

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



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên : Nguyễn Trần Vinh Quang

HẢI PHÒNG – 2023

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

NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN
LỰC TẠI CÔNG TY TNHH & DV VẬN TẢI
LÊ HOÀNG

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

Sinh viên : Nguyễn Trần Vinh Quang

Giảng viên hướng dẫn: TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan

HẢI PHÒNG – 2023

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

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Nguyễn Trần Vinh Quang

Mã SV: 1612402006

Lớp : QT2001N

Ngành : Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: **Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty
TNHH & DV vận tải Lê Hoàng**

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

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

Chương 1: Lý luận chung về quản trị nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực (Nêu ra cơ sở lý luận giúp người đọc hiểu được kiến thức chung về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực).

Chương 2: Phân tích thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng (Giới thiệu khái quát về công ty Nâng cao sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng và nghiên cứu thực trạng về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty này).

Chương 3: Giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Nâng cao sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng (Dựa vào cơ sở lý luận và thực tiễn để đưa ra một số giải pháp hoàn thiện, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty).

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

- Kết quả thực hiện chỉ tiêu SXKD và kết quả hoạt động tài chính năm 2021 và 2022 của doanh nghiệp.
- Sơ đồ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.
- Đặc điểm lao động, biến động nhân sự, hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.
- Phương pháp tính lương, thưởng, phụ cấp trong Công ty.

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng

Địa chỉ: 15/57 Mê Linh, phường An Biên, quận Lê Chân, thành phố Hải Phòng

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Họ và tên : Nguyễn Thị Hoàng Đan

Học hàm, học vị : Tiến sĩ

Cơ quan công tác : Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Nâng cao sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 21 tháng 08 năm 2023

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 04 tháng 12 năm 2023

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Giảng viên hướng dẫn

Hải Phòng, ngày tháng năm 2023

XÁC NHẬN CỦA KHOA

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP

Họ và tên giảng viên: *Nguyễn Thị Hoàng Đan*

Đơn vị công tác: *Đại học Quản lý và công nghệ Hải Phòng*

Họ và tên sinh viên: *Nguyễn Trần Vinh Quang* Chuyên ngành: *Quản trị Marketing*

Đề tài tốt nghiệp: *Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH TM&DV Lê Hoàng*

Nội dung hướng dẫn: *Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực*

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

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

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

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

3. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp

Được bảo vệ Không được bảo vệ Điểm hướng dẫn

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm

Giảng viên hướng dẫn

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài.....	2
2.1. Mục tiêu chung.....	2
2.2. Mục tiêu cụ thể.....	2
3. Đối tượng, phạm vi, phương pháp nghiên cứu của luận văn.....	2
3.1. Đối tượng nghiên cứu.....	2
3.2. Phạm vi nghiên cứu.....	2
3.3. Phương pháp nghiên cứu.....	2
4. Kết cấu khóa luận	3
CHƯƠNG 1. LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC.....	4
1.1. Các khái niệm về nhân lực và quản lý sử dụng nguồn nhân lực	4
1.1.1. Khái niệm và đặc trưng của nguồn nhân lực	4
1.1.2. Khái niệm quản lý nguồn nhân lực	6
1.2. Chức năng, vai trò và mục tiêu của quản lý nhân lực	7
1.2.1. Chức năng của quản lý nhân lực	7
1.2.2. Vai trò của quản lý nhân lực	8
1.2.3. Mục tiêu của quản lý nhân lực	9
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đối với quản lý nguồn nhân lực.....	10
1.3.1. Các nhân tố môi trường bên ngoài của quản lý nhân lực	10
1.3.2. Các nhân tố môi trường bên ngoài của quản trị nhân lực.....	11
1.4. Nội dung cơ bản của quản lý nguồn nhân lực	12
1.4.1. Hoạch định tài nguyên nhân sự.....	12
1.4.2. Phân tích công việc	13
1.4.3. Tuyển dụng lao động	14

1.4.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	20
1.5. Sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp	23
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH & DV VẬN TẢI LÊ HOÀNG.....	25
2.1. Khái quát về Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng	25
2.1.1. Giới thiệu về Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng	25
2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng.....	26
2.1.3. Tình hình kinh doanh của Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng ..	28
2.1.3.1. Hoạt động sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp.....	28
2.1.3.2. Hoạt động Marketing của doanh nghiệp	30
2.1.4. Thực trạng nguồn nhân lực của Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng	31
2.1.4.1. Số lượng lao động và cơ cấu theo giới tính, trực tiếp – gián tiếp ..	31
2.1.4.2. Cơ cấu lao động theo độ tuổi	32
2.1.4.3. Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn	33
2.1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến nguồn nhân lực của Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng	34
2.1.5.1. Các nhân tố bên trong	34
2.1.5.2. Các nhân tố bên ngoài	35
2.2. Thực trạng công tác quản lý nhân lực tại Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng	36
2.2.1. Phân tích công việc	37
2.2.2. Hoạch định nhân sự	37
2.2.3. Tuyển dụng nhân lực	38
2.2.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	40
2.2.5. Đánh giá thành tích công tác của người lao động.....	42
2.2.6. Lương và chế độ đãi ngộ	44

2.2.7. <i>Quan hệ lao động</i>	47
2.3. <i>Đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng</i>	47
2.3.1. <i>Những kết quả đạt được</i>	49
2.3.2. <i>Những hạn chế và nguyên nhân</i>	51
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN HIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH & DV VẬN TẢI LÊ HOÀNG	55
3.1. <i>Định hướng phát triển và những vấn đề đặt ra đối với công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng</i>	55
3.1.1. <i>Phương hướng và mục tiêu kinh doanh của Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng</i>	55
3.1.2. <i>Những vấn đề đặt ra đối với công tác quản trị nguồn nhân lực</i>	56
3.1.3. <i>Phương hướng và mục tiêu của công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng</i>	57
3.2. <i>Giải pháp hoàn thiện quản lý nhân lực tại Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng</i>	58
3.2.1. <i>Hoàn thiện công tác phân tích công việc và hoạch định nhân sự</i>	58
3.2.2. <i>Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự</i>	59
3.2.3. <i>Hoàn thiện công tác đào tạo, bồi dưỡng chất lượng người lao động</i>	60
3.2.4. <i>Giữ chân nhân tài - ổn định nguồn lao động</i>	60
2.3.5. <i>Các giải pháp khác</i>	63
KẾT LUẬN	65
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	66

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành tốt kế hoạch báo cáo thực tập vừa qua cũng như khóa luận tốt nghiệp này, tôi đã nhận được sự hướng dẫn, giúp đỡ và góp ý nhiệt tình của quý thầy cô trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng cũng như ban lãnh đạo công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng. Với tình cảm chân thành của mình, cho phép tôi được bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến tất cả các cá nhân và cơ quan đã tạo điều kiện giúp đỡ tôi.

Trước hết tôi xin chân thành cảm ơn các thầy giáo, cô giáo khoa Quản trị kinh doanh trường Đại học quản lý và Công nghệ Hải Phòng cùng với sự quan tâm, dạy dỗ, chỉ bảo tận tình, chu đáo, đến nay tôi đã có thể hoàn thành khóa luận tốt nghiệp của mình. Đặc biệt tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới Tiến sĩ Nguyễn Thị Hoàng Đan đã dành nhiều thời gian, tâm huyết để hướng dẫn tôi hoàn thành khóa luận tốt nghiệp này.

Đồng thời tôi xin cảm ơn quý anh, chị và Ban lãnh đạo công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng đã tạo điều kiện đầy đủ và trực tiếp giúp đỡ tôi giải đáp mọi thắc mắc trong suốt quá trình tôi được thực tập thực tế tại Công ty, làm cơ sở cho tôi hoàn thành luận văn.

Cuối cùng tôi 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 tôi để hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình.

Với điều kiện thời gian cũng như năng lực còn hạn chế, mặc dù đã rất cố gắng, tuy nhiên bài luận của tôi không thể tránh khỏi những thiếu sót. Tôi 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.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp với đề tài: “**Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng**” là do tôi thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan và không hề sao chép của bất kỳ tổ chức, cá nhân nào. Mọi thông tin, số liệu, bảng biểu và kết quả nghiên cứu trong luận văn do tôi trực tiếp thu thập dưới sự đồng ý của Ban Giám công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng là hoàn toàn trung thực.

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

Sinh viên

Nguyễn Trần Vinh Quang

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
KPCĐ	Kinh phí công đoàn
QTNNL	Quản trị nguồn nhân lực
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong mọi thời đại, trên mọi lĩnh vực, trong cả hai phương thức kinh doanh điển hình phương Đông và phương Tây, con người luôn là nhân tố quan trọng nhất, quyết định mọi sự thành công và thất bại của doanh nghiệp. Doanh nghiệp được coi như là một xã hội thu nhỏ và con người là nguồn lực quan trọng nhất, quý giá nhất. Không một hoạt động nào của doanh nghiệp mang lại hiệu quả nếu không thực hiện tốt công tác quản trị nhân lực- quản trị nguồn lực con người của doanh nghiệp. Cho nên thành công của mỗi doanh nghiệp không thể tách rời công tác quản trị nhân lực.

Tầm quan trọng của yếu tố con người trong bất cứ một doanh nghiệp hay một tổ chức nào, dù chúng có tầm vóc lớn đến đâu, hoạt động trong bất cứ lĩnh vực nào cũng là một thực tế hiển nhiên không ai phủ nhận được. Trong doanh nghiệp mỗi con người là một thế giới riêng biệt nếu không có hoạt động quản trị nhân sự thì ai thích làm gì thì làm, mọi việc sẽ trở nên vô tổ chức, vô kỷ luật, công tác quản trị nhân sự sẽ giúp giải quyết vấn đề này. Nó là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành bại của một doanh nghiệp. Vì thế ngày nay nguồn nhân lực ddax thực sự trở thành tài sản quý giá nhất , là chìa khóa dẫn đến thành công của mỗi tổ chức, mỗi doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường.

Trên toàn thế giới nói chung cũng như ở Việt Nam nói riêng đã có rất nhiều đề tài nghiên cứu khác nhau về vấn đề nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Vì vậy, đây không phải là một đề tài mới thế nhưng nó vẫn là một vấn đề mà mọi doanh nghiệp quan tâm. Tại Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng đến nay vẫn chưa có một nghiên cứu cụ thể nào về vấn đề nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Từ những lý do trên và nhận thấy tầm quan trọng của chế độ đãi ngộ trong doanh nghiệp nên tôi đã đi sâu tìm hiểu đề tài ***“Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng ”***.

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

2.1. Mục tiêu chung

Làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn vấn đề quản lý và sử dụng nhân sự

Hiểu được sự cần thiết, ý nghĩa, vai trò của công tác quản trị nhân sự nói chung cũng như công tác đãi ngộ nhân sự nói riêng.

2.2. Mục tiêu cụ thể

Trên cơ sở nghiên cứu những lý luận cơ bản và phân tích thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng để thấy rõ những thành tích, ưu điểm và những mặt còn hạn chế trong công tác này của Công ty.

Tìm ra nguyên nhân của những tồn tại, đề xuất một số biện pháp nâng cao hơn nữa hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty.

3. Đối tượng, phạm vi, phương pháp nghiên cứu của luận văn

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu những vấn đề liên quan đến công tác sử dụng nguồn nhân lực của công tác này tại Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi không gian: Mọi số liệu sử dụng trong đề tài của luận văn được tiến hành nghiên cứu tại Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng

Phạm vi thời gian: Đề tài được nghiên cứu và nghiệm thu trong 6 tuần thực tập tại Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng

3.3. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp điều tra thống kê: Để đánh giá thực trạng về chế độ đãi ngộ tại Công ty, tôi thu thập các thông tin về công tác sử dụng nguồn nhân lực của công ty trong năm 2021-2022. Nhằm đánh giá một cách khách quan về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty, tôi tiến hành lấy ý kiến điều tra từ toàn bộ nhân viên thông qua sự giúp đỡ bởi trưởng phòng nhân sự. Quá trình được đánh giá toàn diện và khách quan trên tất cả các cấp bậc trong công ty từ đó có cái nhìn tổng thể nhưng không kém phần khách quan nhằm đánh giá được hiệu quả công tác sử dụng nguồn nhân lực tại công ty. Đây là phương pháp đơn giản mà tôi ưu

nhất, đánh giá thực tế nhất hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty cũng như có cái nhìn toàn diện của nhân viên đối với việc quản lý của công ty.

- Phương pháp chuyên gia: Thực chất đây là phương pháp sử dụng trí tuệ, khai thác ý kiến đánh giá của các chuyên gia có trình độ về vấn đề quản trị nhân sự như ý kiến của các giảng viên có chuyên môn, đó chính là các giảng viên tại trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng, và những nhà quản lý nhân sự tại công ty, từ đó nhằm tìm ra giải pháp tối ưu cho công tác nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty nói riêng và tại doanh nghiệp nói chung. Theo tôi, phương pháp chuyên gia rất cần thiết cho người nghiên cứu không chỉ trong quá trình nghiên cứu mà còn cả trong quá trình nghiệm thu, đánh giá kết quả, hoặc thậm chí cả trong quá trình đề xuất giả thuyết nghiên cứu, lựa chọn phương pháp nghiên cứu, củng cố các luận cứ.....

- Phương pháp quan sát, phân tích, so sánh, tổng hợp: thông tin điều tra thu thập được chúng tôi sẽ tiến hành phân tích, đánh giá so sánh theo trình tự thời gian và so sánh đánh giá với các doanh nghiệp khác có cùng phương thức hoạt động. Đồng thời, phân tích từng mặt của sự kiện, tìm ra nguyên nhân, tìm hiểu diễn biến sự kiện theo trình tự lịch sử thời gian. Hơn nữa chúng tôi cũng tiến hành xem xét các nghiên cứu liên quan để tổng hợp lại vấn đề nghiên cứu.

4. Kết cấu khóa luận

Khóa luận được chia làm ba phần:

Chương 1: Lý luận chung về quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Chương 2: Thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng

Chương 3: Giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng

CHƯƠNG 1. LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

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

1.1.1. Khái niệm và đặc trưng của nguồn nhân lực

1.1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Hiện nay, nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia cũng như mỗi Doanh nghiệp. Đứng trên các góc độ khác nhau, khi nghiên cứu nguồn nhân lực, các học giả đã đưa ra các khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực cho hợp với mục tiêu nghiên cứu. Dưới góc độ kinh tế phát triển: nguồn nhân lực là một bộ phận dân số trong độ tuổi quy định có khả năng tham gia lao động. Nguồn nhân lực được biểu hiện trên hai mặt: về số lượng đó là tổng số những người trong độ tuổi lao động làm việc theo quy định của nhà nước và thời gian lao động có thể huy động được từ họ; về chất lượng, đó là sức khoẻ và trình độ chuyên môn, kiến thức và trình độ lành nghề của người lao động. Nguồn lao động là tổng số những người trong độ tuổi lao động quy định đang tham gia lao động hoặc đang tích cực tìm kiếm việc làm.

Nguồn nhân lực hay nguồn lực lao động bao gồm số người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động (trừ những người tàn tật, mất sức lao động loại nặng) và những người ngoài độ tuổi lao động nhưng thực tế đang làm việc. (Theo “Viện nghiên cứu khoa học và phát triển”).

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

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

1.1.1.2. Đặc trưng của nguồn nhân lực

- Số lượng nguồn nhân lực:

Số lượng nguồn nhân lực được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực. Quy mô dân số càng lớn, tốc độ tăng dân số chậm dẫn đến quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực càng ít. Quy mô dân số biểu thị khái quát tổng số dân của một vùng, một nước hay của các khu vực khác nhau trên thế giới. Tuy nhiên, quy mô dân số thường xuyên biến động theo thời gian nó có thể tăng hoặc giảm tùy theo các biến số cơ bản nhất như số người được sinh ra, số người chết đi hàng năm, tỉ lệ dân di cư (thể hiện ở số người đến và đi). Mối quan hệ giữa dân số và nguồn nhân lực được biểu hiện qua một thời gian nhất định vì ở độ tuổi đó con người mới phát triển đầy đủ, mới có khả năng lao động và có giao kết hợp đồng lao động. Theo quan điểm của Tổ chức quốc tế về lao động (ILO) và quan điểm của các nước thành viên thì lực lượng lao động là dân số trong độ tuổi lao động thực tế đang có việc làm hoặc không có việc làm nhưng có nhu cầu làm việc (những người thất nghiệp).

– Chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện ở mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực đó là các yếu tố về tinh thần, thể lực và trí lực.

– Thể lực của nguồn nhân lực

Quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa gắn liền với việc áp dụng phổ biến các phương pháp sản xuất công nghiệp, các thiết bị công nghệ hiện đại do đó đòi hỏi con người phải có sức khỏe và thể lực liên tục, kéo dài, luôn có sự tỉnh táo, sáng khoái tinh thần. Sức khỏe của con người chịu tác động của nhiều yếu tố : điều kiện tự nhiên, kinh tế, xã hội và được phản ánh bằng các chỉ tiêu cơ bản về sức khỏe như chiều cao, cân nặng, các chỉ tiêu về bệnh tật, điều kiện chăm sóc và bảo vệ sức khỏe.

– Trí lực của nguồn nhân lực

Nhân tố trí lực của nguồn nhân lực thường được xem xét đánh giá trên ba góc độ:

*Về trình độ văn hóa :

Trình độ văn hóa là khả năng tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản, thực hiện những việc đơn giản để duy trì cuộc sống. Trình độ văn hóa là nền tảng cho việc tiếp thu các kiến thức khoa học công nghệ, đào tạo và tái tạo nghề nghiệp.

*Về trình độ chuyên môn kỹ thuật:

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ là kiến thức và kỹ năng cần thiết để đảm nhiệm các chức vụ trong quản lý, kinh doanh và các hoạt động nghề nghiệp khác nhằm nâng cao hiệu quả lao động sản xuất kinh doanh cho tổ chức mà mình làm việc. Lao động kỹ thuật bao gồm những công nhân kỹ thuật từ thợ bậc 3 trở nên (có bằng hoặc không có bằng) cho tới những người có trình độ trên đại học.

Về phẩm chất tâm lý, xã hội của nguồn nhân lực :

Ngoài yếu tố thể lực, trí lực ra thì quá trình lao động đòi hỏi người lao động cần có những phẩm chất khác nhau như tính kỷ luật, tự giác, có tinh thần hợp tác và tác phong lao động công nghiệp, có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc mà họ đảm nhận. Cùng với tiến trình phát triển của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước đòi hỏi người lao động phải có những phẩm chất tâm lý và xã hội như sau:

- Có tác phong công nghiệp (nhANH NHẸN, KHẨN TRƯƠNG, ĐÚNG GIỜ)
- Có ý thức kỷ luật, tự giác cao.
- Có niềm say mê nghề nghiệp, chuyên môn
- Có khả năng chuyển đổi công việc cao thích ứng với những thay đổi trong công việc.

1.1.2. Khái niệm quản lý nguồn nhân lực

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

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

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

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

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

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

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

1.2.1. Chức năng của quản lý nhân lực

Các hoạt động chủ yếu của nguồn nhân lực có thể phân chia thành ba nhóm chức năng chủ yếu sau:

1.2.1.1. Nhóm chức năng thu hút nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của Doanh nghiệp. Để có thể tuyển đúng người cho đúng việc, trước hết Doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong Doanh nghiệp nhằm xác định những công việc nào đó cần tuyển thêm người. Thực hiện phân tích công việc sẽ cho Doanh nghiệp biết phải tuyển thêm bao nhiêu người và các yêu cầu, tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng viên. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp Doanh nghiệp chọn được các ứng viên tốt nhất cho công việc. Do đó, nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập lưu giữ và xử lý thông tin về nguồn nhân lực của Doanh nghiệp

1.2.1.2. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển

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

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

1.2.1.3. Nhóm chức năng duy trì nhân lực

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

Kích thích, động viên.

Duy trì phát triển các mối quan hệ tốt đẹp trong Doanh nghiệp.

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

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

1.2.2. Vai trò của quản lý nhân lực

Xác định những cơ hội tốt và những trở ngại trong thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Đưa ra tầm nhìn rộng cho nhà quản lý, cũng như đội ngũ cán bộ công nhân viên trong công ty.

Kích thích cách suy nghĩ mới mẻ, những ý tưởng sáng tạo mới trước những vấn đề trước mắt.

Bồi dưỡng tinh thần khẩn trương và tích cực hành động của nhân viên trong doanh nghiệp.

Kiểm tra quá trình đầu tư vào hoạt động quản lý.

Xây dựng phương châm hành động lâu dài nhằm vào những vấn đề trọng điểm trong từng giai đoạn.

Đưa ra điểm chiến lược trong quản lý doanh nghiệp và khai thác sử dụng nhân viên.

1.2.3. Mục tiêu của quản lý nhân lực

Mục tiêu kinh tế: Quản trị nguồn nhân lực nhằm mục đích sử dụng một cách hiệu quả nhất sức lao động nhằm tăng năng suất lao động, tạo điều kiện tăng thu nhập của nền kinh tế quốc dân, tạo tích lũy cho Nhà nước và doanh nghiệp, thỏa mãn nhu cầu trạng trải chi phí, tái sản xuất giản đơn và mở rộng sức lao động.

Mục tiêu xã hội: Tạo công ăn việc làm, giáo dục giúp người lao động phát triển phù hợp với sự tiến bộ của xã hội, giúp người lao động nâng cao trình độ hiểu biết trong cuộc sống qua quá trình công tác, làm việc trong tập thể.

Mục tiêu củng cố và phát triển tổ chức: Quản trị nguồn nhân lực là một lĩnh vực quan trọng trong quản trị doanh nghiệp và cũng là phương tiện để khai thác, sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, là nhân tố khẳng định thương hiệu, giá trị của doanh nghiệp, cũng như tình hình kinh doanh, thực hiện mục tiêu chiến lược lâu dài của doanh nghiệp.

Mục tiêu thực hiện chức năng nhiệm vụ của tổ chức: Mỗi doanh nghiệp đều có cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý mà trong đó cần có sự thống nhất về hoạt động tổ chức. Và hiệu lực của bộ máy tổ chức phụ thuộc chủ yếu vào năng lực cũng như trình độ tổ chức của các nhà quản trị cấp cao, cấp trung gian và cơ sở.

Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực.

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

Nhân viên cần được đầu tư thỏa đáng để phát triển những năng lực riêng nhằm thỏa mãn các nhu cầu cá nhân, đồng thời tạo ra năng suất lao động hiệu quả cao và đóng góp tốt nhất cho tổ chức.

Các chính sách, chương trình và thực tiễn quản lý cần được thiết lập và thực hiện sao cho có thể thỏa mãn cả nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên.

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

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

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

1.3.1. Các nhân tố môi trường bên ngoài của quản lý nhân lực

1.3.1.1. Khung cảnh kinh tế

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

1.3.1.2. Luật lệ của Nhà nước

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

1.3.1.3. Văn hóa – xã hội

Văn hóa xã hội của một nước cũng ảnh hưởng đến quản lý nhân lực. Trong một nền kinh tế xã hội có nhiều đẳng cấp, nấc thang giá trị xã hội không theo kịp đã phát triển của thời đại, rõ ràng nó đã kìm hãm, không cung cấp nhân tài cho tổ chức. Sự thay đổi các giá trị văn hóa của một nước tạo ra các thách thức cho nhà quản trị nhân lực.

1.3.1.4. Đối thủ cạnh tranh

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

1.3.1.5. Khoa học kỹ thuật

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

1.3.1.6. Khách hàng

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

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

1.3.2.1. Sứ mạng hay mục tiêu của Doanh nghiệp

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

1.3.2.2. Chính sách hay chiến lược của Doanh nghiệp

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

Cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn.

Khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình.

Trả lương và đãi ngộ, khuyến khích nhân viên làm việc có năng suất cao.

1.3.2.3. Bầu không khí văn hóa trong Doanh nghiệp

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

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

1.4.1. Hoạch định tài nguyên nhân sự

1.4.1.1. Khái niệm:

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

1.4.1.2. Các bước hoạch định nguồn nhân lực

Bước 1 : Đề ra nhu cầu và dự báo nhu cầu

Dựa vào các kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty trước mắt và lâu dài để từ đó nhà quản trị dự báo nhu cầu tài nguyên nhân sự một cách cụ thể. Khi dự báo nhu cầu nhân lực thì các nhà quản trị cần xem xét các yếu tố sau:

Số người thay thế dự kiến (dự báo số người nghỉ việc bất thường và số người nghỉ việc khi hết hạn hợp đồng lao động)

Chất lượng lao động và phẩm chất mỗi nhân viên

Những kế hoạch đa dạng hóa chủng loại sản phẩm và dịch vụ

Những biến đổi về mặt khoa học kỹ thuật

Năng lực tài chính hiện có của công ty

Các phương pháp dự báo thường được sử dụng như : phân tích xu hướng, sử dụng máy vi tính, phán đoán của cấp quản trị

Bước 2: Đề ra các chính sách

Sau khi các nhà quản trị phân tích và đối chiếu các nhu cầu hiện tại và tương lai của công ty thì phòng nhân sự sẽ đề xuất một số chính sách đối với quá trình hoạch định nhân sự ở từng phòng ban, bộ phận sao cho phù hợp với quá trình sản xuất kinh doanh và ngân sách hiện có.

Bước 3: Thực hiện các kế hoạch đề ra

Khi xây dựng các chính sách và kế hoạch cụ thể, nhà quản trị nhân sự sẽ phối hợp với trưởng các phòng ban để thực hiện kế hoạch đó theo yêu cầu. Trường hợp thiếu nhân viên đúng theo khả năng và tiềm năng của họ. Sau khi sắp xếp lại số lượng nhân sự hiện có mà công ty thấy nguồn nhân sự vẫn không đủ theo nhu cầu thì công ty sẽ tiến hành tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên

Trường hợp thặng dư nhân viên, nhà quản trị sẽ áp dụng các biện pháp như:

Hạn chế việc tuyển dụng

Giảm bớt giờ lao động

Giảm biên chế (đây là vấn đề hết sức khó khăn)

Giãn thợ (cho tạm nghỉ tạm thời)

Sa thải

Bước 4 : Kiểm tra và đánh giá

Trong mỗi bước thực hiện, nhà quản trị cần thường xuyên kiểm tra các kế hoạch và chương trình có phù hợp với mục tiêu đã đề ra không, để tiến hành rút kinh nghiệm trong những lần tiếp theo.

1.4.2. Phân tích công việc

Khái niệm phân tích công việc: Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc.

Hai tài liệu cơ bản được sử dụng để thực hiện phân tích công việc là bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

***Bản mô tả công việc :**

- Bản mô tả công việc là văn bản liên kết các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra giám sát các tiêu chuẩn cần đạt khi thực hiện công việc.
- Bản mô tả công việc giúp cho chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.
- Bản mô tả công việc thường bao gồm những nội dung sau : nhận diện công việc, tóm tắt công việc, chức năng trách nhiệm trong công việc, quyền hạn của người thực hiện công việc, điều kiện làm việc.

***Bản tiêu chuẩn công việc.**

- Bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như : trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết các vấn đề, các kỹ năng và các địa điểm, các nhân tố thích hợp nhất trong công việc.
- Bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần nhân viên như thế nào để thực hiện công việc một cách tốt nhất.
- Những nhân tố chính thường được đề cập đến trong bản tiêu chuẩn công việc : trình độ văn hóa, kinh nghiệm công tác, tối đời, sức khỏe, hoàn cảnh gia đình.

1.4.3. Tuyển dụng lao động

1.4.3.1. Nguồn tuyển dụng

- Nguồn tuyển dụng nội bộ

Các hình thức:

- Sử dụng các nhân viên hiện hữu: trong trường hợp cần thăng chức, đề bạt hoặc chuyển sang những vị trí trống, vị trí mới.
- Bạn bè, người thân của nhân viên hiện hữu: hình thức này có thể được coi là tuyển mộ bên ngoài.

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

Ưu điểm:

- Nhân viên của doanh nghiệp được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.
- Nhân viên của doanh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới. Họ mau chóng thích nghi với điều kiện là việc mới và biết cách làm việc để đạt được mục tiêu.
- Tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ là việc tích cực, sáng tạo và hiệu quả.

Nhược điểm:

- Việc tuyển dụng nhân viên vào chức vụ trống theo kiểu chức năng nội bộ có thể gây hiện tượng chai lì do nhân viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây, họ sẽ làm việc theo phong cách dập khuôn, mất đi sự sáng tạo, không đẩy lên được không khí thi đua mới.
- Trong doanh nghiệp dễ hình thành nên các nhóm “ứng viên không thành công”. Họ được ứng cử vào các chức vụ nhưng không được tuyển chọn. Từ đó sẽ có tâm lý không phục lãnh đạo và chia bè phái gây mất đoàn kết.

➤ **Nguồn tuyển dụng bên ngoài**

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

Ưu điểm:

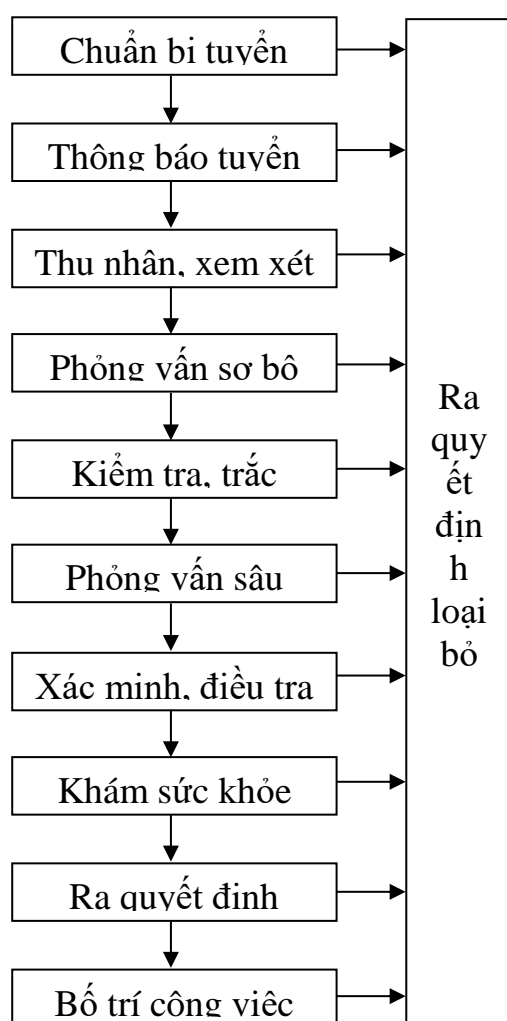
- Giúp doanh nghiệp thu hút được nhiều chuyên gia, những nhân viên giỏi, qua đó sẽ giúp tuyển chọn vào các chức danh phù hợp.

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

Nhược điểm:

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

1.4.3.2 Nội dung của tuyển dụng nhân sự



Sơ đồ 1.4.1: Quy trình tuyển dụng

➤ **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 văn bản của Nhà Nước, tổ chức và doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng như : Bộ lao động, cá quy định về hợp đồng lao động.
- Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng.

➤ **Thông báo tuyển dụng**

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

- Thông qua các trung tâm, Công ty cung ứng dịch vụ lao động.
- Quảng cáo trên báo, đài, băng zôn, tờ rơi, mạng internet,....
- Dán thông báo trước cổng công ty.
- Quảng cáo về công ty, công việc để người xin việc hiểu rõ hơn về tính hấp dẫn của công việc.
- 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 ứn 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 Công ty.

➤ **Thu nhận nghiên cứu hồ sơ**

Tất cả hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Người xin tuyển dụng phải nộp cho công ty ứng tuyển những giấy tờ theo mẫu quy định sau đây:

- Đơn xin tuyển dụng
- Bản khai sơ yếu lý lịch có công nhận của Ủy ban Nhân dân phường xã.
- Giấy khám sức khỏe
- Bản khai sao các văn bằng, chứng chỉ có liên quan theo yêu cầu Nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại một số thông tin của ứng viên, bao gồm:
 - Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác
 - Khả năng tri thức
 - Sức khỏe
 - Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân
 - Tình hình, đạo đức, nguyện vọng

Nghiên cứu hồ sơ nhằm loại bớt một số ứng viên không đáp ứng các tiêu chuẩn công việc, không cần phải làm tiếp các thủ tục khác trong quá trình tuyển dụng, do đó có thể giảm bớt các chi phí và thời gian cho quá trình tuyển dụng.

➤ **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.

➤ **Kiểm tra, trắc nghiệm**

Áp dụng các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm nhằm tìm ra được ứng viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra, sát hạch thường dùng các kiến thức cơ bản, chuyên môn có liên quan đến vị trí ứng tuyển các nhân viên. Áp dụng các hình thức trắc nghiệm cũng có thể được sử dụng để đánh giá ứng viên về một số khả năng đặc biệt như trí nhớ, mức độ khéo léo...

➤ **Phỏng vấn sâu**

Phỏng vấn sâu được sử dụng để đánh giá lại năng lực của ứng viên lần cuối. Cuộc phỏng vấn này có thể do cấp trên trực tiếp khi ứng viên trúng tuyển vào vị trí hoặc do lãnh đạo cao nhất của công ty thực hiện.

➤ **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 ty 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 thu quỹ, tiếp viên hàng không... thì công việc xác minh có thể yêu cầu tìm hiểu thêm về nguồn gốc, lý lịch gia đình của ứng viên.

➤ **Khám sức khỏe**

Sau khi thực hiện các bước trên thì công ty sẽ tiến hành tổ chức khám sức khỏe cho các ứng viên lọt vào vòng này để có thể đáp ứng được yêu cầu công việc đề ra. Nếu một ứng viên có sức khỏe không tốt sẽ ảnh hưởng đến chất lượng công việc và hiệu quả kinh tế, mặt khác còn gây ra những ảnh hưởng về mặt pháp lý cho công ty.

➤ **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 dụng cần xem 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 quyết định tuyển dụng.

1.4.3.3. Phân công lao động

Phân công lao động là sự phân chia công việc giữa những người tham gia sản xuất cho phù hợp với khả năng của họ về chức năng nghề nghiệp, trình độ chuyên môn, sức khỏe, giới tính, sở trường,... Nó là hình thức nhất định của mối quan hệ giữa người với người trong quá trình lao động. Thực chất của phân công lao động là chuyên môn hóa những hoạt động sản xuất khác nhau nhằm nâng cao năng suất lao động.

Các hình thức phân công lao động.

- Phân công lao động theo chức năng.
- Phân công lao động theo nghề nghiệp.
- Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc.

➤ **Ý nghĩa và tác dụng của phân công lao động.**

- Phân công lao động hợp lý có tác dụng to lớn trong việc nâng cao hiệu quả sản xuất, tăng năng suất hiệu quả lao động.
- Phân công lao động hợp lý tạo điều kiện chuyên môn hóa lao động, chuyên môn hóa được công cụ lao động, sử dụng những công cụ có năng suất, lao động cao, người lao động có thể thực hiện thuận lợi các công đoạn của quá trình lao động được giao.
- Phân công lao động theo hướng chuyên môn hóa tạo cho người lao động nhanh chóng quen với công việc, tạo điều kiện nâng cao trình độ nghề nghiệp, chuyên môn, người lao động có được kỹ năng, kỹ xảo khi thực hiện công việc của mình.

1.4.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

1.4.4.1. Khái niệm

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

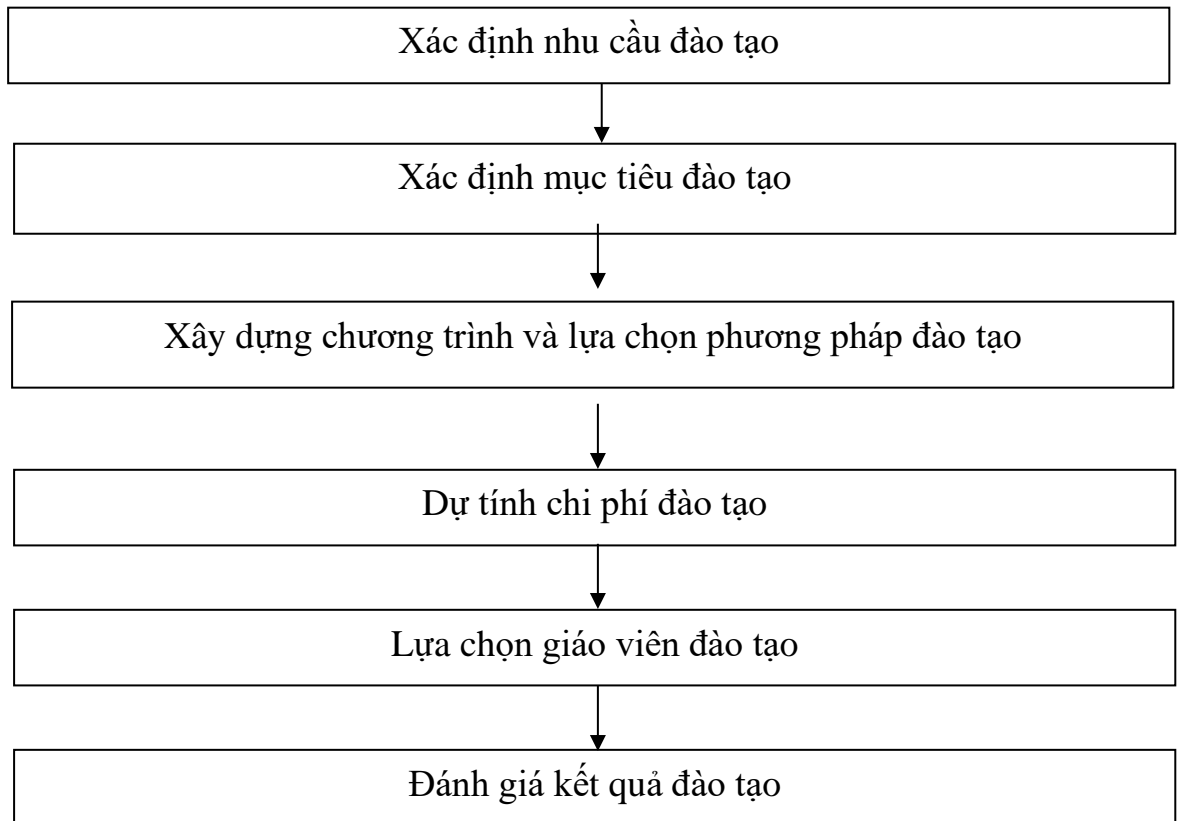
Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của nhân viên để biến họ thành những thành viên tương lai quý báu của tổ chức. Phát triển không chỉ gồm đào tạo mà còn cả sự nghiệp và những kinh nghiệm khác nữa.

➤ **Mục đích**

- Giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, nâng cao chất lượng và năng suất. Đáp ứng các nhu cầu của doanh nghiệp bằng cải tiến năng lực của đội ngũ nhân viên.
- Cập nhật các kỹ năng và kiến thức mới cho nhân viên. Huấn luyện cho nhân viên đưa vào những phương pháp làm việc mới. Cải thiện kiến thức kỹ thuật về công nghệ mới cho nhân viên. Về dài hạn, đào tạo điều kiện cho nhân viên thích nghi sâu sắc với một công nghệ mới.
- Tạo nên thái độ làm việc đúng đắn, trung thành với tổ chức.
- Phát huy tính chủ động và tinh thần trách nhiệm của nhân viên.
- Giải quyết các vấn đề về tổ chức như mâu thuẫn giữa nhân viên, giữa nhân viên với công đoàn... Xây dựng và củng cố nền văn hóa doanh nghiệp.
- Định hướng công việc mới cho nhân viên
- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý chuyên môn kế cận
- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.
- Giúp tổ chức thích ứng với sự thay đổi của môi trường

➤ **Nội dung, trình tự thực hiện:**

Sơ đồ 1.4.4.1: Quy trình đào tạo



Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển Nhu cầu đào tạo thường đặt ra khi nhân viên không có đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Vì vậy, khi xác định nhu cầu đào tạo và phát triển cần căn cứ vào các yếu tố cơ bản sau: chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, sự thay đổi công nghệ hiện có, kế hoạch nhân sự, trình độ năng lực chuyên môn và nguyện vọng của người lao động.

Bước 2: Xác định mục tiêu đào tạo Mục tiêu cuối cùng của đào tạo là đạt được hiệu quả cao nhất về tổ chức, là việc sử dụng tối đa nhân lực. Tuy nhiên để đạt được mục tiêu cuối cùng đó cần phải đạt được những mục tiêu trung gian khác. Do vậy, trong quá trình đào tạo phải trình bày chính xác, rõ ràng, ngắn gọn các mục tiêu đề ra. Nếu thiếu chúng việc xây dựng những chương trình đào tạo khó có thể đạt hiệu quả cao.

Bước 3: Lựa chọn phương pháp và phương tiện thích hợp Các phương pháp đào tạo rất đa dạng và phong phú đối với từng đối tượng từ sinh viên thực tập, nhân viên trực tiếp sản xuất đến các cấp quản trị. Nội dung chương Xác trình định nhu cầu đào tạo Phương pháp đào tạo Thực hiện chương trình đào tạo và phát triển Hiểu biết kỹ năng mong muốn của nhân viên Đánh giá kết quả đào tạo

Bước 4: Thực hiện chương trình đào tạo vào phát triển Sau khi xây dựng bản kế hoạch chi tiết thì tiến hành triển khai công tác đào tạo và phát triển theo đúng nội dung chương trình đề ra. Quá trình này thể hiện rõ vai trò của tổ chức, cấp trên trực tiếp thực hiện công việc huấn luyện đào tạo.

Bước 5: Đánh giá kết quả đào tạo và phát triển Đánh giá kết quả là một bước quan trọng trong quá trình đào tạo. Qua đây giúp cho doanh nghiệp thấy rõ những mặt được và những mặt còn hạn chế trong quá trình đào tạo để rút kinh nghiệm

1.4.4.2 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

a. Hiệu suất sử dụng lao động

Công thức:

Đơn vị tính: đồng/người

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

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một thời kỳ nhất định. Chỉ tiêu này càng cao, cho thấy vấn đề sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả tốt.

b. Năng suất lao động bình quân

Công thức:

Đơn vị tính: sản phẩm/người

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

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

c. Tỷ suất lợi nhuận/lao động

Công thức:

Đơn vị tính: đồng/người

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

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

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

1.5. Sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp

Có thể nói trong các yếu tố nguồn lực của doanh nghiệp thì yếu tố con người là khó sử dụng nhất. Phải làm như thế nào để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp là vấn đề nan giải của bất kỳ một doanh nghiệp nào. Trong doanh nghiệp, mục tiêu hàng đầu là đạt được hiệu quả kinh doanh cao. Và để hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp không bị giảm sút cần sử dụng lao động một cách hợp lý, việc bố trí lao động không đúng chức năng của từng người sẽ gây ra tâm lý chán nản, không nhiệt tình với công việc được giao dẫn đến hiệu quả kinh doanh thấp và sẽ dẫn tới sự giảm sút về tất cả các vấn đề khác của doanh nghiệp.

Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động sẽ góp phần tiết kiệm chi phí lao động sống, tiết kiệm thời gian giao động, giảm thời gian khấu hao tài sản của doanh nghiệp, tăng cường kỷ luật doanh nghiệp... dẫn tới giảm giá thành sản xuất dẫn đến tăng doanh thu và giúp doanh nghiệp mở rộng thị phần, cạnh tranh thành công trên thị trường.

Mặt khác, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là điều kiện đảm bảo không ngừng cải thiện và nâng cao đời sống của cán bộ công nhân viên, tạo điều kiện nâng cao trình độ tay nghề, khuyến khích năng lực sáng tạo của người lao động, thúc đẩy người lao động cả về mặt vật chất và tinh thần.

Con người là bộ phận chủ yếu để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh, mọi hoạt động sản xuất kinh doanh suy cho cùng cũng là để phục vụ lợi ích con người. Trong doanh nghiệp thương mại hiện nay, yếu tố con người đóng vai trò quyết định đối với sự thành bại của cả doanh nghiệp. Chính vì vậy đào tạo phát triển và sử dụng lao động có hiệu quả là yếu tố sống còn của mọi doanh nghiệp.

Nói đến sử dụng lao động là nói đến việc quản lý và sử dụng con người. Con người luôn phát triển và thay đổi có tư duy, hành động cụ thể trong từng hoàn cảnh cụ thể. Vì vậy, phải làm sao để nắm bắt được những thay đổi, tư duy, ý thức của con người hay nói cách khác là nắm bắt được nhu cầu của người lao động thì hoạt động sản xuất kinh doanh mới đạt hiệu quả cao.

Tóm lại, việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là việc làm hết sức quan trọng và cần thiết đối với tất cả các doanh nghiệp. Bởi vì sử dụng lao động có hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp làm ăn kinh doanh tốt, giảm chi phí sản xuất, khấu hao nhanh TSCĐ... điều đó sẽ giúp doanh nghiệp đứng vững trên thị trường và mở rộng thị phần, tăng khả năng cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH & DV VẬN TẢI LÊ HOÀNG

2.1. Khái quát về Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng

2.1.1. Giới thiệu về Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng

Ngày 20 tháng 9 năm 2009 tại thành phố Hải Phòng, công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ vận tải Lê Hoàng được thành lập với các ngành nghề kinh doanh: Đại lý vận tải, vận tải hàng hóa Đường biển, Đường bộ, Đường sắt và các Dịch vụ giao nhận hàng hóa, Thủ tục hải quan.

Trên 10 năm hoạt động trong lĩnh vực vận tải, vượt qua các thăng trầm, khó khăn, Vận tải Lê Hoàng đã nhận được sự tín nhiệm của các đối tác trên toàn đất nước, nhiều hợp đồng được kí kết và thực hiện thành công góp phần không nhỏ trong việc mang lại thương hiệu vận tải uy tín của công ty.

Trên 10 năm hoạt động xây dựng và trưởng thành, một chặng đường phát triển đối với một doanh nghiệp, đúng hơn đây là những thời điểm thăng trầm trong quá trình phát triển các lĩnh vực kinh doanh của Công ty.

Những buổi đầu mới thành lập, do nhân lực, thiết bị và tiềm lực tài chính thiếu nên Công ty khai thác chủ yếu làm dịch vụ vận tải. Theo thời gian, bằng tinh thần học hỏi, trau dồi kinh nghiệm, luôn nâng cao trình độ năng lực cho toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty, tạo được sự tín nhiệm của khách hàng thông qua chất lượng dịch vụ ngày càng được nâng cao mà chúng tôi cung cấp. Công ty đã ký được các hợp đồng cung cấp các dịch vụ trọn gói cho các Công ty như: làm thủ tục thông quan hàng hóa xuất nhập khẩu, giao nhận kiểm đếm hàng hóa, vận tải bằng đường biển, đường bộ Bắc – Nam.... Tuy trong quá trình thực hiện Công ty gặp không ít khó khăn về nhân lực, chưa có kinh nghiệm trong quản lý, trang thiết bị còn thiếu và phải đi thuê ngoài do đó khả năng chủ động trong việc khai thác kinh doanh gặp nhiều khó khăn. Công ty xác định rõ, trong giai đoạn hội nhập, việc ký kết được hợp đồng với các đối tác đòi hỏi Công ty phải đưa ra các dịch vụ có chất lượng và cạnh tranh nhất để đáp ứng mọi nhu cầu từ phía khách hàng kể cả những khách hàng có yêu cầu chất lượng cao nhất. Trong những thời điểm khó khăn, Công ty Lê Hoàng vẫn nhận được sự tin cậy từ các công ty, doanh

nghiệp và các bạn hàng đã tạo cho công ty chúng tôi ngày càng trưởng thành và vững mạnh.

Tới nay, vận tải Lê Hoàng với phương châm: “Đoàn kết – Phát triển bền vững, lâu dài – an toàn – uy tín – hiệu quả” chúng tôi đã tạo dựng được một đội ngũ CBCNV giàu kinh nghiệm, có trình độ, năng lực, chuyên nghiệp trong công việc.

Công ty đã có những định hướng kinh doanh cụ thể và linh hoạt được điều chỉnh thường xuyên tùy theo tình hình biến động về thời điểm và nhu cầu vận tải hàng hóa, đưa ra mục tiêu, biện pháp thực hiện kế hoạch sát với thực tế thị trường. Vượt qua được những thời điểm khó khăn, sản lượng hàng hóa luôn được duy trì và đảm bảo công việc cho CBCNV trong toàn công ty. Có thể nói, Lê Hoàng là một trong số những doanh nghiệp có lĩnh vực hoạt động vận tải, SXKD ổn định nhất trong những năm qua.

Mục tiêu định hướng, vận tải Lê Hoàng tiếp tục mở rộng sản xuất kinh doanh, đầu tư cơ sở hạ tầng, bến bãi, kho tàng. Hợp tác liên doanh, liên kết mở rộng tầm ảnh hưởng, phát triển trên nhiều lĩnh vực. Trên 10 năm qua là những mốc quan trọng đáng nhớ của công ty vận tải Lê Hoàng, với những thành công đã đạt được, những hợp đồng mang ý nghĩa chiến lược quan trọng, cũng như sự đầu tư lớn mang tính ổn định và phát triển bền vững.

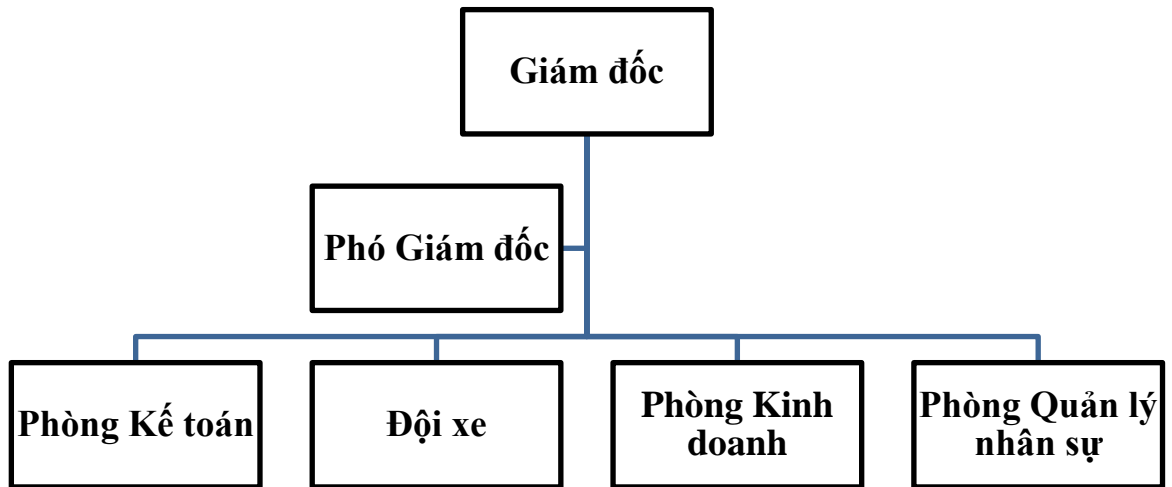
Trong những năm qua Công ty đã hoàn thiện cơ chế quản lý, quy chế trả lương, thưởng, các chế độ bảo hiểm, đồng thời tạo điều kiện tốt nhất về điều kiện làm việc, tiếp cận và thực hiện đầy đủ các chính sách của nhà nước đối với người lao động. Đến nay, Công ty đã tạo thêm nhiều việc làm có mức thu nhập ổn định và đặc biệt luôn quan tâm đến đời sống của CBCNV trong toàn công ty.

Những thành công của công ty trên chặng đường đã qua có sự đóng góp tích cực không nhỏ của mỗi CBCNV, đã không quản ngại thời gian, công sức, trí tuệ và nghĩa vụ trách nhiệm để tạo nên thương hiệu công ty TNHH Thương mại & Vận tải Lê Hoàng ngày nay.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng

Hiện nay, cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng như sau:

Biểu đồ 2.1.2: Sơ đồ Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng



Giám đốc: là người phụ trách chung, là đại diện của công ty trước pháp luật, chịu trách nhiệm trước pháp luật và cấp trên về hoạt động của công ty hoạch định phương hướng, mục tiêu dài hạn cũng như ngắn hạn cho cả công ty. Giám đốc kiểm tra, đôn đốc chỉ đạo các đơn vị, trưởng các đơn vị trực thuộc kịp thời sửa chữa những sai sót, hoàn thành tốt chức năng và nhiệm vụ được giao.

Phó giám đốc (1 người): Là một trong những sáng lập viên của Doanh nghiệp cộng tác viên đặc lực của giám đốc, có nhiệm vụ giám sát và quản lý chặt chẽ mọi hoạt động kinh doanh của Công ty.

Phòng kế toán: Công ty là một đơn vị hạch toán thành kinh tế độc lập được tổ chức theo mô hình hạch toán tập trung. Vì thế phòng kế toán có chức năng theo dõi, ghi chép, phản ánh các nhiệm vụ kinh tế phát sinh trong kỳ. Phòng kế toán có nhiệm vụ:

- Thực hiện tốt điều lệ kế toán trưởng và pháp lệnh hệ thống kê do nhà nước ban hành;
- Tổ chức hạch toán các dịch vụ và đề xuất các giải pháp giải quyết công tác sản xuất có hiệu quả kinh tế cao;
- Giao dịch, quan hệ đảm bảo đủ vốn đầu tư các nguồn để phục vụ kinh doanh có hiệu quả;

- Giữ bảo toàn và phát triển vốn, đề xuất các biện pháp đưa vốn vào kinh doanh đúng pháp luật.

Phòng kinh doanh: Là phòng tham mưu cho Ban giám đốc về kế hoạch kinh doanh, lựa chọn phương án kinh doanh phù hợp nhất; điều hoà kế hoạch sản xuất chung của công ty thích ứng với tình hình thực tế thị trường; nghiên cứu ký kết hợp đồng với các đối tác.

Phòng kinh doanh còn có Ban thị trường, theo quy định Công ty TNHH Vận Tải & DV Lê Hoàng: Các đơn vị thành lập bộ phận thị trường và khai thác chuyên trách tìm hiểu nghiên cứu thị trường khách du lịch, cung cấp thông tin kịp thời, chính xác các sản phẩm, dịch vụ, thương mại phục vụ cho các đơn vị kinh doanh của công ty. Nhiệm vụ chính của Ban thị trường công ty: Định hướng thị trường, tìm hiểu các hoạt động thị trường trên các phương tiện thông tin đại chúng (quảng cáo trên báo đài, TV...website); Xúc tiến việc tiếp cận và khai thác thị trường các sản phẩm dịch vụ du lịch, xe ô tô, khách sạn, du lịch quốc tế, xuất nhập khẩu, vé máy bay và các dịch vụ khác để phục vụ kinh doanh của các đơn vị trong công ty; Đội xe: thực hiện lái xe, rửa xe, sửa xe theo nhiệm vụ được giao, với tinh thần làm việc có trách nhiệm cao.

Phòng hành chính và nhân sự: Chức năng trong công ty: động viên toàn bộ cán bộ công nhân viên đoàn kết, hăng hái say sưa lao động, hoàn thành mọi chức năng nhiệm vụ được giao; có nhiệm vụ quản lý hồ sơ, lý lịch của cán bộ nhân viên theo phân cấp đúng quy định; tham mưu và làm thủ tục tiếp nhận cán bộ công nhân viên, đi đến quản lý và giải quyết các mặt công tác trong công ty có liên quan đến công tác hành chính, quản lý văn thư, quản lý con dấu theo đúng chế độ quy định, chịu trách nhiệm an ninh, an toàn bên trong công ty .

2.1.3. Tình hình kinh doanh của Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng

2.1.3.1. Hoạt động sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp

Tiếp nhận thông tin yêu cầu của khách: Khách hàng gọi điện hoặc email đến công thông tin của các công ty vận tải và cung cấp thông tin yêu cầu. Công ty sẽ cử nhân viên đến tận nơi kiểm tra hàng hoá và đóng gói cũng như tư vấn đóng gói sản phẩm.

Báo giá: Công ty vận tải sẽ xác định trọng lượng, kích thước, địa chỉ giao nhận hàng, thời gian yêu cầu vận chuyển để tính giá cước của hàng hóa. Cuối cùng là lập hợp đồng vận chuyển để cam kết ngày nhận hàng và giao hàng.

Điều xe để lấy hàng: Công ty sẽ điều xe tải hoặc container đến lấy hàng tận nơi, sau đó hai bên ký biên bản giao nhận hàng hoá tại nơi nhận.

Vận chuyển và giao hàng tận nơi: Nhân viên vận tải sẽ chuyên chở hàng hóa đến nơi theo yêu cầu của đơn hàng. Hai bên Ký biên bản giao nhận hàng hoá và tiến hành tháo dỡ hàng nếu có. Bước cuối cùng là kết thúc hợp đồng theo lô và thanh toán tiền cước phí vận tải đường bộ của hàng hóa đó.

a. Nguồn vốn của Doanh nghiệp

Bảng 2.4.2.1 Bảng cơ cấu nguồn vốn của doanh nghiệp

Đơn vị tính: Đồng

Năm	2021	2022	Tăng giảm	
			Tuyệt đối	Tương đối (%)
Vốn chủ sở hữu	15.756.090.680	15.861.778.772	105.688.092	0.6
Nợ phải trả	5.942.530.001	6.733.829.807	791.299.806	13.1
Tổng nguồn vốn	21.698.620.681	22.595.608.579	896.987.898	4.1

(Nguồn: Số liệu Phòng kế toán công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng)

Vốn chủ sở hữu của công ty trong 2 năm qua có sự biến động trung bình. Trong 2 năm qua, vốn chủ sở hữu tăng 105.688.092 nghìn đồng. Đây là một con số khá thấp nhưng nếu đánh giá về thị trường thì vẫn thấy được hiệu quả trong kinh doanh. Trong các năm gần đây việc kinh doanh của công ty khá tốt và tạo được uy tín và tên tuổi trên thị trường. Do nền kinh tế lạm phát không thể tránh khỏi nợ phải trả tăng. Cụ thể nợ phải trả đã tăng nhẹ là 791.299.806 nghìn đồng, tương ứng tăng 13.1%. Việc tăng nguồn vốn nợ phải trả giúp cho công ty có thêm vốn để phát triển công ty.

b. Kết quả kinh doanh

Với việc mở rộng kinh doanh và có thêm nhiều dự án lớn doanh thu của doanh nghiệp năm 2022 tăng lên 30.11%. Năm 2022 có mức doanh thu cao như vậy nhờ công ty đã không ngừng đẩy mạnh các hoạt động chiêu thị, giới thiệu quảng bá thương hiệu của công ty

Doanh thu năm 2022 của công ty tăng lên đồng thời cũng khiến chi phí tăng lên theo. Bản chất chi phí tăng 392.912.068 nghìn đồng hay là tăng thêm 36.030% là do các khoản chi phí của lãi vay. Với mức chi phí như này ta thấy so với doanh thu tăng cao như vậy chi phí này có thể trong mức chấp nhận được.

Từ kết quả kinh doanh của năm 2021 và năm 2022 ta thấy doanh nghiệp đang có những bước phát triển mạnh mẽ và tạo được tên tuổi trong ngành.

Bảng 2.1.3.3. Bảng cơ cấu kết quả kinh doanh của doanh nghiệp

Đơn vị tính: Đồng

Chỉ tiêu	Năm		Tăng giảm	
	2021	2022	Tuyệt đối	Tương đối (%)
Doanh thu	18.488.219.802	24.055.092.995	5.566.873.153	30.11
Chi phí	697.588.658	1.090.500.726	392.912.068	36.030
LN trước thuế	156.321.276	132.110.115	-24.211.161	-15.4
Thuế TNDN	21.884.979	26.422.023	4.534.044	20.71
Lợi nhuận sau thuế	134.436.297	105.688.092	-28.748.205	-20

(Nguồn: Số liệu Phòng kế toán công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng)

2.1.3.2. Hoạt động Marketing của doanh nghiệp

a. Phân tích thị trường doanh nghiệp

Ưu điểm: Công ty đã tiến hành công tác nghiên cứu thị trường thông qua các đánh giá và góp ý của khách hàng sau những lần hợp tác với công ty, trên truyền thông, qua email.

Hạn chế: nhiều đánh giá còn chưa đúng với sự thật, nhiều chiêu trò của đối thủ đưa ra làm công ty khó nắm bắt được thị trường một cách khách quan và chính xác nhất.

b. Phân tích khách hàng

Khách hàng của công ty chủ yếu là các doanh nghiệp lớn nhỏ và các tổ chức Công nghiệp.

- Công ty TNHH REGINA MIRACLE INTERNATIONAL Việt Nam
- Công ty TNHH thiết bị băng thông rộng Hải Phòng
- ...

Đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp: Đối thủ cạnh tranh trực tiếp:

- Công ty TNHH Thương mại và Vận tải Quyết Tiến
- Mã số thuế: 0201299936
- Địa chỉ: Số 422 Đà Nẵng phường Vạn Mỹ - quận Ngô Quyền, Hải Phòng
- SĐT: (0225) 3753335
- Fax: (0225) 3753336

2.1.4. Thực trạng nguồn nhân lực của Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng

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

Bảng 2.1.4.1: Cơ cấu lao động trực tiếp và gián tiếp qua các năm 2021 – 2022

Đơn vị: Người

Hình thức	Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
LĐTT	30	75	43	78
LĐGT	10	25	12	22
Tổng	40	100	55	100

(Nguồn: Phòng quản lý nhân sự công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng)

Đặc thù kinh doanh quyết định hình thức lao động, đối với một công ty thương mại như Lê Hoàng thì số lượng lao động trực tiếp chiếm đa số là điều hiển nhiên. Qua bảng trên ta thấy, cả về số lượng và cơ cấu khối lao động trực tiếp luôn lớn hơn gần gấp 3 lần so với khối lao động gián tiếp. Con số này dường như không có sự thay đổi lớn qua các năm. 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. Tuy nhiên, xét về mặt cơ cấu, ta có thể đánh giá tỷ trọng khối lao động trực tiếp tăng mạnh làm cho tỷ trọng nhân viên trong khối lao động gián tiếp giảm.

2.1.4.2. Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Bảng 2.1.4.2: Cơ cấu lao động theo giới tính các năm 2021 – 2022

Độ tuổi	Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
LĐ nam	34	85	48	87
LĐ nữ	6	15	7	13
Tổng	40	100	55	100

(Nguồn: Phòng quản lý nhân sự công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng)

Nhìn vào số liệu bảng trên ta thấy, số lượng lao động nam luôn luôn nhiều hơn lao động nữ, các năm đều gấp 4.5 lần và có xu hướng tăng mạnh hơn, đặc biệt giai đoạn 2021 – 2022. Tuy nhiên về cơ cấu ta thấy tỷ trọng lao động nam trong Công ty đang có xu hướng tăng lên, trái ngược đó là tỷ trọng số nhân viên nữ ngày càng giảm xuống. Nguyên nhân là do năm 2022 vừa qua, số lượng lao động nam tăng lên do nhu cầu tuyển thêm người của Công ty để phục vụ các nhiệm vụ kinh doanh... Chênh lệch giới tính đối với các công ty thương mại không làm ảnh hưởng đến đặc thù cũng như hiệu quả kinh doanh, cơ cấu lao động theo giới tính của công ty được xem là hợp lý.

2.1.4.3. Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

Cơ cấu nguồn nhân lực của Công ty chủ yếu là công nhân, số liệu 2 năm đều cho thấy công nhân có tỷ trọng lớn rất nhiều so với nhân sự được đào tạo khác. Nhân sự trình độ thấp có xu hướng tăng lên cả về số lượng lẫn cơ cấu, đặc biệt là năm 2021, cơ cấu nhân sự có trình độ thấp chiếm 75%, cao hơn 7.5 lần so với nhân sự được đào tạo chuyên sâu về kinh tế, quản trị và cao hơn gần 5 lần so với nhân sự được đào tạo chuyên sâu về ngành giao thông. Số lượng trình đại học, trung cấp, sơ cấp 2 năm vừa qua không có sự thay đổi nhiều, tuy nhiên về mặt cơ cấu, trình độ này có xu hướng tăng nguyên nhân là do số lượng nhân sự trình thấp độ tăng lên đáng kể.

Bảng 2.1.4.1 Cơ cấu lao động theo trình độ các năm 2021 – 2022

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	Năm			
	2021		2022	
	Số LĐ	Tỷ lệ (%)	Số LĐ	Tỷ lệ (%)
I. Tổng số lao động công ty	40	100	55	100
II. Nhu cầu tuyển dụng	15	100	17	100
<i>1. Theo tính chất công việc</i>				
- LĐ trực tiếp	30	75	43	78
- LĐ gián tiếp	10	25	12	22
<i>2. Theo giới tính</i>				
- Nam	34	85	48	87
- Nữ	6	15	7	13
<i>3. Theo ngành nghề đào tạo</i>				
- Ngành giao thông	6	15	8	12
- Ngành kinh tế, quản trị	4	10	4	10

- Công nhân	30	75	43	78
<i>4. Theo trình độ chuyên môn</i>				
- CĐ, ĐH, trên ĐH	10		11	
- Trung cấp, sơ cấp	3		4	

(Nguồn: Phòng quản lý nhân sự công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng)

Điều đó cho thấy chất lượng nguồn nhân sự của Công ty ở mức trung bình, Công ty đang chủ yếu chú trọng vào nhân sự có trình độ chuyên môn, đầu tư đào tạo phát triển nhân viên để phục vụ chiến lược kinh doanh của công ty.

2.1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến nguồn nhân lực của Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng

2.1.5.1. Các nhân tố bên trong

Thứ nhất, quan điểm của lãnh đạo.

Người đứng đầu Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng là ông: Nguyễn Lê Hoàng - giữ chức vụ Giám đốc. Là những người nắm quyền quyết định lớn nhất luôn có khả năng tác động mạnh mẽ nhằm kích hoạt, thúc đẩy tiến độ hay kìm hãm và thậm chí bác bỏ các chương trình, dự án phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Giám đốc luôn có những cập nhật, học hỏi, tham gia các khóa học về lĩnh vực thương mại và kinh doanh. Chính vì vậy, trong việc phát triển chung của Công ty và phát triển nguồn nhân lực ông đã đưa ra nhiều chính sách với những quyết định kịp thời để giúp cho Công ty phát triển ngày một vững mạnh hơn.

Thứ hai, nguồn lực để quản lý nguồn nhân lực của công ty.

Các phòng ban, bộ phận, được trang bị hệ thống máy vi tính, các loại máy móc khác phục vụ công việc chuyên môn. Đội xe được cung cấp xe cho hoạt động vận tải hành khách và hàng hóa. Công ty luôn trang bị các trang thiết bị hiện đại để hỗ trợ người lao động tăng hiệu quả sản xuất và kinh doanh. Để đạt được phản hồi tích cực về chất lượng dịch vụ, có khả năng cạnh tranh, uy tín với khách hàng, trong những năm qua công ty luôn quan tâm xây dựng nguồn nhân lực, cơ sở vật chất - kỹ thuật, đặc biệt là đẩy mạnh áp dụng mạng xã hội – social media để quảng bá dịch vụ của công ty.

Nhằm đảm bảo cho Công ty phát triển bền vững, Công ty đã thành lập bộ phận chuyên nghiên cứu kỹ thuật có nhiệm vụ đưa ra chiến lược phát triển dịch vụ kinh doanh vận tải, quảng bá doanh nghiệp, mở rộng thị trường cho Công ty. Trong xây dựng hạ tầng kỹ thuật, ngoài chú trọng đầu tư trang thiết bị máy móc hiện đại, công ty còn đặc biệt quan tâm công ý kiến phản hồi về dịch vụ vận tải của khách hàng. Đến nay, công ty đã xây dựng Đội xe chất lượng, làm việc đồng bộ, hiệu quả, góp phần phát triển hoạt động kinh doanh của Công ty.

Bên cạnh đó, hàng năm Ban giám đốc công ty đã đầu tư một khoảng kinh phí đáng kể để phục vụ cho việc đào tạo người lao động, cử người lao động đi học các lớp nâng cao nghiệp vụ từ đó giúp người lao động có cơ hội mở rộng tầm nhìn về hoạt động kinh doanh; quan tâm đến phúc lợi trong công ty nhằm đảm bảo đời sống của mình cũng như góp phần vào sự phát triển sản xuất của Công ty.

Thứ ba, khả năng của nguồn nhân lực.

Ý thức được sự phát triển của Công ty là sự sống còn của mỗi người lao động, nó tạo ra thu nhập cho người lao động đảm bảo cuộc sống. Chính vì vậy, bản thân mỗi cán bộ, công nhân trong công ty đã nỗ lực hết mình cho sự phát triển chung của Công ty, bản thân mỗi người công nhân đã biết tự học hỏi, trau dồi kiến thức, kinh nghiệm thuộc lĩnh vực và vị trí việc làm của mình. Tuy nhiên, phần lớn lao động là lao động phổ thông nên trình độ nhận biết vẫn còn có những hạn chế, đôi khi vẫn còn có tính bảo thủ, ý thức tự giác chưa cao. Vì thế Công ty đã có những khóa đào tạo, những buổi trao đổi về kỹ năng, chuyên môn, kỹ thuật để đội ngũ công nhân nắm bắt kịp thời với sự thay đổi của Công nghệ, Kỹ thuật, Xã hội cũng như môi trường làm việc.

2.5.1.2. Các nhân tố bên ngoài

Thứ nhất, luật pháp và chính sách của Nhà nước.

Luật pháp cũng ảnh hưởng đến quản lý nhân sự, ràng buộc Công ty trong việc tuyển dụng, đãi ngộ người lao động: đòi hỏi giải quyết tốt mối quan hệ về lao động. Sự thay đổi về mức đóng BHXH, BHYT cũng như mức lương tối thiểu vùng qua các năm, làm ảnh hưởng đến sự phát triển của Công ty do mức đóng càng tăng lên thì đồng nghĩa với việc tài chính của công ty cũng bị ảnh hưởng. Do đó các quy định về Thuế, về chế độ BHXH, BHYT, đối với người lao động cũng đòi hỏi Công ty phải nắm bắt và giải quyết tốt. Nhất là từ khi Bộ luật lao động

năm 2019 có hiệu lực, Công ty lại càng phải chú trọng hơn trong vấn đề đối đãi với người lao động, tránh tình trạng lao động đình công, bỏ việc làm ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh.

Thứ hai, tình hình phát triển kinh tế xã hội.

Ở thời kỳ kinh tế tăng trưởng nhanh, Công ty có nhu cầu mở rộng hoạt động. Khi đó, nguồn nhân lực trong Công ty thường mở rộng nhiều về quy mô. Tăng lực lượng lao động sản xuất trực tiếp, giảm lượng lao động gián tiếp để phù hợp với đặc điểm hoạt động sản xuất của Công ty. Còn trong giai đoạn kinh tế khó khăn, nguồn lực có xu hướng tập trung vào việc tái cấu trúc, phát triển theo chiều sâu để tạo ra những sinh lực mới. Công ty cũng đã thực hiện chính sách duy trì lao động có kỹ năng cao để khi có cơ hội mới sẽ sẵn sàng mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh. Tùy vào tình hình phát triển mà Công ty có những biện pháp giảm giờ làm cho các công nhân, tạm cho nghỉ việc hoặc giảm chế độ phúc lợi.

Thứ ba, thị trường lao động.

Tình hình phát triển dân số với lực lượng lao động tăng, nguồn nhân lực dồi dào và có trình độ cũng là một lợi thế cho Công ty trong việc tuyển dụng, để giúp giảm chi phí đào tạo cho nhân lực mới, cũng như mở ra nhiều triển vọng phát triển đột phá hơn cho nguồn nhân lực công ty có một chính sách tuyển dụng phù hợp để có thể thu hút được nguồn nhân lực chất lượng đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Năm 2021 đến năm 2022 công ty đã tuyển dụng thêm được 15 lao động phục vụ cho việc mở rộng sản xuất, kinh doanh. Tuy nhiên, ở thời điểm nguồn cung nhân lực hạn chế với chất lượng không cao, trong khi thị trường lao động phát triển chưa đầy đủ, công ty cũng gặp nhiều khó khăn trong việc tìm kiếm, tuyển dụng nguồn nhân lực có chất lượng.

2.2. Thực trạng công tác quản lý nhân lực tại Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng

Chiến lược quản trị nguồn nhân lực của Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng là phát triển thương mại chủ yếu nhằm hướng đến các mục tiêu sau:

- Thay đổi bộ mặt công ty qua trình độ nhân viên: Việc đào tạo nhân viên để trình độ được nâng cao lên một tầm mới là một sự đầu tư mang tính chất lâu dài và tầm nhìn chiến lược.

- Tạo ra môi trường làm việc tích cực trong tổ chức: Một môi trường làm việc tốt sẽ tạo động lực nâng cao hiệu quả làm việc. Tạo cho nhân viên thoải mái và xứng đáng trong việc trả lương: Lương thưởng và các chế độ đãi ngộ là yếu tố quyết định thái độ, động lực làm việc hiệu quả.

- Thay đổi trong cơ cấu tổ chức và quản lý nhân viên: Tình hình kinh tế, quy mô doanh nghiệp thay đổi, từ đó chiến lược hoạch định nhân sự cũng phải thay đổi nhằm đáp ứng tính chất công việc.

- Nhân viên với trình độ cao hơn sẽ ý thức và thúc đẩy nhân viên khác làm việc tốt hơn: Tinh thần tập thể, thái độ học hỏi và cố gắng của những nhân viên mới quyết định chất lượng nhân sự.

2.2.1. Phân tích công việc

Mô hình hoạt động của Công ty tuy không mang tính chất thời vụ nhưng lại phụ thuộc rất nhiều vào yếu tố thị trường, điều đó làm cho khối lượng công việc trong từng thời điểm khác nhau là không ổn định. Vì vậy cần phải điều chỉnh nhân viên một cách hợp lý để đáp ứng kịp thời tính chất công việc. Tuy nhiên một vấn đề đặt ra đó là, không thể tuyển nhân viên làm việc thời vụ mỗi khi cần thiết. Một phương pháp Công ty đưa ra nhằm khắc phục vấn đề trên đó là: Đào tạo cho nhân viên một cách sơ bộ tất cả công việc phải thực hiện để khi cần thiết có thể đề bạt hoặc chuyển nhân viên từ bộ phận này sang bộ phận khác. Với hình thức này, ưu điểm của nó là không làm tăng thêm số lượng lao động và cũng không mất thời gian, chi phí đào tạo mới, đồng thời góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ nhân viên hiện có và phát huy năng lực của nhân viên.

Hiện nay, Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng đã xây dựng một bản phân tích công việc của các vị trí thuộc công ty. Điều này giúp cho công tác tuyển dụng, đánh giá nhân sự được chính chu, đồng bộ. Tuy nhiên, bảng mô tả này còn quá chung, chưa đi sâu vào từng vị trí, khiến cho việc đánh giá nhân sự còn nhiều hạn chế. Đây cũng là vấn đề mà Phòng Quản lý nhân sự Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng cần cải thiện.

2.2.2. Hoạch định nhân sự

Hoạch định nguồn nhân lực là một quá trình nghiên cứu, tìm hiểu và xác định nhu cầu về nhân lực của công ty và khả năng cung ứng của thị trường lao động,

từ đó đưa ra các chính sách và hành động cần thiết giúp cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với đầy đủ phẩm chất và năng lực theo yêu cầu, hướng đến đạt được những mục tiêu của doanh nghiệp.

Trước năm 2023, Phòng Quản lý nhân sự Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng mới chỉ thực hiện quản lý nhân sự hiện có, tuyển dụng nhân sự khi các phòng ban có nhu cầu chưa có kế hoạch cụ thể cho từng kỳ, từng năm. Do đó, các vấn đề liên quan đến dự đoán cung – cầu nguồn nhân lực tại Công ty vẫn chủ yếu dựa trên nhu cầu phát sinh chứ chưa có kế hoạch cụ thể, chưa gắn với hoạt động sản xuất và kinh doanh của Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng. Điều này khiến cho bước tuyển dụng sau đó trở nên thiếu chủ động vì Phòng Quản lý nhân sự không đặt ra kế hoạch từ đầu quý, đầu năm.

Nhận thấy điều đó, vừa qua Ban Giám đốc Công ty đã có buổi trao đổi với Phòng Quản lý nhân sự về việc hoạch định chiến lược nhân sự để phù hợp với kế hoạch phát triển của công ty.

2.2.3. Tuyển dụng nhân lực

Công tác tuyển dụng nhân sự sẽ tạo cho doanh nghiệp một đội ngũ nhân viên có khả năng thích ứng với công việc được giao. Mặc dù công tác tuyển dụng là quan trọng và nó được Công ty chú trọng tiến hành, nhưng hiệu quả sử dụng lao động lại phụ thuộc chủ yếu vào vấn đề bố trí sử dụng và quản lý nhân sự. Bố trí và sử dụng nhân sự có nghĩa là sắp xếp, điều chỉnh và tạo ra sự hội nhập của từng nhân viên vào bộ máy hoạt động chung của toàn Công ty nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Sau khi xác định được nhu cầu tuyển dụng nhân lực và được Ban giám đốc Công ty phê duyệt, Phòng Hành chính nhân sự sẽ lập kế hoạch tuyển dụng nhân sự cụ thể. Trong kế hoạch này sẽ thể hiện các nội dung cụ thể về công tác tuyển dụng, gồm:

Thứ nhất, xác định nguồn TD, bên trong hay bên ngoài, hoặc cả hai nguồn.

Để TD được nhân lực có trình độ cao, đáp ứng được nhu cầu công việc, Công ty mở rộng nguồn TD từ bên trong ra bên ngoài. Vừa nhằm khai thác tối đa nguồn nhân lực hiện có trong công ty cho những vị trí quản lý, cần nhiều kinh nghiệm và quen với cách thức làm việc trong công ty, đồng thời mở rộng nguồn tuyển bên

ngoài để có thể TD được nhân lực mới, nhằm mang luồng gió mới trong hoạt động của công ty.

Khi sử dụng nguồn nội bộ thì công tác TD được rút ngắn lại. Nếu trong quá trình làm việc phát sinh nhân sự cần phải có thì trường bộ phận đó tiến hành thông báo lên phòng Hành chính nhân sự. Cùng với bộ phận chuyên môn, phòng Hành chính nhân sự lập phiếu đề xuất trình Ban lãnh đạo công ty, khi được Tổng giám đốc ký quyết định yêu cầu trường bộ phận, phòng ban xem xét đánh giá nhân viên của mình. Phòng Hành chính nhân sự đăng tải thông báo tuyển mộ lên trang báo điện tử của Công ty, mục Thông tin nội bộ.

Việc tuyển mộ tuyển chọn nguồn nội bộ của công ty được tiến hành rất chặt chẽ nhưng cũng hết sức nhanh gọn. Việc bổ nhiệm chức vụ như vậy sẽ bỏ qua các bước phỏng vấn và tiết kiệm rất nhiều chi phí TD cho công ty, cho phép công ty sử dụng hiệu quả hơn nguồn lực hiện có.

Với kết quả thu hút ứng viên tham gia ứng tuyển vào công ty như đã phân tích ở trên cũng cho kết quả khá tương đồng với kết quả khảo sát của tác giả về việc thu hút ứng viên đã đáp ứng nhu cầu TD của công ty chưa thì có 12% trả lời là rất nhiều, 40% trả lời là nhiều.

Thứ hai, phương pháp tuyển dụng.

Do quy mô của công ty còn nhỏ và số lượng TDNL hàng năm không lớn chỉ. Do vậy, phương pháp TD mà công ty áp dụng đó là phối hợp một số phương pháp TD theo quá trình cụ thể:

Phương pháp sàng lọc hồ sơ để tuyển chọn ra những ứng viên phù hợp nhất với tiêu chí TD của công ty. Thông qua phương pháp này, công ty có được các thông tin cơ bản về trình độ học vấn và trình độ chuyên môn, kinh nghiệm làm việc, và các thông tin cá nhân. Tuy phương pháp này không đủ để đánh giá toàn diện về ứng viên nhưng có thể sử dụng để loại bớt những ứng viên không đáp ứng được các yêu cầu tối thiểu.

Phương pháp kiểm tra, trắc nghiệm. Tùy vào từng vị trí TD mà phương pháp này được công ty đưa ra, chủ yếu áp dụng cho các vị trí lao động gián tiếp và các vị trí quản lý.

Phương pháp phỏng vấn, là một hoạt động trao đổi thông tin trực tiếp được thiết kế để khám phá những sự thật về kiến thức, kinh nghiệm, thành công và thất bại trong quá khứ cũng như động cơ làm việc của ứng viên nhằm xác định xem liệu họ có thể làm tốt công việc không. Với phương pháp này, Công ty đã có cơ hội để tìm hiểu sâu hơn các thông tin mà ứng viên đã cung cấp trong hồ sơ TD và thu thập thêm các thông tin cần thiết khác. Quan sát phản ứng của ứng viên với các câu hỏi còn giúp đánh giá được khả năng giao tiếp và khả năng diễn đạt của ứng viên, từ đó đưa ra các quyết định cần thiết.

Phương pháp điều tra xác minh, được Công ty áp dụng khi đã có quyết định lựa chọn. Mục đích của việc này giúp Công ty củng cố cho quyết định lựa chọn của mình. Công ty có thể yêu cầu các ứng viên cung cấp tên của một số người giới thiệu, những người có thể cung cấp thông tin về phẩm chất, năng lực, kinh nghiệm và hiệu quả làm việc của ứng viên. Điều tra xác minh luôn được Công ty thực hiện ngay khi có quyết định lựa chọn và trước khi mời ứng viên nhận việc.

Về các phương pháp tuyển dụng mà hiện nay công ty đang sử dụng, tác giả cũng có đưa vào nội dung khảo sát và có tới 36% người được hỏi đánh giá là rất phù hợp, có 52% đánh giá là phù hợp và chỉ có 12% đánh giá là chưa phù hợp. Điều này cho thấy những phương pháp mà công ty sử dụng đã khá phù hợp với điều kiện thực tế của công ty.

Thứ ba, địa điểm và thời gian TD.

Do quy mô TD của Công ty không lớn nên Công ty thường sử dụng văn phòng làm việc của bộ phận Hành chính nhân sự làm nơi tuyển dụng và thời gian TD thường diễn ra vào khoảng tháng 7-8 hàng năm.

Sau khi hoàn tất kế hoạch TD, Công ty sẽ thành lập Hội đồng TD, Hội đồng này bao gồm người phụ trách TDNL của công ty và người quản lý trực tiếp bộ phận có nhu cầu TDNL, nếu đợt TD nào có vị trí quản lý quan trọng thì người phỏng vấn trực tiếp sẽ là giám đốc hoặc Phó giám đốc công ty.

2.2.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng xác định: để nâng cao chất lượng NNL tại Công ty trước hết phải nâng cao năng lực của từng cá nhân, trong đó nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn là vô cùng cần thiết. Do đó, Công ty luôn

khuyến khích và tạo điều kiện cho mọi CBCNV phát triển toàn diện về cả năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc, mà còn qua đào tạo, tự đào tạo và trao đổi kiến thức.

Kế hoạch đào tạo được Phòng Quản lý nhân sự xây dựng hàng năm dựa trên nhu cầu công việc và đề xuất của lãnh đạo các phòng ban.

Các hoạt động đào tạo của Công ty trong thời gian qua bao gồm:

- Tập huấn, bồi dưỡng kỹ năng nghiệp vụ: Hàng năm Công ty mời các chuyên gia trong ngành về tập huấn, bồi dưỡng kỹ năng nghiệp vụ cho nhân viên.

- Đào tạo nâng cao kỹ năng chuyên môn: Công ty hỗ trợ kinh phí học tập cho nhân viên khi họ đi đào tạo nâng cao về kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ để đáp ứng nhu cầu công việc.

- Đào tạo lực lượng cán bộ kế cận: ưu tiên nguồn lực để đào tạo cán bộ nòng cốt trở thành lực lượng quản lý, lãnh đạo kế cận, phục vụ nhu cầu phát triển dài hạn của Công ty.

- Đào tạo các kỹ năng mềm cần thiết (Tiếng Anh, tin học văn phòng, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng quản lý, lãnh đạo,...): Công ty liên kết với các trung tâm đào tạo những kỹ năng mềm, tổ chức các lớp đào tạo cho CBCNV Công ty.

Tùy thuộc vào tình hình thực tiễn, kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh mà số lượng lao động được đào tạo và kinh phí đào tạo mỗi năm là khác nhau. Số lượng lao động được đào tạo và mức kinh phí đào tạo do Ban Giám đốc Công ty phê duyệt.

Nội dung đào tạo được các chuyên gia xây dựng dựa trên mục đích đào tạo của Công ty, bám sát lĩnh vực hoạt động kinh doanh của Công ty. Theo khảo sát lấy ý kiến người lao động của Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng về các chương trình đào tạo thì 65% người lao động cho rằng nội dung đào tạo “vừa lí thuyết vừa dựa trên điều kiện thực tiễn của Công ty”, 83% người lao động cho rằng mục đích đào tạo xuất phát từ “nhu cầu công việc”, và 85% người lao động cho rằng chương trình đào tạo “hữu ích cho công việc”. Đây là những con số đáng khích lệ, thể hiện sự hiệu quả trong công tác đào tạo, chứng tỏ công tác đào tạo rất được người lao động quan tâm, và nó đã mang lại những lợi ích thiết thực đối với người lao động.

Theo số liệu thống kê về cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn như đã đề cập tại Bảng 2.1.4.3 thì số lượng lao động có trình độ đại học và sau đại học, trình độ cao đẳng có xu hướng tăng, điều này thể hiện phần nào kết quả tích cực mà công tác đào tạo mang lại, tuy nhiên, so với mặt bằng chung của các công ty khác cùng ngành thì tỷ lệ lao động có trình độ đại học và sau đại học của Công ty vẫn còn thấp, Công ty chưa có sức hút mạnh mẽ với những lao động có trình độ cao.

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

Hiện nay, việc đánh giá thành tích công tác của người lao động tại Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng dựa trên thang đánh giá kết quả hoàn thành công việc. Căn cứ vào các quy định được ban hành tại Công ty và thực tế áp dụng cho thấy mục đích của việc đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty chủ yếu phục vụ cho các quyết định hành chính: chi trả lương hàng tháng, xét khen thưởng để nâng bậc, nâng nhóm, xử phạt. Bên cạnh đó, còn nhằm mục đích đánh giá việc đạt được mục tiêu của tổ chức trong kỳ.

Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng đang xây dựng tiêu chuẩn đánh giá hiện hành như sau:

a. Đối với cá nhân

Đối với cá nhân, hiện nay Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng đang thực hiện đánh giá nhân sự hàng tháng và theo năm thông qua mẫu tiêu chí đánh giá thành tích cá nhân tại bảng 2.2.5 dưới đây. Những tiêu chí này được đánh giá nhằm xác định nhân sự của công ty có còn phù hợp với vị trí làm việc. Từ đó nhận ra vấn đề để có thể đào tạo, cải thiện hoặc thay thế khi cần thiết. Kết quả của bảng đánh giá thành tích này sẽ được cộng vào, chia cho 12 tháng để Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng xác định thành tích của nhân sự và thưởng cuối năm.

Bảng 2.2.5. Tiêu chí đánh giá thành tích cá nhân

STT	Tiêu chí đánh giá	Mức đánh giá (điểm)	Trưởng đơn vị đánh giá (điểm)	Nhận xét nhân sự	Ghi chú
I. NỘI DUNG CÔNG VIỆC		75			
1.1	Mức độ hoàn thành công việc được giao	25			
1.2	Kết quả doanh số	20			
1.3	Ý tưởng, dự án mới trong công việc nhằm phát triển, mở rộng kinh doanh và phát triển công ty	15			
1.4	Lên lịch, thời gian làm việc, báo cáo lên cấp trên định kỳ theo từng phòng ban	15			
II. TINH THẦN TRÁCH NHIỆM VÀ VĂN HÓA CÔNG TY		25 điểm			
2.1	Tinh thần trách nhiệm, kỷ luật	5			
2.2	Khả năng làm việc nhóm	5			
2.3	Khả năng thích nghi	5			
2.4	Kỹ năng giao tiếp	5			
2.5	Khả năng nắm bắt công việc	5			
III. TỔNG CỘNG ĐIỂM		100			
TỔNG ĐIỂM XẾP LOẠI		XẾP LOẠI			
95 - 100 ĐIỂM (LOẠI A)					
86 - 94 ĐIỂM (LOẠI B)					
76-85 ĐIỂM (LOẠI C)					
66 – 75 ĐIỂM (LOẠI D)					
DƯỚI 66 ĐIỂM (LOẠI E)					

(Nguồn: Phòng quản lý nhân sự công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng)

b. Đối với tập thể

Hiện nay, Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng chưa áp dụng đánh giá thành tích cho tập thể các phòng ban. Phòng Quản lý nhân sự đang nghiên cứu bảng tiêu chuẩn đánh giá thành tích cho tập thể phòng, ban theo định kỳ hàng tháng, hàng quý và hàng năm theo KPI mỗi thời kỳ để phù hợp với nhân sự nhất. Theo đó, tiêu chuẩn đánh giá thành tích cho tập thể phòng, ban theo định kỳ hướng tới mục đích chi trả lương gồm đánh giá các mặt đạt được: gồm các tiêu chí về hành vi đăng ký kế hoạch công việc, hoàn thành mục tiêu công việc; và đánh giá mức độ không đạt được gồm: giữ gìn đoàn kết, tham gia hoạt động đoàn thể... Trên cơ sở đánh giá trên, điểm tổng kết xếp hạng là tổng điểm của các mục, đây là cơ sở để tính bình quân thành tích của nhân viên trong vòng 12 tháng để đánh giá theo từng năm.

2.2.6. Lương và chế độ đãi ngộ

a. Quy định chung về phương pháp tính lương

1. Lương = lương cơ bản (theo cấp bậc) + lương làm thêm giờ + thưởng (nếu có) + phụ cấp

2. Quy định về tiền lương

+ Trả lương theo thời gian

Là hình thức trả lương cho cán bộ công nhân viên ở bộ phận văn phòng, cán bộ quản lý, bộ phận bảo vệ...

3. Công thức tính lương:

$$L = Hs \times Ltt \times Ntt \times k$$

Trong đó:

L: Lương tháng của một người tính theo quy định của công ty

Hs: Hệ số lương cơ bản của cán bộ nhân viên do nhà nước quy định

Ltt: Lương tối thiểu do nhà nước quy định

Ntt: Số ngày làm việc thực tế trong tháng

K: Hệ số lương điều chỉnh do công ty quy định

Điều chỉnh lương: Cán bộ công nhân viên được xem xét điều chỉnh lương trong các trường hợp sau: Khi tuyển dụng chính thức; Thay đổi vị trí công tác; Lương đang thấp hơn hoặc cao hơn mặt bằng lương cùng vị trí; Điều chỉnh tăng lương đột xuất; Được bổ nhiệm giữ vị trí cán bộ quản lý.

Thời gian chi trả lương: Công ty tiến hành phát lương vào ngày mùng 10 hàng tháng.

b. Thưởng

Tiền thưởng của doanh nghiệp chủ yếu được trích từ lợi nhuận của doanh nghiệp. Đối tượng khen thưởng sẽ là những cá nhân hay phòng ban có thành tích tốt trong công việc hay có những đóng góp vào sự phát triển của công ty.

Tiền thưởng mỗi năm của công ty sẽ phụ thuộc vào lợi nhuận của doanh nghiệp trong từng năm.

Trong các dịp lễ 30/4, 1/5, 2/9 tết dương lịch nhân viên sẽ được thưởng với mức thưởng bằng nửa tháng lương hoặc nhiều hình thức khác.

Đánh giá nhận xét chính sách lương thưởng của công ty

+ Ưu điểm: các hình thức mức thưởng trên áp dụng theo quy định của nhà nước và chính sách thưởng của công ty. Mức thưởng được quy định khá cụ thể và rõ ràng, mức thưởng này tùy thuộc vào chính năng lực và sự cống hiến của người lao động cho công ty, họ tích cực làm việc tạo lợi nhuận cho công ty cũng như cho chính bản thân họ.

+ Nhược điểm: Là công ty thương mại có quy mô nhỏ với lợi nhuận hàng năm tạo ra cũng không lớn. Chính vì vậy nguồn kinh phí dành cho quỹ khen thưởng vẫn còn hạn hẹp.

Các hình thức thưởng trên chưa đa dạng, công ty đã quá chú trọng đến việc thưởng bằng tiền mà chưa chú trọng tới kích thích phi vật chất, mà đôi khi thưởng phi vật chất lại tạo động lực lớn hơn

Mặt khác mức thưởng cũng chưa được quy định chi tiết nên việc xác định mức công bằng trong khi thưởng rất khó, tạo nên tâm lý nghi ngờ cho người lao động

c. Phúc lợi và dịch vụ của doanh nghiệp

Người lao động trong công ty được nghỉ làm việc có lương ngày lễ:

- + Tết dương lịch: Một ngày
- + Tết Âm lịch: Tùy theo các năm
- + Ngày chiến thắng điện biên phủ(ngày 30 tháng 4)
- + Ngày Quốc Tế lao động (ngày 1 tháng 5)
- + Ngày Quốc Khánh (ngày 2 tháng 9)
- + Ngày giỗ tổ Hùng Vương (ngày 10 tháng 3 âm lịch)

Chú ý: nếu những ngày nghỉ nói trên trùng vào ngày nghỉ hàng tuần thì người lao động được nghỉ bù vào ngày tiếp theo.

- + Người lao động được nghỉ về việc riêng mà vẫn hưởng nguyên lương trong những trường hợp sau:
- + Kết hôn: nghỉ 3 ngày
- + Con kết hôn: nghỉ một ngày
- + Bố mẹ (bên vợ hoặc bên chồng) chết, vợ hoặc chồng chết, con chết: nghỉ 3 ngày.

Một số ưu đãi khác:

- + Với những công nhân viên làm việc cho công ty từ 6 tháng trở lên, công ty có trách nhiệm đóng bảo hiểm y tế và bảo hiểm xã hội cho họ theo đúng quy định.
- + Trường hợp người lao động thực hiện giao kết hợp đồng lao động dưới 3 tháng, các khoản chi về bảo hiểm y tế bảo hiểm xã hội, được công ty tính gộp vào tiền lương để trả cho người lao động.
- + Người lao động được hưởng các chế độ bảo hiểm xã hội theo quy định trong các trường hợp người lao động bị tai nạn lao động, thai sản, suy giảm khả năng lao động, hết tuổi lao động hoặc chết.
- + Hàng năm, công ty tổ chức khám sức khỏe định kì, điều dưỡng điều trị cho người lao động theo quy định của nhà nước và của công ty.
- + Lao động nữ được nghỉ sinh con 6 tháng và vẫn được trả lương như bình thường theo mức lương tối thiểu quy định của nhà nước Việt Nam.

2.2.7. Quan hệ lao động

Hiện nay, Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng đã, đang xây dựng một môi trường làm việc ổn định, hiệu quả cho người lao động. Công ty đã có công đoàn cơ sở - nơi tiếp nhận và đưa ra những kiến nghị của người lao động đến Ban lãnh đạo công ty. Ban Giám đốc công ty xác định được rằng: Khi quan hệ lao động ổn định sẽ thúc đẩy năng suất làm việc cho công ty; kiểm chế, giải quyết các xung đột trong lao động; tăng cường khả năng đối thoại; tăng cường hiệu quả quản lý lao động...

Thông qua công đoàn và những buổi đối thoại tập thể, Ban Giám đốc đã nhận được những ý kiến của người lao động, những tâm tư nguyện vọng của người lao động để có thể đưa ra những phương án giải quyết hiệu quả nhằm giúp doanh nghiệp phát triển. Theo chỉ đạo đó, Phòng Quản lý nguồn nhân lực của Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng luôn cố gắng đưa ra những chính sách hiệu quả, chương trình nội bộ nhằm gắn kết giữa CBCNV công ty. Từ đó tạo ra môi trường làm việc lành mạnh.

2.3. Đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng

Số liệu dưới đây được tính toán dựa trên số lượng nhân viên Phòng kinh doanh, là những người trực tiếp tạo ra doanh thu của Công ty.

Bảng 2.3: Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân sự

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Công thức	Năm 2021	Năm 2022
1	Doanh thu	triệu đồng		18.488	24055
2	Lợi nhuận sau thuế	triệu đồng		134,436	105,688
3	Số lượng LĐTT	người		30	43
4	Hiệu suất sử dụng LĐ	triệu đồng	1/3	612,266	559,418
5	Tỷ suất LN/LĐ	triệu đồng	2/3	4,481.2	2.457

(Nguồn: Tính toán dựa trên số liệu của Phòng kế toán và Phòng quản lý nhân sự công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng)

✓ Hiệu suất sử dụng lao động

Hiệu suất sử dụng lao động năm 2021 là 612,266 triệu đồng/người, năm 2022 chỉ tiêu này giảm nhẹ xuống đến 559.418 triệu đồng/người, giảm 8,7% so với năm 2021. Điều này cho thấy hiệu suất sử dụng lao động của doanh nghiệp đang ở mức trung bình ngành và có xu hướng giảm thấp, chứng tỏ hoạt động kinh doanh đang có vấn đề. Để có được kết quả này, toàn thể cán bộ, công nhân viên trong công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng phải có sự nỗ lực hơn trong công tác quản lý, điều hành và phát triển.

✓ **Tỷ suất lợi nhuận lao động**

Năm 2021, sức sinh lời của một nhân viên là 4,481 triệu đồng/năm, năm 2022 chỉ tiêu này giảm sâu xuống 2,457 triệu đồng/năm. Sức sinh lời năm 2022 giảm nhanh so với năm 2021 là 2,024 triệu đồng/người/ năm, tương ứng với giảm sấp xỉ là 53,07%. Sức sinh lời của lao động được tính dựa vào lợi nhuận sau thuế mà Công ty đã đạt được điều này cho thấy kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong 2 năm vô cùng khó khăn do thị trường suy thoái, có rất nhiều biến động.

Qua việc phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự giúp cho Công ty thấy được những sự thay đổi về các hiệu quả đạt được qua các năm, từ đó tìm ra những mặt được và những mặt còn hạn chế trong quá trình quản lý, khai thác và sử dụng lao động. Công ty cần tìm ra nguyên nhân và đưa ra biện pháp để khắc phục các hạn chế nhằm đạt được mục tiêu cao nhất. Có nhiều nguyên nhân tác động đến các chỉ tiêu này như công tác định mức lao động, chất lượng lao động, quá trình khai thác và sử dụng lao động,... Để nâng cao hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh thì doanh nghiệp cần phải tìm hiểu và phân tích nguyên nhân ảnh hưởng đến các chỉ tiêu đó một cách khách quan nhất.

✓ **Chỉ số KPI về chế độ lương đánh giá hiệu quả sử dụng lao động**

Tính toán cho thấy, kết quả các chỉ tiêu KPI về lương như sau:

Mức thu nhập trung bình: 250.000 đồng/người/ngày.

Mức thu nhập giờ công trung bình: 32.250 đồng/giờ

2.3.1. Những kết quả đạt được

Với quan điểm đề cao vai trò của nguồn nhân lực trong quá trình phát triển sản xuất kinh doanh, Công ty đã có những đầu tư, quan tâm nhất định tới công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Điều đó đã tác động trực tiếp đến nhận thức của người lao động, người lao động thấy được sự quan tâm của Công ty, hiểu được vai trò trách nhiệm của mình đối với công việc từ đó tích cực lao động, sáng tạo và học tập. Cùng với đó, hệ thống các văn bản, quy chế, nội quy về quản trị nhân lực như: Nội quy lao động, Quy chế tuyển dụng, Quy chế lương thưởng, Quy chế đào tạo,... đang dần được hoàn thiện, góp phần hỗ trợ cho công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

a. Đối với hoạt động tuyển dụng

Quy trình tuyển dụng được xây dựng tương đối đầy đủ, bám sát kế hoạch hoạt động của Công ty. Các bước trong tuyển dụng được phân định rõ ràng, quy định rõ trách nhiệm, nhiệm vụ của từng phòng ban, cá nhân nên không gây nên sự chồng chéo, quy trình được thực hiện một cách thống nhất.

Quá trình thực hiện công khai, nghiêm túc, minh bạch, khiến người trúng tuyển và người không trúng tuyển đều cảm thấy hài lòng. Việc tuyển dụng phù hợp với nhu cầu thực tiễn, đáp ứng yêu cầu công việc do đó vừa không gây lãng phí khi tổ chức tuyển dụng, vừa đem lại hiệu quả công việc cao do tuyển đúng người, đúng việc. Bên cạnh đó, thể hiện sự trọng dụng nhân tài của Công ty, tuyển người, dùng người vì năng lực chứ không vì quan hệ, khiến nhân viên trong Công ty có thêm động lực để thể hiện, phát huy điểm mạnh của bản thân, nâng cao năng lực làm việc, chất lượng công việc.

Nguồn tuyển dụng của Công ty đã có sự linh hoạt: cả trong và ngoài Công ty. Việc làm đó vừa tạo được động lực phấn đấu cho CBCNV trong Công ty, vừa tuyển dụng thêm được những lao động giỏi từ bên ngoài lại quảng bá được hình ảnh của mình rộng rãi hơn, tạo nên uy tín đối với đối tác. Bên cạnh đó, việc tuyển dụng từ nguồn bên trong đã giúp Công ty tiết kiệm được một khoản chi phí, do đó nguồn bên ngoài sẽ có cơ hội được đầu tư hơn.

b. Hoạt động đào tạo nhân sự

Công ty đã xác định được tầm quan trọng của hoạt động đào tạo, nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn, kỹ thuật trong việc quá trình nâng cao chất lượng nguồn nhân lực toàn Công ty. Đã có sự quan tâm và đầu tư nhất định cho đào tạo. Tổ chức nhiều hình thức đào tạo thay vì chỉ một hình thức đào tạo như trước đây (tự nhân viên đi đào tạo nếu có nguyện vọng), đã có sự quan tâm đến việc đào tạo một số kỹ năng cho người lao động để phục vụ tốt hơn trong công việc. Việc đào tạo đội ngũ kế cận đã được quan tâm. Đội ngũ kế cận sẽ là lực lượng nòng cốt cho sự phát triển của Công ty trong tương lai, đảm bảo cho sự thành công của những kế hoạch, chiến lược phát triển trong thời gian dài.

c. Chính sách lương thưởng, phúc lợi

Việc trả lương thực hiện theo đúng quy định của Nhà nước và pháp luật, không để xảy ra tình trạng nợ lương người lao động. Do đó, tạo cho người lao động tâm lý yên tâm khi làm việc, mong muốn gắn bó lâu dài với Công ty. Đồng thời, trả lương đầy đủ đúng hạn giúp người lao động ổn định chi phí sinh hoạt hàng ngày, đảm bảo khả năng tái tạo sức lao động. Giá trị phúc lợi vật chất mà người lao động nhận được tuy không cao nhưng đó thể hiện sự quan tâm của Công ty đối với người lao động, khiến họ cảm thấy mình được quan tâm, mình cũng là một phần quan trọng của Công ty, do đó, họ sẽ muốn cống hiến nhiều hơn để đáp lại sự quan tâm đó.

d. Hoạt động xây dựng văn hóa và quan hệ lao động

Các mối quan hệ lao động trong cơ quan được xây dựng rất tốt khiến người lao động được làm việc trong môi trường thân thiện, thoải mái, coi Công ty như mái nhà chung, mỗi CBCNV trong Công ty là một thành viên trong mái nhà chung đó. Họ gắn bó với nhau, cùng phối hợp, hỗ trợ nhau phát triển, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Thời gian qua, quan hệ lao động tại Công ty luôn hài hòa, lành mạnh, không xảy ra tình trạng tranh chấp lao động hay đình công, đây là điều đáng khích lệ. Cán bộ lãnh đạo, quản lý gần gũi, tìm hiểu, lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của nhân viên, kịp thời phát hiện và ngăn chặn những hành vi tiêu cực làm ảnh hưởng đến quan hệ lao động trong Công ty, khích lệ, động viên tinh thần làm việc của người lao động.

Như vậy, mặc dù, tiền lương không trở thành động lực chính trong lao động nhưng Công ty luôn có các chính sách đãi ngộ, khích lệ tinh thần phù hợp, kịp

thời để khuyến khích người lao động làm việc và giữ chân lao động giỏi. Có được hiệu quả tích cực như vậy là nhờ sự kết hợp hài hòa của các chính sách thăng tiến, đãi ngộ; môi trường làm việc; cơ hội được đào tạo, học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề; sự ổn định lâu dài; sự chia sẻ, thấu hiểu; niềm tin và hy vọng mà Công ty đã xây dựng được trong lòng người lao động trong suốt thời gian qua.

2.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân

a. Phân tích công việc và hoạch định nhân sự

Như đã đề cập, do bảng mô tả chi tiết công việc và yêu cầu công việc của Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng còn quá chung chung, chưa cụ thể để có thể tuyển dụng và đánh giá công việc một cách hiệu quả. Việc không có bảng mô tả công việc không phải là một lý do pháp lý để cản trở người sử dụng lao động trong việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động, nhất là khi người sử dụng lao động đã tuân thủ quy trình xây dựng quy chế đánh giá mức độ hoàn thành công việc và nội dung quy chế đó cũng đã được xây dựng phù hợp với từng vị trí công việc, từng bộ phận, phòng, ban trong phạm vi doanh nghiệp; và người lao động đã hoàn toàn nhận biết được các tiêu chí và yêu cầu người sử dụng lao động đặt ra cho người lao động sau khi quy chế được ban hành.

Sau hơn 10 năm hoạt động, đến năm 2023, Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng mới xây dựng việc hoạch định nhân sự. Việc xây dựng thiếu kịp thời khiến cho việc quản lý nhân sự, tuyển dụng nhân sự gặp khó khăn khi không thể đưa ra báo về nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp trong tương lai, đồng thời lập kế hoạch nhằm đảm bảo có đủ đội ngũ cán bộ, nhân viên vào các thời điểm cần thiết, gây bất lợi cho Công ty đạt được những mục tiêu đã đề ra.

b. Hoạt động tuyển dụng

Yêu cầu về trình độ chuyên môn của ứng viên còn thấp. Trong Bảng kê chi tiết nhân sự cần tuyển, cho thấy chủ yếu mới chỉ yêu cầu trình độ từ trung cấp trở lên. Điều này chứng tỏ chất lượng nguồn nhân lực đầu vào chưa thực sự tốt, do đó, sẽ làm ảnh hưởng đến mặt bằng chung về chất lượng nhân sự của Công ty.

Công ty chưa thực sự khai thác hết các nguồn tuyển, các hội chợ việc làm, hội chợ thương mại, các trường đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp... là

nơi cung cấp nguồn tuyển khá dồi dào và chất lượng, tuy nhiên Công ty lại chưa quan tâm đến nguồn tuyển này. Nếu sử dụng được nguồn tuyển này, Công ty sẽ có nhân sự đầu vào vững chắc về chuyên môn phục vụ cho mục tiêu phát triển lâu dài, tiết kiệm những chi phí sau tuyển dụng dành cho đào tạo, đào tạo lại.

Các nội dung kiến thức khi kiểm tra, sát hạch trong khâu tuyển dụng còn sơ sài, không được cập nhật, đổi mới liên tục nên phần nào ảnh hưởng đến chất lượng tuyển dụng, kết quả tuyển dụng đôi khi chưa phản ánh hoàn toàn năng lực và hạn chế của ứng viên. Do đó, cần phải định kì xem xét, kịp thời cập nhật, sửa đổi, bổ sung nội dung kiểm tra sát hạch cho phù hợp với tình hình thực tế.

c. Hoạt động đào tạo

Mặc dù việc đào tạo các kỹ năng cần thiết trong công việc cho người lao động đã được quan tâm nhưng công tác đào tạo các kỹ năng này được thực hiện còn chưa bài bản, chưa có kế hoạch cụ thể và lâu dài. Trong khi đó, các kỹ năng như: tiếng Anh, tin học văn phòng, kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức công việc, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng lãnh đạo,... là những kỹ năng cần thiết hiện nay mà lao động nào cũng cần phải có.

Công ty mới chỉ hỗ trợ chi phí cho người lao động đi đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn. Trong quá trình đi đào tạo, người lao động chỉ được hỗ trợ chi phí học tập, còn các chi phí đi lại, sinh hoạt trong quá trình học tập họ phải tự lo. Do đó, còn tồn tại tình trạng nhiều lao động chủ động xin đi đào tạo khi họ nhận thấy cơ hội thăng tiến, thay vì mong muốn nâng cao năng lực, đóng góp nhiều hơn cho Công ty.

Mặc dù quy trình và nội dung đào tạo được quan tâm nhưng kết quả đào tạo lại chưa được quan tâm và đánh giá đúng mức. Công tác đánh giá kết quả đào tạo chưa được thực hiện, kết thúc khóa đào tạo chỉ có nhận xét đánh giá chung chung, chưa có sự đánh giá cụ thể từng cá nhân và chưa có kiểm tra những kiến thức, kỹ năng mà người lao động tích lũy sau khi được đào tạo.

d. Chính sách lương, thưởng, phúc lợi

Trả lương chưa căn cứ vào chất lượng thực hiện công việc. Kết quả thực hiện công việc chủ yếu được dùng để đánh giá thi đua, khen thưởng, sử dụng khi thực hiện đề bạt – thăng tiến mà chưa gắn với việc trả lương, do đó chưa tạo được động

lực lao động mạnh mẽ cho người lao động. Cách trả lương như hiện tại chủ yếu dựa vào quy định đã có sẵn, không có sự sáng tạo, đổi mới. Mức lương và các chế độ phụ cấp, phúc lợi còn thấp, chưa đáp ứng được nhu cầu sinh hoạt hàng ngày của người lao động vì thế chưa thực sự trở thành động lực thúc đẩy người lao động làm việc.

Bên cạnh đó, cách chi trả lương và mức tiền lương của Công ty không có gì khác biệt, nổi trội so với các công ty khác cùng ngành nên tiền lương chưa thực sự trở thành động lực thúc đẩy người lao động làm việc, chưa trở thành nhân tố góp phần nâng cao chất lượng nhân sự trong Công ty. Những năm trước đây, số lượng người lao động, người trực tiếp sản xuất được khen thưởng còn ít, đa phần là khen thưởng cán bộ có chức vụ nên phần nào làm giảm ý nghĩa của việc khen thưởng, không tạo được sự khích lệ đối với người lao động.

Các chính sách thưởng cũng chưa thực sự trở thành động lực thúc đẩy nâng cao chất lượng nhân sự do mức khuyến khích chưa cao. Giá trị phần thưởng mang tính khích lệ tinh thần là chính, giá trị vật chất thấp nên không ảnh hưởng nhiều đến thu nhập của người lao động do đó “thưởng” chưa tạo được những kích thích, tác động mạnh mẽ đến người lao động. Việc sử dụng các chính sách lương, thưởng nhằm nâng cao chất lượng nhân sự chưa thực sự đạt được hiệu quả cao.

Nguyên nhân dẫn đến những tồn tại trên có thể do yếu tố khách quan hoặc do chính yếu tố chủ quan là bản thân người lao động, xuất phát từ một số lý do chính sau:

- Trình độ của cán bộ quản lý và cán bộ làm công tác chuyên môn còn nhiều hạn chế, chưa chuyên nghiệp và khoa học nên nhiều khi việc tham mưu chưa hợp lý, chưa đem lại hiệu quả cao.
- Công ty chưa chủ động trong việc tiếp cận thị trường lao động, còn khá nhiều nguồn tuyển chất lượng chưa được quan tâm đến như: các hội chợ việc làm, hội chợ thương mại, các trường đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp... đây là nơi cung cấp nguồn tuyển khá dồi dào và chất lượng.
- Do sự giới hạn về nguồn kinh phí nên sự đầu tư cho các hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực của Công ty còn nhiều hạn chế. Cùng với đó là sự dàn

trái về các biện pháp, chủ yếu tập trung giải quyết vấn đề trước mắt, chưa thực sự mang tính chiến lược lâu dài.

- Bản thân nhiều lao động chưa thực sự ý thức được vấn đề nâng cao chất lượng nhân lực, nhiều khi họ học tập, đi đào tạo nâng cao không phải để nâng cao hiệu quả lao động mà chỉ để có được những cơ hội thăng tiến.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN HIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH & DV VẬN TẢI LÊ HOÀNG

3.1. Định hướng phát triển và những vấn đề đặt ra đối với công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng

3.1.1. Phương hướng và mục tiêu kinh doanh của Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng

Mục tiêu trung và dài hạn: Xây dựng Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng mạnh hơn, hiệu quả hơn trên cơ sở thực hiện tái cơ cấu, sử dụng hợp lý các nguồn lực; Nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp, liên kết cao hơn về tài chính, công nghệ và thị trường. Tiếp tục đổi mới và hiện đại hóa toàn diện mọi mặt hoạt động bắt kịp với trình độ trong nước và thế giới. Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng phấn đấu trở thành một công ty phát triển toàn diện, là một trong những doanh nghiệp vận tải hàng đầu của tỉnh và Khu vực Đông Bắc, đủ điều kiện cạnh tranh với các đối thủ trong khu vực và trong cả nước. Cụ thể:

- Giữ vững và nâng cao hiệu quả kinh doanh, đảm bảo chất lượng phục vụ với giá cả hợp lý. Mở rộng thị trường trong khu vực . Đa dạng hóa sản phẩm và tăng sức hấp dẫn của sản phẩm nhất là dịch vụ bổ sung.
- Tăng cường công tác sửa chữa và bảo dưỡng trang thiết bị theo đúng kế hoạch đồng thời đầu tư trang thiết bị, máy móc hiện đại đáp ứng được yêu cầu đảm nhiệm sản xuất trong thời gian tới và nhu cầu phát triển của nền kinh tế.
- Bảo đảm an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội, đảm bảo an toàn trong quá trình sản xuất kinh doanh, tạo điều kiện cho người lao động có việc làm và thu nhập ổn định nhằm nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.
- Đào tạo nguồn nhân lực có trình độ, có chuyên môn nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc. Cần chú trọng tới công tác tuyển dụng lao động. Chủ trương duy trì năng lực sản xuất đồng thời nâng cao chất lượng sản xuất, tăng cường mối quan hệ giữa các phòng, ban với khối sản xuất trực tiếp để tạo điều kiện thuận lợi trong quá trình sản xuất kinh doanh của công ty, tích cực tìm kiếm cơ hội nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh.

Về chiến lược phát triển:

Công ty tập trung trí tuệ và phát huy tiềm lực, sức mạnh, đẩy lùi khó khăn, nắm bắt thời cơ, đổi mới nhận thức, chấn chỉnh tổ chức, khai thác tối đa các nguồn vốn, mạnh dạn đầu tư thiết bị, con người, ứng dụng công nghệ tiên tiến vào hoạt động kinh doanh và vận tải; xây dựng Công ty trở thành một doanh nghiệp phát triển mạnh toàn diện trong lĩnh vực dịch vụ vận tải. Phấn đấu doanh thu hàng năm đạt trên 200 tỷ đồng, bình quân hàng năm tăng ít nhất 5% lợi nhuận.

Phát triển đa dạng hóa, mở rộng các hoạt động, lĩnh vực kinh doanh, trong đó ưu tiên cho việc phát triển các lĩnh vực đã khẳng định được thị phần, uy tín, phát triển các lĩnh vực, ngành nghề mà công ty tiềm năng và lợi thế. Tranh thủ thời cơ, phát huy lợi thế sẵn có, mở rộng lĩnh vực hoạt động một cách hiệu quả theo cả chiều rộng và chiều sâu. Tăng cường năng lực quản trị điều hành, có cơ cấu tổ chức và mô thức quản trị hiện đại, áp dụng các chuẩn mực mới, hiện đại, sẵn sàng cho hội nhập và phát triển.

Đẩy mạnh các hoạt động về tiếp thị nhằm quảng bá thương hiệu và các sản phẩm của Công ty trên thị trường. Mở rộng phạm vi hoạt động trong nước và tiến tới các thị trường quốc tế. Đẩy mạnh phong trào sáng kiến cải tiến quy trình hoạt động để đổi mới công nghệ trong kinh doanh vận tải. Thường xuyên cập nhật, nghiên cứu, ứng dụng nền tảng công nghệ hiện đại tiên tiến nhất, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của quản trị cũng như nâng cao chất lượng dịch vụ, tiện ích phục vụ khách hàng.

Xây dựng doanh nghiệp trở thành yếu tố tinh thần gắn kết toàn hệ thống, tạo thành sức mạnh, động lực phát triển của công ty. Để thực hiện được các mục tiêu và chiến lược trên, đòi hỏi rất nhiều yếu tố, trong đó yêu cầu cần thiết, đòi hỏi công ty phải không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua các giải pháp toàn diện, đồng bộ, hợp lý, hiệu quả.

3.1.2. Những vấn đề đặt ra đối với công tác quản trị nguồn nhân lực

Nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới, xây dựng và phát triển hiện đại và hội nhập quốc tế, trong những năm tới cần xác định phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực như sau:

Thứ nhất, cần tiếp tục nâng cao nhận thức cho cán bộ công nhân viên Công ty về vai trò, tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, coi trọng nhân tố con người, từ đó có chính sách, biện pháp cụ thể và phù hợp đầu tư tiếp tục đầu tư phát triển con người, quản lý, khai thác và sử dụng có hiệu quả nguồn lực con người.

Thứ hai, xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực về lâu dài, đáp ứng yêu cầu về chất và lượng. Gắn chiến lược phát triển nguồn nhân lực với phát triển sản xuất, mở rộng hoạt động kinh doanh; đổi mới cơ chế chính sách quản trị điều hành; cải tiến tác phong làm việc; văn hoá ứng xử, giao tiếp, tập trung xây dựng đội ngũ lãnh đạo, quản lý vững mạnh về năng lực và phẩm chất, nâng cao năng lực làm việc cho đội ngũ công nhân trực tiếp sản xuất.

Thứ ba, tập trung khắc phục những hạn chế của nguồn nhân lực hiện tại; đồng thời chú trọng, công tác đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực.

Thứ tư, có những cơ chế, chính sách phù hợp để người lao động phát huy tối đa năng lực, khuyến khích người lao động học tập nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ. Cùng với đó, có những đãi ngộ hợp lý đối với những lao động giỏi, lao động chất lượng, tạo cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, hình thành sự gắn bó mật thiết giữa họ với Công ty.

Thứ năm, làm tốt công tác chăm lo đời sống cán bộ công nhân viên lao động trong toàn Công ty về mọi chế độ theo quy định như: tiền lương, tiền thưởng, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hộ lao động...

3.1.3. Phương hướng và mục tiêu của công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng

Mục tiêu của công ty là vẫn tiếp tục đầu tư vào thị trường dịch vụ vận tải miền Bắc, bên cạnh đó phát triển về quy mô theo chiều sâu về phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp. Hiện nay, vấn đề quản lý nguồn nhân lực tại Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng còn yếu, do đó việc lựa chọn, tiếp cận nhân sự mới, đào tạo và phát triển nhân sự cũ là mục tiêu hàng đầu của Công ty. Cùng với đó, Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng cũng cần hoàn thiện công tác phân tích công việc và hoạch định nhân sự sao cho hiệu quả.

Về định hướng phát triển, Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng mong muốn làm mới mình một cách chuyên nghiệp hơn trong thời gian tới trong công tác quản trị nhân sự nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc, góp phần nâng tầm vị thế doanh nghiệp. Đồng thời, chú trọng đến phát triển con người – yếu tố cốt lõi của Công ty. Phát triển nguồn nhân lực chính là phát triển công ty.

3.2. Giải pháp hoàn thiện quản lý nhân lực tại Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng

3.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc và hoạch định nhân sự

Để có thể tiến hành hoạch định nguồn nhân sự một cách hợp lý thì trước tiên Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng cần phải nhìn nhận một cách đúng đắn về thực trạng doanh nghiệp mình và nhân viên trong doanh nghiệp hoạt động như thế nào. Các doanh nghiệp đặc biệt các doanh nghiệp Nhà nước cần phải xem xét một các khách quan, đánh giá một cách cụ thể, không che giấu, không vị mắc bệnh “thành tích”. Còn các doanh nghiệp tư nhân thì cần phải coi trọng công tác này hơn nữa chứ không chỉ chú trọng vào hoạt động kinh doanh mà bỏ qua vấn đề nguồn nhân lực.

Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng cần phải tiến hành điều tra về khối lượng công việc cho nhân viên cũng như khả năng hoàn thành nhiệm vụ của họ. Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng cũng cần luôn nắm bắt trình độ khả năng của nhân viên, nắm bắt về tình hình từng công việc cụ thể. Để làm được điều đó, doanh nghiệp nên xây dựng các bảng đánh giá, hay các phiếu chấm điểm thường xuyên. Hình thức này nên áp dụng hàng tháng, nhân viên sẽ tự chấm điểm của mình, đồng thời cần bộ quản lý không thiên vị. Trên cơ sở đó, vấn đề hoạch định nguồn nhân lực mới có thể đi đúng hướng, giúp doanh nghiệp giải quyết được vấn đề nhân lực và phát triển hơn nữa.

Nguồn nhân lực là yếu tố tiên quyết, ảnh hưởng trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp muốn hoạt động tốt thì doanh nghiệp đó cần phải có một nguồn nhân lực chất lượng tốt, phù hợp với yêu cầu thực tế của doanh nghiệp.

Để có thể nắm bắt được điều đó, thì doanh nghiệp nhất thiết phải tiến hành hoạch định nhu cầu về nguồn nhân lực. Vì vậy, việc hoạch định nguồn nhân lực nên được tiến hành hàng quý, hàng năm. Trên cơ sở kế hoạch kinh doanh vạch ra

trong các kỳ, bộ phận nhân sự hay các phòng ban liên quan đến tổ chức chức cần thảo luận với Ban lãnh đạo doanh nghiệp nhằm sắp xếp lại doanh nghiệp hợp lý, sao cho lực lượng lao động trực tiếp kinh doanh được tăng cường, giảm thiểu số lao động gián tiếp trong phòng ban. Thêm vào đó trong quá trình sắp xếp lại lao động, bộ phận nhân sự, ban giám đốc và các phòng ban chuyên môn cần thảo luận các vị trí cần chuyển chuyển, đề bạt để góp phần bố trí đúng người, đúng chỗ và động viên các cán bộ nhân viên làm việc.

Phòng nhân sự cần làm tốt công tác quản lý hồ sơ nhân viên để đảm bảo phân công công tác cho phù hợp với khả năng của nhân viên tránh hiện tượng bố trí việc trái ngành nghề không đúng với chuyên môn, gây ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc. Đây là một nguyên tắc rất quan trọng trong quản trị nhân sự.

3.2.2. Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự

Như trên đã phân tích, tuyển chọn nguồn nhân lực là một công việc khó khăn do vai trò của nó đối với sự phát triển là khá lớn. Do đó, các doanh nghiệp cần phải có chiến lược nhằm thu hút được nguồn nhân lực có chất lượng cao vào làm việc trong doanh nghiệp của mình.

Thứ nhất, tham gia tuyển chọn nguồn nhân lực từ khi họ còn ngồi trên ghế nhà trường. Hiện tại, Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng chưa quan tâm đến việc tham gia cùng xã hội đào tạo nguồn nhân lực từ khi họ còn ngồi trên ghế nhà trường mà mới chỉ biết sử dụng nguồn lực của xã hội sau khi đã được đào tạo. Do đó không tránh khỏi việc đào tạo và tuyển chọn không ăn khớp với nhau dẫn đến việc nguồn nhân lực vừa thiếu vừa thừa. Nếu như doanh nghiệp có chiến lược tuyển chọn sinh viên ngay từ khi còn ngồi trên ghế nhà trường thì không những doanh nghiệp đỡ tốn chi phí cho việc tuyển chọn phức tạp sau này mà còn có thể tuyển chọn được nguồn nhân lực có chất lượng cao.

Thứ hai, Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng cần đổi mới cơ chế quản lý công tác tuyển chọn nguồn nhân lực, từ trước đến nay công tác này chưa quan tâm chú ý nhiều. Dù Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng không còn nặng về bằng cấp nhưng có nặng về tình cảm, tuyển lựa những người có quan hệ họ hàng hoặc thân quen vào nắm giữ những vị trí chủ chốt trong doanh nghiệp trong khi trình độ quản lý cũng như năng lực chuyên môn thì yếu kém về mọi mặt. Do đó, không trách khỏi những bất đồng trong nội bộ trong bộ phận những người cũng

làm việc không đạt yêu cầu. Mặt khác, trong nền kinh tế thị trường thì cạnh tranh là điều tất yếu, những người không có năng lực bị đào thải là điều hoàn toàn hợp lý. Cần quan niệm rằng tuyển chọn nhân lực là tuyển người vào làm việc chứ không là tuyển người thân quen để củng cố vị trí của người lãnh đạo. Như thế, chắc chắn đội ngũ nhân lực của các doanh nghiệp sẽ đảm bảo chất lượng phục vụ cho sự phát triển của doanh nghiệp.

3.2.3. Hoàn thiện công tác đào tạo, bồi dưỡng chất lượng người lao động

Xây dựng và thực hiện các chương trình đào tạo thường xuyên và thích hợp Tiếp tục đẩy mạnh công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn và tay nghề cho người lao động. Mở các lớp đào tạo tại công ty, có thể đào tạo chung cho toàn bộ nguồn nhân lực hoặc đào tạo chuyên môn riêng. Sau đó đánh giá nguồn nhân lực sau mỗi khóa học.

Xác định nhu cầu, nội dung, hình thức và phương pháp đào tạo Nhu cầu đào tạo là những năng lực cần bổ sung cho phù hợp với yêu cầu công việc của CBCNV để làm việc tốt hơn, đáp ứng được mục tiêu phát triển của doanh nghiệp. Để xác định nhu cầu đào tạo, cần:

- Xây dựng công cụ cho việc thu thập dữ liệu về đánh giá nhu cầu đào tạo, bao gồm: Phiếu điều tra cá nhân, Phiếu điều tra nhóm, Phiếu điều tra theo cấp quản lý.
- Lập kế hoạch triển khai đánh giá nhu cầu đào tạo: Bộ phận quản lý đào tạo xây dựng kế hoạch triển khai thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo.
- Thu thập và tập hợp thông tin dữ liệu về nhu cầu đào tạo.
- Phân tích, tổng hợp kết quả đánh giá nhu cầu đào tạo: Bộ phận quản lý đào tạo tổng hợp và phân tích dữ liệu điều tra để đánh giá.

3.2.4. Giữ chân nhân tài - ổn định nguồn lao động

a. Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thành tích công tác

Dựa trên những tiêu chuẩn đánh giá thành tích công tác đã có, Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng cần phát triển bộ tiêu chuẩn đánh giá để làm cơ sở cho công tác đảm bảo nhân sự từ bên trong và cải tiến chính sách thù lao tại công ty một cách công bằng. Việc thực hiện đánh giá thành tích công tác tại công ty cần phải thực hiện định kỳ hàng tháng, quý và năm. Thành tích công tác được đánh

giá bởi cấp trên trực tiếp do cấu trúc tổ chức của công ty là cấu trúc trực tuyến chức năng. Cấp trên trực tiếp là người giao việc và là người biết rõ nhất việc hoàn thành công tác của cấp dưới. Phương pháp sử dụng để đánh giá là phương pháp mức thang điểm 100.

Trong việc đánh giá thành tích rất dễ phát sinh mâu thuẫn với nhân viên vậy nên phải thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, vạch ra được phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc sao cho tốt hơn, nếu cần sẽ có sự hỗ trợ từ phía người lãnh đạo. Kích thích nhân viên tự nỗ lực phấn đấu. Thông báo các khả năng phát triển nghề nghiệp của họ.

Để tránh phát sinh và giải quyết được mâu thuẫn cần phải đảm bảo nhân viên đã biết rõ mục tiêu, thời điểm, nội dung, phương pháp và kết quả của việc đánh giá thành tích công tác phải được công khai cho mọi người đều biết. Đồng thời khi có sự so sánh về việc đánh giá thấp hay cao thành tích công tác, người đánh giá phải giải thích được lý do và cơ sở việc đánh giá đó.

b. Cải tiến chế độ lương thưởng

Cần đưa ra tiêu chuẩn nâng lương trước thời hạn và ngược lại kéo dài thời hạn nâng lương nếu hiệu quả công việc không tốt. Có chế độ thưởng sáng kiến theo giá trị sáng kiến đóng góp (giá trị làm lợi cho Công ty). Trong quy chế hiện hành của Công ty có đề cập đến việc khen thưởng đột xuất cho các tập thể và cá nhân có nhiều sáng kiến, đóng góp cho Công ty nhưng không quy định cụ thể là bao nhiêu mà phụ thuộc vào sự xem xét của Giám đốc theo từng trường hợp cụ thể. Điều này là không rõ ràng mà cần xác định thưởng từ 10 - 20% giá trị làm lợi. Muốn thực hiện cần có điều kiện: Có Hội đồng xét duyệt sáng kiến và sáng kiến cần có kiểm chứng giá trị làm lợi.

Cải tiến chế độ thù lao và đãi ngộ đảm bảo tính công bằng và duy trì được nguồn nhân lực bên trong và thu hút bên ngoài công ty. Hiện tại, mức tiền lương chưa thể hiện tính công bằng. Tiền lương không phản ánh trên hiệu quả công việc, việc tăng lương, khen thưởng chỉ dựa trên đánh giá chủ quan. Công ty nên bổ sung hệ số hoàn thành công việc (HSHTCV) vào công thức tính lương hiện nay của công ty.

Tùy vào thành tích của từng lao động mà Công ty có thể đưa ra các mức thưởng khác nhau, để đảm bảo mức thưởng là công bằng và phản ánh đúng thành

tích mà người lao động đạt được thì Công ty cần xây dựng các chỉ tiêu thưởng cụ thể như:

- Thưởng do hoàn thành vượt mức kế hoạch sản xuất
- Thưởng do nâng cao tỷ lệ sản phẩm đạt chất lượng cao
- Thưởng do có phát minh sáng kiến mang lại lợi ích cho Công ty
- Thưởng do tiết kiệm được nguyên vật liệu sản xuất
- Thưởng định kỳ, đánh giá nâng lương, nâng bậc

Thiết lập các mục tiêu nghề nghiệp của Công ty, cung cấp đầy đủ các thông tin về các cơ hội nghề nghiệp. Đổi mới chế độ đề bạt, điều động nhân viên. Xây dựng chính sách động viên, bồi dưỡng, giáo dục, giúp đỡ cá nhân thăng tiến.

Bên cạnh việc chăm lo tốt đời sống vật chất, Công ty cũng phải quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động. Kịp thời có chế độ đãi ngộ khen thưởng đối với những cá nhân xuất sắc.

c. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp phù hợp

- Xây dựng và thực hiện nội quy, tác phong, nền nếp làm việc:

Tên tuổi của một công ty chính là tài sản vô giá của công ty. Do vậy, ban lãnh đạo công ty nên chú ý việc xây dựng công ty trở thành một thương hiệu được nhiều người biết đến. Vì thương hiệu tốt sẽ thu hút được nhân lực tốt cho công ty.

Để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh của nguồn nhân lực vận hành liên tục, ổn định hướng đến mục tiêu sản xuất kinh doanh đa ngành nghề, một trong những vấn đề then chốt mà Công ty cần quan tâm là phát triển tốt hơn nữa văn hóa doanh nghiệp, thực hiện tốt nội quy, tác phong và nền nếp làm việc. Nâng cao ý thức, quyền hạn và trách nhiệm cho cán bộ, nhân viên, khơi dậy ý thức kỷ luật tự giác, tác phong làm việc nghiêm túc,...

- Đẩy mạnh các phong trào thi đua, văn hóa, thể thao:

Công ty nên tổ chức các phong trào thi đấu thể thao, văn hóa văn nghệ để người lao động có điều kiện tham gia, làm phong phú thêm đời sống tinh thần, giúp người lao động có cơ hội hiểu biết lẫn nhau, có những hoạt động bổ ích, rèn luyện sức khỏe, nâng cao thể trạng, từ đó tạo động lực cho người lao động hăng say sản xuất.

- Tăng cường giáo dục động cơ, ý thức tự giác của người lao động

Công ty phải đề ra được các quy tắc làm việc, nhằm đưa người lao động vào nề nếp, quy cũ, luôn nâng cao ý thức tự giác, tránh sự ỷ lại, bảo thủ trong quá trình làm việc.

2.3.5. Các giải pháp khác

- Nâng cao sức khỏe người lao động:

Hàng năm Công ty tổ chức mời các Y, Bác sĩ tại các bệnh viện về để phối kết hợp khám chữa bệnh cho người lao động tại Công ty hoặc có thể đăng ký cho họ đi khám sức khỏe định kỳ tại các Bệnh viện. Chú trọng hơn vấn đề môi trường, điều kiện làm việc để giảm thiểu các tai nạn lao động, nâng cao sức khỏe cho người lao động.

- Đội ngũ chuyên trách về phát triển nguồn nhân lực:

Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng cần bổ sung thêm người cho bộ phận quản lý nhân sự nói chung cũng như cần thêm những cán bộ chuyên trách về phát triển nguồn nhân lực. Hiện nay cán bộ phụ trách nhân sự chỉ có 02 người phụ trách hầu hết các mảng công việc. Việc bổ sung người là cần thiết để đảm bảo mức độ chuyên môn hóa hợp lý. Giúp gắn trách nhiệm điều phối trong công tác phát triển nguồn nhân lực cho cá nhân một cách có hiệu quả hơn.

Bên cạnh việc nâng cao nhận thức của ban lãnh đạo về vấn đề nhân sự thì đồng thời cũng phải nâng cao nhận thức của cán bộ, nhân viên về vấn đề nhân sự trong Công ty. Mỗi cá nhân thì xét trên hai khía cạnh: ở năng lực chuyên môn, ở lòng nhiệt tình và niềm đam mê. Công ty phát triển đi lên theo tầm nhìn, sứ mệnh đặt ra từ trước, và theo những mục tiêu cụ thể trong từng giai đoạn, vậy để công ty phát triển thì mục tiêu của mỗi cá nhân phải trùng với mục tiêu của công ty, hay mỗi cá nhân phải nắm vững mục tiêu của công ty để hướng mọi hoạt động theo mục tiêu

Cơ sở vật chất phục vụ bộ phận nhân sự cũng cần có sự trang bị tốt hơn để đảm bảo yêu cầu công tác. Tạo vách ngăn không gian làm việc riêng cho từng người tại các phòng làm việc chung. Cán bộ nhân sự (do số lượng không nhiều) nên được quan tâm, tạo điều kiện đi đào tạo nâng cao trình độ thông qua các khóa học chuyên sâu ngắn ngày hay tham gia các sự kiện của cộng đồng nhân sự (như

ngày nhân sự Việt Nam). Đây là cơ hội để cập nhật kiến thức hay xu hướng mới phát triển nguồn nhân lực, trao đổi các sáng kiến, kinh nghiệm cũng như nhận tư vấn hữu ích từ các chuyên gia tư vấn hàng đầu.

KẾT LUẬN

Có thể nói 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 nhân sự của doanh nghiệp, luận văn chỉ ra được thực trạng công tác quản lý và sử dụng nhân sự 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 TNHH & DV vận tải Lê Hoàng là một doanh nghiệp tuy tuổi đời còn trẻ nhưng cũng đã tạo được chỗ đứng trên thị. Có được thành công đó là nhờ vào sự cố gắng, nỗ lực của toàn bộ cán bộ công nhân viên trong Công ty đã từng bước hoàn thiện mình, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

Qua quá trình thực tập tại Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng, đã tạo điều kiện cho em nghiên cứu và nắm bắt kiến thức thực tế nhằm củng cố kiến thức đã được trang bị từ nhà trường. Trên cơ sở lý thuyết và phân tích thực tế cho thấy những vấn đề còn tồn tại trong công tác quản trị nguồn nhân lực trong công ty. Bằng cách phân tích đánh giá thông qua các chỉ tiêu cụ thể em đã mạnh dạn đề ra một số giải pháp chủ yếu với mục đích góp phần nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại công ty được cải thiện hơn nữa, phù hợp với tình hình thực tế hiện nay, nhằm giải quyết những mặt còn hạn chế.

Tóm lại, việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là việc làm hết sức quan trọng và cần thiết đối với tất cả các doanh nghiệp. Bởi vì sử dụng lao động có hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp làm ăn kinh doanh tốt, giảm chi phí sản xuất, khấu hao nhanh tài sản cố định ... điều đó sẽ giúp doanh nghiệp đứng vững trên thị trường và mở rộng thị phần tăng khả năng cạnh tranh với các đối thủ./.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2002), Từ chiến lược phát triển giáo dục đến phát triển nguồn nhân lực, Trung tâm nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực, Nxb Giáo dục, Hà Nội.
2. Đào Công Bình (2008), Kỹ năng quản trị nguồn nhân lực, NXB Trẻ, Hà Nội.
3. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
4. Công ty TNHH & DV vận tải Lê Hoàng (2021, 2022), Báo cáo tổng kết năm, Hà Nội.
5. Trần Kim Dung (2018), Quản trị nguồn nhân lực, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
6. Vũ Thùy Dương (2008), “Phát triển và nâng cao hiệu lực công tác đào tạo, bồi dưỡng nhân sự về hội nhập kinh tế doanh nghiệp thương mại”, Nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Trường Đại học Thương mại Hà Nội.
7. Phạm Minh Hạc (2001), Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi và công nghiệp hóa, hiện đại hóa, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
8. Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
9. Hà Văn Hội (2007), Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp, NXB Bưu điện, Hà Nội.
10. Phan Văn Kha (2007), Đào tạo và sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường Việt Nam, NXB Giáo dục, Hà Nội.
11. TS. Đoàn Văn Khái (2005), Nguồn lực con người trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở Việt Nam, NXB Lý luận chính trị, Hà Nội.
12. Nguyễn Đức Lân (2012), Cẩm nang quản trị nguồn nhân lực, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
13. Vũ Thị Ngọc Mai (2015), “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Khai thác Công trình Thủy lợi Nam Hà Nam”, Luận văn thạc sĩ quản trị nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội, Hà Nội.