng là một trong những doanh nghiệp đang phải đối mặt với nhiều thách thức trong bối cảnh thị trường ô tô hết sức khó khăn như hiện nay. Nhận định tầm quan trọng của việc quản trị nhân lực là yêu cầu cấp thiết nhất cần phải hoàn thiện công tác quản trị nhân lực và phát huy tối đa lợi thế sẵn có; hạn chế các rủi ro; trong thời gian tới phải lập kế hoạch về công tác quản trị; công tác tuyển dụng; phát triển sử dụng đội ngũ lao động

nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả quản trị nhân lực, định hướng dài hạn phát triển bền vững cho công ty. Chính vì vậy, tác giả lựa chọn đề tài Luận văn Thạc sỹ “Một số biện pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng”

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

* Mục đích nghiên cứu: Tổng quan những căn cứ lý luận và thực tiễn về nguồn nhân lực tại Công ty, trên cơ sở phân tích thực trạng nguồn nhân lực tại Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty.

* Nhiệm vụ nghiên cứu:

+ Luận văn đi vào hệ thống hóa và làm rõ các vấn đề lý luận cơ bản, các yếu tố ảnh hưởng đến NNL và nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp.

+ Thu thập các dữ liệu, phân tích các khía cạnh của NNL của Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng, từ đó làm rõ thực trạng nâng cao chất lượng NNL tại doanh nghiệp. Chỉ ra những ưu điểm hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế đó.

+ Đề xuất một số biện pháp góp phần thúc đẩy, hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng.

* Phương pháp nghiên cứu: Trong quá trình nghiên cứu, tác giả đã sử dụng một số phương pháp nghiên cứu cơ bản như sau:

- Phương pháp thống kê: Tổng hợp số liệu của Công ty có liên quan đến công tác quản trị nguồn nhân lực.

- Phương pháp phân tích: Phân tích các báo cáo liên quan đến tình hình hoạt động của Công ty và các giải pháp đã được thực hiện.

- Phương pháp so sánh: Sử dụng so sánh để đối chiếu giữa các kỳ và năm hoạt động của Công ty.

- Phương pháp điều tra xã hội học: Thu thập thông tin từ các cán bộ, công nhân viên trong Công ty.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài

Đối tượng nghiên cứu trực tiếp của đề tài là công tác quản trị nhân lực tại Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng

Phạm vi nghiên cứu của đề tài là nhân lực và hiệu quả quản trị nhân lực của Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng từ năm 2016 -2018 .

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

Về mặt khoa học: Đề tài Luận văn đã hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về nhân lực và hiệu quả quản trị nhân lực của doanh nghiệp.

Về mặt thực tiễn: Đề tài Luận văn đã đi sâu phân tích, đánh giá hiệu quả nhân lực của Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng từ năm 2016 – 2018. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu trên, Luận văn đã đề xuất một số biện pháp cơ bản nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng trong tương lai.

5. Kết cấu của đề tài: Ngoài phần mở đầu và kết luận, đề tài gồm 3 chương cơ bản sau:

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN XUÂN TẶNG.

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ BIỆN PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN XUÂN TẶNG.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Tổng quan về quản trị nhân lực của doanh nghiệp

1.1.1. Tổng quan về nhân lực và nguồn nhân lực

1.1.1.1. Khái quát chung về nhân lực

Nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của con người ở một quốc gia, một vùng lãnh thổ, một địa phương cụ thể nào đó gắn với đời sống vật chất tinh thần và truyền thống dân tộc nơi mà nhân lực tồn tại. Nhân lực bao gồm những người thực tế đang làm việc (gồm những người trong độ tuổi lao động và những người trên tuổi lao động), những người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động nhưng chưa có việc làm (do thất nghiệp hoặc đang làm nội trợ trong gia đình), cộng với nguồn lao động dự trữ (những người đang được đào tạo trong các trường chuyên nghiệp, đại học...). Điều đó có nghĩa là nhân lực phải được nghiên cứu trên cả hai phương diện số lượng và chất lượng. Sự phân bố theo khu vực và vùng lãnh thổ. Chất lượng nhân lực được nghiên cứu trên khía cạnh: Trí lực, thể lực và nhân cách, thẩm mỹ của người lao động. Trong đó, trí tuệ thể hiện ở trình độ dân trí, trình độ chuyên môn, là yếu tố trí tuệ, tinh thần, là cái nói nên tiềm lực sáng tạo ra các giá trị vật chất, văn hoá tinh thần của con người. Sau trí lực là thể lực hay thể chất, bao gồm không chỉ sức mạnh cơ bắp, mà còn sự dẻo dai của hoạt động thần kinh, bắp thịt, là sức mạnh của niềm tin và ý chí, là khả năng vận động của trí tuệ, là phương tiện tất yếu để chuyển tải tri thức vào hoạt động thực tiễn, để biến tri thức thành sức mạnh vật chất. Do đó, sức mạnh trí tuệ chỉ có thể phát huy được lợi thế khi thể lực con người được phát triển. Nói cách khác “Trí tuệ là tài sản quý giá nhất trong mọi tài sản, nhưng sức khoẻ là một tiền đề cần thiết để làm ra tài sản đó”.

Nói đến nhân lực không thể không nói đến nhân cách, thẩm mỹ, quan điểm sống. Đó là sự thể hiện nét văn hoá của người lao động, được kết tinh từ một loạt các giá trị: Đạo đức, tác phong, tính tự chủ và năng động, kỷ luật và tinh thần trách nhiệm của công việc, khả năng hợp tác, làm việc theo nhóm, khả năng hội nhập với môi trường đa văn hoá, đa sắc tộc và các tri thức khác về giá

trị của cuộc sống. Trong mối quan hệ với các yếu tố khác cấu thành nhân lực, trình độ phát triển nhân cách, đạo đức đóng vai trò quan trọng, vì nó đem lại cho con người khả năng thực hiện tốt hơn các chức năng xã hội và nâng cao năng lực sáng tạo của họ trong hoạt động thực tiễn.

Trong doanh nghiệp thì nhân lực được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Trong doanh nghiệp người lao động có năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn bảo vệ quyền lợi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc sự tác động của môi trường xung quanh.

Tóm lại nhân lực là tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức xã hội. Tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển doanh nghiệp. Nhân lực bao gồm kinh nghiệm, kỹ năng, trình độ đào tạo và những sự tận tâm, nỗ lực hay bất cứ đặc điểm nào khác tạo giá trị gia tăng và năng lực cạnh tranh cho tổ chức của người lao động. Chất lượng của nhân lực của doanh nghiệp là yếu tố vô cùng quan trọng của doanh nghiệp vì nó quyết định sự thành công của doanh nghiệp.

1.1.1.2. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động trong doanh nghiệp đang tham gia hoạt động và sản xuất cho doanh nghiệp ấy, được đánh giá thông qua quy mô nguồn nhân lực và thông qua cơ cấu. Qua đó số lượng và chất lượng lao động sẽ được phản ánh một cách cụ thể và rõ ràng.

Số lượng nhân lực trong các tổ chức hay doanh nghiệp phụ thuộc vào chính các yêu cầu và nhiệm vụ sản xuất của từng tổ chức và doanh nghiệp ấy. Nó được xác định chính là số lao động có mặt trong danh sách của toàn doanh nghiệp và số lao động bình quân .

1.1.2. Những yêu cầu và phương pháp quản trị nhân lực

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, quá trình quốc tế hoá sản xuất và phân công lao động diễn ra ngày càng sâu sắc, việc tham gia vào

mạng sản xuất và chuỗi giá trị toàn cầu đã trở thành yêu cầu cấp thiết đối với các nền kinh tế. Do đó chất lượng nguồn nhân lực sẽ là yếu tố quyết định nâng cao năng lực cạnh tranh và sự thành công của mỗi quốc gia.

Chất lượng nguồn nhân lực (NNL) là toàn bộ năng lực của lực lượng lao động được biểu hiện thông qua ba mặt: thể lực, trí lực, tinh thần. Ba mặt này có quan hệ chặt chẽ với nhau cấu thành chất lượng nguồn nhân lực. Trong đó, thể lực là nền tảng, là phương tiện để truyền tải tri thức, trí tuệ là yếu tố quyết định chất lượng nguồn nhân lực, ý thức tác phong làm việc là yếu tố chi phối hoạt động chuyển hóa của thể lực trí tuệ thành thực tiễn.

a. Thể lực

Thể lực là tình trạng sức khỏe của NNL bao gồm nhiều yếu tố cả về thể chất lẫn tinh thần và phải đảm bảo được sự hài hòa giữa bên trong và bên ngoài. Chất lượng NNL được cấu thành bởi năng lực tinh thần và năng lực thể chất, tức là nói đến sức mạnh và tính hiệu quả của những khả năng đó, trong đó năng lực thể chất chiếm vị trí vô cùng quan trọng. Thể lực tốt thể hiện ở sự nhanh nhẹn, tháo vát, bền bỉ, dẻo dai của sức khỏe cơ bắp trong công việc; thể lực là điều kiện quan trọng để phát triển trí lực; bởi nếu không chịu được sức ép của công việc cũng như không thể tìm tòi, sáng tạo ra những nghiên cứu, phát minh mới. Thể lực của NNL được hình thành, duy trì và phát triển bởi chế độ dinh dưỡng, chế độ chăm sóc sức khỏe. Vì vậy, thể lực của NNL phụ thuộc vào trình độ phát triển kinh tế-xã hội, phân phối thu nhập cũng như chính sách xã hội của mỗi quốc gia.

Hiến chương của tổ chức Y tế thế giới (WHO) đã nêu: Sức khỏe là một trạng thái hoàn toàn thoải mái về thể chất, tinh thần và xã hội, chứ không phải là không có bệnh hoặc thương tật.

Thể lực là sự phát triển hài hòa của con người cả về thể chất lẫn tinh thần (sức khỏe cơ thể và sức khỏe tinh thần). Thể lực là năng lực lao động chân tay; sức khỏe tinh thần là sự dẻo dai của hoạt động thần kinh, là khả năng vận động của trí tuệ, biến tư duy thành hành động thực tiễn.

Thế lực được phản ánh bằng một hệ thống các chỉ tiêu cơ bản như: chiều cao, cân nặng, tuổi thọ, các chỉ tiêu về tình hình bệnh tật, các chỉ tiêu về cơ sở vật chất và các điều kiện bảo vệ và chăm sóc sức khỏe.

b. Trí lực Tri thức là yếu tố cơ bản của trí lực, là sự tổng hợp khái quát kinh nghiệm cuộc sống, là nhận thức lý tính. Nắm bắt được nó sẽ có lợi trong việc chỉ đạo thực tiễn, có lợi trong việc nâng cao khả năng phân tích và lý giải vấn đề.

Trí lực là sự kết tinh của tri thức nhưng không phải là tri thức xếp đống. Một đống tri thức đơn giản chỉ có thể là cuốn từ điển trong kho chứa sách và được mọi người sử dụng, còn kết tinh lại bao gồm cả việc chắt lọc, cải tạo và chế tác tri thức. Đối với những người theo chủ nghĩa Mác, trí lực là năng lực nhận thức và cải tạo thế giới. Như thế có nghĩa là loại năng lực ấy phải lấy sự vận dụng tri thức tiến hành khoa học và lao động làm nội dung. Trí lực ngoài việc chiếm giữ tri thức ra còn phải có một phương pháp tư duy khoa học và kỹ năng kỹ xảo điều luyện. Hay nói một cách cụ thể hơn, trí lực được phân tích theo hai góc độ sau:

* Về trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn nghiệp vụ Trình độ văn hóa là khả năng về tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản, thực hiện những việc đơn giản để duy trì sự sống.

Trình độ văn hóa được cung cấp thông qua hệ thống giáo dục chính quy, không chính quy; qua quá trình học tập suốt đời của mỗi cá nhân.

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ (CMNV) là kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện yêu cầu công việc của vị trí đang đảm nhận.

Trình độ chuyên môn của người lao động (NLĐ) trong doanh nghiệp là một chỉ tiêu rất quan trọng để đánh giá chất lượng NNL, bởi lẽ trình độ học vấn cao tạo ra những điều kiện và khả năng để tiếp thu và vận dụng một cách nhanh chóng những tiến bộ khoa học kỹ thuật vào thực tiễn sản xuất kinh doanh; sáng tạo ra những sản phẩm mới góp phần thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp đó nói riêng và nền kinh tế - xã hội nói chung. Thực tế cho thấy, ở phần lớn các

doanh nghiệp NLD có trình độ chuyên môn cao thì doanh nghiệp đó phát triển nhanh.

Tuy nhiên, cũng có những doanh nghiệp mặc dù NLD có trình độ chuyên môn cao, nhưng chưa tận dụng hết được tiềm năng này, nên tốc độ phát triển cũng như năng suất lao động của họ chưa cao, đó là do cơ chế quản lý, khai thác và sử dụng NNL chưa được tốt.

Khi nói tới nhân lực, ngoài thể lực và trí lực của con người cũng cần phải nói tới kinh nghiệm sống, năng lực hiểu biết thực tiễn; bởi vì kinh nghiệm sống, đặc biệt là những kinh nghiệm nếm trải trực tiếp của con người, đó là nhu cầu và thói quen vận dụng tổng hợp tri thức và kinh nghiệm của mình, của cộng đồng vào việc tìm tòi, cách tân các hoạt động, các giải pháp mới trong công việc như một sự sáng tạo văn hóa; đồng thời, nói đến NL tức là nói đến con người thì yếu tố quan trọng không thể bỏ qua đó là phẩm chất đạo đức, thái độ và phong cách làm việc của con người. Trước đây chúng ta thường hiểu NL đơn giản chỉ là sức người với thể lực và trí lực của họ.

* Kỹ năng mềm

Ngày nay, các doanh nghiệp khi thực hiện tuyển dụng đều tìm kiếm những ứng viên mà ngoài trình độ chuyên môn nghiệp vụ (thường được thể hiện qua bằng cấp, khả năng học vấn...) còn có những kỹ năng mềm khác hỗ trợ cho công việc. Kỹ năng mềm là thuật ngữ dùng để chỉ các kỹ năng như: kỹ năng sống, giao tiếp, lãnh đạo, làm việc theo nhóm, kỹ năng quản lý thời gian, tin học, ngoại ngữ ... là những kỹ năng thường không phải lúc nào cũng được học trong nhà trường, không liên quan đến kiến thức chuyên môn. Nó bổ trợ và làm hoàn thiện hơn năng lực làm việc của người lao động. Chúng quyết định bạn là ai, làm việc thế nào, là thước đo hiệu quả cao trong công việc.

c. Ý thức của người lao động Chất lượng NNL còn được thể hiện qua những yếu tố vô hình không thể định lượng được bằng những con số cụ thể như: ý thức tổ chức kỷ luật, tự giác trong lao động, biết tiết kiệm, có tinh thần trách nhiệm trong việc nghiên cứu các sản phẩm, có tinh thần hợp tác, tác phong làm việc khẩn trương, chính xác, có lương tâm nghề nghiệp.... nhưng lại là những

yếu tố rất quan trọng quy định bản tính của NNL và đóng vai trò quyết định sự phát triển bền vững của quốc gia, doanh nghiệp. Tất cả những phẩm chất đó nằm trong phạm trù đạo đức của con người.

Khi nhắc đến NNL, người ta thường nhấn mạnh đến các phẩm chất văn hóa, đạo đức và truyền thống kinh doanh, tác phong làm việc công nghiệp... như là một nhân tố cấu thành nên đặc thù NNL riêng. Bên cạnh việc nâng cao số lượng NNL thì việc nâng cao chất lượng NNL là một yếu tố quan trọng không thể không nhắc đến. Vì vậy, việc xây dựng truyền thống văn hoá trong sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung là những nội dung cơ bản để nâng cao chất lượng NNL.

1.2 Nội dung của công tác quản trị nhân lực

Các nội dung của quản trị nhân lực cũng có thể được tóm tắt như sơ đồ

1.1 và sau đây là một số nội dung chính:

1.2.1. Công tác lập kế hoạch quản lý nhân lực

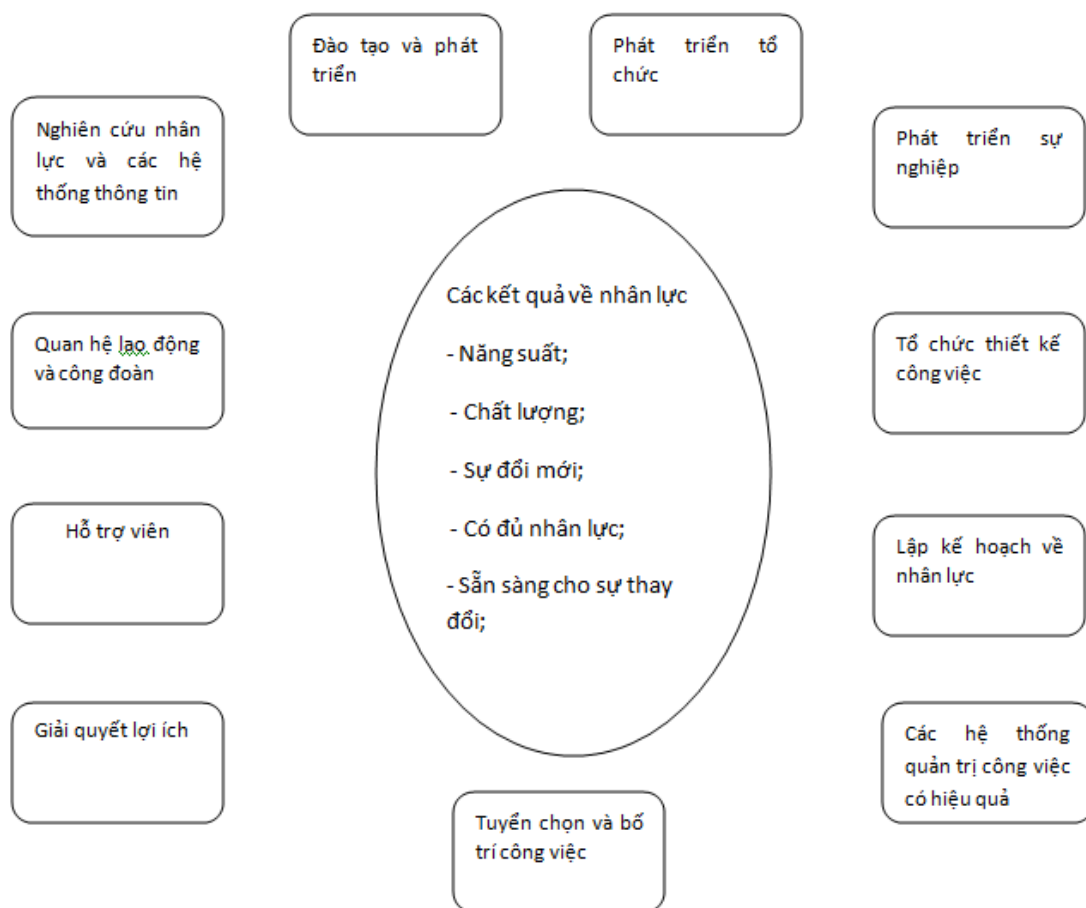
Quá trình này cần được thực hiện trong mối liên kết mật thiết với quá trình hoạch định chiến lược và chính sách kinh doanh. Bao gồm các công việc phân tích và thiết kế công việc; xác định nhân lực; tổ chức kiểm tra và tuyển chọn lao động theo đúng yêu cầu của công việc đã thiết kế; bồi dưỡng hoặc bổ túc kiến thức tối thiểu cần thiết cho người lao động để họ có đủ khả năng hoàn thành nhiệm vụ ở vị trí được phân công.

1.2.2. Sử dụng đội ngũ lao động

Chủ yếu là phân công và hiệp tác lao động; xây dựng và hoàn thiện định mức lao động; tổ chức phục vụ và nơi làm việc; công tác trả công lao động và thực hiện các chế độ cần thiết đối với người lao động; đảm bảo các điều kiện lao động an toàn, tăng cường kỷ luật lao động và duy trì phong trào thi đua lao động.

1.2.3. Phát triển đội ngũ lao động

Nội dung chủ yếu là thực hiện đào tạo, đào tạo lại cũng như bồi dưỡng cho người lao động; đề bạt và thăng tiến; chuyển chuyên, cho thôi việc và sa thải lao động.



Sơ đồ 1.1. Bánh xe quản trị nhân lực (Nguồn: Phòng Quản lý Hành chính - Nhân sự Công ty)

1.3. Những cơ sở pháp lý hiện hành về sử dụng lao động tại doanh nghiệp

Các doanh nghiệp đều phải tuân thủ các chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước, như:

* Tại Khoản 4 Điều 9 của Luật số 60/2005/QH11 ngày 29/11/2005 của Quốc Hội nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam về ban hành Luật doanh nghiệp. Bảo đảm quyền, lợi ích của người lao động theo quy định của pháp luật về lao động; thực hiện chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm khác cho người lao động theo quy định của pháp luật về bảo hiểm .

* Điều 4 của Luật số 10/2012/QH13 ngày 18/6/2012 của Quốc Hội nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam về ban hành Bộ Luật lao động.

1) Bảo đảm quyền và lợi ích chính đáng của người lao động; khuyến khích những thoả thuận bảo đảm cho người lao động có những điều kiện thuận lợi hơn so với quy định của pháp luật về lao động; có chính sách để người lao động mua cổ phần, góp vốn phát triển sản xuất, kinh doanh...

2) Bảo đảm quyền và lợi ích hợp pháp của người sử dụng lao động, quản lý lao động đúng pháp luật, dân chủ, công bằng, văn minh và nâng cao trách nhiệm xã hội.

3) Tạo điều kiện thuận lợi đối với mọi hoạt động tạo ra việc làm, dạy nghề và học nghề để có việc làm; hoạt động sản xuất, kinh doanh thu hút nhiều lao động.

4) Có chính sách phát triển, phân bổ nhân lực; dạy nghề, đào tạo, bồi dưỡng và nâng cao trình độ kỹ năng nghề cho người lao động, ưu đãi đối với người lao động có trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

5) Có chính sách phát triển thị trường lao động, đa dạng các hình thức kết nối cung, cầu lao động.

6) Hướng dẫn người lao động và người sử dụng lao động đối thoại, thương lượng tập thể, xây dựng quan hệ lao động hài hoà, ổn định và tiến bộ.

7) Bảo đảm nguyên tắc bình đẳng giới; quy định chế độ lao động và chính sách xã hội nhằm bảo vệ lao động nữ, lao động là người khuyết tật, người lao động cao tuổi, lao động chưa thành niên.

1.3. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác quản trị nhân lực

1.3.1. Các tiêu chí đánh giá tình hình sử dụng nhân lực

- Quy mô số lượng lao động

Là chỉ tiêu đánh giá bằng cách so sánh số lượng nhu cầu với số lượng hiện có sẽ phát hiện ra được số nhân viên thừa thiếu trong từng công việc. Thừa hay thiếu đều mang lại kết quả không tốt vì nếu thừa nhân viên dẫn đến sử dụng không hết, bố trí lao động không phù hợp với khả năng của họ gây lãng phí sức lao động, chi phí vượt quỹ lương. Thiếu lao động không đảm bảo tính đồng bộ của dây chuyền công nghệ sản xuất kinh doanh, công việc tồn đọng, làm

thêm giờ nhiều dẫn đến sức khỏe người lao động bị ảnh hưởng, tăng chi phí, tăng giá thành sản phẩm.

- Chất lượng lao động Được biểu hiện qua khả năng, trình độ, kỹ năng lao động, phẩm chất đạo đức, thái độ lao động và ý thức kỷ luật của người lao động. Khi doanh nghiệp có một nguồn nhân lực chất lượng cao thì việc sử dụng nhân lực của doanh nghiệp sẽ thuận lợi và hiệu quả. Doanh nghiệp căn cứ vào chất lượng nhân lực của mình để tiến hành xây dựng các định mức lao động, tiêu chuẩn đánh giá, tiến hành việc phân công và bố trí lao động “đúng người, đúng việc”. Hiệu quả sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp được đánh giá qua kết quả sản xuất kinh doanh mà kết quả sản xuất kinh doanh lại được quyết định bởi năng suất, chất lượng nhân lực. Chất lượng nhân lực ảnh hưởng rất lớn đến công tác sử dụng nhân lực, vì từ đó có thể đề ra các biện pháp quản lý và sử dụng tối ưu nhằm khai thác tốt nhất chất lượng nhân lực của doanh nghiệp.

Có thể đánh giá thông qua: Cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo; cơ cấu lao động theo trình độ lành nghề; cơ cấu lao động theo thâm niên nghề nghiệp; cơ cấu lao động theo độ tuổi.

- Sử dụng thời gian lao động

* Các chỉ tiêu sử dụng thời gian lao động

Quỹ thời gian theo dương lịch = LD bình quân x ngày dương lịch			
Lễ, tết, thứ bảy, chủ nhật		Quỹ thời gian lao động chế độ	
		Ngày người có thể sử dụng cao nhất	Phép
		Ngày người có mặt	Vắng
Làm thêm	Ngày người làm việc thời gian trong chế độ	Ngừng	
Người làm việc thực tế nói chung			

Sơ đồ 1.2. Các chỉ tiêu sử dụng thời gian lao động theo đơn vị ngày công (người ngày)

(Nguồn: Phòng Kế toán - Tài chính Công ty)

Từ bảng Sơ đồ 1.2 ta tính được:

- Ngày người làm việc thực tế chế độ bình quân.

$Ncđ = \text{Tổng số người làm việc thực tế chế độ/Số lao động bình quân.}$

- Ngày người làm việc thực tế nói chung bình quân. $Ntc = \text{Tổng ngày người làm việc thực tế nói chung/Số lao động bình quân.}$

- Ngoài ra còn tính được hệ số làm thêm ca: Phản ánh việc tăng cường độ lao động về mặt thời gian.

$Hca = \text{Tổng ngày người làm việc thực tế nói chung/Tổng ngày người làm việc thực tế chế độ.}$ * Các chỉ tiêu sử dụng thời gian lao động theo đơn vị giờ công (giờ người).

	Giờ người chế độ = ngày người làm việc thực tế nói chung x Giờ chế độ quy định một ngày làm việc	
Giờ làm thêm	Giờ người làm việc thực tế chế độ	Ngừng việc
Giờ người làm việc thực tế hoàn toàn		

Sơ đồ 1.3. Các chỉ tiêu sử dụng thời gian lao động theo đơn vị giờ công (giờ người)

(Nguồn: Phòng Kế toán - Tài chính Công ty)

Ngày làm thêm: Là ngày người lao động làm trọn ca hay không trọn ca vào những ngày nghỉ lễ, tết, thứ bảy, chủ nhật.

Giờ làm thêm: Người lao động làm thêm giờ vào những ngày không phải ngày nghỉ theo chế độ.

Từ bảng trên ta có thể tính chỉ tiêu về: - Độ dài chế độ bình quân: $Đcđ = \text{Tổng giờ người làm việc thực tế chế độ/tổng ngày người làm việc thực tế nói chung.}$

- Độ dài hoàn toàn bình quân:

$Dtt = \text{Tổng giờ người làm việc thực tế hoàn toàn/tổng ngày người làm việc thực tế nói chung.}$ - Hệ số làm thêm giờ.

Hgiờ = Tổng giờ người làm việc thực tế hoàn toàn/tổng giờ người làm việc thực tế chế độ. Việc tận dụng thời gian lao động và sử dụng hợp lý thời gian lao động là một bộ phận quan trọng của quản lý nhân lực ở doanh nghiệp.

1.3.2. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả lao động

1.3.2.1. Năng suất lao động

Năng suất lao động là năng lực sản xuất của người lao động, nó được tính bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc số lượng thời gian cần thiết để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm.

Ta có công thức tính năng suất lao động bình quân.

$$W = Q/T$$

Trong đó:

Q: Tổng sản lượng hoặc Tổng doanh thu.

T: Tổng số lao động

Tăng năng suất lao động đồng thời gắn với việc tăng chất lượng sản phẩm. Chất lượng sản phẩm do nhiều nhân tố tác động như: Trình độ khéo léo của người lao động, sự phát triển của khoa học và trình độ ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật, sự kết hợp nhịp nhàng trong sản xuất... sẽ tạo ra sản phẩm có chất lượng đáp ứng tốt nhu cầu của thị trường.

1.3.2.2. Mức thu nhập bình quân

Thu nhập của người lao động là một trong những yếu tố quan trọng nhằm thỏa mãn các nhu cầu thiết yếu hàng ngày cho chính người lao động. Ngoài ra nó còn là yếu tố quan trọng trong việc bù đắp tái sản xuất sức lao động cho người lao động. Thu nhập có cao người lao động mới có đủ điều kiện để thực hiện mọi mong muốn của mình. Do vậy khi đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực cũng sử dụng yếu tố này.

1.3.2.3. Quan hệ giữa thu nhập bình quân và năng suất lao động

Năng suất lao động tăng thì thu nhập bình quân tăng, mặt khác tốc độ tăng năng suất lao động phải lớn hơn tốc độ tăng thu nhập bình quân. Điều đó góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh vì giảm chi phí nhân công trong giá thành sản phẩm.

1.3.3. Các chỉ tiêu phản ánh tinh thần, thái độ lao động

1.3.3.1. Ý thức của người lao động

Là việc chấp hành tốt các nội quy, kỷ luật lao động, nguyên tắc do doanh nghiệp đề ra. Nâng cao ý thức của người lao động giúp duy trì được thời gian làm việc đúng, có khoa học, trách nhiệm của người lao động đối với công việc được tốt hơn, giảm bớt sai phạm, giúp cho việc nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng lao động.

1.3.3.2. Thái độ của người lao động

Là những cử chỉ tỏ ra đối với công việc; thái độ làm việc của người lao động được thể hiện thông qua sự yêu nghề, sự hăng say lao động đối với doanh nghiệp. Nếu người lao động không hăng say, sáng tạo trong công việc dẫn đến hiệu quả công tác, năng suất chất lượng thấp. Muốn sử dụng lao động có hiệu quả việc khuyến khích động viên người lao động làm việc là hết sức quan trọng để họ hăng say lao động, cống hiến hết khả năng của mình cho doanh nghiệp.

1.3.3.3. Sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp

Muốn người lao động gắn bó lâu dài với doanh nghiệp thì doanh nghiệp phải có sự quan tâm, đãi ngộ tốt đối với người lao động, một nơi làm việc an toàn tạo cho người lao động cảm thấy yên tâm trong công việc, tránh cảm giác lo sợ khi làm việc, đặc biệt là những công việc có hại cho sức khỏe. Vì vậy sự gắn bó của người lao động có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả sử dụng lao động. Tạo cho người lao động tâm lý yên tâm gắn bó lâu dài làm việc. Tăng hiệu quả sử dụng nguồn lực thể hiện ở việc tăng năng suất và chất lượng sản phẩm. Sử dụng lao động đạt được hiệu quả nhất định khi không có tình trạng người lao động bỏ việc, nghỉ việc.

1.4. Hoàn thiện công tác quản trị và sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp

Các doanh nghiệp đều có các nguồn lực, bao gồm tiền bạc, vật chất, thiết bị và con người cần thiết để tạo ra hàng hóa và dịch vụ mà doanh nghiệp đưa ra thị trường. Hầu hết các doanh nghiệp đều xây dựng các thủ tục và quy trình về cung cấp nguyên vật liệu và thiết bị nhằm đảm bảo việc cung cấp đầy đủ chúng khi cần thiết. Tương tự như vậy, các doanh nghiệp cần phải quan tâm đến quy

trình quản lý con người vì nó vô cùng quan trọng, đó là yếu tố sống còn của doanh nghiệp.

Muốn doanh nghiệp có phương hướng nâng cao hiệu quả quản trị và sử dụng nhân lực thì doanh nghiệp cần tập trung chính vào việc thực hiện chức năng tổ chức của quản trị căn bản, bao gồm các nội dung cơ bản sau:

1. Phân tích công việc.
2. Tuyển dụng nhân viên.
3. Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động thông qua việc sử dụng hệ thống kích thích vật chất và tinh thần đối với nhân viên.
4. Đào tạo và nâng cao năng lực chuyên môn cho nhân viên.

1.4.1. Phân tích công việc

1.4.1.1. Khái lược và mục đích của việc phân tích công việc

* Khái lược về phân tích công việc:

- Là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc. Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng bởi nhờ có phân tích công việc mà người quản trị xác định được các kỳ vọng của mình đối với người lao động và làm cho họ hiểu được các kỳ vọng đó và nhờ đó, người lao động cũng hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm của mình trong công việc.

- Phân tích công việc là việc tìm hiểu và xác định nội dung, đặc điểm của từng công việc, đo lường giá trị và tầm quan trọng của nó để đề ra các tiêu chuẩn về năng lực, phẩm chất mà người thực hiện công việc cần phải có. Phân tích công việc là một nội dung quan trọng của quản trị nhân lực, nó ảnh hưởng trực tiếp đến các nội dung khác của quản trị nhân lực .

* Mục đích:

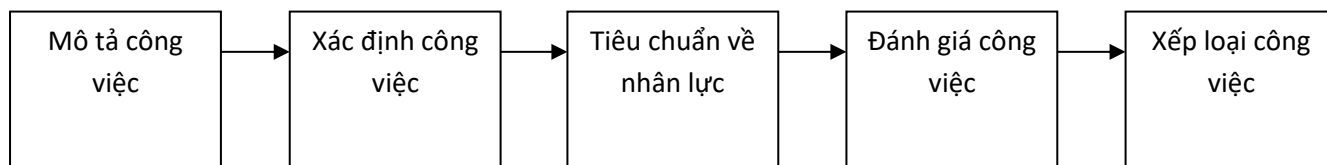
- Đề ra các tiêu chuẩn cần thiết để tiến hành tuyển dụng nhân lực sao cho việc tuyển dụng nhân lực đạt kết quả cao nhất.

- Chuẩn bị nội dung đào tạo và bồi dưỡng trình độ để đáp ứng yêu cầu của công việc.

- Phân tích công việc làm căn cứ để xây dựng và đánh giá hiệu quả công việc. Ngoài ra nó còn giúp cho việc nghiên cứu và cải thiện điều kiện làm việc.
- Cung cấp các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng thực hiện công việc.

Xác định công việc

1.4.1.2. Nội dung của phân tích công việc



Sơ đồ 1.4. Nội dung phân tích công việc

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty)

Bước 1: Mô tả công việc

Thiết lập một bản liệt kê về các nhiệm vụ, chức năng, quyền hạn, các hoạt động thường xuyên và đột xuất, các phương tiện và điều kiện làm việc, các quan hệ trong công việc...

Để mô tả công việc trong thực tế có sử dụng một số biện pháp sau:

- Quan sát: Quan sát trực tiếp xem công việc được thực hiện như thế nào tại nơi làm việc.

- Tiếp xúc trao đổi: Phương pháp này được thực hiện với chính những người làm công việc đó, với cấp trên trực tiếp của họ, đôi khi với đồng nghiệp của họ. Cuộc tiếp xúc trao đổi sẽ cho phép ta thu thập được những thông tin cần thiết, tạo cơ hội để trao đổi và giải quyết các vấn đề chưa rõ ràng. Trong khi quan sát có thể sử dụng một số dụng cụ cần thiết như: Giấy, bút để ghi chép, đồng hồ để bấm giờ.

- Bản câu hỏi: Theo phương pháp này các bản câu hỏi được thảo ra, phát rộng rãi cho các công nhân viên và những người có liên quan đến công việc để họ trả lời. Câu hỏi đưa ra phải đầy đủ, rõ ràng, nhưng không nên quá chi tiết, tỷ mỉ.

Bước 2: Xác định công việc

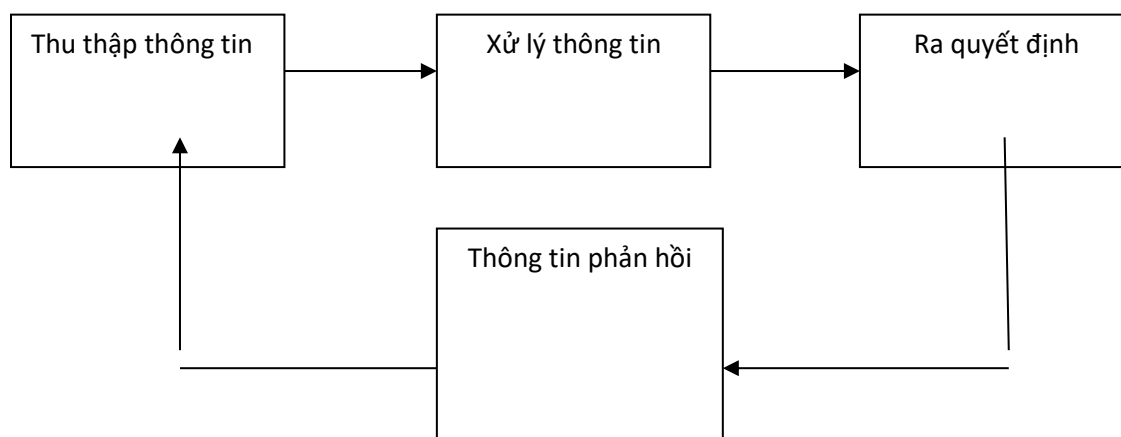
Là việc thiết lập một văn bản quy định về nhiệm vụ, chức năng quyền hạn, các hoạt động thường xuyên đột xuất, các mối quan hệ trong công tác, các tiêu chuẩn đánh giá chất lượng công việc. Bằng việc xem xét các thông tin thu thập được từ thực tế trong bản mô tả, có thể phát hiện ra các điểm bất hợp lý cần thay đổi, những nội dung thừa cần loại bỏ và những nội dung thiếu cần bổ sung. Từ đó xác định được bản mô tả công việc mới theo tiêu chuẩn của công việc.

Bước 3: Đề ra các tiêu chuẩn về nhân lực

Là những yêu cầu chủ yếu về năng lực, phẩm chất, hình thức mà người đảm nhận công việc phải đạt được. Đối với các công việc khác nhau, số lượng và mức độ yêu cầu cũng khác nhau. Những yêu cầu hay được đề cập đến: Sức khỏe (thể lực và trí lực); trình độ học vấn; tuổi tác, kinh nghiệm; ngoại hình, sở thích cá nhân, hoàn cảnh gia đình. Các tiêu chuẩn đưa ra sẽ được xác định rõ là ở mức nào: Cần thiết, rất cần thiết hay chỉ là mong muốn.

Bước 4: Đánh giá công việc

Là việc đo lường và đánh giá tầm quan trọng của mỗi công việc. Việc đánh giá công việc phải chính xác, khách quan, đây là một nhiệm vụ hết sức quan trọng, bởi vì giá trị và tầm quan trọng của mỗi công việc được đánh giá sẽ là căn cứ để xác định mức lương tương xứng cho công việc này. Chất lượng của công tác đánh giá phụ thuộc vào phương pháp đánh giá. Chất lượng của công tác đánh giá phụ thuộc vào phương pháp đánh giá.



Sơ đồ 1.4. Sự chu chuyển thông tin trong nội bộ doanh nghiệp

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty)

Bước 5: Xếp loại công việc Những công việc được đánh giá tương đương nhau sẽ được xếp vào thành một nhóm. Việc xếp loại công việc như thế này rất tiện lợi cho các nhà quản lý trong công việc.

1.4.2. Tuyển dụng nhân lực

Trong một doanh nghiệp, công tác tuyển dụng nhân lực thành công tức là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ.

Tuyển được những người thực sự phù hợp với công việc có ý nghĩa rất to lớn. Doanh nghiệp nhận được một nguồn nhân lực xứng đáng, hoàn thành tốt công việc được giao góp phần vào việc duy trì sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Bản thân những người được tuyển vào công việc phù hợp với năng lực và sở trường của mình sẽ rất hứng thú và an tâm với công việc. Ngược lại nếu việc tuyển dụng nhân lực không được thực hiện đúng thì sẽ gây ra những ảnh hưởng tiêu cực tác động trực tiếp tới công ty và người lao động .

1.4.2.1. Nguồn tuyển dụng

1.4.2.1.1. Nguồn tuyển dụng từ trong nội bộ doanh nghiệp

Tuyển dụng nhân lực trong nội bộ doanh nghiệp thực chất là quá trình chuyển chuyên đề bạt, cất nhắc từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ công việc này sang công việc khác, từ cấp này sang cấp khác...

1.4.2.1.2. Nguồn tuyển dụng nhân lực từ bên ngoài doanh nghiệp

Là việc tuyển dụng nhân viên từ thị trường lao động bên ngoài doanh nghiệp.

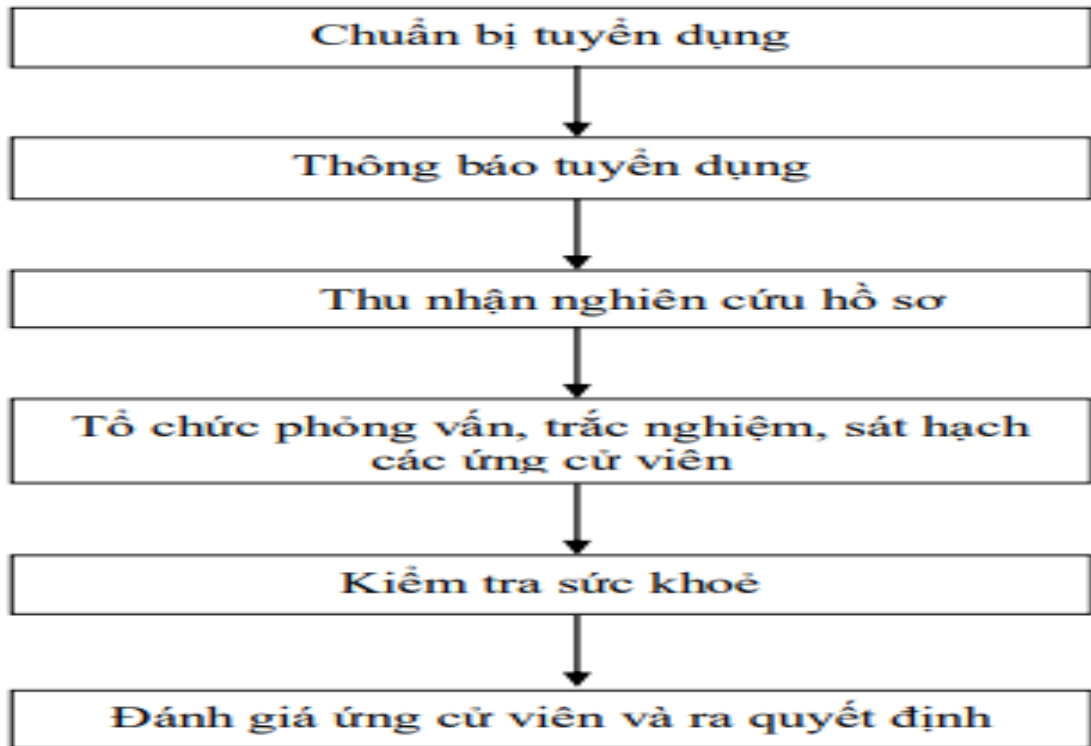
* Ưu điểm: Giúp doanh nghiệp thu hút được nhiều chuyên gia, những nhân viên giỏi, qua đó tuyển chọn vào các chức danh phù hợp.

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

* Nhược điểm: Đó là người được tuyển dụng phải mất một thời gian để làm quen với công việc và doanh nghiệp. Do đó họ có thể chưa hiểu rõ được mục tiêu, lề lối làm việc của doanh nghiệp, điều này có thể dẫn đến những sai

lệch và cản trở nhất định. Các hình thức thu hút ứng cử viên từ bên ngoài, thông qua quảng cáo, thông qua văn phòng dịch vụ lao động, tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học và một số hình thức khác.

1.4.2.2. Nội dung của tuyển dụng nhân lực



Sơ đồ 1.6. Nội dung chủ yếu của tuyển dụng nhân lực

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty)

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng

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

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

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

Bước 2: Thông báo tuyển dụng Các doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau:

- Quảng cáo trên báo, đài, tivi.

- Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động.
- Thông báo tại doanh nghiệp.

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

Bước 3: Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ. - Tất cả hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc. Người xin tuyển dụng phải nộp cho doanh nghiệp những hồ sơ giấy tờ cần thiết theo yêu cầu. - Việc nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu về các ứng cử viên và có thể loại bớt được một số ứng cử viên không đáp ứng được tiêu chuẩn đề ra để không cần phải làm các thủ tục tiếp theo trong quá trình tuyển dụng do đó có thể giảm chi phí tuyển dụng cho doanh nghiệp .

Bước 4: Tổ chức phỏng vấn, trắc nghiệm và sát hạch các ứng cử viên. Trên cơ sở nghiên cứu hồ sơ phải làm rõ thêm một số thông tin để khẳng định vấn đề.

- Kiểm tra, trắc nghiệm, phỏng vấn nhằm chọn ra được các ứng cử viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra sát hạch thường được sử dụng để đánh giá các ứng cử viên về kiến thức cơ bản, khả năng thực hành.

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

- Phỏng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá các ứng cử viên về nhiều phương diện như: Kinh nghiệm, trình độ, tính cách, khí chất, khả năng hoà đồng... - Phải ghi chép từng đặc điểm cần lưu ý với từng ứng cử viên để giúp cho việc đánh giá được thực hiện một cách chính xác nhất.

Bước 5: Kiểm tra sức khoẻ.

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

Bước 6: Đánh giá ứng cử viên và quyết định. Sau khi thực hiện các bước trên nếu hai bên cùng nhất trí sẽ đi đến bước tiếp theo là doanh nghiệp quyết định tuyển dụng và hai bên sẽ ký kết hợp đồng lao động. Trưởng phòng nhân lực đề nghị, giám đốc ra quyết định tuyển dụng hoặc ký hợp đồng lao động. Trong quyết định tuyển dụng hoặc trong hợp đồng lao động cần ghi rõ chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc... Trách nhiệm của nhà quản trị nhân lực là làm mềm các ứng cử viên, giúp họ mau chóng làm quen với công việc mới.

1.4.3. Đào tạo và phát triển nhân lực

1.4.3.1. Đào tạo nhân lực Đào tạo nhân lực được chia làm 2 loại - Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật: Là quá trình giảng dạy và nâng cao chuyên môn kỹ thuật cho người lao động. Được áp dụng cho các nhân viên kỹ thuật và người lao động trực tiếp.

Các phương pháp đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật:

+ Phương pháp đào tạo tại nơi làm việc: Công nhân được phân công làm việc chung với một người có kinh nghiệm hơn để học hỏi, làm theo. Phương pháp này áp dụng rất đơn giản, đào tạo được số lượng đông, chi phí thấp, tính thực tiễn cao, nhưng nó lại thiếu đi sự bài bản và kiến thức lý luận vì vậy nhân viên không phát huy được tính sáng tạo trong công việc.

+ Phương pháp đào tạo theo chỉ dẫn: Những người có trách nhiệm đào tạo liệt kê những công việc, nhiệm vụ, những bước phải tiến hành, những điểm then chốt, những cách thực hiện công việc, sau đó kiểm tra kết quả công việc của học viên, uốn nắn hướng dẫn, đào tạo học viên làm cho đúng. Phương pháp này có ưu thế hơn phương pháp trước, nó đòi hỏi sự chủ động sáng tạo của người học, nhân mạnh sự sáng dạ, năng lực, năng khiếu của mỗi người.

+ Đào tạo theo phương pháp giảng bài: Các giảng viên có thể tổ chức các lớp học, hướng dẫn đào tạo về mặt lý thuyết kết hợp với thực hành, hoặc giảng bài một cách gián tiếp.

- Đào tạo nâng cao năng lực quản trị: Hình thức đào tạo này được phát triển áp dụng cho các cấp quản trị từ quản trị viên cấp cao đến quản trị viên cấp cơ sở. Đào tạo năng lực quản trị để nâng cao khả năng quản trị bằng cách truyền

đạt các kiến thức làm thay đổi quan điểm hay nâng cao năng lực thực hành của nhà quản trị nhân lực. Đào tạo nâng cao năng lực quản trị nhân lực là rất cần thiết đối với một doanh nghiệp, vì các quản trị gia giữ một vai trò rất quan trọng đối với sự thành công hay thất bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Các phương pháp đào tạo nâng cao năng lực quản trị:

+ Phương pháp luân phiên: Thường xuyên thay đổi công việc, mục tiêu của người đào tạo là cho đối tượng đào tạo tiếp cận với nhiều công việc khác nhau, làm cho người lao động hiểu được về công việc của doanh nghiệp một cách tổng thể nhất.

+ Phương pháp kèm cặp: Người được đào tạo sẽ làm việc trực tiếp với người mà họ sẽ thay thế trong tương lai. Người này có trách nhiệm hướng dẫn, kèm cặp cách thức giải quyết mọi vấn đề trong phạm vi trách nhiệm cho người được đào tạo. Phương pháp được áp dụng để đào tạo các quản trị gia cấp cao.

+ Phương pháp đào tạo giám đốc trẻ: Áp dụng cho các quản trị viên cấp trung gian bằng cách bổ nhiệm họ vào các vị trí tương đương sau đó giao quyền cho họ để họ giải quyết các vấn đề thực tế, thực hiện công việc đào tạo dưới sự giám sát của tổ chức và giám đốc.

+ Một số phương pháp khác: Đó là các phương pháp đào tạo bên ngoài doanh nghiệp như phương pháp nghiên cứu tình huống, phương pháp trò chơi quản trị, phương pháp hội thảo, phương pháp nhập vai....

1.4.3.2. Phát triển nhân lực

Mỗi một doanh nghiệp đều phải có sự quy hoạch về nhân lực và các cán bộ trong doanh nghiệp để mỗi một cá nhân có cơ hội thử sức mình, bộc lộ các năng lực của mình để có cơ hội thăng tiến. Phát triển nhân lực là việc làm thường xuyên của mỗi doanh nghiệp xuất phát từ yêu cầu mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có đủ nhân lực. Ngoài ra phát triển nhân lực còn giúp cho người lao động tìm ra được hướng đi cho mình, tạo cho họ môi trường thuận lợi để họ làm việc tốt hơn.

Nội dung của công tác phát triển nhân lực:

- Thăng tiến và bổ nhiệm nhân lực vào các chức vụ quản trị.
- Giải quyết chế độ cho nhân viên, quản trị viên khi họ rời bỏ doanh nghiệp.

- Tuyển dụng đội ngũ lao động mới.

Nguồn lực con người là một yếu tố quan trọng nhất trong doanh nghiệp. Muốn phát triển doanh nghiệp thì các nhà quản trị phải chú ý đến công tác phát triển nguồn lực con người trong doanh nghiệp

1.4.3.3. Sắp xếp và sử dụng lao động

Đào tạo, lựa chọn và đánh giá chưa đủ để đảm bảo phát huy chất lượng của đội ngũ người lao động. Vấn đề sắp xếp, bố trí cán bộ có vai trò quyết định đến hiệu quả hoạt động của bộ máy quản lý. Việc bố trí người lao động cũng như cán bộ quản lý phải được thể hiện ở kết quả cuối cùng, đó là hiệu quả và chất lượng hoạt động, là sự phù hợp giữa các thuộc tính có tính cá nhân kể cả tri thức và phẩm chất với yêu cầu của công việc đảm nhận.

- Mục đích: Đảm bảo sự phù hợp cao nhất giữa yêu cầu của công việc và năng lực của người lao động. Đảm bảo sự tương xứng giữa công việc và người thực hiện công việc. Đảm bảo cho mọi công việc được thực hiện tốt.

- Nguyên tắc sắp xếp, bố trí người lao động Để đạt được những mục đích trên, cần tuân thủ những nguyên tắc sau:

+ Sắp xếp theo nghề nghiệp được đào tạo. Xuất phát từ yêu cầu công việc để bố trí, sắp xếp cho phù hợp. Mọi công việc đều do người được đào tạo phù hợp đảm nhận.

+ Sắp xếp theo hướng chuyên môn hóa: Chuyên môn hóa sẽ giúp người lao động đi sâu nghề nghiệp, tích lũy kinh nghiệm.

+ Nhiệm vụ xác định rõ ràng. Mỗi người cần phải hiểu rõ mình cần phải làm gì? Trong thời gian nào? Nếu hoàn thành sẽ được gì? Nếu không, trách nhiệm sẽ ra sao?

+ Sắp xếp, sử dụng người lao động phù hợp với trình độ chuyên môn và các thuộc tính tâm lý cũng như kết quả phân đấu về mọi mặt.

+ Sắp xếp phải tạo điều kiện cho phát huy ưu điểm, khắc phục nhược điểm. - Phương pháp sắp xếp: Có hai cách sắp xếp: Trực tiếp và thi tuyển.

+ Theo cách trực tiếp, căn cứ yêu cầu công việc và năng lực của người lao động cấp trên có thẩm quyền sẽ ra quyết định bố trí công tác vào một vị trí công việc cụ thể.

+ Cách thi tuyển tương tự như thi tuyển công chức. Ngay cả với cương vị lãnh đạo cũng có thể áp dụng phương pháp thi tuyển.

Việc sắp xếp người lao động không chỉ giới hạn trong việc bố trí vào một ngạch bậc, nghề nghiệp mà còn bao hàm việc sử dụng người lao động trong thực hiện công việc. Việc phân công nhiệm vụ cũng có vai trò quan trọng trong quá trình sử dụng cán bộ quản lý.

1.4.4. Đánh giá và đãi ngộ nhân lực

1.4.4.1. Đánh giá thành tích công tác

- Khái niệm và ý nghĩa của công tác đánh giá thành tích: Đánh giá nhân viên là một trong những vấn đề quan trọng hàng đầu của quản trị nhân lực. Nó là chìa khoá cho doanh nghiệp hoạch định, tuyển dụng cũng như phát triển nhân lực và đãi ngộ nhân lực. Đánh giá là một thủ tục đã được tiêu chuẩn hoá, được tiến hành thường xuyên nhằm thu thập thông tin về khả năng nghề nghiệp, kết quả công tác, nguyện vọng cá nhân và phát triển của mỗi người.

Đánh giá thành tích công tác nâng cao trách nhiệm của cả hai phía, người bị đánh giá và hội đồng đánh giá. Không những người bị đánh giá có ý thức hơn về hành vi, lời nói, việc làm của mình mà những người trong hội đồng đánh giá cũng phải nâng cao tinh thần trách nhiệm trong việc thu thập thông tin đánh giá về người khác. Ngược lại những đánh giá hời hợt chủ quan có thể tạo nên tâm trạng bất bình, lo lắng ám ức nơi người bị đánh giá. Sự không thoả mãn hay hài lòng này có thể làm cho họ không tập trung tư tưởng vào công việc, làm việc kém năng suất và hiệu quả, có khi tạo nên sự chống đối ngầm ngấm, mâu thuẫn nội bộ và làm vãn đục không khí tập thể.

- Nội dung của công tác đánh giá thành tích: Việc đánh giá thành tích trải qua các giai đoạn sau:

- + Xác định mục đích và mục tiêu cần đánh giá.
 - + Đưa ra các tiêu chuẩn để đánh giá.
 - + Đánh giá nhân viên thông qua việc so sánh các thông tin thu thập được về các tiêu chuẩn đã được đề ra.
 - + Đánh giá về năng lực, phẩm chất của các nhân viên.
 - + Đánh giá mức độ hoàn thiện công việc.
 - Một số phương pháp đánh giá thành tích công tác:
 - + Phương pháp xếp hạng luân phiên: Đưa ra một số khía cạnh chính, liệt kê danh sách những người cần được đánh giá sau đó lần lượt những người giỏi nhất đến những người kém nhất theo từng khía cạnh đó. Phương pháp này đơn giản, nhưng có vẻ ách chùng, không được chính xác và mang nặng cảm tính.
 - + Phương pháp so sánh từng cặp: Các nhân viên được so sánh với nhau từng đôi một về thái độ nghiêm túc trong công việc, khối lượng công việc hoàn thành, về chất lượng công việc...
 - + Phương pháp cho điểm: Đánh giá nhân viên theo nhiều tiêu chuẩn khác nhau, mỗi một tiêu chuẩn chia thành năm mức độ yếu, trung bình, khá, tốt, xuất sắc, tương ứng với số điểm từ một đến năm. Phương pháp này rất phổ biến vì nó đơn giản và thuận tiện.
 - * Các yếu tố để lựa chọn đánh giá gồm hai loại: Đặc tính liên quan đến công việc và đặc tính liên quan đến cá nhân đương sự.
 - Các yếu tố liên quan đến công việc bao gồm: Khối lượng và chất lượng công việc.
 - Các yếu tố liên quan đến cá nhân đương sự bao gồm: Sự tin cậy, sáng kiến, sự thích nghi, sự phối hợp.
- Mỗi nhân viên sẽ được cho một số điểm phù hợp với mức độ hoàn thành công việc, sau đó sẽ được tổng hợp đánh giá chung về tình hình thực hiện công việc của mỗi người.

1.4.4.2. Đãi ngộ nhân lực

Công tác đãi ngộ nhân lực nhằm kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh và thực hiện mục tiêu của doanh

nghiệp. Mỗi một nhóm một cá nhân đều đến với doanh nghiệp với một mục tiêu và mong muốn riêng. Mỗi người đều có cái ưu tiên và ràng buộc riêng của mình. Là nhà quản trị nhân lực, với các cá nhân và nhóm cụ thể đã được xác định, ta cần xác định được mục tiêu thúc đẩy từng nhóm, từng cá nhân để có tác động phù hợp, đủ liều lượng, đúng lúc, đem lại kết quả như mong muốn.

Đãi ngộ được thể hiện qua hai hình thức là đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần.

1.4.4.2.1. Đãi ngộ vật chất

Đãi ngộ vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình với tinh thần trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả công việc được giao.

- Tiền lương: Tiền lương là một vấn đề thiết thực và nhạy cảm trong những chính sách có liên quan tới con người tại doanh nghiệp cũng như trong xã hội. Về phía những người hưởng lương thể hiện tài năng và địa vị của họ, vừa thể hiện sự đánh giá của cơ quan và xã hội về công lao đóng góp cho tập thể của họ.

- Tiền lương: Là giá cả sức lao động được hình thành qua thoả thuận giữa người có sức lao động và người sử dụng sức lao động phù hợp với quan hệ trong nền kinh tế thị trường.

- Hệ thống tiền lương: Là toàn bộ tiền lương doanh nghiệp trả cho nhân viên do công việc mà họ đã làm. Vì vậy khi xây dựng hệ thống tiền lương cần phải có các yêu cầu cơ bản sau:

+ Cách tính tiền lương phải đơn giản, dễ hiểu, rõ ràng để mọi người có thể hiểu và kiểm tra được tiền lương của mình.

+ Phải tuân theo những quy định chung của pháp luật như là mức lương tối thiểu, phụ cấp, nguy hiểm, làm thêm giờ...

+ Phải thể hiện tính cạnh tranh về giá cả trên thị trường.

+ Tương xứng với năng lực và đóng góp của mỗi người, đảm bảo sự công bằng trong doanh nghiệp.

+ Trong cơ cấu tiền lương phải có phần cứng (phần ổn định) và phần mềm (phần linh động) để có thể điều chỉnh lên xuống khi cần thiết.

Ngoài tiền lương người lao động còn nhận được các khoản tiền bổ sung như: phụ cấp, trợ cấp, tiền thưởng...

Phụ cấp: Là những khoản thu nhập thêm nhằm mục đích đền bù cho các công việc chịu thiệt thòi hoặc ưu đãi cho một số công việc có tính chất đặc biệt.

Trợ cấp: Là những khoản tiền thu nhập thêm nhưng không mang tính chất thường xuyên như phụ cấp mà chỉ có khi xảy ra một sự kiện nào đó.

Các khoản thu nhập khác: Nghi phép có lương, cấp nhà hoặc thuê nhà với giá tượng trưng, ăn trưa miễn phí, bồi dưỡng thêm...

Tiền thưởng: Là những khoản tiền bổ sung nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động.

Đây là một công cụ mang tính chất khuyến khích vật chất mạnh mẽ đối với nhân viên, đồng thời cũng là công cụ khuyến khích tinh thần cho nhân viên. Tiền thưởng khẳng định tính vượt bậc về thành tích của nhân viên đồng thời cổ vũ cho toàn nhân viên trong doanh nghiệp phấn đấu đạt thành tích cao.

Các hình thức khen thưởng chủ yếu:

- Thưởng cho cán bộ, nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao.
- Thưởng cho các cá nhân có phát minh, sáng kiến nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.
- Thưởng cho những người trung thành và tận tụy với doanh nghiệp .
- Thưởng cho nhân viên nhân dịp lễ tết, ngày thành lập doanh nghiệp...

1.4.4.2.2. Đãi ngộ tinh thần

Đãi ngộ tinh thần giữ vai trò quan trọng nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu đa dạng của người lao động. Mức sống càng cao thì nhu cầu về tinh thần ngày càng cao, khuyến khích tinh thần chính là biện pháp được áp dụng để thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của người lao động .

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN XUÂN TẶNG

1.1 Giới thiệu về doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng

1.1.1 Quá trình hình thành tại doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng

Công ty hoạt động theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0200827132 ngày 1 tháng 8 năm 2008 do Sở kế hoạch đầu tư thành phố Hải Phòng cấp. Một số thông tin cơ bản về công ty :

- Tên công ty: Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng
- Tên giao dịch: XUAN TANG CONSTRUCTION INVESTMENT COMPANY LIMITED
- Mã số thuế: 0200827132
- Địa chỉ: Số 25B4, lô 6B Lê Hồng Phong, Phường Đông Khê, Quận Ngô Quyền, Thành phố Hải Phòng
- Đại diện pháp luật: Phạm Xuân Tặng
- Ngày cấp giấy phép: 01/09/2012
- Ngày hoạt động: 10/08/2012
- Điện thoại: 0981764962
- Ngành nghề kinh doanh chính: Vận tải hàng hóa bằng đường bộ.

Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng là đơn vị hạch toán độc lập, có tư cách pháp nhân, được mở các tài khoản tại ngân hàng trong và ngoài nước, được sử dụng con dấu riêng theo mẫu quy định của Nhà nước.

Đi vào hoạt động được 8 năm, cùng với sự phát triển đi lên của nền kinh tế đất nước, sự hòa nhập trong công cuộc đổi mới, công ty đã không ngừng phát triển đi lên cùng sự phát triển của đất nước và đạt được những kết quả đáng ghi nhận. Công ty luôn hoàn thành kế hoạch đã đề ra, bảo toàn và phát triển nguồn vốn đồng thời luôn mang lại lợi ích cho người lao động. Bên cạnh đó công ty không ngừng hoàn thiện và nâng cao chất lượng, số lượng đội ngũ công nhân viên, trang thiết bị máy móc hiện đại hơn đảm bảo cho quá trình kinh doanh của công ty. Qua đó cho thấy sự phát triển mạnh mẽ, vượt bậc của công ty trong thời gian qua và giúp công ty khẳng định được vị thế, đứng vững trên thị trường.

1.1.2 Quá trình phát triển doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng

Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng tuy được thành lập chưa lâu nhưng hiện đã trở thành đối tác vận tải của rất nhiều công ty lớn nhỏ tại Hải Phòng, Hải Dương và các tỉnh thành khác trên cả nước. Hiện doanh nghiệp đã và đang vận chuyển hàng hóa tại các tỉnh thành trên cả nước. Những chuyến hàng mà doanh nghiệp đảm nhận luôn hoàn thành đúng tiến độ và được chủ đầu tư đánh giá cao.

1.2 Chiến lược, mục tiêu hoạt động doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng

1.2.1 Chiến lược hoạt động doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng

Về ngắn hạn, chúng tôi sẽ hướng tới trở thành một công ty có đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, trình độ cao nhằm phục vụ khách hàng tốt hơn nữa cũng như mang lại cho khách hàng những dịch vụ, công trình tốt nhất với chi phí thấp nhất.

Về dài hạn, Xuân Tặng phấn đấu trở thành một doanh nghiệp vận tải hàng đầu tại các tỉnh phía Bắc.

1.2.2 Các giá trị doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng hướng tới

Giá trị thương hiệu

Giá trị thương hiệu của chúng tôi được các nhà đầu tư cảm nhận thông qua văn hóa công ty và giá trị cốt lõi ẩn sâu trong chính “những đứa con tinh thần” chính là sản phẩm đem tới sự hài lòng cho khách hàng. Với tiêu chí ” Mạnh mẽ và toàn diện ” công ty đang từng bước phát triển gây dựng uy tín trong lòng khách hàng.

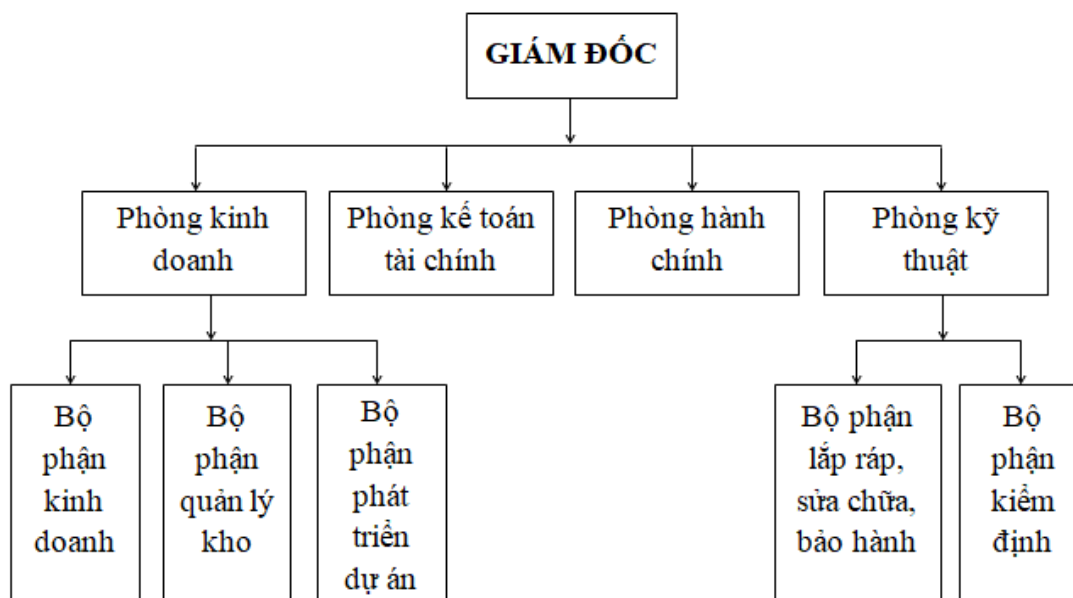
Nền tảng văn hóa doanh nghiệp vận tải chuyên nghiệp

Văn hóa của công ty in đậm trong tâm trí khách hàng như một ngôi nhà thân thiết, xứng đáng để “chọn mặt gửi vàng”: mỗi thành viên của Xuân Tặng đều tự ý thức nhiệm vụ và quyền lợi của mình gắn liền với việc chăm chút cho từng giá trị đầu tư của khách hàng, đối tác; trân quý những tình cảm, niềm tin yêu của anh em bằng hữu, cộng sự bằng tất cả cái tâm, uy tín, tài năng và kinh nghiệm trong sự tập trung tuyệt đối.

1.3 Lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng

- Vận tải hàng hóa đường bộ
- Lắp đặt các máy móc thiết bị chuyên dụng

1.4 Đặc điểm, cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng



Sơ đồ 2.1 : Sơ đồ bộ máy tổ chức

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

Giám đốc: Là người điều hành công việc kinh doanh hàng ngày của Công ty, chịu trách nhiệm trước pháp luật về mọi vấn đề phát sinh trong hoạt động kinh doanh.

Phòng kinh doanh: Gồm 3 bộ phận: Bộ phận kinh doanh, Bộ phận quản lý kho và Bộ phận phát triển dự án. Trong đó:

Bộ phận kinh doanh có chức năng tham mưu, xây dựng kế hoạch kinh doanh, phát triển các mối quan hệ với đối tác và khách hàng, chịu trách nhiệm giới thiệu sản phẩm rộng rãi và thực hiện việc ký hợp đồng cho Công ty.

Bộ phận quản lý kho chịu trách nhiệm kê khai hàng hóa, kiểm tra số lượng hàng hóa nhập vào và xuất ra, kiểm tra và đảm bảo chất lượng hàng hóa luôn ổn định để đáp ứng kịp thời yêu cầu của đối tác.

Nhiệm vụ Bộ phận phát triển dự án là tiếp thị, tìm kiếm công việc, lập hồ sơ đấu thầu các dự án, công trình tạo việc làm cho Công ty. Công tác đầu tư phát triển dự án, quản lý và khai thác các dự án đảm bảo hiệu quả cao và mục tiêu phát triển của Công ty. Tổng hợp số liệu, báo cáo kết quả thực hiện các dự án, phân tích hiệu quả kinh tế các công trình, các dự án đầu tư. Thương thảo các hợp đồng kinh tế trình Giám đốc công ty ký kết, quản lý theo dõi việc thực hiện các hợp đồng đã được Giám đốc ký với khách hàng.

Phòng kế toán – tài chính: Có nhiệm vụ khai thác và luân chuyển vốn, đáp ứng tối đa yêu cầu kinh doanh của đơn vị. Trực tiếp thực thi nhiệm vụ hạch toán trong nội bộ Công ty để đảm bảo cung cấp các số liệu kế toán trung thực, chính xác và nhanh chóng nhất. Bên cạnh đó phòng kế toán – tài chính còn có chức năng lập báo cáo tài chính, báo cáo thuế, các báo cáo thu chi định kỳ cho Công ty nhằm giúp Giám đốc điều hành vốn hiệu quả theo quy định của pháp luật.

Phòng hành chính: Có nhiệm vụ tiếp nhận, phát hành, lưu trữ công văn giấy tờ và các tài liệu liên quan đến hoạt động kinh doanh của Công ty. Phòng tổ chức hành chính đồng thời làm công tác nhân sự, nghiên cứu xây dựng cơ cấu tổ chức của Công ty. Thực hiện công việc liên quan đến các chế độ khen thưởng, lương bổng của nhân viên trong Công ty.

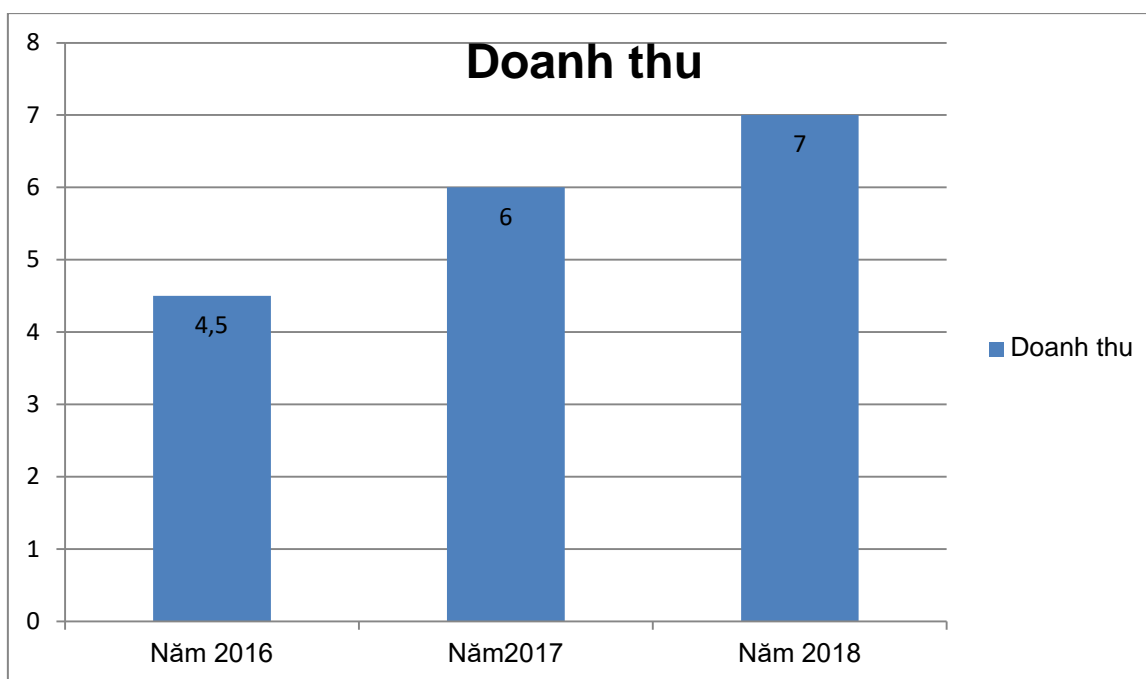
Phòng kỹ thuật: Chịu trách nhiệm tư vấn, lắp đặt sửa chữa và bảo dưỡng toàn bộ những sản phẩm mà Công ty sẽ cung cấp cho khách hàng. Mỗi bộ phận của phòng kỹ thuật đều có chức năng cụ thể và cùng nhằm một mục đích đảm bảo cung cấp cho khách hàng những sản phẩm uy tín, chất lượng nhất.

Như vậy, mỗi phòng ban trong Công ty đều có chức năng nhiệm vụ riêng nhưng các phòng ban đều có mối liên hệ chặt chẽ với nhau dưới sự điều hành của Giám đốc nhằm mang lại lợi ích, hiệu quả cao nhất cho Công ty.

1.5 Một số chỉ tiêu về tình hình tài chính của Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng trong 3 năm gần đây

Nhờ sự cố gắng không ngừng, luôn hoàn thành tốt công việc, nhiệm vụ được giao của đội ngũ nhân sự, sự ủng hộ, tin yêu của khách hàng với dịch vụ và tư duy lãnh đạo sáng suốt của ban lãnh đạo. Kết quả kinh doanh trong 3 năm gần đây của Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng luôn đạt được đà tăng trưởng ổn định, kỳ vọng cho sự phát triển mạnh mẽ trong những năm tới.

KẾT QUẢ KINH DOANH 3 NĂM GẦN NHẤT



1.6 Thuận lợi và khó khăn trong doanh nghiệp

Thuận lợi

- Công ty luôn xác định rõ ràng mục tiêu phát triển, phương hướng, nhiệm vụ trong hoạt động sản xuất kinh doanh nên luôn có định hướng đúng đắn trong quá trình phát triển sản xuất, mở rộng quy mô, ngành nghề...

- Công ty có nhiều biện pháp xúc tiến, thâm nhập, không ngừng mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm sản xuất cũng như dịch vụ.

- Bên cạnh đó, công ty có đội ngũ cán bộ nhiệt tình, dày dặn kinh nghiệm cùng với lực lượng công nhân sản xuất hăng say, tạo nên hiệu quả sản xuất kinh doanh cao và tăng dần qua các năm. Đồng thời công ty luôn có kế hoạch phát triển, bồi dưỡng, đào tạo năng lực, trình độ chuyên môn cho cán bộ công nhân viên trong toàn công ty.

- Công ty ngày càng hoàn thiện cơ cấu tổ chức cán bộ từ các phòng ban, chức năng đến các đội thi công. Hiện nay trong Công ty mỗi người giữ một chức năng riêng, độc lập và tự chịu trách nhiệm về nhiệm vụ của mình. Bên cạnh đó đội ngũ công nhân viên thường xuyên được huấn luyện nâng cao năng lực chuyên môn và kỹ năng tay nghề để đáp ứng với yêu cầu phát triển của Công ty. Do độ tuổi lao động của Công ty là khoảng 25-40 tuổi nên đã tạo được nhiều giá trị thặng dư.

Khó khăn

- Mặc dù tốc độ phát triển cũng khá nhanh nhưng công ty vẫn còn gặp phải những khó khăn về cơ sở vật chất, máy móc thiết bị...

- Chế độ chính sách nhà nước không ổn định: chính sách thuế, chính sách đầu tư, sự tăng vọt của giá cả thị trường ... làm cho công ty gặp không ít khó khăn trong việc đối mặt với sự biến động trong việc lựa chọn và ra quyết định đầu tư như thế nào cho hợp lý và hiệu quả

- Thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, đòi hỏi công ty phải đưa ra nhiều biện pháp thu hút, tìm kiếm khách hàng, mở rộng thị trường...

1.7 Kế Hoạch Phát Triển Trong Tương Lai

Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng cũng giống như những công ty khác, khi muốn phát triển, mở rộng quy mô, hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả hơn thu về lợi nhuận nhiều hơn thì đều cần phải lập cho mình những kế hoạch, chiến lược phát triển cả về chiều rộng lẫn chiều sâu cho Công ty trong tương lai để từ đó thực hiện một cách hiệu quả hơn.

Trong những năm tới công ty thực hiện các kế hoạch và nhiệm vụ sau:

- Đào tạo nguồn nhân lực có trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc.

- Luôn đảm bảo công ăn việc làm và mức thu nhập ổn định cho cán bộ công nhân viên.

- Không ngừng đổi mới về tư duy, sáng tạo kịp thời nắm bắt về chế độ chính sách và cơ chế quản lý mới trong nền kinh tế thị trường. Thực hiện tốt việc đầu tư theo chiều sâu như mua sắm trang thiết bị cơ sở hạ tầng đúng hướng, đúng thời điểm phù hợp với khả năng và điều kiện của đơn vị.

- Tạo điều kiện về môi trường làm việc một cách an toàn, thuận lợi, đồng thời có kế hoạch đào tạo kiến thức chuyên môn cho nhân viên để có thể thích ứng với điều kiện phát triển của công ty trong nền kinh tế thị trường hiện nay.

2.1. Đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Doanh Nghiệp 2016-2018

Tính đến thời điểm ngày 31-12-2018 số lượng lao động của doanh nghiệp tư nhân Xuân Tạng là: 30 người. Số lượng lao động của doanh nghiệp được thể hiện qua bảng sau:

BẢNG CƠ CẤU LAO ĐỘNG

Tiêu chí	Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ %	Số lượng (Người)	Tỷ lệ %
1.Theo trình độ	24	100	30	100
Nhân viên có bằng ĐH- Trên ĐH	4	16,66	5	16,67
Nhân viên tốt nghiệp Cao đẳng	2	8,33	2	6,67
Nhân viên tốt nghiệp Trung cấp	2	8,33	3	10
Lao động phổ thông	16	67,01	20	66,66
2.Theo hình thức	24	100	30	100
Lao động gián tiếp	8	33,33	8	26,66
Lao động trực tiếp	16	67,67	22	73,34
3.Theo giới tính	24	100	30	100
Nam	20	83,33	25	83,33
Nữ	4	16,67	5	16,67
4.Theo độ tuổi	24	100	30	100
Dưới 40 tuổi	19	79,16	23	76,67
Trên 40 tuổi	5	20,84	7	23,33

*Theo trình độ

Qua bảng trên ta nhận thấy: Trình độ lao động Công ty chia làm 4 trình độ: Cao nhất là đại học, sau đó cao đẳng, trung cấp, cuối cùng là lao động phổ thông. Tỷ lệ lao động có trình độ đại học năm 2017 là 4 người chiếm 16,66% toàn công ty, đến năm 2018 là 5 người chiếm 16,67% toàn công ty. Và lao động có trình độ cao đẳng, trung cấp chiếm tỷ lệ cao nhất năm 2017 là 8,33% và 2018 là 6,67% toàn công ty.

Đây là một hướng đi lâu dài, chiến lược của Doanh nghiệp để dần nâng cao chất lượng lao động, góp phần tăng năng suất lao động, đáp ứng yêu cầu trong tình hình mới. Số lượng lao động phổ thông năm 2017 là 10 người chiếm tỷ lệ 67,01% trên tổng số lao động toàn Công ty. Năm 2018 con số lao động đã tăng đáng kể giảm thêm 4 người. Trong những năm tới, Doanh nghiệp cần mở rộng thêm diện tuyển dụng để thu hút thêm nguồn nhân lực chất lượng cao. Nhân sự là vấn đề cốt lõi để hình thành sự phát triển của một doanh nghiệp. Cùng với trình độ cao thì Công ty phải đưa ra nhiều chính sách hợp lý để kích thích người lao động làm việc.

*Theo hình thức

Số lượng lao động trực tiếp của công ty năm 2017 chiếm 67,67% tổng số lao động, đến năm 2018 đã tăng lên 22 người chiếm 73,34% tổng số lao động. Lao động gián tiếp chiếm tỷ lệ 25% trên tổng số lao động. Cơ cấu lao động hợp lý với bộ máy gọn nhẹ.

Xét về mức độ tăng trưởng thì số lượng nhân viên tăng chủ yếu là do lao động trực tiếp, điều đó có nghĩa là lao động trực tiếp tăng mạnh hơn lao động gián tiếp. Họ thực sự là những người làm hết mình, là đội ngũ lao động trẻ khỏe có trình độ học vấn và có tay nghề.

*Theo giới tính

Theo giới tính, lao động trong Công ty được chia theo nhóm là giới tính nam và giới tính nữ. Bảng trên cho thấy số lao động là nam giới nhiều hơn hẳn so với lao động là nữ giới. Xét về tỷ lệ, nam giới chiếm 83,33% tổng số lao động toàn Công ty. Điều này có thể giải thích được là do đặc thù của

Công ty hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp, công việc mang tính nặng nhọc và nhiều yêu cầu kỹ thuật nên phù hợp với lao động là nam giới hơn.

Trong 2 năm gần đây tỷ lệ lao động có một vài sự thay đổi:

- Số lao động nam năm 2018 là 25 người tăng 5 người so với năm 2017.

- Số lao động nữ năm 2017 là 4 người chiếm 16,67% lao động toàn doanh nghiệp, đến năm 2018 số lượng lao động nữ tăng thêm 1 người so với năm 2017.

Như vậy, trong thời gian từ năm 2017 đến năm 2018, tổng số lao động của Công ty đã tăng thêm 5 người so với năm 2017. Số lao động nữ tăng chậm, số lao động nam tăng lên.

*Theo độ tuổi

- Số lượng lao động trong độ tuổi Dưới 40 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất trong Công ty năm 2017 có 19 người chiếm 79,16% tổng số lao động trong công ty và năm 2018 có 23 người chiếm 76,67%. Số lao động tăng lên 4 người so vs năm 2017

- Tiếp đến, số lượng lao động trong độ tuổi Trên 40 tuổi năm 2018 là 7 người chiếm 23,33% tổng số lao động trong công ty và số lao động này tăng lên 2 người so với năm 2017. Điều này là hợp lý với ngành nghề kinh doanh tại Công ty.

2.2 Thực trạng đào tạo và phát triển nhân lực tại doanh nghiệp

Xác định nhu cầu đào tạo là khâu đầu tiên và có ảnh hưởng quyết định đến tất cả các hoạt động tiếp theo trong công tác đào tạo. Dựa vào mục tiêu kế hoạch về phương hướng hoạt động kinh doanh trong từng giai đoạn, từng thời kỳ, căn cứ vào tình hình thực tế, doanh nghiệp xem xét đánh giá các yếu tố cần có để đạt được mục tiêu đề ra, trong đó không thể thiếu yếu tố nguồn nhân lực. Theo đó xác định nhu cầu đào tạo được thực hiện thông qua phòng hành chính nhân sự của doanh nghiệp, phòng hành chính nhân sự hướng dẫn các bộ phận khác trong doanh nghiệp thực hiện việc xác định nhu cầu đào tạo của mình.

Việc xác định nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp gắn liền với các hoạt động quản trị nhân lực trong doanh nghiệp. Các phòng ban căn cứ vào hình thức

tế mà có nhu cầu cụ thể theo chức danh quản lý, từng chuyên ngành, chuyên môn nghiệp vụ để tự xác định nhu cầu nhân lực của mình, nhu cầu nào có thể giải quyết bằng hoạt động đào tạo, nhu cầu nào phải thực hiện tuyển dụng, luân chuyển lao động. Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo đang áp dụng chủ yếu tại doanh nghiệp dựa trên thông tin phản hồi cho các yêu cầu, đề xuất chủ quan của đơn vị gửi đến phòng hành chính nhân sự.

2.3 Tiêu chí tuyển dụng nhân sự

Bất cứ công ty nào cũng phải xây dựng cho mình những tiêu chí tuyển dụng cụ thể và phù hợp với lĩnh vực của mình. Mỗi vị trí sẽ có những tiêu chuẩn tuyển dụng khác nhau, có những tiêu chuẩn bắt buộc phải có nhưng bên cạnh đó cũng có những tiêu chuẩn mềm, có thể linh động được hoặc bố trí đào tạo sau.

Đối với bất kỳ vị trí tuyển dụng nào thì tiêu chí tuyển dụng cũng đóng vai trò quan trọng nhất bởi vì nó là nền tảng đưa ra để tuyển chọn được những người phù hợp nhất nhằm đáp ứng tiến độ công việc. Ban giám đốc công ty đã xây dựng tiêu chí tuyển dụng và những tiêu chí đó trở thành quy định chung khi tuyển dụng bất kỳ một vị trí nào của công ty. Các tiêu chí đó được xây dựng trên các tiêu chuẩn sau:

- Khả năng về chuyên môn, nghiệp vụ.
- Khả năng quản lý, lãnh đạo.
- Khả năng giao tiếp, quan hệ với đồng nghiệp.

Cụ thể hơn đối với từng vị trí công việc khác nhau lại có những chỉ tiêu tuyển dụng khác nhau như:

- Đối với khối nhân viên văn phòng thì yêu cầu chung là phải có trình độ ngoại ngữ tốt, vi tính thành thạo. Tiếp đó đối với từng vị trí công việc lại đòi hỏi ngành đào tạo phù hợp với chuyên môn công tác, năng động, sáng tạo, có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc,...

- Đối với công nhân trực tiếp tham gia sản xuất như công nhân lắp ráp và sửa chữa điều hòa, máy giặt, tủ lạnh trong các nhà máy hay nhà ở... thì yêu cầu tuyển phải là những công nhân nam có trình độ tay nghề, sức khỏe, có

kinh nghiệm và ý thức tinh thần trách nhiệm cao trong công việc thì mới có thể làm được những công việc nặng nhọc đó.

2.4 Phương pháp tuyển dụng

Đối với nguồn tuyển dụng từ bên trong tổ chức Công ty áp dụng 2 phương pháp sau:

✓ Phương pháp thu hút thông qua bản thông báo tuyển dụng

Bản thông báo tuyển dụng này được gửi đến tất cả các nhân viên trong Công ty, bao gồm các thông tin về nhiệm vụ công việc, các yêu cầu về kỹ năng hiện có, trình độ giáo dục và đào tạo, quá trình làm việc đã trải qua, kinh nghiệm nghề nghiệp và các yếu tố liên quan khác đến phẩm chất cá nhân. Nếu nhân viên nào có nhu cầu ứng tuyển sang vị trí mới thì làm đơn báo lên Phòng tổ chức hành chính, sau đó Phòng tổ chức hành chính sẽ xét tuyển và đưa kết quả lên Ban giám đốc chờ quyết định. Ưu điểm của phương pháp này là tiết kiệm chi phí tuyển dụng, không mất thời gian phỏng vấn và thời gian làm quen, tiếp xúc công việc.

✓ Phương pháp thu hút thông qua nhân viên

Thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức, Công ty có thể phát hiện được những người có năng lực phù hợp với yêu cầu của công việc một cách cụ thể và nhanh chóng hơn. Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tạng luôn ưu tiên đến các đối tượng là con em cán bộ, nhân viên trong Công ty, lựa chọn những người có trình độ chuyên môn, được đào tạo qua các chuyên ngành phù hợp với loại hình hoạt động của Công ty. Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của cán bộ nhân viên.

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

✓ Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các cơ hội việc làm

Đây là các phương pháp mới đang được các tổ chức áp dụng rộng rãi. Khi Công ty áp dụng phương pháp này, các ứng viên sẽ được tiếp xúc trực tiếp với người tuyển dụng, mở ra khả năng lựa chọn rộng hơn với quy mô lớn hơn, tạo ra những căn cứ xác đáng hơn để đi tới những quyết định đúng nhất

cho các ứng viên và nhà tuyển dụng. Công ty thường xuyên tham gia các hội nghị giới thiệu việc làm để tăng cơ hội tìm kiếm được những ứng viên giỏi, phù hợp với vị trí ứng tuyển.

✓ **Tuyển dụng trực tiếp qua thông báo tuyển dụng**

Sau khi xác định nhu cầu nhân sự, nếu không tuyển dụng nội bộ, Công ty sẽ chọn cách thông báo tuyển dụng trực tiếp. Hoặc trực tiếp đến các trường đại học, xem xét đào tạo sinh viên sắp ra trường lấy kinh nghiệm và xét duyệt năng lực để làm nhân viên chính thức.

Bảng 2.2: Tình hình tuyển dụng nhân viên các năm 2017-2018

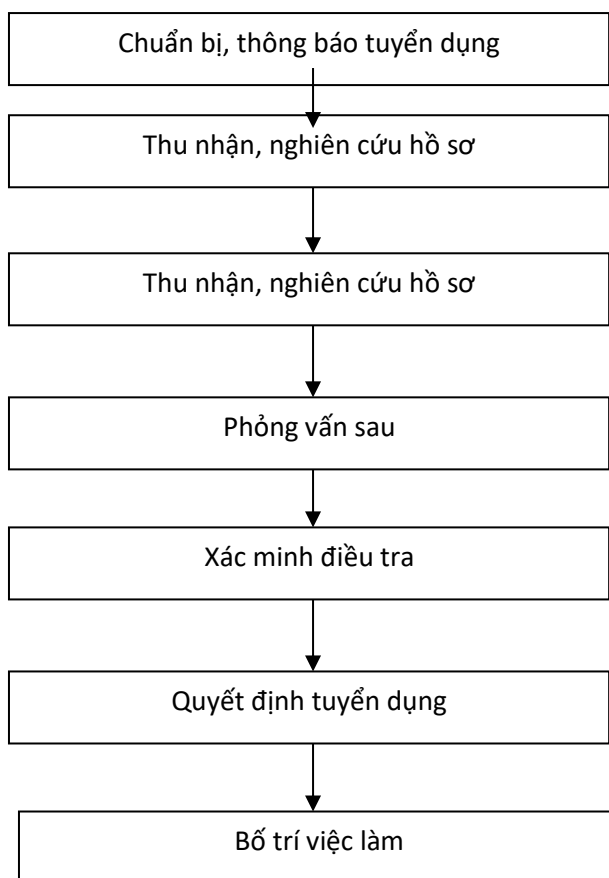
Đơn vị : người

Chỉ tiêu	Năm 2017	Năm 2018	Chênh lệch
Tuyển dụng nội bộ	3	4	3
Tuyển dụng bên ngoài	1	2	1
Tổng	4	6	2

Nhìn vào bảng trên ta thấy được số lượng nhân viên năm 2018 tăng người thì có 4 người là tuyển dụng nội bộ, chỉ có 2 người được tuyển từ nguồn bên ngoài. Việc tuyển dụng lao động dưới hình thức tuyển nội bộ chiếm đa số lượng nhân viên mang lại nhiều lợi ích cho Công ty bởi đây là những con em của cán bộ nhân viên nên việc tiếp nối truyền thống, làm quen và nhận thức công việc sẽ không nhiều khó khăn. Hơn nữa, khi tiếp nhận người thân của nhân viên sẽ làm cho họ cảm thấy yên tâm làm việc, hài lòng với công sức bản thân đã cống hiến. Tuy nhiên, điều đó lại làm cho nguồn nhân lực được tuyển vào còn tồn tại một số hạn chế về chất lượng do phạm vi nguồn tuyển dụng bị thu hẹp. Đây là một điểm hạn chế của Công ty cần phải khắc phục.

2.5 Quy trình tuyển dụng lao động tại doanh nghiệp

Sơ đồ quy trình tuyển dụng nhân sự



Quy trình tuyển dụng nhân sự gồm 10 bước sau:

- **Chuẩn bị tuyển dụng**

Phân công người chịu trách nhiệm cho công tác tuyển dụng lao động.

Nghiên cứu kỹ các văn bản của nhà nước, tổ chức và công ty liên quan đến tuyển dụng như: Bộ lao động, các quy định về hợp đồng lao động.

Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng.

- **Thông báo tuyển dụng**

Quảng cáo trên báo, đài, băng zôn áp phích,...

Dán thông báo trước cổng doanh nghiệp.

Các chức năng nhiệm vụ, trách nhiệm chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung được công việc mà họ định xin tuyển.

Quyền lợi của ứng viên khi được tuyển như chế độ đãi ngộ, lương bổng, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc...

Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với doanh nghiệp.

- **Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ**

Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc. Người tuyển dụng phải nộp cho doanh nghiệp ứng tuyển những giấy tờ theo mẫu quy định.

Đơn xin tuyển dụng

Bản khai sơ yếu lý lịch có chứng nhận của UBND xã phường, thị trấn nơi tham ra sinh sống.

Giấy khám sức khỏe.

Bản sao các văn bằng, chứng chỉ có liên quan theo yêu cầu. Nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên nhằm ghi lại một số thông tin của ứng viên bao gồm:

- Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác.
- Sức khỏe.
- Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân.

- **Phỏng vấn sơ bộ**

Phỏng vấn sơ bộ thường kéo dài từ 5 đến 10 phút, được sử dụng nhằm loại ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém rõ rệt hơn những ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

- **Phỏng vấn sâu**

Phỏng vấn sâu được sử dụng để đánh giá lại năng lực của ứng viên lần cuối. Thông qua buổi phỏng vấn này, Công ty có thêm các thông tin để đánh giá xem ứng viên có thực sự phù hợp với yêu cầu của công việc cần tuyển hay không.

Một số vấn đề chính Công ty thường xem xét đến như: khả năng giao tiếp, khả năng làm việc (độc lập hay theo nhóm), khả năng tổ chức công việc và lập kế hoạch, khả năng tư duy và giải quyết vấn đề, kiểm tra lại một số thông tin trong hồ sơ: quá trình học tập, kinh nghiệm, kỹ năng...

Trong buổi phỏng vấn này, các ứng viên cũng có thể hỏi Công ty các vấn đề liên quan.

- **Xác minh, điều tra**

Đây là quá trình xác minh những thông tin chưa rõ đối với các ứng viên có triển vọng tốt, công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm những thông tin về trình độ, kinh nghiệm, tay nghề của ứng viên. Đối với những công việc đòi hỏi tính an ninh cao như thủ quỹ, kế toán... thì công tác xác minh có thể yêu cầu tìm hiểu thêm về nguồn gốc, lý lịch gia đình của ứng viên.

- **Ra quyết định tuyển dụng**

Ra quyết định tuyển dụng là bước quan trọng nhất trong quá trình tuyển dụng. Đây là bước ra quyết định tuyển dụng hoặc loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin, bản phân tích tóm tắt về các ứng viên.

- **Bố trí công việc**

Các ứng viên sau khi được tuyển dụng sẽ được bố trí vào vị trí công việc thích hợp hoặc vị trí công việc khi công ty ra thông báo tuyển dụng.

Khi kế hoạch tuyển dụng đã được công ty và Giám đốc phê duyệt, công ty thông báo nhu cầu tiếp nhận, tuyển dụng lao động. Tiếp nhận hồ sơ: hồ sơ cá nhân được cán bộ bộ phận tuyển dụng của công ty trực tiếp tiếp nhận hồ sơ gồm có các giấy tờ sau:

- Sơ yếu lý lịch
- Đơn xin việc
- Giấy khám sức khỏe
- Bản photo công chứng các bằng cấp chứng chỉ

Sau khi tiếp nhận hồ sơ xong tiến hành tổ chức phỏng vấn trực tiếp nhằm tuyển dụng cán bộ công nhân viên có năng lực chuyên môn, tay nghề, sức khỏe phù hợp với công việc được giao.

Thông báo kết quả tuyển dụng: sau khi có kết quả tuyển dụng, phòng kinh doanh của công ty có trách nhiệm thông báo kết quả trúng tuyển đến các đối tượng xin việc để làm thủ tục tiếp nhận và ký hợp đồng thử việc. Thời gian thử việc là 3 tháng, mức lương thử việc được hưởng theo quy định của công ty là 85% lương chính thức.

Người trúng tuyển được bố trí về các bộ phận được dự kiến tập sự với mục đích đánh giá kết quả thực hiện công tác chuyên môn nghiệp vụ, thực hiện các nội quy, quy chế của công ty.

Sau thời gian thử việc, cán bộ của phòng kinh doanh của công ty cùng với bộ phận chuyên môn trực tiếp hướng dẫn sẽ đánh giá và đưa ra chính sách với những đối tượng trúng tuyển.

2.6 Phương pháp trả lương, thưởng

2.6.1 Phương pháp trả lương

Trên thực tế hiện nay có rất nhiều hình thức trả lương khác nhau mà các doanh nghiệp đang áp dụng, phù hợp với đặc điểm, tính chất và lĩnh vực kinh doanh khác nhau của mỗi doanh nghiệp: trả lương theo thời gian, trả lương theo sản phẩm, trả trực tiếp hoặc gián tiếp,...

Hình thức trả lương Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng lựa chọn áp dụng rất đơn giản, đó là hình thức trả lương theo thời gian. Lương theo thời gian là việc tính trả lương cho nhân viên theo thời gian làm việc, có thể theo năm, tháng hoặc ngày (đối với nhân viên hợp đồng, làm việc không chính thức hoặc thực tập sinh,...)

Cách tính lương theo thời gian:

$$\text{Lương tháng} = \frac{\text{Lương tháng} + \text{khoản phụ cấp (nếu có)}}{\text{Ngày công chuẩn}} \times \text{số ngày làm việc thực tế}$$

Theo cách tính này, lương tháng của nhân viên là con số cố định bởi ngày công chuẩn của tháng là số ngày làm việc trong tháng không bao gồm các ngày nghỉ theo quy định, chỉ giảm xuống khi nhân viên nghỉ không hưởng lương.

Cách tính lương tháng thực lĩnh nếu có này nghỉ không lương:

$$\text{Lương} = \text{Lương tháng} - \frac{\text{Lương tháng}}{\text{Ngày công chuẩn}} \times \text{số ngày nghỉ không lương}$$

Với cách tính này, nhân viên không thể băn khoăn về mức thu nhập của mình bởi số tiền trừ cho mỗi ngày không hưởng lương là cố định trong trường hợp không có biến động về lương. Nhân viên nghỉ bao nhiêu ngày sẽ bị trừ tương ứng với số tiền của những ngày đó, ngược lại, nếu tháng nào đi làm đầy đủ sẽ được hưởng đủ mức tiền lương.

Ví dụ: Chị A là nhân viên kinh doanh của Công ty, mức lương mà chị được hưởng là 7 triệu đồng/tháng (trong trường hợp chưa tính phụ cấp và không có ngày nghỉ bị trừ lương). Trong tháng 12/2018, em ruột của chị kết hôn. Như vậy, chị A được nghỉ làm 1 ngày không hưởng lương theo quy định tại điều 116 Bộ Luật lao động. Vậy lương tháng của chị A sẽ được tính như sau:

Nếu chị A không nghỉ, tháng 12 có 4 ngày chủ nhật, 27 ngày đi làm, lương đầy đủ của chị A là:

$$\text{Lương tháng} = \frac{7.000.000}{27} \times 27 = 7.000.000 \text{ đồng}$$

Nếu nghỉ 1 ngày không hưởng lương, lương của chị A là:

$$\text{Lương} = 7.000.000 - \frac{7.000.000}{27} \times 1 = 6.741.000 \text{ đồng}$$

Ngoài ra, Công ty còn áp dụng hình thức trả lương/thưởng theo doanh thu: thưởng doanh số cá nhân hoặc thưởng doanh số theo nhóm đối với những cá nhân/nhóm có thành tích xuất sắc trong công tác nâng cao hiệu quả kinh doanh của Công ty trong thời gian đó. Mức lương thưởng do Công ty quy định, thường là 5% doanh thu/nhóm/tháng.

2.6.2 Kỳ hạn trả lương và nguyên tắc trả lương

Lương nhân viên sẽ được trả theo tháng, mỗi tháng 1 lần vào ngày mùng 9 hàng tháng. Lương sẽ được trả trực tiếp, đầy đủ và đúng thời hạn. Nếu có trường hợp đột xuất không thể trả đúng hạn được thì Công ty chuyển trực tiếp vào tài khoản hoặc trả chậm không quá 01 ngày.

Do tính chất Công ty không phải làm thêm giờ nên Công ty không áp dụng hình thức tính lương làm thêm ngoài giờ. Trừ trường hợp nếu có vấn đề đột xuất, bắt buộc nhân viên phải làm thêm: ví dụ như kỹ sư phải sửa chữa thiết bị, quản lý kho hàng nhập về muộn, nhân viên phải xử lý hồ sơ kịp thời,... thì Công ty sẽ thưởng tiền mặt ngay, hoặc thưởng thêm vào cuối tháng tính lương.

2.7 Tạo động lực làm việc

2.7.1 Tạo động lực làm việc thông qua giá trị vật chất

Các mức phụ cấp Công ty áp dụng bao gồm: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp đi lại, phụ cấp độc hại,...

- Phụ cấp trách nhiệm: Áp dụng với quản lý, kỹ sư, trưởng phòng,... mức quy định phụ cấp trách nhiệm tùy thuộc vào khối lượng công việc của từng tháng và vị trí trách nhiệm của từng người, dao động từ 200.000 – 300.000 đồng/người/tháng.

- Phụ cấp đi lại: Áp dụng với những nhân viên có tính chất công việc phải di chuyển nhiều như nhân viên kinh doanh, phát triển dự án, kế toán,... là 350.000 đồng/người/tháng. Đối với bốc vác và giao vận, ngoài phụ cấp đi lại, Công ty còn cung cấp thêm một số khoản phụ cấp tiền nước uống, ăn trưa,... thường là 600.000 đồng/người/tháng và có thể thay đổi phụ thuộc vào điều kiện thời tiết, khối lượng công việc, thời gian làm việc,...

- Phụ cấp độc hại: Áp dụng với kỹ sư và quản lý kho, thường xuyên làm việc trong môi trường tiếp xúc với hóa chất. Mức phụ cấp độc hại Công ty đang áp dụng là 200.000 đồng/người/tháng.

Tiền thưởng là khoản bổ sung cho tiền lương nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động. Nó là một kích thích vật chất có tác dụng tích cực với người lao động trong việc phấn đấu công việc tốt hơn.

Nguồn tiền thưởng nằm trong quỹ lương và quỹ tiền thưởng của Công ty. Quỹ tiền thưởng được trích từ lợi nhuận sau thuế. Hàng năm Công ty có trích lập các quỹ phúc lợi và khen thưởng theo tỷ lệ phần trăm lợi nhuận sau thuế để hỗ trợ người lao động. Đối tượng được xét thưởng là tập thể và cán bộ công nhân viên làm việc thường xuyên trong Công ty, chấp hành tốt nội quy quy định của Công ty, đóng góp vào kết quả kinh doanh của Công ty.

Các hình thức thưởng của Công ty bao gồm:

- Thưởng cho các cá nhân, phòng ban, bộ phận có thành tích xuất sắc, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Hình thức thưởng có thể là quà hoặc tiền mặt và bằng khen.

- Thưởng lễ, Tết: Tiền thưởng các ngày lễ còn tùy thuộc vào doanh thu của tháng có ngày lễ đó, thường là 200.000đ/người đối với nhân viên, 300.000 đồng/người đối với quản lý, 500.000 đồng/người đối với trưởng phòng. Thưởng

Tết Nguyên Đán thường là 500.000 đồng/người hoặc cao hơn đối với mỗi nhân viên, 1.000.000 đồng/người đối với trưởng phòng,...

Chế độ phúc lợi xã hội:

Theo quy định của Nhà Nước, tỷ lệ trích theo lương các khoản bảo hiểm hiện tại Công ty áp dụng theo Điều 13 Luật BHXH Việt Nam năm 2014 như sau:

Bảng 2.3: Bảng tỷ lệ các khoản trích theo lương

Các khoản trích theo lương		DN đóng	NLĐ đóng	Tổng
BHXH	Hưu trí	14%	8%	26%
	TNLD và bệnh nghề nghiệp	1%		
	Trợ cấp ốm đau, thai sản	3%		
Bảo hiểm y tế		3%	1,5%	4,5%
Bảo hiểm thất nghiệp		1%	1%	2%
Tổng		22%	10,5%	32,5%
Kinh phí công đoàn		2%		

Theo quyết định số 55/QĐ – BHXH: Mức đóng bảo hiểm = Lương tháng làm căn cứ đóng bảo hiểm × Tỷ lệ trích các khoản bảo hiểm.

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

2.7.2 Động lực làm việc thông qua giá trị tinh thần

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

cảm giác làm việc thoải mái nhất cho cán bộ, nhân viên nhằm tăng năng suất làm việc.

- **Về điều kiện làm việc**

Điều kiện làm việc là tổng hợp các nhân tố trong môi trường doanh nghiệp có tác động đến người lao động. Tạo động lực làm việc thông qua điều kiện làm việc có ảnh hưởng lớn đến năng suất và hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Do đó công tác này được Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tạng rất chú trọng và quan tâm. Công ty luôn tìm cách cải thiện điều kiện làm việc cho nhân viên với các mức độ đáp ứng điều kiện làm việc của Công ty

- Công ty tuy không quy định rõ ràng về đồng phục tại trụ sở làm việc, nhưng rất chú trọng đến quần áo bảo hộ, thiết bị bảo vệ và điều kiện làm việc tối ưu cho kỹ thuật.

- **Về chế độ làm việc**

Nhân viên được nghỉ việc riêng mà vẫn được hưởng nguyên lương trong những trường hợp sau đây:

- Kết hôn: Nghỉ 03 ngày/năm.
- Con cái kết hôn: Nghỉ 01 ngày/năm.
- Bố mẹ đẻ, bố mẹ vợ hoặc bố mẹ chồng, vợ, chồng hoặc con chết: nghỉ 03 ngày/năm.

Ngoài ra, nhân viên được nghỉ không bị trừ lương 01 ngày/năm và phải thông báo với Ban lãnh đạo Công ty khi ông bà nội, ngoại, anh chị em ruột chết, anh chị em ruột kết hôn theo quy định tại Điều 116 của Bộ Luật lao động. Nếu kỹ thuật hoặc giao vận làm thêm giờ sẽ được tính lương tăng ca và cộng phụ cấp. Nhân viên làm việc vào những ngày nghỉ hoặc nghỉ lễ thì lương được tăng lương theo quy định của Pháp luật.

- **Trách nhiệm của nhân viên**

Nhân viên phải chấp hành nghiêm chỉnh thời gian làm việc theo quy định của Công ty, khi cần làm thêm giờ tại nơi làm việc cần có sự đồng ý của cán bộ quản lý, khi nghỉ việc riêng, nghỉ phép phải có đơn đề nghị và phải được sự đồng ý của lãnh đạo Công ty, nghỉ ốm phải có xác nhận của cơ quan

y tế. Nhân viên phải tuyệt đối tuân thủ sự phân công, điều động của cán bộ quản lý, chịu trách nhiệm trước người quản lý về công việc được phân công. Khi đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động, người lao động phải có đơn đề nghị gửi công ty ít nhất trước 10 ngày. Nếu không báo trước, Công ty không chịu trách nhiệm giải quyết các công việc liên quan.

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

2.8 Những thành tích đã đạt được, tồn tại và nguyên nhân trong công tác quản lý và sử dụng nhân sự

Qua quá trình khảo sát thực tế và phân tích thực trạng quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tạng có thể đánh giá những thành tích cũng như những tồn tại mà Công ty gặp phải như sau:

2.8.1 Những thành tích đã đạt được

Bộ máy điều hành quản lý trong thời gian hoạt động đã có nhiều tiến bộ, năng động trong cách thức làm việc mang lại hiệu quả lao động cao.

Công tác tuyển dụng nhân sự diễn ra đúng kế hoạch, lựa chọn được những nhân viên có bằng cấp ứng tuyển vào những vị trí mong muốn.

Bộ máy điều hành quản lý trong thời gian hoạt động đã có nhiều tiến bộ, năng động trong cách thức làm việc mang lại hiệu quả lao động cao.

2.8.2 Những tồn tại cần khắc phục

Bên cạnh những thành tích mà Công ty đã phấn đấu đạt được trong thời gian qua thì vẫn còn tồn tại một số nhược điểm cần được khắc phục kịp thời trong công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực như sau:

- Mặc dù công tác tuyển dụng lao động hàng năm được Công ty rất chú trọng nhưng vẫn chưa thực sự hiệu quả, vẫn còn tình trạng ứng viên được tuyển bỏ việc khi vào công ty làm việc. Do vậy, Công ty cần có những biện pháp kịp thời để khắc phục nhược điểm này.

- Công tác đánh giá công việc được thực hiện chưa thực sự được quan tâm nhiều. Quá trình xây dựng tiêu chuẩn xếp loại cho lao động chưa được cụ thể, cách đánh giá chỉ mang tính thủ tục.

- Về công tác đánh giá nhân viên: Chưa thực sự đánh giá hết năng lực của nhân viên, hiệu quả đánh giá chưa công bằng. Đôi khi vẫn còn xảy ra việc đánh giá sai dựa trên các lỗi của Người quản lý như: lỗi thiên kiến, định kiến, các hiệu ứng như Halo, tương phản, đánh giá quá khắt khe hoặc khoan dung,...

- Đôi khi việc áp dụng các tiêu chí đánh giá chưa rõ ràng, chưa có hệ thống thông tin phản hồi thực sự rõ ràng với nhân viên,...

2.8.2 Nguyên nhân của những tồn tại

Sở dĩ trong công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc của Công ty có những thiếu sót trên là do các nguyên nhân sau:

2.8.2.1 Nguyên nhân khách quan

- **Nét văn hóa của Công ty**

Văn hóa doanh nghiệp thường áp đặt công việc đánh giá phải theo chuẩn một hệ thống có trước, nên đôi khi có những trường hợp không may phạm lỗi, nhưng theo quy định giải quyết thì sẽ gây mất lòng nhân viên. Nhân viên thường sẽ không thích bị áp đặt vào hệ thống đánh giá của Công ty.

- **Phong cách lãnh đạo của Công ty**

Công ty tồn tại 2 trường phái lãnh đạo: xu hướng khoan dung, xu hướng quá nghiêm khắc:

- Xu hướng khoan dung luôn mong muốn tha thứ lỗi lầm nhân viên, họ chỉ muốn nhắc nhở để rút kinh nghiệm và tiến bộ. Điều này rất dễ khiến nhân viên ỷ lại, không chịu tiến bộ, phát triển và tiếp tục mắc lỗi.

- Xu hướng quá nghiêm khắc: xu hướng này luôn nhìn mọi thứ đều tiêu cực. Họ mong muốn nhân viên luôn đạt điểm cao nên đưa nhiệm vụ khó hoàn

thành, không hợp chuyên môn, chỉ một lỗi nhỏ có thể khuếch đại ra các vấn đề khác đều là xấu.

2.8.2.2 Nguyên nhân chủ quan

- **Thái độ bất cần**

Người lãnh đạo công ty vì một lý do nào đó mà có hành vi bất cần, đánh giá không đúng với năng lực của nhân viên cũng sẽ làm cho kết quả đánh giá sai lệch.

- **Thiếu kỹ năng, kinh nghiệm đánh giá**

Kỹ năng, kinh nghiệm không phải chuyện ngày một ngày hai, mà nó là cả một quá trình rèn luyện, đào tạo bài bản. Người đánh giá có kỹ năng nhìn nhận vấn đề sẽ đánh giá khác với phong cách của người không có kỹ năng.

- **Tình trạng “Mối quan hệ”**

Mối quan hệ có 2 chiều hướng tác động: tích cực và tiêu cực

- **Về mặt tích cực**

Dựa vào mối quan hệ có thể suy xét lại những lỗi không cố ý. Mối quan hệ giúp cho nhân viên được nâng đỡ, kèm cặp đào tạo và phát triển tốt hơn.

- **Về mặt tiêu cực**

Đôi khi mối quan hệ không tốt sẽ khiến người đánh giá có những định kiến từ đó có những quyết định đánh giá không công bằng, hiệu quả. Mối quan hệ làm cho nhân viên có thái độ ỷ lại, không chịu tiến bộ, thay đổi, phấn đấu để tốt hơn.

2.9 Tiểu kết chương 2

Qua quá trình phân tích thực trạng công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty, em đã nêu được khái quát tình hình nhân lực nói chung và tình hình quản lý, sử dụng nguồn nhân lực nói riêng của Công ty. Sau khi phân tích, em đã tổng kết lại khá nhiều mặt tích cực mà Công ty đã đạt được như: Xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành công việc hợp lý, hiệu quả, đảm bảo về cả tiêu chí đánh giá lẫn mục tiêu. Công ty đã rất thành công trong công tác sử dụng kết quả đánh giá nhân viên để làm cơ sở đưa ra các quyết định nhân sự: tăng lương, thăng thưởng, xét danh hiệu thi

đưa,... Công ty đã tạo dựng được một môi trường làm việc thuận lợi, tiện nghi với điều kiện làm việc, chế độ làm việc, chính sách đãi ngộ khá hợp lý, khách quan về cả vật chất và tinh thần. Chế độ trả lương phù hợp với tính chất kinh doanh của Công ty, chế độ nghỉ phép áp dụng đúng với quy định của Pháp luật.

Tuy nhiên, bên cạnh những mặt tích cực, tình hình sử dụng nguồn nhân lực của Công ty vẫn còn một số hạn chế nhất định, đặc biệt là trong công tác hoạch định và tuyển dụng nhân lực. Việc tuyển dụng đa số là từ nguồn nội bộ giúp cho Công ty có những lợi thế về năng lực nhân viên và tiết kiệm thời gian tuyển dụng, nhưng lại mang đến hạn chế về phạm vi, cũng như mất đi cơ hội lựa chọn nhân viên giỏi trong tương lai. Công tác hoạch định nguồn nhân lực mang tính đại khái, qua loa, ảnh hưởng đến kết quả của một số công tác khác.

Nguyên nhân của những vấn đề tồn đọng đó là do đâu? Những áp đặt trong văn hóa của Công ty cũng như phong cách lãnh đạo của người quản lý có ảnh hưởng gì đến thái độ và hiệu quả làm việc của nhân viên? Một số kiến nghị sau đây em xin đưa ra trên phương diện nhìn nhận của cá nhân nhằm hoàn thiện và nâng cao hiệu quả công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực cho Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tăng.

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ BIỆN PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN XUÂN TẶNG

3.1. Mục Tiêu, Phương Hướng Phát Triển Của Công Ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng

Chúng ta có thể nói chưa bao giờ Việt Nam tham gia vào xu thế hội nhập toàn cầu hóa sâu rộng như hiện nay. Trong mấy năm gần đây và những năm tiếp theo chúng ta đã có lộ trình từng bước cổ phần hóa doanh nghiệp Nhà nước theo hướng đa chủ sở hữu, điều này đồng nghĩa với việc tính bao cấp trong các doanh nghiệp dần dần giảm xuống và để tồn tại và phát triển không còn cách nào khác là các doanh nghiệp phải tập trung mọi nguồn lực để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Để hoàn thành kế hoạch công ty đã xác định khó khăn cần khắc phục, những thách thức cần vượt qua đồng thời vạch ra phương hướng cụ thể trong thời gian tới như sau:

 Tiếp tục duy trì và mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm của công ty.

 Tăng cường công tác quản lý, sử dụng vốn vốn có hiệu quả. Củng cố và nâng cao hiệu quả kinh doanh, nâng cao sức cạnh tranh.

 Tìm kiếm các khách hàng mới.

 Doanh nghiệp cần phải củng cố và nâng cao hiệu quả của hệ thống quản lý kinh doanh sao thích ứng và phù hợp với cơ chế thị trường hội nhập.

 Doanh nghiệp cần phải nghiêm túc thực hiện các quy định về quản lý kinh tế của nhà nước.

Trong xu thế chung hiện nay rất nhiều các doanh nghiệp Nhà nước trong lĩnh vực điện máy dân dụng cơ bản gặp khó khăn thậm trí nhiều doanh nghiệp đang đứng trên bờ vực phá sản. Để tồn tại và phát triển chúng ta phải đẩy mạnh được việc sản xuất kinh doanh ở các ngành nghề thế mạnh mà chúng ta sẵn có, mà cốt lõi của doanh nghiệp chính là lực lượng lao động, vì vậy cần phải có những biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, khi hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực lao động đạt mức tối đa thì hiệu suất lao động sẽ

tăng kéo theo doanh thu và lợi nhuận của công ty tăng lên. Tạo được lợi nhuận cao, doanh thu lớn thì thu nhập của cả Doanh nghiệp được nâng cao lên, cải thiện được toàn bộ đời sống của mọi người lao động trong doanh nghiệp mà đó là một nhu cầu cấp thiết nhất, đáp ứng nhu cầu cuộc sống cho cộng đồng.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng nhưng nhìn chung các biện pháp khắc phục chưa phát huy so với tiềm năng vốn có của Công ty. Công ty đã có chú trọng về người lao động, nhưng chưa thực sự sát sao và có hiệu quả, ví dụ như việc đào tạo nhân lực trong những năm qua đã có nhưng chưa mang lại hiệu quả cao, vẫn mang tính hình thức hay như việc môi trường làm việc của nhân viên chưa thực sự được chú trọng khiến công ty không thu hút được nhiều nhân tài giỏi hay giữ chân được những người tài...

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng

Xuất phát từ thực trạng trong công tác quản lý và sử dụng nhân sự, những thiếu sót nhìn nhận được trong quá trình thực tập tại Công ty và để đáp ứng các yêu cầu của chiến lược của Công ty trong thời gian tới, em xin đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện hơn nữa hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực để nâng cao hiệu quả kinh doanh sau đây:

3.2.1 Nâng cao chất lượng nhân viên qua đào tạo chuyên sâu

Sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp chịu tác động của rất nhiều yếu tố trong đó chất lượng lao động đóng một vai trò vô cùng quan trọng, có mối quan hệ chặt chẽ với các nhân tố khác. Bên cạnh đó, sự phát triển không ngừng của khoa học công nghệ, sự biến động của môi trường kinh doanh và những thay đổi trong chính tổ chức doanh nghiệp làm cho chính doanh nghiệp phải thay đổi để thích nghi. Do vậy, đào tạo nguồn nhân lực là một yêu cầu tất yếu trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Người lao động là người trực tiếp tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh đồng thời là người thực hiện các mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra.

- **Căn cứ của giải pháp**

Năm 2017, trong toàn Công ty có 24 nhân viên, trong đó nhân viên có trình độ đại học là 4 người chiếm 16,66% trong tổng số, trình độ cao đẳng, trung cấp là 2 người chiếm 8,33%. Mặc dù vậy, với sự khắc nghiệt của môi trường kinh doanh, khi thị trường cung cấp thiết bị vật liệu sắt thép trong nước đang có xu hướng cạnh tranh gay gắt thì việc tìm kiếm thị trường tiềm năng mới luôn là một vấn đề quan trọng mà Công ty nên quan tâm. Chính vì điều đó mà việc nâng cao chất lượng nhân lực trong quan hệ ngoại giao, am hiểu môi trường kinh tế trong và ngoài nước, giao tiếp với trình độ tốt luôn là một việc làm hết sức cần thiết, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Số lượng nhân viên được đào tạo còn hạn chế. Kết quả thực hiện kế hoạch đào tạo không đạt yêu cầu kế hoạch đề ra. Điều này cho thấy công tác đào tạo của Công ty chưa đáp ứng được nhu cầu đào tạo thực tế, số lượng lao động được đào tạo còn rất ít, chưa đáp ứng được nhu cầu công việc, vì thế trong thời gian tới. Công ty cần quan tâm hơn đến vấn đề đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân viên để tăng hiệu quả làm việc cho Công ty, nhất là khi Công ty đang muốn mở rộng thị phần. Thực tế cho thấy vẫn còn một số nhân viên bỏ việc hoặc vẫn không hoàn thành yêu cầu công việc sau đào tạo. Năm 2018, Công ty có 1 người bỏ việc sau khi được đào tạo, so với công ty khác thì đây là một con số không đáng kể, nhưng để so sánh với thành tích giữ chân nhân viên các năm trước thì rõ ràng chất lượng đào tạo của Công ty đang giảm xuống.

- **Mục tiêu của giải pháp**

Nâng cao trình độ tay nghề của nhân viên, trình độ trình độ học vấn và khả năng giao tiếp cho nguồn nhân lực kinh doanh, tìm kiếm phát triển thị trường, trình độ chuyên môn của kỹ thuật viên và đội ngũ quản lý và cán bộ chuyên trách trong Công ty.

Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh tạo mọi điều kiện để tăng khả năng cạnh tranh của Công ty trên thị trường.

- **Nội dung của giải pháp**

- Với đội ngũ cán bộ quản lý***

Nâng cao trình độ năng lực quản lý để phù hợp với xu thế phát triển nền kinh tế của đất nước. Hàng năm, cử cán bộ luân phiên nhau đi bồi dưỡng, tham dự hội thảo, tập huấn chuyên môn nghiệp vụ quản lý theo cơ chế mới ban hành của Nhà nước.

Mặt khác, khi cử cán bộ đi đào tạo phải đào tạo theo đúng chuyên môn nghiệp vụ công việc mà họ đang đảm trách qua các trung tâm chuyên bồi dưỡng cán bộ quản lý. Thường xuyên cập nhật các kiến thức mới về quản lý, cung cấp kiến thức cơ bản về kinh tế thông qua các bài giảng hoặc thông qua việc xây dựng, phân tích xử lý các tình huống, đào tạo trực tiếp thông qua công việc (đối với nhân viên mới vào làm việc tại Công ty), tiến hành đào tạo tập dượt thông qua hình thức xây dựng đề án cải thiện công tác hoạt động của bộ máy quản lý trong Công ty.

Dự trù thêm kinh phí đào tạo chuyên sâu, cố gắng triển khai số lượng nhân viên được đào tạo đáp ứng đủ kế hoạch đề ra.

- Đối với nhân viên kinh doanh, phát triển dự án***

Tiến hành rà soát trình độ chuyên môn, cử những nhân viên đi học các lớp bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ chuyên môn. Với nhân viên kho, công nhân vận hành xe, lái cầu và công nhân bốc xếp thì toàn bộ được đào tạo tại chỗ với thời gian và chi phí hợp lý nhất. Ngoài ra, Công ty còn tiến hành thêm nhiều hình thức đào tạo khác nhau như: khoá học nâng cao tay nghề đã có, đào tạo thêm tay nghề thứ hai cho người lao động (là điều kiện tốt để giữ chân người có chuyên môn, năng lực), khoá học bồi dưỡng về kiến thức quản lý kinh tế giúp họ thấy được sự cần thiết phải thực hiện chính sách tiết kiệm trong quá trình kinh doanh. Chất lượng lao động là một trong những yếu tố tác động đến sự phát triển bền vững của Công ty do vậy công tác nâng cao chất lượng lao động phải đặt lên hàng đầu trong chiến lược phát triển lâu dài. Tuy nhiên, để người lao động yên tâm đi học tập nâng cao trình độ chuyên

môn nghiệp vụ thì cần phải có sự quan tâm giúp đỡ cả về vật chất lẫn tinh thần rất nhiều từ phía Công ty như hỗ trợ kinh phí.

- **Dự kiến kết quả đạt được**

Hiệu quả đạt được sau các khoá học được biểu hiện bằng sự nâng cao năng lực làm việc. Năm 2019 là một năm mà thị trường sẽ cạnh tranh quyết liệt hơn, kinh tế thế giới bất ổn, kinh tế Việt Nam trong giai đoạn tái cơ cấu, hạ tầng giao thông vừa thiếu vừa manh mún. Mặt khác, các chi phí quản lý dự báo tăng mạnh như: giá điện, nước, nhiên liệu,... Mặc dù vậy, việc đào tạo nhân sự cho năm 2019 – 2020 dự đoán sẽ có những kết quả tốt, năng suất lao động tăng, cải thiện.

3.2.2 Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc

- **Căn cứ của giải pháp**

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên một cách chính xác giúp cho việc xây dựng chính sách đãi ngộ một cách công bằng hợp lý, đúng với sức lao động mà họ đã cống hiến cho Công ty. Công tác này được thực hiện dựa trên sự đánh giá cá nhân của các trưởng phòng, ban, đơn vị với nhân viên do họ phụ trách, quản lý do đó phụ thuộc nhiều vào mối quan hệ tình cảm vì vậy mà công tác đánh giá thiếu tính khách quan. Việc đánh giá như vậy tạo tâm lý làm việc chán nản, thiếu sự cố gắng, sáng tạo, không phát huy được hết năng lực làm việc của bản thân và ảnh hưởng đến bầu không khí làm việc của toàn bộ Công ty.

- **Mục tiêu của giải pháp**

Đánh giá năng lực làm việc của nhân viên một cách khách quan, trung thực, hạn chế tối đa việc đánh giá thi đua khen thưởng mang tính chủ quan, gây lãng phí, trả công không xứng đáng, không công bằng

Tạo được không khí thi đua lao động, thi đua sáng tạo trong công việc và nâng cao hiệu quả, chất lượng công việc.

- Nội dung thực hiện

- *Hoàn thiện công tác phân tích công việc*

Đánh giá thành tích thực hiện công việc có hiệu quả hay không là phải dựa trên cơ sở phân tích công việc. Với 3 nội dung chính: bản mô tả công việc, bảng yêu cầu công việc đối với người thực hiện, bảng tiêu chuẩn công việc, đây là cơ sở để xây dựng lên hệ thống tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, hợp lý, giúp cho công tác đánh giá trở nên dễ dàng và chính xác hơn.

Trên thực tế, công tác phân tích công việc tại Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tạng vẫn còn tiến hành sơ sài. Hầu hết các phòng ban trực thuộc Công ty chưa có hệ thống phân tích công việc đạt chuẩn, mà chỉ thực hiện theo bảng tiêu chuẩn công việc đề ra từ trước.

Để công tác đánh giá được hiệu quả, trước hết phải hoàn thiện bảng phân tích công việc. Một số phương hướng hoàn thiện có thể là:

- Công ty nên thuê các chuyên gia phân tích công việc hoặc đào tạo cán bộ quản lý nhân sự.
- Tuyển chọn ra các cán bộ được đào tạo đúng chuyên ngành, am hiểu về công việc thực hiện nhiệm vụ này.
- Từ công tác phân tích công việc đến công tác đánh giá phải được diễn ra tuần tự, đúng quy trình, dựa trên bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Theo quan sát, em thấy công việc trước mắt là phải xây dựng bảng mô tả công việc tại vị trí kỹ thuật, sửa chữa,... bởi đây là đội ngũ ảnh hưởng lớn đến chất lượng sản phẩm, dịch vụ của Công ty.

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

BẢN PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

A/ BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Vị trí: Trưởng phòng hành chính

Phòng: Hành chính

Địa điểm: Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tặng

1. Trách nhiệm

- Theo dõi toàn bộ quy trình đánh giá theo hệ thống ISO.
- Cập nhật các chế độ, chính sách về lao động và việc làm.
- Theo dõi việc chấp hành các nội quy, quy định, đồng thời chịu trách nhiệm xử lý kỷ luật đối tượng vi phạm.
- Cập nhật hồ sơ, lý lịch trích ngang của nhân viên, quản lý hồ sơ lưu hành.
- Báo cáo tình hình nhân sự hàng năm, cập nhật sơ đồ tổ chức của Công ty.
- Lập kế hoạch tuyển dụng và chuẩn bị các quyết định tuyển dụng nhân sự.
- Tổ chức giáo dục, đào tạo, giao việc cho nhân viên mới.
- Quản lý các chương trình đào tạo cán bộ nhân viên.
- Theo dõi và soạn thảo hợp đồng lao động.
- Xây dựng chế độ chính sách nhân sự.

2. Quyền hạn

- Có quyền được đề nghị đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn.
- Có quyền được nêu ra ý kiến, đề xuất cải tiến chế độ thực hiện công việc.
- Được thông tin nhanh chóng, chính xác, kịp thời.

3. Điều kiện làm việc

- Được trang bị thiết bị làm việc đầy đủ như: Máy tính, máy in, điện thoại, văn phòng phẩm,...
- Môi trường làm việc thuận lợi.

4. Mối quan hệ trong công việc

- Quan hệ hỗ trợ với đồng nghiệp.
- Quan hệ với lãnh đạo.
- Quan hệ khác phòng ban trong Công ty.

B/ BẢN YÊU CẦU CÔNG VIỆC

- Tốt nghiệp đại học hoặc có văn bằng chuyên ngành luật, quản trị nhân sự, kinh tế lao động.

- Có ít nhất 2 năm kinh nghiệm trở nên, nắm rõ Luật pháp Nhà nước về các quy định tiền lương, phúc lợi, bảo hiểm xã hội,...

C/ BẢN TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC

- Hoàn thành tốt các công việc được giao.

- Lập báo cáo tiền lương, BHXH và BHYT đúng ngày rồi chuyển cho Phòng Kế toán.

- Cập nhật kịp thời mức lương mới cho nhân viên trong Công ty.

- Giải quyết được các thắc mắc về thủ tục cần thiết.

Trên đây là bản phân tích công việc được đề xuất cho vị trí trưởng phòng hành chính theo tình hình hiện tại của Công ty.

- Xác định lại chu kỳ đánh giá

Hiện tại Công ty đang thực hiện 3 loại chu kỳ đánh giá, đó là: chu kỳ tháng, 6 tháng và chu kỳ năm. Nhìn một cách tổng quát thì mô hình này có vẻ chặt chẽ, nhưng Công ty lại không tính đến vấn đề chi phí và thời gian. Tuy mỗi chu kỳ có một ưu điểm riêng, nhưng thực hiện quá nhiều lần đánh giá trong 1 năm thường sẽ khiến người lao động không thoải mái, hiệu quả làm việc đi xuống. Chu kỳ đánh giá không nên quá ngắn (chu kỳ 1 tháng), có rất nhiều công việc khó hoàn thành và phải mất một khoảng thời gian dài, đối với các vị trí này mà sử dụng chu kỳ hàng tháng sẽ dẫn đến áp lực cho cả người đánh giá và đối tượng được đánh giá.

- Lựa chọn và đào tạo người đánh giá

Người đánh giá có vai trò rất quan trọng và có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả đánh giá, do vậy Công ty cần lựa chọn người đánh giá phù hợp. Riêng đối với cán bộ quản lý nên có thêm sự đánh giá từ phía cá nhân người lao động để kết quả đánh giá mang tính khách quan hơn, đồng thời cải tạo được mối quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới trong Công ty.

Để giúp người đánh giá trong Công ty có được sự hiểu biết về hệ thống đánh giá, mục đích đánh giá và kỹ năng đánh giá để nhất quán kết quả thì

việc đào tạo là rất cần thiết. Công ty nên tổ chức các lớp tập huấn, đào tạo về kỹ năng đánh giá, cũng như kỹ năng phỏng vấn đánh giá. Đây là hoạt động thiết thực giúp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc, tác động tới hiệu quả làm việc của mọi nhân viên.

- Xây dựng hệ thống thông tin phản hồi về kết quả đánh giá

Cũng như một số công ty khác, hiện nay Công ty đã có hệ thống văn bản chính thức bắt buộc các phòng ban phải phản hồi lại thông tin, tuy nhiên hệ thống văn bản này lại không chặt chẽ, chưa thực sự đầy đủ nên đôi khi khiến người lao động không nắm rõ được tại sao kết quả đánh giá của mình lại như thế, gây nên mối quan hệ mất niềm tin giữa người đánh giá và người được đánh giá.

Giải pháp đưa ra là người quản lý nên có một cuộc thảo luận chính thức với chính nhân viên của mình vào cuối mỗi kỳ đánh giá. Trong cuộc thảo luận, trưởng phòng sẽ thông báo kết quả và nhận xét cụ thể những việc đã làm được cũng như những thiếu sót nhằm mục đích giải trình, khuyến khích và giải đáp thắc mắc. Hệ thống thông tin phản hồi là căn cứ giúp nhân viên yên tâm, phấn đấu và hiểu rõ công việc, hiểu rõ mục đích công việc tạo điều kiện đạt kết quả tốt nhất.

• Dự kiến kết quả đạt được

Trong ngắn hạn: nâng cao ý thức, trách nhiệm của nhân viên. Giảm hẳn tình trạng đi muộn về sớm. Từ đó tăng năng suất lao động cho doanh nghiệp.

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

3.2.3. Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo

- Thiếu Phó giám đốc phụ trách kỹ thuật.

- Công nhân viên có tay nghề cao còn ít.

* Khắc phục:

+ Đối với cán bộ quản lý ta phải cử đi học thêm, đào tạo bằng đại học, nâng cao chuyên ngành.

+ Đối với công nhân viên ta cần phải cho đi học nâng cao tay nghề, cử đến các cơ sở đào tạo chuyên môn tốt về tay nghề.

***Chi phí:**

+ Phí công tác để đào tạo Phó giám đốc phụ trách kỹ thuật trong 2 năm để lấy bằng đại học 30 triệu và phải tăng lương 5 triệu/ tháng.

+ Phí công tác để đào tạo công nhân viên lên tay nghề cao trong 4 tháng 2 triệu/ 1 người theo từng đợt sau khi đã lên tay nghề phải tăng lương 2 triệu/ tháng.

Chỉ tiêu (triệu / tháng)	Trước giải pháp	Sau giải pháp	Chênh lệch	Tỷ lệ %
Doanh Thu	500.458.775	583.582.785	83.124.030	14.24%
Chi phí	40.000.000	60.000.000	30.000.000	50%
Chi phí phát sinh	0	30.000.000	30.000.000	0 %
Lợi nhuận	460.458.755	493.582.785	23.124.030	4.68%

***Kết luận:** Nếu ta biết nâng cao quá trình đào tạo nhân sự đúng cho công ty sắp xếp đúng bộ phận cử đi đào tạo học vấn trình độ nâng cao tay nghề thì sẽ đạt năng suất cao đúng người đúng việc giúp tiết kiệm chi phí và tiết kiệm thời gian tăng lợi nhuận cho công ty.

3.3Tiểu kết chương 3

Để có được sự nghiệp phát triển một cách vững chắc trên thị trường điện lạnh Việt Nam thì nền tảng chủ yếu là sử dụng nguồn nhân lực. Trước hết cần sự thay đổi về chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý và kỹ thuật. Công ty cần có cái nhìn sâu rộng, mạnh dạn lựa chọn và sử dụng một đội ngũ cán bộ công nhân viên có năng lực quản lý, trình độ chuyên môn và tay nghề điêu luyện. Có như vậy, Công ty mới có đủ năng lực cả về số lượng và chất lượng lao động để có thể đáp ứng nhu cầu sản xuất để cạnh tranh với các doanh nghiệp khác cùng lĩnh vực và mở rộng thị phần.

Từ những cơ sở lý luận và việc phân tích, đánh giá hiệu quả công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực, em đã đưa ra được một số giải pháp nhằm hoàn thiện, nâng cao hiệu quả công tác này tại Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tạng như:

- Nâng cao chất lượng nhân viên qua đào tạo chuyên sâu, tăng kinh phí và thời gian đào tạo. Đáp ứng tối đa số lượng đào tạo kế hoạch đề ra.

- Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá năng lực nhân viên, đánh thành tích thực hiện công việc của nhân viên.

Đây chỉ là những giải pháp đưa ra từ góc độ quan sát của cá nhân em, dự kiến kết quả đạt được cũng là kết quả tính toán và nhìn nhận của bản thân trong một thời gian ngắn. Em hi vọng Công ty có thể khắc phục được những hạn chế và thực hiện việc ổn định và phát triển lực lượng nhân viên tốt hơn, tiến đến hoàn thành các mục tiêu kinh doanh trong tương lai.

KẾT LUẬN

Nền kinh tế thị trường Hội nhập hóa luôn là một nền kinh tế hiện đại, nhiều biến động. Nó khuyến khích các doanh nghiệp phấn đấu vươn lên bằng cách tự điều tiết chính sách về giá thông qua quan hệ cung, cầu thị trường. Đây là môi trường tốt cho các doanh nghiệp năng động sáng tạo, biết nắm bắt thời cơ và cơ hội kinh doanh, đặc biệt đối với các doanh nghiệp thương mại thì việc tổ chức tốt quá trình mua - bán - lưu chuyển hàng hoá là điều kiện quan trọng giúp cho doanh nghiệp phát triển. Để làm tốt công tác này, doanh nghiệp cần kết hợp hài hòa việc sử dụng các nguồn lực và chiến lược kinh doanh của mình.

Mỗi doanh nghiệp muốn đứng vững trên thị trường cần phải có hướng đi riêng của mình theo xu thế phát triển chung của xã hội. Các doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế thị trường luôn phải đối mặt với những khó khăn thách thức khi gặp phải sự cạnh tranh ngày càng gay gắt. Sự cạnh tranh dẫn đến sự đào thải nhau trong thương trường, người chiến thắng là người nhạy bén, khôn khéo, năng động thì sẽ tận dụng được cơ hội, phòng tránh được các rủi ro. Việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp có ý nghĩa hết sức quan trọng, và quyết định đến sự sống còn của họ. Bởi lẽ, mục đích cuối cùng trong hoạt động kinh doanh, của doanh nghiệp là mang lại lợi nhuận, khi đó việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực được xem như một chiến lược trong việc định hướng, phát triển góp phần hoàn thành mục tiêu doanh nghiệp.

Vai trò của người lao động trong doanh nghiệp là hết sức quan trọng, và vấn đề “quản trị nhân sự” lại càng trở nên quan trọng hơn, nó sẽ là nền tảng cho các hoạt động khác. Nâng hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực không chỉ nhằm mục đích là đem lại lợi ích cho doanh nghiệp, mà còn góp phần vào sự tăng trưởng của ngành nghề và trách nhiệm với

xã hội. Dựa trên cơ sở lý luận về nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp, luận văn chỉ ra được thực trạng công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực của Công ty, cũng như xây dựng lên các tiêu chuẩn đánh giá cụ thể thông qua công tác tuyển dụng, công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực,... Bên cạnh đó luận văn đã xây dựng các tiêu chuẩn, chính sách đãi ngộ hợp lý theo quy định chung của công ty và Nhà nước. Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tạng là một doanh nghiệp tuy tuổi đời còn trẻ nhưng cũng đã tạo được chỗ đứng trên thị trường cung cấp thiết bị hệ thống cơ, điện máy lạnh cho các công trình dân dụng và công nghiệp. Có được thành công đó là nhờ vào sự cố gắng, nỗ lực của toàn bộ cán bộ công nhân viên trong Công ty, đặc biệt là đội ngũ nhân viên kinh doanh đã từng bước hoàn thiện mình, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

Về hoạt động kinh doanh: Năm 2018 là một năm khó khăn và biến đổi quan hệ hợp tác. Cùng với đội ngũ nhân viên nhiệt huyết và những quyết định mang tính chất mạo hiểm trên nền tảng chiến lược ổn định, Công ty đã đưa doanh thu và lợi nhuận tăng trưởng mạnh mẽ, doanh thu 6 tỷ đồng cho năm 2017, đến năm 2018, doanh thu đã đạt 8 tỷ.

Về hoạt động nhân sự: Số lượng nhân sự tuy không dồi dào, dao động chỉ hơn năm mươi người, nhưng mang tính chất ổn định, có trình độ chuyên môn, năng lực làm việc tốt dưới sự quản lý của một hệ thống hợp lý, một môi trường lành mạnh, năng động. Phần lớn lực lượng nhân sự. Năm 2018, số lượng nhân sự toàn bộ Công ty chỉ có 30 người, trong đó có 5 người tốt nghiệp đại học và 5 người tốt nghiệp cao đẳng và trung cấp chuyên nghiệp. Cơ cấu nhân sự trẻ, năm 2018, nhân sự trong độ tuổi dưới 40 chiếm 76,67% và trên 40 chiếm 23,33%. Nhân viên trẻ sẽ đem lại cho Công ty những lợi thế nhất định trong công tác quản lý, đào tạo và phát triển nhân viên. Các hoạt động quản lý nhân sự của Công ty có mối quan hệ mật thiết và ảnh hưởng, tác động lẫn nhau. Quá trình thực tập thực tế ở Công ty Doanh nghiệp tư nhân Xuân Tạng. Bằng cách phân tích đánh giá thông qua các chỉ tiêu cụ thể em đã mạnh dạn đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và sử

dụng nguồn nhân lực tại Công ty sao cho phù hợp với tình hình thực tế hiện nay nhằm mục đích góp phần giải quyết những mặt hạn chế. Do quá trình tìm hiểu thực tế và trình độ bản thân còn nhiều hạn chế kinh nghiệm, kiến thức về thực tế tích lũy còn ít, một số thông tin và số liệu cần thiết bị hạn chế thời gian thu thập nên nguồn số liệu chỉ tương đối chính xác, chưa bao quát đầy đủ. Vì vậy, luận văn tốt nghiệp của em không tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp để đề tài của em được hoàn thiện hơn.