

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



ISO 9001:2008

PHẠM VĂN LỢI

LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hải Phòng - 2017

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

PHẠM VĂN LỢI

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH Ô TÔ PHÚC
LÂM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ: 60 34 01 02

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp: “Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm” là do tôi tự thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS.Nguyễn Thị Hoàng Đan. Mọi số liệu và biểu đồ trong luận văn đều do tôi trực tiếp thu thập và được sự đồng ý của Ban Giám đốc Công ty TNHH ô tô Phúc Lâm.

Để hoàn thành bài luận văn này, tôi chỉ sử dụng những tài liệu được ghi trong tài liệu tham khảo ở cuối luận văn, ngoài ra tôi không sử dụng bất cứ tài liệu nào khác. Nếu có sai sót, tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Học viên

CN. Phạm Văn Lợi

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin được gửi lời cảm ơn đến tất cả quý thầy cô đã giảng dạy trong chương trình đào tạo thạc sĩ Quản trị kinh doanh, trường đại học Dân lập Hải Phòng, những người đã truyền đạt cho tôi những kiến thức hữu ích về quản trị kinh doanh, làm cơ sở cho tôi thực hiện tốt luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan đã tận tình hướng dẫn cho tôi trong thời gian thực hiện luận văn.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban Giám đốc Công ty, phòng Tổ chức – Hành chính Công ty TNHH ô tô Phúc Lâm đã nhiệt tình giúp đỡ tôi trong việc thu thập dữ liệu và tư vấn về tình hình hoạt động của Công ty cũng như giúp tôi tiếp cận được thực tế sản xuất kinh doanh tại một doanh nghiệp cụ thể.

Sau cùng tôi xin gửi lời biết ơn sâu sắc đến gia đình đã luôn tạo điều kiện tốt nhất cho tôi trong suốt quá trình học cũng như thực hiện luận văn.

Trong quá trình làm luận văn, do kinh nghiệm và thời gian còn hạn chế nên những biện pháp đưa ra khó tránh được những thiếu sót. Tôi rất mong nhận được sự góp ý của thầy cô để bài luận văn của tôi hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!.

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	34
LỜI CẢM ƠN	37
MỤC LỤC.....	38
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT VÀ KÝ HIỆU	41
DANH MỤC BẢNG.....	42
DANH MỤC BIỂU ĐỒ	43
DANH MỤC SƠ ĐỒ	44
MỞ ĐẦU	45
1. Tính cấp thiết của đề tài	45
2. Tình hình nghiên cứu của đề tài	46
3. Mục tiêu nghiên cứu	48
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	48
5. Phương pháp nghiên cứu	48
6. Kết cấu của Luận văn:	49
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP.....	50
1.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ	50
1.1.1. Khái niệm về nhân sự và quản trị nhân sự	50
1.1.2. Vai trò của quản trị nhân sự.....	52
1.2. NỘI DUNG CỦA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ	54
1.2.1. Hoạch định nhân sự	55
1.2.2. Tuyển dụng nhân sự.....	56
1.2.3. Sắp xếp và sử dụng nhân sự.....	61

1.2.4. Đào tạo và phát triển nhân sự	62
1.2.5. Đánh giá và đãi ngộ nhân sự.....	65
1.3. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI QUẢN TRỊ NHÂN SỰ	68
1.3.1. Môi trường vĩ mô	68
1.3.2. Môi trường tác nghiệp	69
1.3.3. Môi trường vi mô	70
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH Ô TÔ PHÚC LÂM	73
2.1. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY TNHH Ô TÔ PHÚC LÂM	73
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Công ty	73
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH ô tô Phúc Lâm	74
2.1.3. Một số kết quả kinh doanh của Công ty trong thời gian qua	37
2.2. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH Ô TÔ PHÚC LÂM.....	35
2.2.1. Nguồn nhân lực của công ty	35
2.2.2. Phân tích các nội dung quản trị nhân sự của Công ty.....	41
2.2.2.1. Công tác hoạch định nhân sự.....	41
2.2.2.2. Công tác phân tích công việc.....	42
2.2.2.3. Công tác tuyển dụng	48
2.2.2.4. Công tác đào tạo và phát triển nhân sự.....	55
2.2.2.5. Công tác đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên.....	57
2.2.2.6. Công tác trả công nhân viên	60

2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH Ô TÔ PHÚC LÂM	65
2.3.1 Các kết quả đạt được.....	65
2.3.2 Các hạn chế và nguyên nhân	66
CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH Ô TÔ PHÚC LÂM.....	67
3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY TRONG THỜI GIAN TỚI.....	67
3.1.1. Phương hướng và mục tiêu kinh doanh của công ty trong thời gian tới.	67
3.1.2. Phương hướng và mục tiêu hoàn thiện công tác quản trị nhân sự của công ty TNHH Ô Tô Phúc Lâm.	68
3.2. CÁC ĐỀ XUẤT VÀ KIẾN NGHỊ NHẪM HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY	69
3.2.1. Hoàn thiện công tác hoạch định nhân sự.....	69
3.2.2. Hoàn thiện công tác phân tích công việc.....	70
3.2.3. Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự.....	71
3.2.4. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân sự.....	72
3.2.5. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc	73
3.2.6. Hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân sự.....	73
KẾT LUẬN	76
TÀI LIỆU THAM KHẢO	77
Phụ lục 01: Quy định về An toàn lao động.....	79

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT VÀ KÝ HIỆU

<i>Chữ viết tắt</i>	<i>Giải thích</i>
CBNV	Cán bộ nhân viên
CV	Công việc
ĐT	Đào tạo
ĐG	Đánh giá
HĐQT	Hội đồng quản trị
HĐTD	Hội đồng tuyển dụng
HĐLĐ	Hợp đồng lao động
KPI	Key Performance Index: tiêu chí đánh giá kết quả làm việc của nhân viên
KQTHCV	Kết quả thực hiện công việc
QTNS	Quản trị nhân sự
HC-NS	Hành chính – Nhân sự
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn 2013-2015.....	34
Bảng 2.2: Số lượng và cơ cấu lao động tại công ty TNHH ô tô Phúc Lâm....	35
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ và bậc thợ của Công ty Phúc Lâm.	38
Bảng 2.4: Biến động nhân sự của công ty Phúc Lâm qua các năm.....	48
Bảng 2.5: Nội dung đào tạo định hướng dành cho công nhân mới (công nhân bảo dưỡng và sửa chữa ô tô) tại công ty Phúc Lâm.....	56
Bảng 2.6: Bảng thống kê kết quả đánh giá thành tích của lao động gián tiếp tại công ty Phúc Lâm.....	58
Bảng 2.7: Đơn giá lương ngày của công nhân trực tiếp tại công ty Phúc Lâm:	60
Bảng 2.8: Thu nhập bình quân của người lao động Công ty Phúc Lâm.....	61
Bảng 3.1: Mục tiêu của công ty Phúc Lâm giai đoạn 2016-2018.....	67

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1 a: Diễn biến doanh thu của công ty TNHH Phúc Lâm giai đoạn 2013-2015.....	35
Biểu đồ 2.1 b: Diễn biến lợi nhuận của công ty TNHH Phúc Lâm giai đoạn 2013-2015.....	35
Biểu đồ 2.2: Cơ cấu theo độ tuổi của đội ngũ lao động công ty Phúc Lâm ...	37
Biểu đồ 2.3 a: Cơ cấu trình độ lao động tại Công ty Phúc Lâm	39
Biểu đồ 2.3 b: Cơ cấu bậc thợ của đội ngũ lao động trực tiếp.....	40
Biểu đồ 2.4: Thu nhập bình quân của CBNV Công ty giai đoạn 2011-2015.	62

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1: Nội dung chính của QTNS.	55
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty Cổ phần Ô tô Phúc Lâm.....	75
Sơ đồ 2.2: Quy trình thực hiện dịch vụ tổng hợp tại công ty Phúc Lâm	43
Sơ đồ 2.3: Quy trình tuyển dụng của Công ty Phúc Lâm	50

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hiện nay, nền kinh tế của Việt nam đang trong quá trình phát triển theo cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Trong cơ chế thị trường áp lực cạnh tranh tạo ra cho các doanh nghiệp một sân chơi bình đẳng hơn với rất nhiều cơ hội nhưng cùng với nó cũng không ít những thách thức. Để có thể tận dụng được những cơ hội cũng như vượt qua được những khó khăn, các doanh nghiệp phải biết phát huy mọi nguồn lực của mình. Trong các nguồn lực của các doanh nghiệp, thì vai trò của nguồn nhân lực chiếm một vị trí vô cùng quan trọng. Vì lực lượng lao động chất lượng cao không những là nguồn nội lực, động lực to lớn để doanh nghiệp phát triển mà còn có khả năng tiếp thu và áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật, áp dụng công nghệ mới vào việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực vật chất khác. Để có thể tồn tại và cạnh tranh thắng lợi trong nền kinh tế thị trường thì trước hết các doanh nghiệp phải nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nhân sự của mình.

Là một Công ty hoạt động chính trong lĩnh vực dịch vụ ô tô, Công ty TNHH ô tô Phúc Lâm luôn gặp phải sự cạnh tranh rất lớn cả trên thị trường đầu ra và đầu vào. Theo Báo cáo đánh giá về Thị trường lao động Việt Nam của Cục Việc làm (Bộ Lao động và Thương Binh Xã Hội, 2016), ngành sửa chữa ô tô được dự báo có nhu cầu lao động có tốc độ tăng trưởng lớn thứ ba trong cả nước. Sự biến động mạnh mẽ của môi trường kinh doanh, tính chất khốc liệt của cạnh tranh và yêu cầu phải đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên trong nền kinh tế thị trường hiện nay đã và đang tạo ra sức ép lớn, đòi hỏi Công ty phải có chiến lược hoàn thiện công tác quản trị nhân sự phù hợp với xu thế quản trị hiện đại nhằm khai thác và huy động nguồn nhân sự, nâng cao sức cạnh tranh.

Xuất phát từ những lý do trên, tôi lựa chọn đề tài ***“Quản trị nhân sự tại Công ty TNHH ô tô Phúc Lâm trong cơ chế thị trường”*** làm đề tài luận văn tốt nghiệp

2. Tình hình nghiên cứu của đề tài

Công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp là một lĩnh vực được rất nhiều các nhà khoa học cũng như các quản trị gia quan tâm nghiên cứu. Các vấn đề lý thuyết về quản trị nhân sự đều được nghiên cứu và phân tích sâu trong các giáo trình như “Quản trị nhân lực” (Nguyễn Ngọc Quân, 2012), cuốn “Quản trị nhân sự” Nguyễn Thanh Hội (2000), và “Quản trị nguồn nhân lực” (Trần Kim Dung, 2015)...

Tại Việt Nam, đã có rất nhiều nghiên cứu về hoạt động quản trị nhân sự trên phạm vi các doanh nghiệp hoặc tại một doanh nghiệp cụ thể. Nguyễn Thị Lê Trâm (2016), đã nghiên cứu thực trạng quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam đề xuất các giải pháp nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động quản trị nhân sự. Các giải pháp được đưa ra từ các góc độ: doanh nghiệp (hoàn thiện các hoạt động nhân sự chức năng, xây dựng chính sách thu hút, đào tạo và đãi ngộ người lao động), Nhà nước (các chính sách nâng cao chất lượng đội ngũ nhà quản trị) và chính quyền địa phương (tăng cường hoạt động xúc tiến đầu tư). Trong một nghiên cứu khác, Nguyễn Thanh (2015) đã nêu ra 3 hạn chế trong quản trị nguồn nhân lực ở Việt Nam hiện nay. Thứ nhất là doanh nghiệp Việt nam còn mới bắt tay vào xây dựng và vội vã phát triển. Thứ hai là doanh nghiệp Việt Nam chưa nâng cao trình độ người lãnh đạo, và thứ ba là nhiều doanh nghiệp tuyển dụng không tập trung vào văn hóa doanh nghiệp.

Trong đề tài, tác giả có tham khảo các nghiên cứu một số luận văn về công tác quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp ở Việt Nam. Tác giả Nguyễn Thị Khánh Linh (2011) đã nghiên cứu thực trạng hoạt động quản trị

nhân sự tại công ty cổ phần Toyota Đông Sài Gòn trong giai đoạn từ năm 2003 đến năm 2010. Nghiên cứu của tác giả cho thấy công ty Toyota đã có chính sách tuyển dụng rất tốt. Ban giám đốc đã tạo ra sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận trong công ty, tuyển dụng đúng người, đúng việc và đánh giá đúng năng lực trình độ của công nhân viên. Hoạt động đào tạo và phát triển được xây dựng dựa trên nguyên tắc và nhu cầu thực tế của công ty nên đã tiết kiệm được cả thời gian và chi phí. Về chế độ lương thưởng tại công ty khá linh hoạt. Tuy nhiên một số vấn đề như phân tích công việc và xây dựng bầu không khí văn hóa ở công ty Toyota cần được chú trọng hơn. Ngoài ra tác giả cũng có tham khảo các nghiên cứu sâu hơn về các hoạt động quản trị nhân sự cụ thể như luận văn của Trần Thu Hằng (2011) nghiên cứu về công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần Lắp máy và Xây dựng điện, bài viết về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần TAEKWANG VINA của Lê Trọng Khánh Ngân (2012). Nói chung, các nghiên cứu đều hướng vào phân tích thực trạng hoạt động quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp Việt Nam, tìm ra điểm mạnh, điểm yếu tại mỗi doanh nghiệp và từ đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nhân sự tại doanh nghiệp đó.

Tại Công ty TNHH ô tô Phúc Lâm, một doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực đại lý phân phối ô tô tại Hải Phòng, chưa có một nghiên cứu sâu nào được thực hiện về hoạt động quản trị nhân lực tại Công ty. Vì vậy điểm mới của luận văn thể hiện ở chỗ đã vận dụng lý thuyết về quản trị nhân sự để phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động quản trị nhân lực tại một doanh nghiệp trong lĩnh vực đại lý ô tô – một thị trường hiện vẫn đang phát triển mạnh mẽ -, phân tích trong điều kiện bối cảnh cụ thể là thành phố Hải Phòng. Từ những phân tích đánh giá đó, tác giả đề xuất các biện pháp nâng cao hiệu

quả sử dụng nguồn nhân lực, và những biện pháp này cũng có thể được suy rộng áp dụng cho các doanh nghiệp kinh doanh cùng ngành trong khu vực.

3. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu của Luận văn là:

- Nghiên cứu những vấn đề lý luận cơ bản về hoạt động quản trị nhân sự của các doanh nghiệp.
- Phân tích thực trạng quản trị nhân sự tại Công ty TNHH ô tô Phúc Lâm, những tồn tại hạn chế và nguyên nhân.
- Đề xuất các biện pháp hoàn thiện hoạt động quản trị nhân sự tại Công ty TNHH ô tô Phúc Lâm.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

+) Đối tượng nghiên cứu của Luận văn là hoạt động quản trị nhân sự tại Công ty TNHH ô tô Phúc Lâm.

+) Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nghiên cứu của Luận văn được giới hạn trong các hoạt động quản trị nhân sự cơ bản tại Công ty TNHH ô tô Phúc Lâm trong giai đoạn 2013 đến 2015 và đề xuất biện pháp hoàn thiện hoạt động quản trị nhân sự của Công ty trong thời gian tới.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để hoàn thành mục tiêu nghiên cứu của đề tài, trong luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau: Phương pháp phân tích, tổng hợp, phương pháp thống kê, phương pháp dự báo, phương pháp điều tra khảo sát thực tế, phương pháp so sánh, đối chiếu, để phân tích đánh giá thực trạng và đưa ra biện pháp hoàn thiện nhân sự tại Công ty TNHH ô tô Phúc Lâm.

Phương pháp nghiên cứu chủ yếu sử dụng trong đề tài là phương pháp phân tích so sánh và thống kê. Về số liệu, đề tài sử dụng số liệu thứ cấp thu thập được từ các báo cáo của Công ty TNHH ô tô Phúc Lâm trong khoảng

thời gian 3 năm (2013- 2015). Sau khi thu thập được các báo cáo cần thiết, tác giả trích xuất các số liệu cần thiết để xây dựng các bảng tương ứng phản ánh biến động về số lượng, cơ cấu, chất lượng lao động cũng như các khía cạnh về tình hình đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty. Các số liệu thu thập được phân tích dưới dạng bảng, xem xét chênh lệch tuyệt đối, tương đối và tìm kiếm xu hướng biến động. Ngoài ra, tác giả cũng sử dụng các thông tin thứ cấp thu thập được qua mạng Internet và các số liệu thống kê đã được công bố.

6. Kết cấu của Luận văn:

Tên luận văn: ***“Quản trị nhân sự tại Công ty TNHH ô tô Phúc Lâm trong cơ chế thị trường”***.

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận, phụ lục và danh mục tài liệu tham khảo, nội dung chính của luận văn có 3 chương

Chương 1 Cơ sở lý luận về quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.

Chương 2 Phân tích thực trạng quản trị nhân sự tại Công ty TNHH ô tô Phúc Lâm.

Chương 3 Các giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện quản trị nhân sự tại

Công ty TNHH ô tô Phúc Lâm.CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ

QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái niệm và vai trò của quản trị nhân sự

1.1.1. Khái niệm về nhân sự và quản trị nhân sự

Nhân sự hay còn gọi là nhân lực trước tiên được hiểu đó là toàn bộ những khả năng về trí tuệ, sức lực của con người được sử dụng trong quá trình hoạt động sản xuất và kinh doanh để tạo ra của cải vật chất cho xã hội. Nhân lực không đơn giản như các yếu tố đầu vào khác của quá trình sản xuất như máy móc thiết bị, vv... mà nó là chủ thể của mọi hoạt động của tổ chức. Ngoài việc công hiến bằng sức lực cơ bắp, thì con người bằng trí tuệ và kiến thức của mình sẽ làm chủ các thiết bị máy móc hiện đại, sáng tạo ra các phát minh, sáng chế mới tạo nên năng suất lao động ngày càng cao. Nói khác đi, nếu biết sử dụng nhân lực hợp lý thì nhân lực sẽ trở thành nguồn lực vô tận. Nó là yếu tố cơ bản quyết định đến sự thành bại của một tổ chức. Nhân lực của một doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động đang làm việc trong doanh nghiệp đó (Trần Kim Dung, 2015).

Quản trị nhân sự là một phần trong quản trị tổ chức với đối tượng quản trị chính là con người. Có thể nói nhân sự của một tổ chức chính là tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người bao gồm có thể lực và trí lực. Thể lực là sức khỏe của thân thể, phụ thuộc vào sức khỏe của bản thân mỗi người, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chăm sóc y tế, tuổi tác, giới tính... Trí lực chỉ sự suy nghĩ, hiểu biết, khả năng tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như nhân cách, quan điểm sống, lòng tin... của từng con người. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp như là tài chính, vốn, tài nguyên thiết bị.... Đó là nguồn tài nguyên quý giá nhất bởi vì

con người luôn là vấn đề trung tâm và quan trọng bậc nhất trong mọi tổ chức, doanh nghiệp. Trong sản xuất kinh doanh truyền thống, việc tận dụng thể lực của người lao động đã được khai thác gần như cạn kiệt. Tuy nhiên sự khai thác các tiềm năng về trí lực của con người còn mới mẻ và nhiều bí ẩn (Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, 2012).

Để đạt được mục đích chung của tổ chức một cách có hiệu quả, thì việc QTNS đóng vai trò hết sức quan trọng, đồng thời nó cũng là một công việc vô cùng khó khăn. Bởi vì nó làm việc với những con người cụ thể, với những hoàn cảnh, nguyện vọng, sở thích, cảm xúc và văn hóa khác nhau.

Theo giáo sư người Mỹ Dimock “Quản trị nhân sự bao gồm toàn bộ các biện pháp và thủ tục áp dụng cho nhân viên của một tổ chức và giải quyết tất cả các trường hợp xảy ra có liên quan tới một loại công việc nào đó” (Nguyễn Thanh Hội, 2000).

Còn giáo sư Felix Migro thì cho rằng: “Quản trị nhân sự là một nghệ thuật chọn lựa nhân viên mới và sử dụng các nhân viên cũ sao cho năng suất và chất lượng công việc của mỗi người đều đạt mức tối đa có thể” (Nguyễn Thanh Hội, 2000).

Như vậy, QTNS chính là một trong những chức năng cơ bản của quá trình quản trị, giải quyết các vấn đề liên quan đến con người và các công việc của họ trong tổ chức hay trong doanh nghiệp. QTNS cũng bao gồm việc hoạch định (lập kế hoạch), tổ chức, điều khiển và kiểm soát các hoạt động của người lao động nhằm thu hút, sử dụng và phát triển con người để có thể đạt được mục tiêu của tổ chức một cách có hiệu quả nhất. Cụ thể hơn, QTNS là quá trình tuyển dụng nguồn lao động cho các tổ chức, doanh nghiệp, là sắp xếp phân chia nguồn lao động một cách khoa học và có hiệu quả thông qua việc phân tích công việc, bố trí lao động hợp lý, trên cơ sở xác định nhu cầu lao động đồng thời động viên, cung cấp tiện nghi lao động cho con người

trong tổ chức. Đối tượng của QTNS chính là những cá nhân, cán bộ công nhân viên và các vấn đề liên quan như quyền lợi, nghĩa vụ của họ trong tổ chức (Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, 2012).

1.1.2. Vai trò của quản trị nhân sự

Để nhận biết được một tổ chức hay một doanh nghiệp có hoạt động tốt hay không, có thành công hay không chính là việc đánh giá lực lượng nhân sự của nó. Những yếu tố còn lại như máy móc thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được, nhưng con người thì không thể. Như vậy QTNS có vai trò quan trọng thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

QTNS giúp nhà quản trị đạt được mục đích thông qua nỗ lực của người khác (Nguyễn Thị Liên Diệp, 1996). Nhà quản trị đề ra các đường lối, chính sách phát triển của doanh nghiệp và tổ chức, điều khiển, kiểm soát việc thực hiện những chính sách đó. Nhà quản trị chịu trách nhiệm trước kết quả công việc của những người khác, đó là những người thừa hành. Kết quả công việc hoàn thành tốt hay không phụ thuộc rất nhiều vào năng lực của những người thừa hành. QTNS nhằm củng cố và duy trì số lượng và chất lượng lao động cần thiết cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, ngoài ra QTNS còn thực hiện những phương pháp tốt nhất để thúc đẩy người lao động đóng góp nhiều nhất sức lực cho việc thực hiện mục tiêu chung của tổ chức, đồng thời cũng tạo cơ hội cho người lao động thực hiện những mục tiêu riêng của chính mình.

Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự tồn tại hay tiêu vong của tổ chức. Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu của tổ chức vì vậy QTNS đóng vai trò trung tâm trong việc hình thành các tổ chức và giúp cho các tổ chức tồn tại và phát triển.

Con người là chủ thể của mọi hoạt động của doanh nghiệp, vì vậy việc phát huy được yếu tố con người hay không sẽ quyết định kết quả hoạt động

của doanh nghiệp (Hoàng Văn Hải, Vũ Thùy Dương, 2010). Xuất phát từ tầm quan trọng của con người đối với các hoạt động của doanh nghiệp mà quản trị nhân sự có những vai trò đặc biệt. Những vai trò đó được thể hiện cụ thể như sau:

Thứ nhất, quản trị nhân sự góp phần phát huy năng lực làm việc của con người ở mức độ triệt để và hiệu quả. Ở những điều kiện bình thường, con người chỉ phát huy nỗ lực làm việc ở mức độ trung bình, tuy nhiên nếu được sử dụng và khích lệ đúng, con người có thể phát huy năng lực làm việc ở mức cao nhất, thậm chí có thể tạo ra các sáng kiến và thành quả mà bình thường họ cũng không nghĩ tới.

Thứ hai, quản trị nhân sự có vai trò quyết định trong việc thành công hay thất bại của doanh nghiệp, bởi vì: (i) Con người là chủ thể của mọi hoạt động: “vô luận việc gì, đều do *người* làm ra, và từ *nhỏ* đến *to*, từ *gần* đến *xa*, đều thế cả”¹; (ii) Nhân lực là nguồn lực quý giá nhất của mọi tổ chức: chất lượng của đội ngũ nhân lực của doanh nghiệp quyết định năng lực cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp chứ không phải là các yếu tố khác trong hàm sản xuất như vốn, công nghệ và đất đai...; (iii) Con người là yếu tố phức tạp nhất: mỗi con người với tư cách là một thành viên của xã hội lại vừa có những dấu ấn đặc thù của xã hội vừa có những đặc tính thuộc về tâm sinh lý cá nhân. Vì vậy hành vi của con người rất phức tạp và thay đổi tùy thuộc vào cả hai tác động trên. Một người tốt có thể có hành vi xấu khi gặp một hoàn cảnh nào đó mà bản thân không “đề kháng” được trước các cám dỗ của hoàn cảnh này.

Thứ ba, quản trị nhân sự là hoạt động nền tảng đề trên cơ sở đó, triển khai các hoạt động quản trị khác: mọi quản trị, suy đến cùng đều là quản trị con người. Nếu thống nhất rằng, quản trị là tổng hợp những hoạt động được

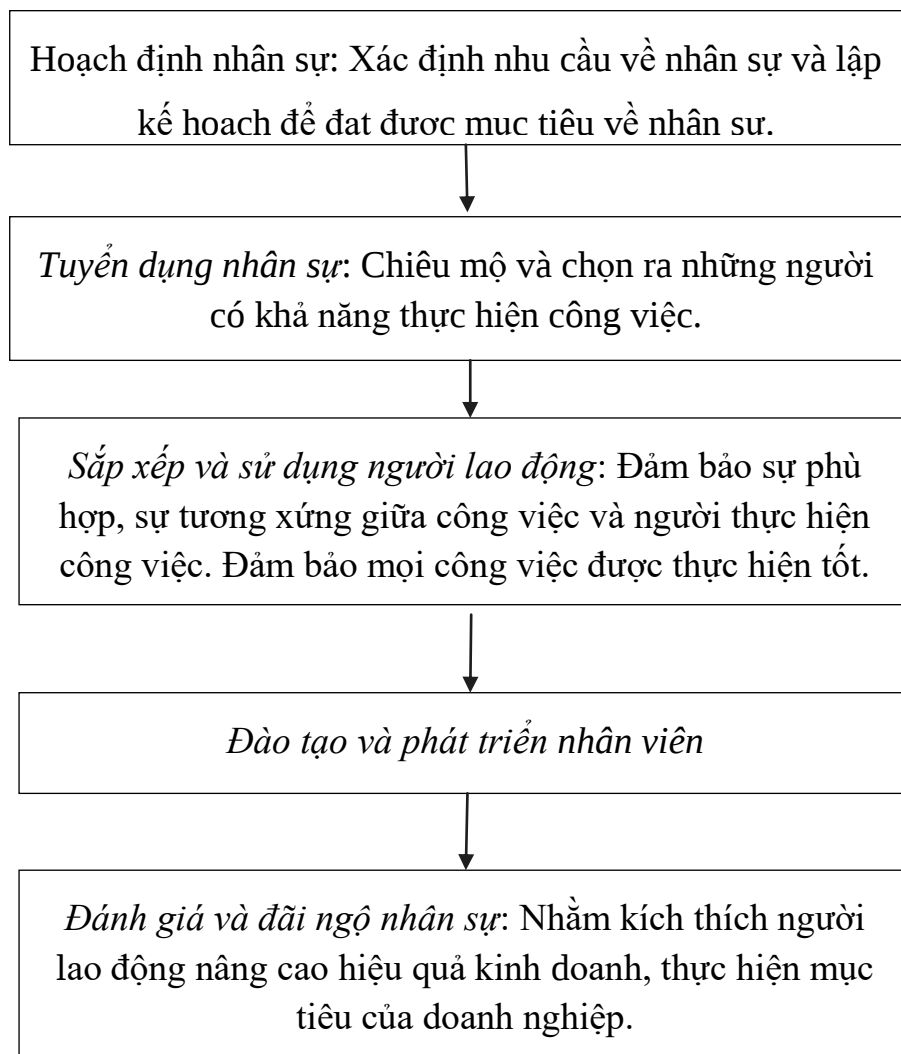
¹ Hồ Chí Minh tuyển tập, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2002, tập 2, tr. 189-190

thực hiện nhằm đạt được mục đích (đảm bảo hoàn thành công việc) thông qua nỗ lực (sự thực hiện) của những người khác², thì điều này có nghĩa là mọi quản trị, từ quản trị chiến lược đến quản trị các hoạt động kinh doanh và cả các hoạt động quản trị hậu cần khác cũng chính là thông qua việc phát huy sự thực hiện (lao động) của những người khác, và đó chính là quản trị nhân sự – quản trị yếu tố con người trong kinh doanh.

1.2. Nội dung của quản trị nhân sự

Giống như một quá trình quản trị nói chung, QTNS cũng bao gồm các nội dung từ hoạch định, đề ra mục tiêu kế hoạch về nhân sự, đến tổ chức, sắp xếp lực lượng lao động, lãnh đạo là tác động vào nhân sự sao cho đạt được hiệu quả tốt nhất và cuối cùng là kiểm tra công việc của người lao động có thực hiện đúng như mục tiêu đã đề ra không? Vậy cụ thể công tác QTNS bao gồm các bước được thể hiện ở sơ đồ 1.1.

² Phạm Vũ Luận, *Quản trị doanh nghiệp thương mại*, Nxb. Thống kê, Hà Nội, 2004, tr. 67



Sơ đồ 1.1: Nội dung chính của QTNS.

1.2.1. Hoạch định nhân sự

Sau khi đề ra mục tiêu về kinh doanh doanh nghiệp sẽ đề ra các chiến lược và kế hoạch hoạt động cho các bộ phận, trong đó có bộ phận nhân sự. Hoạch định nhân sự là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về nhân sự để đáp ứng mục tiêu công việc của tổ chức và xây dựng các kế hoạch lao động để đáp ứng được các nhu cầu đó.

Hoạch định nhân sự không chỉ là đưa ra những con số cứng nhắc và áp đặt về nhân sự mà còn giúp tổ chức, doanh nghiệp trả lời được các câu hỏi:

DN cần những nhân viên như thế nào? Khi nào thì cần họ? Làm thế nào để có được những nhân viên đó?...

Thông thường các chiến lược và kế hoạch hoạt động quản trị nhân sự bao gồm 4 bước như sau:

Thứ nhất là phân tích môi trường, tình hình thị trường, xác định rõ mục tiêu và chiến lược phát triển cho doanh nghiệp trong các khoảng thời gian khác nhau (ngắn hạn, trung hạn, dài hạn) từ đó mới có thể đưa ra nhu cầu về nhân sự. *Thứ hai* là phải phân tích hiện trạng nguồn nhân sự cũng như công tác quản lý nguồn nhân sự trong doanh nghiệp để đưa ra được các đánh giá. Sau khi phân tích hiện trạng bước tiếp theo là phải dự báo, xác định khối lượng công việc, tiến hành phân tích công việc, xác định nhu cầu các nguồn lực trong đó có nhu cầu nhân sự. *Thứ ba* là phải tiến hành phân tích mối quan hệ giữa cung và cầu của nguồn nhân lực, đề ra các chính sách, kế hoạch để giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Khi đã có các chính sách, kế hoạch thì doanh nghiệp sẽ tiến hành thực hiện các chính sách, kế hoạch chương trình quản trị nguồn nhân sự đó sao cho phù hợp nhất với khả năng của doanh nghiệp. *Bước cuối cùng* là kiểm tra và đánh giá tình hình thực hiện, để biết được với các chính sách hay kế hoạch đề ra thì doanh nghiệp đã thực hiện được đến đâu, kết quả thực hiện như thế nào và cần phải tiếp tục thực hiện ra sao (Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, 2012).

1.2.2. Tuyển dụng nhân sự

Trong doanh nghiệp, công tác tuyển dụng nhân sự tức là tìm những người lao động sắp xếp vào các vị trí, công việc của doanh nghiệp. Công tác tuyển dụng nhân sự thành công tức là tìm được những người thực sự có khả năng và phù hợp với công việc. Doanh nghiệp tìm được những lao động thích hợp, có khả năng đảm nhiệm và hoàn thành tốt công việc sẽ góp phần rất lớn vào việc tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Đối với những người lao động được tuyển

vào công việc phù hợp với chuyên môn, nguyện vọng sở trường của mình sẽ rất hứng thú và nhiệt tình với công việc. Ngược lại, nếu việc tuyển dụng không được thực hiện đúng thì sẽ gây ra những hậu quả đối với doanh nghiệp và với cả người lao động, như là tổn kém về thời gian, công sức, tiền bạc cho cả hai bên, vấn đề về bảo mật thông tin, giảm năng suất lao động, giảm doanh thu,...

a) Nguồn tuyển dụng

Có thể chia nguồn tuyển dụng của mỗi tổ chức, doanh nghiệp thành 2 loại, nguồn bên trong và nguồn bên ngoài.

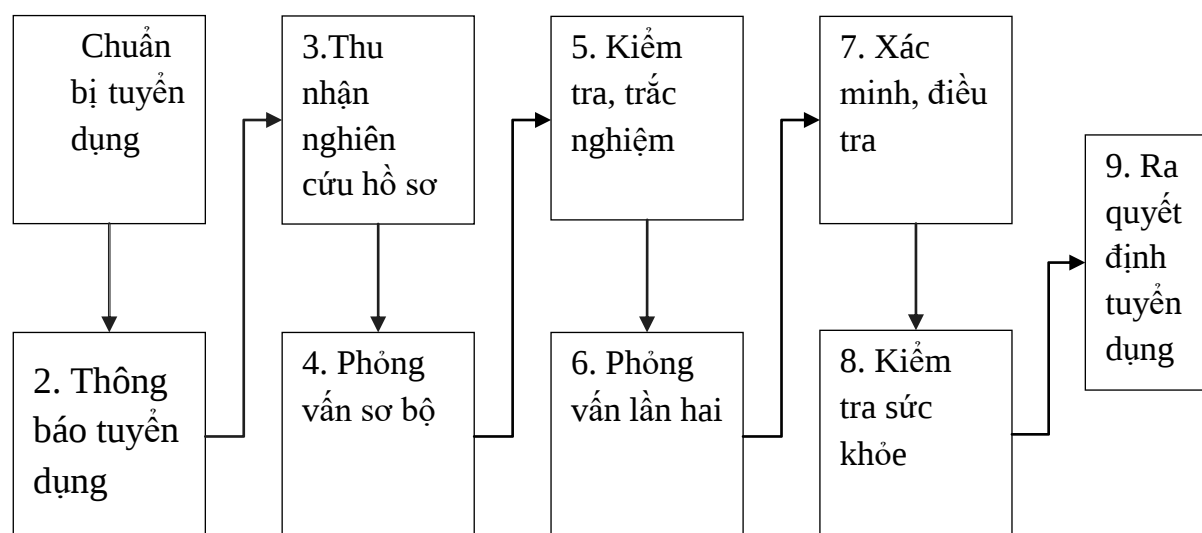
Nguồn bên trong là nguồn nhân lực từ bên trong doanh nghiệp. Đó là những người đang làm việc cho doanh nghiệp. Tuyển dụng nhân sự trong nội bộ doanh nghiệp thực chất là quá trình chuyển, đề bạt, cất nhắc từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ công việc này sang công việc khác, từ cấp này sang cấp khác. Ưu điểm của nguồn tuyển dụng này là doanh nghiệp đã có hiểu biết khá rõ về khả năng cũng như tính cách của nhân viên trong doanh nghiệp. Họ đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, tinh thần trách nhiệm. Khi chọn lựa từ nguồn nhân lực này, doanh nghiệp không mất thời gian đào tạo, chi phí tuyển dụng, vẫn duy trì được công việc như cũ đồng thời lại kích thích được tinh thần, khả năng làm việc của nhân viên. Tuy nhiên khi sử dụng nguồn nhân lực này thì doanh nghiệp cũng sẽ không thay đổi được chất lượng nguồn nhân lực.

Nguồn nhân lực bên ngoài là nguồn nhân lực từ thị trường lao động bên ngoài doanh nghiệp bao gồm sinh viên các trường đại học, cao đẳng, trung tâm dạy nghề, lao động tự do hay lao động trong các tổ chức khác. Nguồn nhân lực này rất đa dạng, phong phú, giúp doanh nghiệp thu hút được nhiều chuyên gia, nhân viên giỏi qua đó tuyển chọn vào các chức danh phù hợp. Doanh

ng nghiệp có nhiều sự lựa chọn, làm mới nhân sự của mình. Các nhân viên mới cũng thường năng nổ, muốn chứng minh khả năng của mình nên có thể đem lại hiệu quả sử dụng lao động cao. Tuy nhiên sẽ mất chi phí tuyển dụng, đào tạo, hướng dẫn và cũng sẽ gặp khó khăn trong việc lựa chọn. Nguồn nhân lực này sẽ làm thay đổi chất lượng lao động của doanh nghiệp. Các hình thức thu hút ứng viên từ bên ngoài như thông qua quảng cáo, văn phòng trung tâm tư vấn giới thiệu việc làm, tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học, cao đẳng... và một số hình thức khác.

b) Nội dung tuyển dụng

Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng trong các doanh nghiệp thường được tiến hành theo 9 bước như sau:



Sơ đồ 1.2 Quy trình tuyển dụng nhân sự

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng

Để chuẩn bị tuyển dụng, doanh nghiệp sẽ thành lập hội đồng tuyển dụng (HĐTD), quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của HĐTD. HĐTD nghiên cứu các loại văn bản liên quan đến quá trình tuyển dụng đồng thời xác định tiêu chí tuyển dụng. Các tiêu chí tuyển dụng này giúp các nhà tuyển dụng có được định hướng về ứng viên lý tưởng cho vị trí đang cần

tuyển dụng, đồng thời cũng giúp các nhà tuyển dụng thiết lập các câu hỏi tuyển dụng. Các tiêu chí tuyển dụng còn được sắp xếp theo mức độ quan trọng từ cao tới thấp tùy thuộc vào những yếu tố cần thiết để ứng viên có thể hoàn thành tốt công việc.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng

Có rất nhiều hình thức để thông báo tuyển dụng như: quảng cáo trên tivi, báo, đài, thông qua các trung tâm dịch vụ lao động, yết thị trước cổng doanh nghiệp hoặc thông báo trên website của doanh nghiệp (nếu có). Thông báo nên ngắn gọn, chi tiết và đầy đủ những thông tin cần thiết cho ứng viên.

Bước 3: Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ

Việc thu nhận, nghiên cứu hồ sơ sẽ do bộ phận nhân sự của doanh nghiệp tiến hành. Hồ sơ xin việc cơ bản sẽ bao gồm: đơn xin tuyển dụng, bản khai lý lịch có chứng thực của địa phương, giấy chứng nhận đủ sức khỏe công tác trong vòng 6 tháng, các loại văn bằng, chứng chỉ, chứng nhận trình độ chuyên môn, nghiệp vụ...

Khi nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên bộ phận nhân sự sẽ quan tâm đến các thông tin như: học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác, sức khỏe, mức độ lành nghề, tính tình, đạo đức, tâm tư, nguyện vọng... Nghiên cứu hồ sơ là bước sơ loại các ứng viên không đáp ứng được các tiêu chuẩn công việc.

Bước 4: Phỏng vấn sơ bộ

Phỏng vấn sơ bộ là bước phỏng vấn nhanh các ứng viên nhằm loại bỏ những ứng viên yếu kém hoặc không đạt tiêu chuẩn mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra. Bước này có thể có, có thể không áp dụng đối với từng doanh nghiệp.

Bước 5: Kiểm tra, trắc nghiệm

Sau vòng phỏng vấn sơ bộ, áp dụng các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm để đánh giá ứng viên về các kiến thức cơ bản, chuyên môn, khả năng thực hành nhằm chọn được các ứng viên xuất sắc nhất.

Bước 6: Phỏng vấn lần hai

Phỏng vấn lần hai là vòng phỏng vấn chi tiết hơn, để tìm hiểu, đánh giá ứng viên về nhiều phương diện như kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm, phẩm chất cá nhân thích hợp cho tổ chức, doanh nghiệp...

Giống như bước 4, bước 5 và bước 6 cũng có được thực hiện hoặc không tùy vào các doanh nghiệp khác nhau.

Bước 7: Xác minh, điều tra

Xác minh, điều tra là quá trình làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ hoặc khẳng định lại những điều đã biết về những ứng viên có triển vọng tốt. Công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm về trình độ, kinh nghiệm, tính cách của ứng viên. Đặc biệt đối với những ngành đòi hỏi tính an ninh cao, công tác xác minh có thể có yêu cầu tìm hiểu về nguồn gốc, lý lịch, gia đình của ứng viên.

Bước 8: Kiểm tra sức khỏe

Kiểm tra sức khỏe là công tác để đảm bảo ứng viên được nhận có đủ sức khỏe để công tác. Nếu một người có đủ các yếu tố về trình độ học vấn, hiểu biết chuyên môn cộng với tư cách tốt nhưng không có đủ điều kiện sức khỏe thì cũng khó có thể đảm nhận được công việc. Có thể gây ra nhiều phiền toái cho tổ chức, doanh nghiệp về cả kinh tế lẫn pháp lý.

Bước 9: Ra quyết định tuyển dụng

Đây là bước cuối cùng cũng là bước quan trọng nhất trong quá trình tuyển dụng. Ở bước này nhà tuyển dụng sẽ ra quyết định chọn hoặc loại bỏ

ứng viên dựa trên các thông tin có được từ những bước trước đó. Để đưa ra quyết định thì có nhiều cách khác nhau. Một cách đưa quyết định đơn giản là hội đồng tuyển dụng sẽ thu thập, xem xét lại các thông tin về ứng viên một cách hệ thống, dựa trên các tiêu chí tuyển dụng cũng như khả năng của ứng viên đó để đưa ra quyết định. Cách ra quyết định này thường không khách quan, ít chính xác do mỗi cá nhân có quan điểm khác nhau, nhưng lại hay được áp dụng trong thực tế vì đơn giản.

Để đưa ra quyết định có tính chính xác cao hơn thì có cách đưa ra quyết định theo kiểu thống kê. Nghĩa là hội đồng tuyển dụng sẽ xác định tiêu thức, yếu tố quan trọng nhất đối với từng công việc cũng như tầm quan trọng của từng tiêu thức. Tất cả các điểm đánh giá về ứng viên trong quá trình tuyển dụng sẽ được tổng hợp lại. Ứng viên đạt tổng số điểm cao nhất sẽ được tuyển chọn. [10]

1.2.3. Sắp xếp và sử dụng nhân sự

Sau khi đã tuyển dụng được những ứng viên phù hợp với yêu cầu, doanh nghiệp phải tiến hành sắp xếp, bố trí họ vào những vị trí, công việc khác nhau. Việc sắp xếp, bố trí cán bộ có vai trò quyết định đến hiệu quả hoạt động của lao động. Việc sắp xếp này đòi hỏi sự phù hợp giữa tri thức và phẩm chất của người lao động với yêu cầu của công việc được giao cũng như sự tương xứng giữa công việc và người thực hiện, đảm bảo cho mọi việc được hoàn thành và được thực hiện tốt.

Để đạt được mục đích trên, cần tuân thủ những nguyên tắc sau:

- Sắp xếp cán bộ, lao động theo chuyên môn, nghề nghiệp họ được đào tạo, đồng thời xuất phát từ yêu cầu công việc để bố trí sắp xếp cho phù hợp.
- Sắp xếp theo hướng chuyên môn hoá sẽ giúp cho người lao động đi sâu phát triển nghề nghiệp, chuyên môn của mình.

- Sắp xếp và sử dụng người lao động phù hợp với tâm tư, nguyện vọng, tính cách cũng như mục tiêu phấn đấu của họ.

- Sắp xếp phải tạo điều kiện cho phát huy ưu điểm, khắc phục nhược điểm của người lao động.

Việc sắp xếp người lao động không chỉ là việc bố trí họ vào những vị trí theo ngành nghề ban đầu, mà còn bao gồm việc sử dụng người lao động trong quá trình công tác. Việc phân công nhiệm vụ cũng có vai trò quan trọng trong quá trình sử dụng cán bộ quản lý.

1.2.4. Đào tạo và phát triển nhân sự

Đào tạo gồm các hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề, kỹ năng người lao động, giúp người lao động hoàn thành công việc thực tại tốt hơn.

Phát triển bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho người lao động thích ứng và theo kịp với cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển (Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, 2012).

Đào tạo và phát triển nhân sự là tiến trình nhằm cung cấp, trang bị cho cán bộ, người lao động những kỹ năng, hiểu biết cũng như thông tin về tổ chức và công việc trong tổ chức, bao gồm cả mục tiêu của doanh nghiệp. Đào tạo và phát triển nhân sự để thúc đẩy công nhân viên, người lao động có những đóng góp tích cực hơn trở lại cho tổ chức, doanh nghiệp. Đào tạo và phát triển nhân sự là cách để sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có bằng việc giúp cho người lao động hiểu rõ, nắm vững hơn về công việc cũng như có ý thức tự giác và thái độ tốt hơn trong công tác. Đào tạo và phát triển nhân sự còn giúp nâng cao khả năng thích ứng của người lao động với công việc trong tương lai, giúp họ sẵn sàng đảm nhiệm công việc mới ở vị trí cao hơn. Đào tạo và phát triển nhân sự cũng chính là để thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp, nó đòi hỏi doanh nghiệp phải thực hiện liên tục không ngừng.

a) Đào tạo nhân sự

Mục đích của công tác đào tạo nhân sự là bồi đắp, cung cấp cho người lao động những phần kiến thức còn thiếu, những khả năng và kinh nghiệm thực tế trong chuyên môn, cập nhật cũng như mở rộng tầm hiểu biết của người lao động để họ có thể hoàn thành tốt công việc được giao cũng như có khả năng đương đầu với những biến đổi của môi trường xung quanh.

Quá trình đào tạo được áp dụng cho những người mới, chưa nắm được nội dung công việc cũng như chưa có kinh nghiệm, hoặc áp dụng cho những người đang công tác nhưng chưa đủ khả năng hoàn thành công việc của mình, hoặc để nâng cao trình độ cho những người có khả năng, phục vụ cho việc tăng tiến của họ.

Đào tạo nhân sự được chia làm 2 loại: Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật và đào tạo nâng cao năng lực quản trị.

- **Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật** là quá trình giảng dạy và nâng cao chuyên môn kỹ thuật cho người lao động và được áp dụng cho các nhân viên kỹ thuật, người lao động trực tiếp (Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Diễm, 2012). Các phương pháp nâng cao trình độ chuyên môn bao gồm:

- *Phương pháp đào tạo tại nơi làm việc*: Những nhân viên có kinh nghiệm và trình độ chuyên môn, tay nghề cao sẽ trực tiếp hướng dẫn, huấn luyện, giám sát những người được đào tạo tại nơi làm việc. Đây là phương pháp đào tạo được sử dụng rộng rãi nhất.

- *Phương pháp đào tạo theo chỉ dẫn*: Những người có trách nhiệm đào tạo liệt kê công việc, nhiệm vụ, những bước phải tiến hành, cách thực hiện công việc sau đó kiểm tra kết quả công việc của học viên đồng thời uốn nắn, hướng dẫn cho đúng. Phương pháp này đòi hỏi người học phải có sự chủ động sáng tạo hơn để thực hiện được công việc (Nguyễn Hữu Thân, 2004).

- *Phương pháp giảng bài*: Thông qua các lớp học, hướng dẫn học viên về lý thuyết kết hợp với thực hành. Có thể giảng bài trực tiếp hoặc gián tiếp.

• **Đào tạo nâng cao năng lực quản trị** là cách truyền đạt các kiến thức làm thay đổi quan điểm hay nâng cao năng lực thực hành của nhà quản trị. Hình thức đào tạo này được áp dụng cho các cấp quản trị từ quản trị viên cấp cao đến quản trị viên cấp cơ sở. Các phương pháp đào tạo nâng cao năng lực quản trị bao gồm:

- *Phương pháp luân phiên*: là phương pháp thay đổi luân phiên công việc, mục tiêu của người đào tạo, cho họ tiếp cận với nhiều công việc khác nhau giúp họ hiểu được công việc của DN một cách tổng thể nhất.

- *Phương pháp kèm cặp*: Người được đào tạo sẽ được làm việc trực tiếp với người mà họ sẽ thay thế trong thời gian tới để nắm được công việc mà mình sẽ đảm nhận. Phương pháp này được áp dụng cho các quản trị viên cấp cao.

- *Phương pháp đào tạo giám đốc trẻ*: là phương pháp đào tạo các thực tập viên quản trị cấp trung bằng cách đặt họ vào vai trò của các giám đốc trẻ và đưa ra đường lối chính sách cho doanh nghiệp.

- *Một số phương pháp khác*: đó là các phương pháp đào tạo bên ngoài DN như: phương pháp nghiên cứu tình huống, phương pháp trò chơi quản trị, phương pháp hội thảo, phương pháp nhập vai.

b) Phát triển nhân sự:

Nếu như đào tạo nhân lực tập trung vào các công việc hiện tại thì phát triển nhân lực lại là sự chuẩn bị cho công việc tương lai, trong thời gian dài hạn. Phát triển nhân lực là hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức. Phát triển nhân sự xuất phát từ yêu cầu, mục tiêu kinh doanh của mỗi doanh nghiệp, giúp doanh

nghiệp có đủ nguồn nhân lực để thực hiện mục tiêu của mình. Ngoài ra phát triển nhân sự còn giúp cho người lao động bộc lộ năng lực của mình, tạo cho họ môi trường thuận lợi để họ làm việc tốt hơn và tạo cho họ cơ hội thăng tiến (Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, 2012).

Nội dung của công tác phát triển nhân sự bao gồm:

- Thăng chức và bổ nhiệm CBCNV vào các chức vụ quản trị.
- Giải quyết chế độ cho nhân viên, quản trị viên khi họ rời khỏi DN.
- Tuyển dụng đội ngũ lao động mới.

1.2.5. Đánh giá và đãi ngộ nhân sự

a) Đánh giá nhân sự

Đánh giá nhân viên là một công việc quan trọng của quản trị nhân sự vì qua việc đánh giá nhân viên mới thấy được hiệu quả sử dụng lao động của tổ chức, doanh nghiệp. Nó là chìa khóa cho việc hoạch định, tuyển dụng cũng như đào tạo, phát triển và đặc biệt là đãi ngộ nhân sự.

Đánh giá là một công việc đã được tiêu chuẩn hóa, phải được thực hiện thường xuyên nhằm thu thập thông tin về khả năng nghề nghiệp, kết quả công tác cũng như nguyện vọng cá nhân và phát triển của người lao động. Qua đánh giá có thể đưa ra các quyết định đúng đắn đối với người lao động. Đánh giá kết quả công tác một cách chính xác chính là sự nhìn nhận những thành tích người lao động đạt được cũng như nhìn ra được những sai sót của người lao động, giúp cho mỗi người đều cố gắng làm việc tốt hơn, tích cực hơn. Ngược lại, những đánh giá hời hợt chủ quan có thể tạo nên tâm trạng bất bình, lo lắng hoặc ảm ức đối với người bị đánh giá. Sự không hài lòng, không phục này có thể làm cho họ kém tập trung vào công việc, làm việc không năng

suất, kém hiệu quả, có khi tạo nên sự đối đầu ngầm, mâu thuẫn nội bộ (Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, 2012).

Việc đánh giá thành tích người lao động thường bao gồm các công việc sau: bộ phận nhân sự và các bộ phận liên quan cần xác định mục đích và mục tiêu cần đánh giá. Sau đó phải đưa ra các tiêu chuẩn để đánh giá. Rồi tiến hành đánh giá nhân viên thông qua việc so sánh các thông tin thu thập được với các tiêu chuẩn đã được đề ra của doanh nghiệp. Cuối cùng đưa ra được các đánh giá về nhân viên và mức độ hoàn thiện công việc của nhân viên.

Một số phương pháp đánh giá thành tích công tác:

- Phương pháp xếp hạng luân phiên.
- Phương pháp so sánh từng cặp.
- Phương pháp cho điểm.

b) Đãi ngộ nhân sự

Đãi ngộ nhân sự là quá trình chăm lo đến đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, mục đích để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và từ đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp. Đãi ngộ nhân sự nhằm kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh và thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp (Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, 2012).

Đãi ngộ nhân sự là một quá trình từ việc xây dựng các chính sách đãi ngộ đến việc tổ chức thực hiện công tác đãi ngộ trong doanh nghiệp. Đãi ngộ nhân sự giúp đạt được mục tiêu của doanh nghiệp thông qua lao động có hiệu quả nguồn nhân lực. Đãi ngộ nhân sự cũng là một trong những yếu tố quan trọng để doanh nghiệp thu hút được nhân tài nhằm thực hiện được những mục tiêu tăng trưởng cao.

Đãi ngộ nhân sự phải hướng tới việc thỏa mãn nhu cầu vật chất và tinh thần của người lao động. Vì vậy đãi ngộ nhân sự được chia thành 2 hình thức: đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần.

- **Đãi ngộ vật chất**

Đãi ngộ thông qua kinh tế, vật chất luôn là hình thức nhanh nhất thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, nâng cao hiệu quả công việc. Đãi ngộ vật chất qua các hình thức:

- * *Tiền lương*: là giá cả sức lao động được hình thành qua thỏa thuận giữa người có sức lao động và người sử dụng sức lao động, phù hợp với quan hệ trong nền kinh tế thị trường. Tiền lương là vấn đề thiết thực nhưng cũng vô cùng nhạy cảm trong doanh nghiệp.

Trong các doanh nghiệp hiện nay thường áp dụng 2 hình thức trả lương chính là trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm. Trả lương theo thời gian là việc trả lương căn cứ vào thời gian tham gia công việc của người lao động. Hình thức trả lương này thường áp dụng cho các cấp quản lý và các nhân viên khối văn phòng. Nó có ưu điểm là khuyến khích người lao động đảm bảo ngày công lao động nhưng không kích thích được sự nhiệt tình sáng tạo của người lao động do nó mang tính bình quân hóa. Hình thức trả lương thứ 2 theo sản phẩm dựa vào kết quả làm ra trong thời gian làm việc. Hình thức này gắn thu nhập của người lao động với kết quả làm việc của họ vì vậy kích thích được người lao động nâng cao năng suất của mình.

- **Đãi ngộ tinh thần**

Mức sống hiện nay ngày càng cao, làm cho nhu cầu về tinh thần của người lao động cũng tăng lên. Đãi ngộ tinh thần là chăm lo cho đời sống tinh thần của người lao động, thỏa mãn các nhu cầu đa dạng về tinh thần của họ như niềm vui trong công việc, sự hứng thú, say mê với công việc, đòi hỏi được đổi

xử công bằng, được kính trọng,... Các doanh nghiệp, tổ chức thường áp dụng các biện pháp để khuyến khích tinh thần như sử dụng người đúng theo khả năng, bố trí công việc phù hợp với nguyện vọng, tính cách của mỗi cá nhân, tạo điều kiện cho người lao động nâng cao trình độ, cấp trên gần gũi và quan tâm đến người lao động, các hình thức khen thưởng, tuyên dương... Trong nhiều trường hợp, kích thích tinh thần còn đem lại hơn hiệu quả lớn hơn đãi ngộ vật chất. Vì vậy các nhà quản lý cần không ngừng thực hiện các biện pháp đãi ngộ tinh thần đối với nhân viên của mình nhằm đạt được hiệu quả lao động lớn nhất.

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng tới quản trị nhân sự

1.3.1. Môi trường vĩ mô

Theo Nguyễn Hữu Thân (2010), các yếu tố môi trường vĩ mô ảnh hưởng đến hoạt động QTNS của doanh nghiệp bao gồm 5 yếu tố sau:

- Khung cảnh kinh tế:

Tình hình kinh tế và thời cơ kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến QTNS. Khi kinh tế bất ổn hoặc đang trong giai đoạn suy thoái, doanh nghiệp một mặt vẫn phải duy trì đội ngũ lao động có tay nghề, một mặt lại phải tìm cách giảm chi phí lao động như giảm giờ làm, giảm phúc lợi, cho nhân viên nghỉ tạm hoặc nghỉ việc.

Ngược lại, khi kinh tế phát triển doanh nghiệp lại có nhu cầu gia tăng lao động để mở rộng sản xuất bằng cách tuyển thêm người có trình độ, tăng lương cũng như cải thiện điều kiện làm việc, tăng phúc lợi và tăng cường đào tạo huấn luyện nhân viên.

- Dân số/lực lượng lao động:

Tỷ lệ dân số phát triển nhanh, lực lượng lao động hàng năm cần việc làm cao thì doanh nghiệp có nhiều cơ hội lựa chọn lao động có chất lượng cho mình đồng thời cũng đòi hỏi phải tạo thêm nhiều việc làm mới để giải quyết

việc làm cho số lao động đó. Ngược lại, dân số phát triển chậm sẽ làm lão hóa đội ngũ lao động và khan hiếm dần nguồn nhân lực. Lao động nữ chiếm tỷ lệ cao cũng ảnh hưởng đến công việc, xét trên phương diện thai sản, chăm sóc con cái.

- **Pháp luật:**

Pháp luật ảnh hưởng đến quản lý nhân sự, có sự ràng buộc đối với các doanh nghiệp trong việc tuyển dụng, đãi ngộ lao động. Để tận dụng được cơ hội các doanh nghiệp phải nắm bắt được các quy định, những ưu tiên của Chính phủ.

- **Văn hóa – xã hội:**

Doanh nghiệp cần biết phân tích các yếu tố văn hóa, xã hội nhằm đưa ra được các chiến lược phù hợp với điều kiện từng nơi. Mỗi một sự thay đổi của các lực lượng văn hóa có thể tạo ra một ngành kinh doanh mới nhưng cũng có thể xóa đi một ngành kinh doanh đã có.

- **Khoa học – kỹ thuật:**

Với sự phát triển của khoa học – kỹ thuật như hiện nay đòi hỏi các nhà quản trị phải đào tạo đội ngũ lao động của mình nắm bắt, phù hợp với công nghệ mới nhằm tận dụng được kỹ thuật, tăng năng suất lao động. Việc khoa học – kỹ thuật phát triển đồng nghĩa với việc đòi hỏi ít hơn về số lượng lao động nhưng chất lượng lao động phải cao hơn. Vì vậy nhà quản trị cũng phải quan tâm đến vấn đề sắp xếp lại lực lượng lao động.

1.3.2. Môi trường tác nghiệp

Hoạt động quản trị nhân sự của doanh nghiệp bị tác động bởi các yếu tố thuộc môi trường ngành (Nguyễn Hữu Thân, 2010).

- **Khách hàng:**

Khách hàng là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Có khách hàng thì mới có doanh thu. Chính vì vậy nhà quản trị phải làm sao đảm bảo nhân viên của mình tạo ra được những sản phẩm phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng, cũng như cung cấp cho khách hàng những dịch vụ tốt nhất. Để đạt được điều này đòi hỏi nhà quản trị phải kết hợp nhiều yếu tố trong QTNS, không chỉ đơn giản là vấn đề tiền lương đãi ngộ mà còn phải bao gồm cả việc đào tạo, chỉ dẫn...

- **Đối thủ cạnh tranh:**

Đối thủ cạnh tranh là một yếu tố cũng không kém phần quan trọng trong các yếu tố của môi trường bên ngoài. Như đã nói ở trên, nhân sự là yếu tố quyết định đến sự sống còn của doanh nghiệp. Doanh nghiệp nào có đội ngũ lao động tốt hơn thì sẽ có nhiều khả năng thành công hơn các doanh nghiệp khác. Vì vậy các doanh nghiệp có sự cạnh tranh gay gắt với nhau về nhân sự. Các đối thủ cạnh tranh có thể là một nguồn tốt để tìm kiếm lao động nhưng cũng là nguy cơ không nhỏ có thể lấy đi lao động của doanh nghiệp mình.

1.3.3. Môi trường vi mô

Các yếu tố thuộc môi trường bên trong ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nhân sự của doanh nghiệp bao gồm:

- **Mục tiêu của tổ chức/doanh nghiệp:**

Mỗi doanh nghiệp đều có mục tiêu riêng. Chính mục tiêu của Công ty sẽ quyết định đến quy mô của các bộ phận trong doanh nghiệp cũng như nhu cầu về các nguồn lực trong đó có nhân lực. Mỗi bộ phận chuyên môn phải dựa vào định hướng của doanh nghiệp để đề ra mục tiêu của bộ phận mình trong đó bao gồm cả bộ phận nhân sự.

- **Chính sách của doanh nghiệp:**

Các chính sách về nhân sự của doanh nghiệp phụ thuộc vào chiến lược dùng người của từng doanh nghiệp. Một số chính sách ảnh hưởng đến QTNS

như là cung cấp cho nhân viên một môi trường làm việc an toàn, khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình, trả lương và đãi ngộ hợp lý, khuyến khích nhân viên làm việc đạt năng suất cao dựa trên số lượng và chất lượng...

- Bầu không khí văn hóa trong doanh nghiệp:

Bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp có ảnh hưởng rất quan trọng đến tư duy hành động và cách thức ứng xử của mọi người trong tổ chức. Các tổ chức có thể thúc đẩy, khuyến khích được sự năng động, sáng tạo của các thành viên thông qua bầu không khí văn hóa trong doanh nghiệp. Công đoàn cũng là một trong những nhân tố ảnh hưởng đến quyết định của các thành viên trong doanh nghiệp.

- Yếu tố con người

Yếu tố con người ở đây chính là những nhân viên làm việc trong doanh nghiệp. Trong đội ngũ lao động bao gồm nhiều công nhân viên, mỗi người lại có nguyện vọng, sở thích, năng lực khác nhau. Vì vậy QTNS phải nghiên cứu, tìm hiểu nhằm đề ra các biện pháp quản trị phù hợp.

Không chỉ khác nhau giữa những người lao động mà nhu cầu, thị hiếu của mỗi cá nhân cũng thay đổi theo từng thời kỳ. Chính vì vậy QTNS không thể cứng nhắc mà phải thay đổi theo xu hướng chung. Tiền lương có tác động trực tiếp đến người lao động. Sự đãi ngộ xứng đáng là một yếu tố quan trọng để thu hút người lao động mới cũng như giữ được lao động cũ. Muốn công tác quản trị được hiệu quả thì phải có sự quan tâm một cách thích đáng đến vấn đề tiền lương, đãi ngộ.

- Yếu tố nhà quản trị

Nhà quản trị là người đề ra các chính sách, đường lối, phương hướng phát triển cho doanh nghiệp. Nhà quản trị cũng là những người trực tiếp thực hiện công tác QTNS. Nhà quản trị có tầm nhìn xa, có các chính sách hợp lý

đối với người lao động, có phương pháp giao tiếp cũng như truyền đạt khéo léo sẽ dễ dàng hơn trong việc QTNS. Ngoài ra nhà quản trị có kiến thức, có tâm cũng dễ thu phục lòng người. Ngược lại, nhà quản trị lạm quyền, có cách xử thế không công bằng, hoặc không có tài gặp rất nhiều khó khăn trong việc QTNS. Tóm lại, QTNS trong doanh nghiệp có đem lại kết quả như mong muốn hay không phụ thuộc rất nhiều vào thái độ của nhà quản trị với lợi ích chính đáng của người lao động (Nguyễn Hữu Thân, 2010).

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH Ô TÔ PHÚC LÂM

2.1. Giới thiệu về công ty TNHH Ô Tô Phúc Lâm

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Công ty

Công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm được thành lập ngày 20 tháng 12 năm 2005 theo giấy phép kinh doanh số 0113024718 ngày 15 tháng 12 năm 2006.

Công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm là một công ty chuyên về dịch vụ sửa chữa bảo dưỡng, trung đại tu ô tô, có vị trí địa lý thuận lợi nằm kề tuyến đường huyết mạch quốc lộ 5 của thành phố với hơn 5000m² diện tích nhà xưởng, trang thiết bị được Công ty đầu tư khang trang hiện đại với đội ngũ cán bộ quản lý, kỹ thuật viên lành nghề giàu kinh nghiệm và chuyên nghiệp. Các dịch vụ chủ yếu của công ty bao gồm:

- Dịch vụ kiểm tra tình trạng kỹ thuật của xe ô tô.
- Dịch vụ bảo dưỡng định kỳ.
- Dịch vụ sửa chữa nhỏ.
- Dịch vụ sửa chữa lớn (đại tu) xe ô tô các loại.
- Sửa chữa, trung đại tu, phục hồi xe
- Thay thế vật tư phụ tùng chính hãng
- Sơn tót toàn bộ hoặc một phần của xe
- Trung đại tu máy móc
- Tư vấn bảo hành & bảo dưỡng định kỳ cho xe

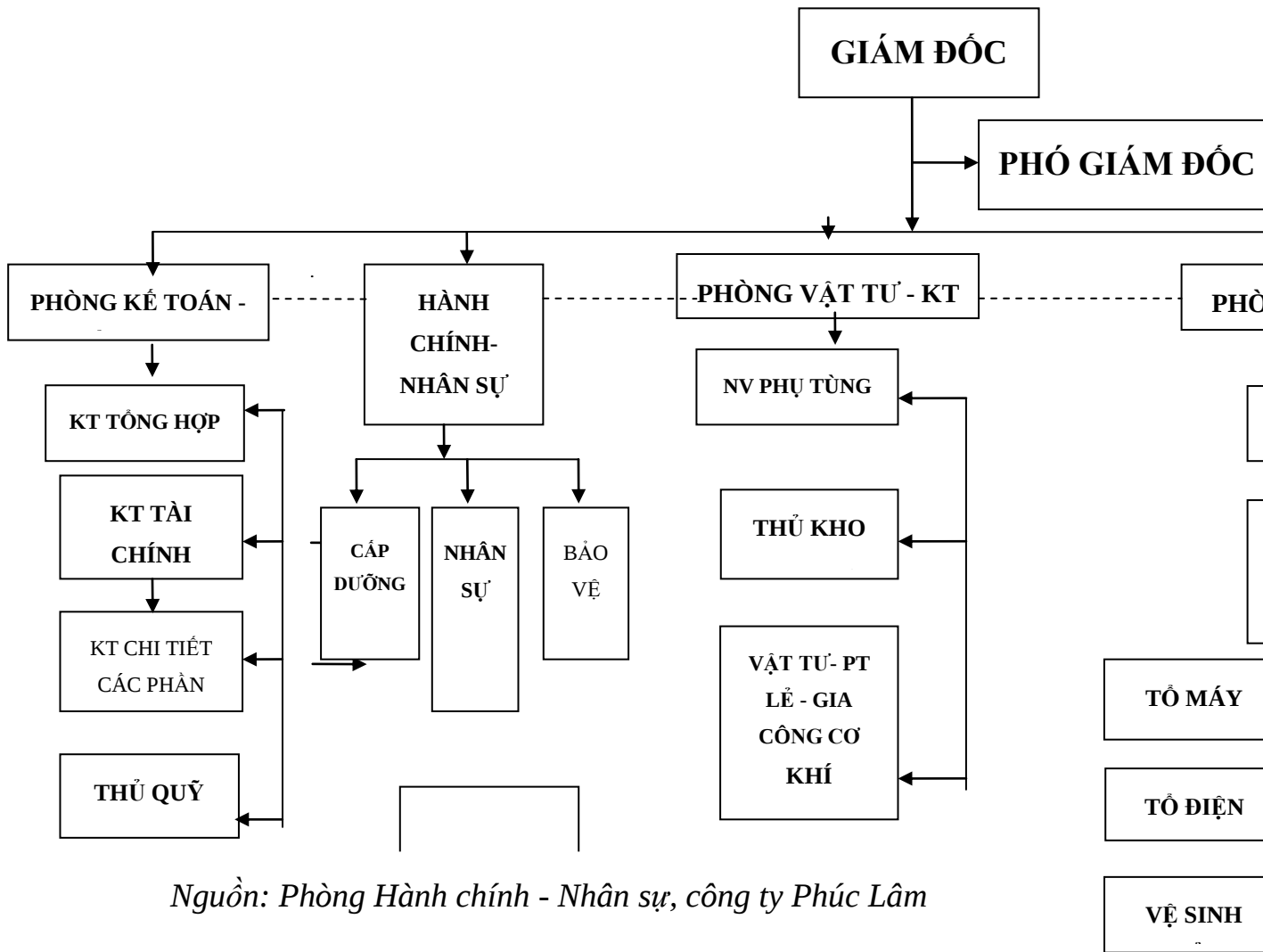
Trong quá trình kinh doanh, Công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm luôn mong muốn mang lại những sản phẩm, dịch vụ chất lượng, tiện nghi tốt nhất cho khách

hàng. Do đó, với phương châm "Giữ trọn niềm tin của khách hàng" đã trở thành kim chỉ nam trong phương hướng hoạt động kinh doanh và phục vụ khách hàng của công ty.

Trong suốt chặng đường hoạt động, Công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm đã nhận được sự ủng hộ nhiệt tình của Quý khách hàng, các đối tác, các nhà cung cấp trong khu vực Hải phòng và các tỉnh lân cận. Công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm luôn phấn đấu nỗ lực hết mình và cam kết "Tạo ra những điều tuyệt vời nhất" cho khách hàng.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH ô tô Phúc Lâm

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty Cổ phần Ô tô Phúc Lâm



Giám đốc

Chức năng:

Là người điều hành chính về mọi mặt hoạt động chính của công ty.

Đại diện hợp pháp của công ty trước pháp luật Nhà nước.

Đại diện cho quyền lợi của cán bộ công nhân viên dưới quyền.

Nhiệm vụ:

Chịu trách nhiệm về mọi hành vi của công ty trước pháp luật.

Điều hành hoạt động kinh doanh của công ty có hiệu quả, thực hiện theo đúng quy định của Nhà nước ban hành.

Phó giám đốc

Chức năng:

Là người quản lý trực tiếp các phòng ban của công ty.

Đại diện cho giám đốc chỉ đạo và giám sát mọi hoạt động chính của công ty.

Nhiệm vụ:

Chịu trách nhiệm về mọi hành vi trước giám đốc và pháp luật.

- Giám sát và quản lý tốt cán bộ nhân viên và các hoạt động kinh doanh của công ty có hiệu quả.

Phòng hành chính- nhân sự

Chức năng:

Tổ chức tốt bộ máy quản lý điều hành công ty hiệu quả.

Công tác tổ chức lao động, chế độ tiền lương, Bảo hiểm xã hội...

Công tác quản trị hành chính, văn thư, phục vụ...

Nhiệm vụ:

Quản lý hồ sơ của CBNV từ cấp trưởng phòng trở xuống, quản lý và theo dõi diễn biến nhân sự của toàn công ty.

Xét tuyển lao động, tiếp nhận lao động, làm thủ tục ký hợp đồng

ngắn hạn, dài hạn, thử việc, lao động thời vụ, đề nghị sa thải, chấm dứt hợp đồng...

Thực hiện giải quyết các chế độ có liên quan đến quyền lợi, nghĩa vụ của người lao động, các chính sách về lao động, tiền lương, tiền thưởng theo quy định của công ty và các văn bản quy định của nhà nước.

Báo cáo định kỳ 6 tháng/lần về lao động, tiền lương và các hình thức bảo hiểm với các cơ quan quản lý khác.

Quan hệ đối ngoại với các cơ quan quản lý hành chính, chính quyền địa phương, các đơn vị trong địa bàn và với các cơ quan quản lý cấp trên.

Kết hợp với công đoàn, đoàn viên thanh niên chăm lo tới đời sống, văn hóa xã hội thăm nom ốm đau, hiếu hỉ của cá nhân, gia đình CBNV công ty.

Bí mật mọi công tác tổ chức lao động, tổ chức cán bộ, không phát tán số liệu, tài liệu khi chưa có ý kiến của lãnh đạo.

Phòng kế toán tài chính

Chức năng:

Quản lý toàn bộ tài sản (Vô hình và hữu hình của công ty): hàng hóa, tiền vốn, các khoản thu, chi, tiền lương...

Định hướng xây dựng kế hoạch về công tác tài chính ngắn hạn, dài hạn, tìm ra các biện pháp tạo nguồn vốn và thu hút nguồn vốn.

Quản lý chặt chẽ các nguồn vốn đầu tư của công ty. Cân đối và sử dụng các nguồn vốn hợp lý, có hiệu quả.

Nhiệm vụ:

Báo cáo định kỳ quyết toán tài chính, báo cáo nhanh mọi hoạt động kinh doanh để Giám đốc kịp thời điều chỉnh.

Tham gia thẩm định các dự án đầu tư dài hạn, đầu tư bổ sung mở rộng sản xuất kinh doanh.

Kiểm tra chứng từ thanh toán của công ty bảo đảm đúng nguyên tắc quản lý tài chính của nhà nước trước khi trình Giám đốc duyệt.

Được phép đề nghị duyệt các phương án kinh doanh, đề nghị góp vốn, cho vay vốn đối với các phương án của công ty đúng thời hạn và theo chỉ số quy định.

Chủ động quan hệ với các cơ quan quản lý cấp trên, các cơ quan nghiệp vụ (tài chính, thuế, ngân hàng).

Trình duyệt lương hàng tháng của các CBVN đảm bảo chính xác và đúng kỳ hạn.

Phòng Vật tư - Kỹ thuật:

Chức năng:

Giúp giám đốc công ty quản lý công tác kỹ thuật, chất lượng sản phẩm, sửa chữa ô tô và các thiết bị khác, công tác bảo hộ an toàn lao động. Tham mưu giúp giám đốc tổ chức công tác quản lý chỉ đạo kỹ thuật - KCS - kỹ thuật an toàn bảo hộ lao động và chịu trách nhiệm trước giám đốc về kết quả hoạt động kỹ thuật của công ty.

Nhiệm vụ:

+ Tổ chức xây dựng các kế hoạch đầu tư thiết bị công nghệ mới, chế thử sản phẩm mới và các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật cho các sản phẩm, lập quy trình công nghệ sản xuất sản phẩm và công tác kỹ thuật an toàn bảo hộ lao động đồng thời tổ chức thực hiện tốt kế hoạch đó.

+ Tổ chức chỉ đạo, đôn đốc, kiểm tra, hướng dẫn việc thực hiện quy trình quy phạm. Chỉ đạo sản xuất, đề xuất phương án xử lý sự cố thiết bị nảy sinh trong quá trình sản xuất.

+ Tổ chức xây dựng các phương án kiểm tra chất lượng sản phẩm, phân loại sản phẩm của công ty. Đảm bảo sản phẩm sản xuất ra đúng quy cách, đúng tiêu chuẩn chất lượng.

+ Giúp giám đốc quản lý, điều hành công tác kế hoạch vật tư của công ty. Xây dựng và tổng hợp kế hoạch sản xuất kỹ thuật, tiến hành lập kế hoạch cung ứng vật tư kỹ thuật, đáp ứng phục vụ nhu cầu của sản xuất.

Phòng dịch vụ:

Chức năng:

Giúp giám đốc công ty quản lý bộ phận dịch vụ 1 và bộ phận dịch vụ 2. Tham mưu giúp giám đốc tổ chức công tác thực hiện cung ứng các dịch vụ, quản lý phụ trách nhà xưởng.

Nhiệm vụ:

- + Tổ chức thực hiện các dịch vụ theo yêu cầu của khách hàng
- + Quản lý, phân công thực hiện các dịch vụ: máy, sơn, gò.

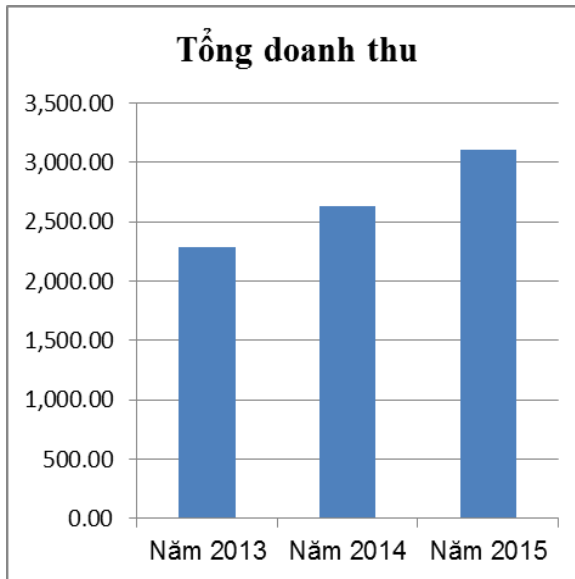
2.1.3. Một số kết quả kinh doanh của Công ty trong thời gian qua

Bảng 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn 2013-2015

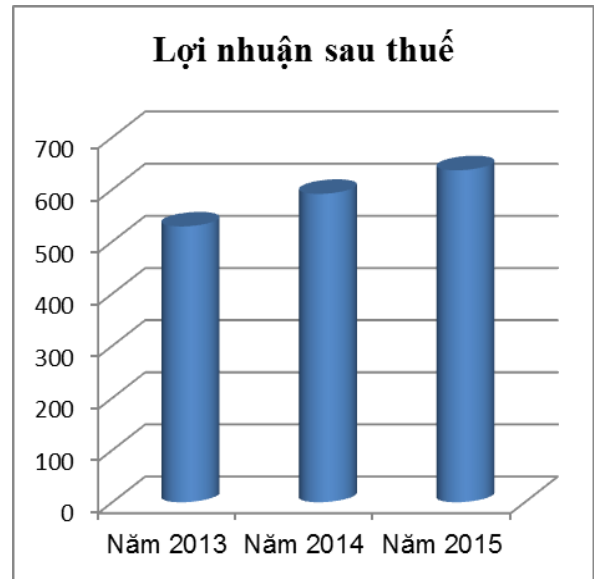
Stt	Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Chênh lệch ($\pm$)		So sánh (%)	
					2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014
1	Tổng doanh thu	2,283.71	2,630.83	3,101.75	347.12	470.92	115.20	117.90
2	Tổng chi phí	1,578.47	1,872.64	2,285.54	294.17	412.90	118.64	122.05
3	Tổng LN trước thuế	705.24	758.19	816.21	52.95	58.02	107.51	107.65
4	Thuế	176.31	166.80	179.57	-9.51	12.76	94.607	107.65
5	Lợi nhuận sau thuế	528.93	591.39	636.64	62.46	45.26	111.81	107.65

(Nguồn: Báo cáo tài chính của công ty Phúc Lâm các năm 2013-2015)

Biểu đồ 2.1 a: Diễn biến doanh thu của công ty TNHH Phúc Lâm giai đoạn 2013-2015



Biểu đồ 2.1 b: Diễn biến lợi nhuận của công ty TNHH Phúc Lâm giai đoạn 2013-2015



Qua bảng 2.1 và biểu đồ 2.1a , 2.1b ta thấy trong giai đoạn 2013-2015, tổng doanh thu của công ty Phúc Lâm đang giữ vững đà tăng, với tốc độ tăng năm sau cao hơn năm trước và đều lớn hơn 15%. Điều này một phần do tình hình sử dụng ô tô của người dân Hải Phòng đang tiếp tục gia tăng mạnh dẫn đến nhu cầu sửa chữa, trung đại tu ô tô tăng cao, một phần thể hiện thành công của công ty trong việc thu hút khách hàng. Lợi nhuận của công ty cũng gia tăng trong 2 năm qua là những tín hiệu đáng mừng đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

2.2. Đánh giá thực trạng quản trị nhân sự tại công ty TNHH ô tô phúc lâm

2.2.1. Nguồn nhân lực của công ty

Số lượng và cơ cấu nhân lực của công ty được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.2: Số lượng và cơ cấu lao động tại công ty TNHH ô tô Phúc Lâm

Năm	2013		2014		2015	
Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
Tổng số lao động	29	100	35	100	42	100
1. Theo TCCV						
LĐ gián tiếp	10	34.48	12	34.29	14	33.33
LĐ trực tiếp	19	65.52	23	65.71	28	66.67
2. Theo giới tính						
+ Nam	23	79.31	28	80.00	34	80.95
+ Nữ	6	20.69	7	20.00	8	19.05
3. Theo độ tuổi.						
21 – 25	9	31.03	12	34.29	16	38.10
26 – 35	11	37.93	13	37.14	15	35.71
36 - 45	5	17.24	7	20.00	9	21.43
46 – 60	4	13.79	3	8.57	2	4.76

(Nguồn: Báo cáo nhân sự công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm năm 2013-2015)

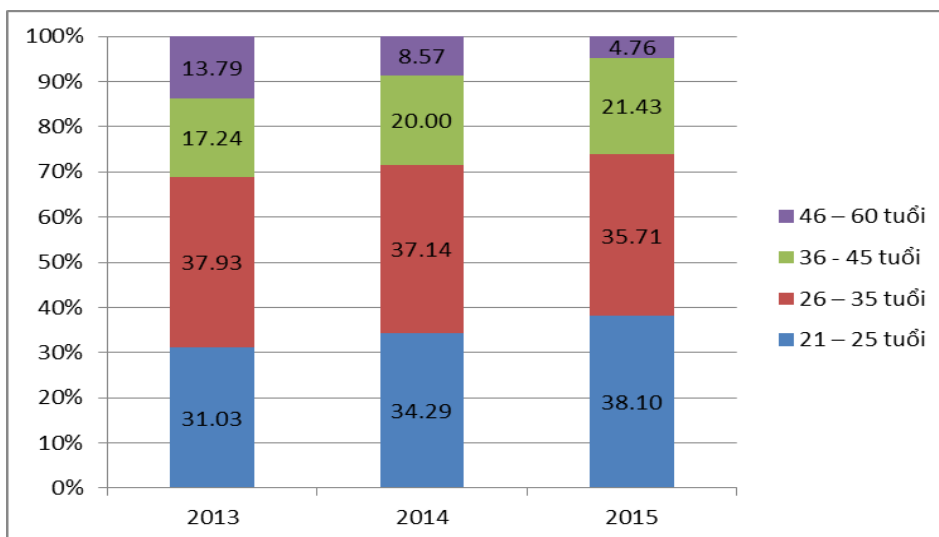
Số liệu ở bảng 2.2 cho thấy từ năm 2013 đến năm 2015, tổng số lao động của công ty liên tục tăng lên. Điều này xuất phát từ nguyên nhân là doanh thu của công ty gia tăng đồng nghĩa với số lượng công việc, dịch vụ sửa chữa trung đại tu ô tô cần phải thực hiện tăng lên trên 15% mỗi năm dẫn đến việc gia tăng nhân lực đáp ứng nhu cầu công việc là điều tất yếu. Điều này cũng được thể hiện khá rõ khi đa số phần gia tăng là lao động trực tiếp.

Tuy nhiên, về cơ cấu lao động theo tính chất công việc, tỷ lệ lao động làm công việc gián tiếp năm 2013 là 34,48%, tuy có giảm xuống còn 33,33% vào năm 2015 cũng vẫn là một tỷ lệ tương đối cao đối với một công ty cung ứng dịch vụ sửa chữa ô tô. Vì dịch vụ sửa chữa, trung đại tu ô tô mà công ty cung ứng là dịch vụ sửa chữa lớn nhỏ ô tô, thay thế linh kiện chính hãng hay sơn tót một phần hoặc toàn bộ xe... là các hoạt động đòi hỏi các lao động trực tiếp.

Về giới tính, trong loại hình kinh doanh dịch vụ sửa chữa ô tô, tỷ lệ lao động nam luôn chiếm ưu thế rõ rệt so với lao động nữ. Ở công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm, tỷ lệ lao động nam luôn dao động quanh 80%, cơ cấu này là khá phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Về độ tuổi, cơ cấu độ tuổi của đội ngũ lao động trong công ty được biểu thị trong biểu đồ sau:

Biểu đồ 2.2: Cơ cấu theo độ tuổi của đội ngũ lao động công ty Phúc Lâm



Biểu đồ 2.2 cho thấy đội ngũ lao động của công ty Phúc Lâm có độ tuổi rất trẻ, chủ yếu người lao động dưới 35 tuổi. Đây có thể nói là một điểm mạnh của nguồn nhân lực công ty, do người lao động thuộc độ tuổi này còn đang sung sức, thích hợp với loại hình lao động kỹ thuật sửa chữa ô tô vốn là loại

hình lao động nặng nhọc. Tuy nhiên, đội ngũ lao động trẻ lại không có thâm niên và kinh nghiệm tay nghề cao. Theo như khảo sát của tác giả, số người lao động ở độ tuổi 46-60 ở công ty rất ít (chỉ có 4 người), cả 4 người này đều là các lao động có trình độ tay nghề rất cao, thâm niên lâu năm trong nghề sửa chữa ô tô, nhưng trong 2 năm gần đây đã có 2 người rời khỏi công ty, có thể nói đây là một sự mất mát của công ty, chưa tìm được những thợ giỏi như vậy để thay thế vị trí của họ.

*) Cơ cấu lao động theo trình độ và bậc thợ của công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm

Khi phân tích về thực trạng nguồn nhân lực của một doanh nghiệp, yếu tố chất lượng nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong việc phản ánh về nguồn lực này. Chất lượng nguồn nhân lực được biểu hiện qua nhiều chỉ tiêu, đối với lĩnh vực kinh doanh dịch vụ sửa chữa, trùng đại tu ô tô, chỉ tiêu trình độ chuyên môn và bậc thợ là các chỉ tiêu quan trọng. Trình độ và bậc thợ của đội ngũ nhân lực của Công ty Phúc Lâm được thể hiện trong bảng 2.3 và biểu đồ 2.3 sau:

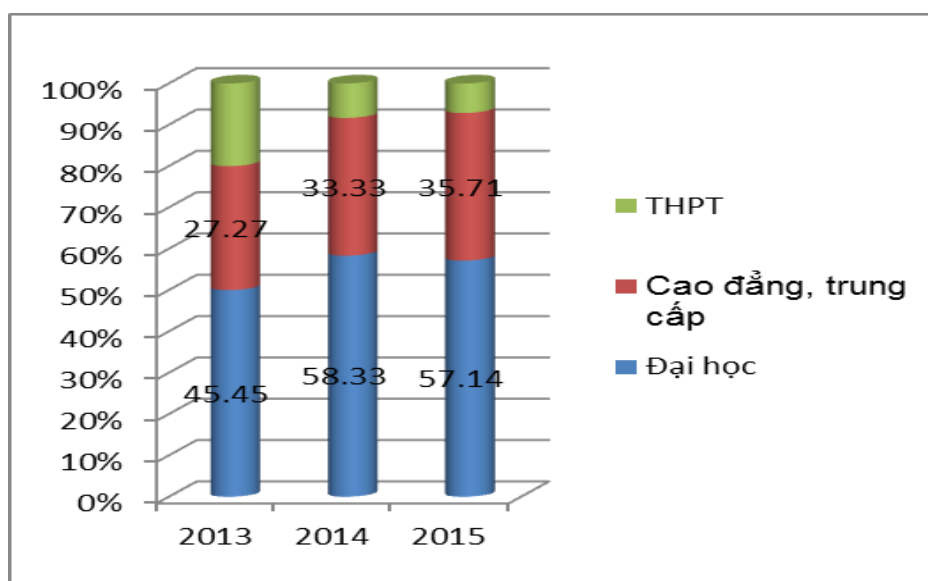
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ và bậc thợ của Công ty Phúc Lâm

Năm	2013		2014		2015	
Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
Trình độ chuyên môn (Lao động gián tiếp)						
Tổng số LĐ gián tiếp	11	100	12	100	14	100
Đại học	5	45.45	7	58.33	8	57.14

Cao đẳng, trung cấp	3	27.27	4	33.33	5	35.71
THPT	2	18.18	1	8.33	1	7.14
Bậc thợ						
Tổng số LĐ trực tiếp	18	100	23	100	28	100
Bậc 7	1	5.56	1	4.35		0.00
Bậc 6	2	11.11	1	4.35	1	3.57
Bậc 5	1	5.56	1	4.35	1	3.57
Bậc 4	2	11.11	4	17.39	5	17.86
Bậc 3	8	44.44	11	47.83	15	53.57
Bậc 1-2 (Thợ phụ)	4	22.22	5	21.74	6	21.43

(Nguồn: Báo cáo nhân sự công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm năm 2013-2015)

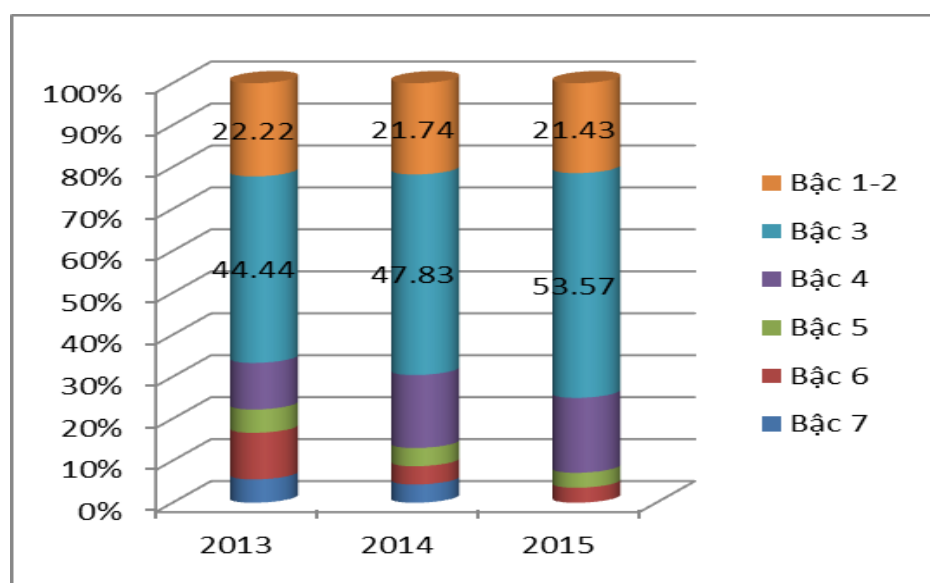
Biểu đồ 2.3 a: Cơ cấu trình độ lao động tại Công ty Phúc Lâm



Bảng 2.3 và biểu đồ 2.3 a cho thấy đội ngũ lao động gián tiếp của công ty biến động không nhiều về số lượng và cơ cấu. Tỷ lệ lao động có trình độ đại học chiếm tỷ trọng cao nhất và ngày càng có xu hướng tăng lên. Trong điều kiện thị trường lao động hiện nay, việc tuyển dụng các nhân viên trẻ có trình độ đại học không phải là quá khó, nên số lao động tuyển thêm trong 2 năm qua đều có trình độ đại học.

Tuy nhiên, trong điều kiện thị trường lao động Việt Nam đang ở trong tình trạng “thừa thầy, thiếu thợ” hiện nay, việc có được một đội ngũ công nhân lành nghề, có bậc thợ và tay nghề giỏi lại là rất khó khăn. Cơ cấu bậc thợ của công ty Phúc Lâm cũng không nằm ngoài tình trạng đó.

Biểu đồ 2.3 b: Cơ cấu bậc thợ của đội ngũ lao động trực tiếp



Biểu đồ 2.3 b phản ánh rõ tỷ trọng thợ bậc cao (5,6,7) của công ty hiện đang có xu hướng giảm. Đặc biệt khi người thợ lành nghề duy nhất rời khỏi công ty năm 2015, công ty không có một người thợ bậc 7 nào. Đội ngũ công nhân của công ty chủ yếu là thợ bậc 3/7 (tức là tốt nghiệp trung cấp nghề), một số người là thợ bậc 4/7 (tức là tốt nghiệp cao đẳng nghề), vẫn còn nhiều

công nhân chỉ là thợ phụ, chưa được qua đào tạo. Đây có thể xem là một điểm yếu về đội ngũ nhân lực của công ty.

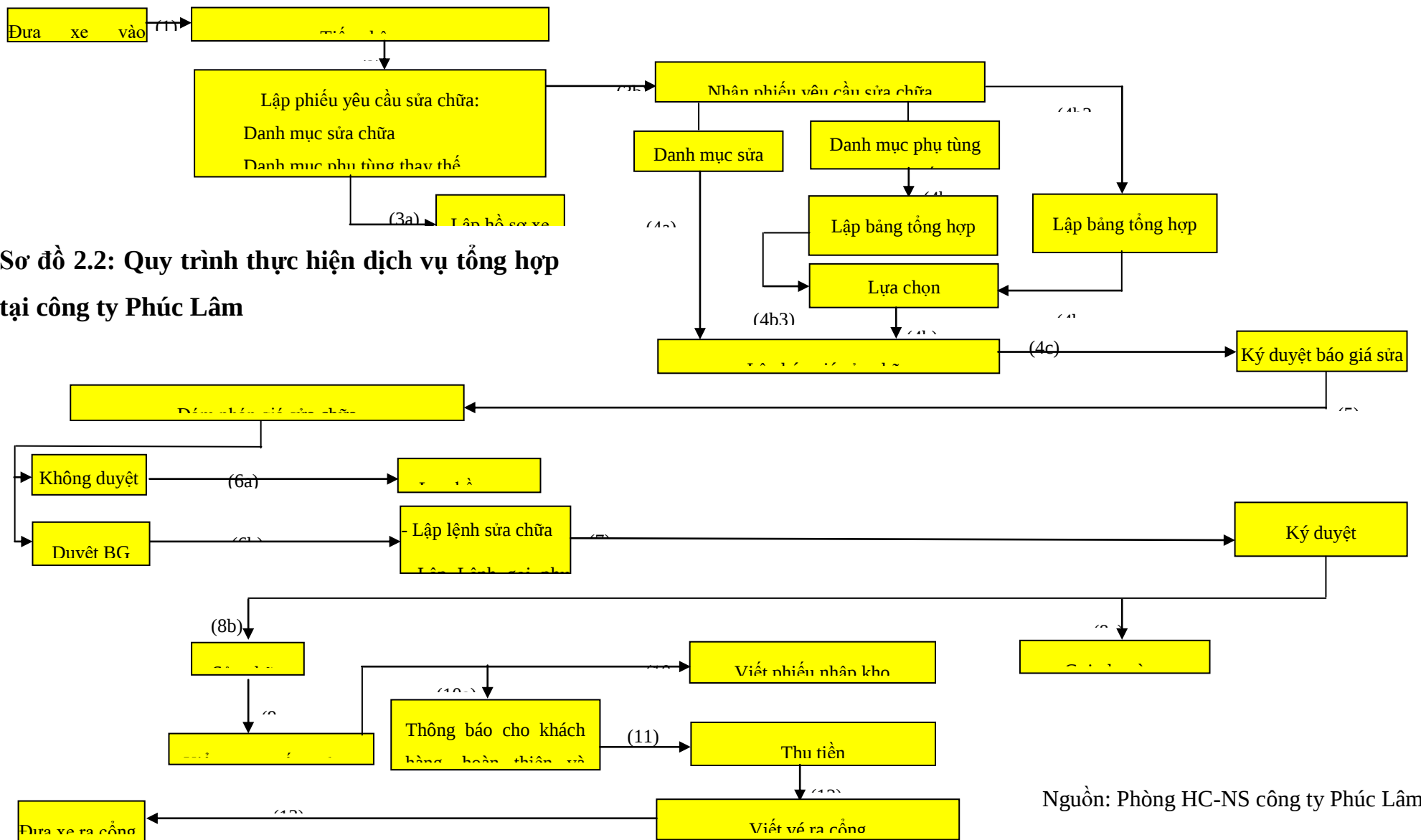
2.2.2. Phân tích các nội dung quản trị nhân sự của Công ty

2.2.2.1. Công tác hoạch định nhân sự

Theo Nguyễn Thị Lê Trâm (2016), các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam hiện nay vẫn đang tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh một cách tự phát. Điều này có nghĩa là đa số các doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động mà không có một bản chiến lược kinh doanh cụ thể, hoặc nếu có thì cũng chỉ là một vài lời nói của cấp quản lý. Các doanh nghiệp kinh doanh theo kiểu làm được hợp đồng nào hay hợp đồng ấy, quan tâm nhiều đến việc sản xuất, kinh doanh, kế toán, tài chính, mà ít đầu tư chú trọng vào vấn đề nguồn nhân lực, vì vậy, chiến lược về nguồn nhân lực lại càng là điều hiếm hoi. Tại công ty TNHH Phúc Lâm cũng vậy, việc xây dựng, hoạch định chiến lược nhân sự chưa hề được thực hiện. Trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, việc bố trí sắp xếp nhân lực để đảm bảo thực hiện các yêu cầu của khách hàng chủ yếu dựa theo nhu cầu thực tế phát sinh hàng ngày, chứ không có kế hoạch định kỳ chủ động từ trước. Do vậy, tất cả các hoạt động nhân sự liên quan khác như tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đãi ngộ cũng đều mang tính đáp ứng với các tình huống cụ thể chứ chưa có kế hoạch và chiến lược. Việc quản lý nhân sự kiểu như vậy làm cho công ty nhiều khi rơi vào tình trạng bị động về nhân lực khi nhu cầu khách hàng về sửa chữa ô tô đạt cao điểm vào thời điểm trước và sau Tết Nguyên Đán, và mùa du lịch và lễ hội. Ngoài ra, do không có kế hoạch chiến lược nên việc xây dựng phát triển đội ngũ công nhân lành nghề của công ty gặp nhiều khó khăn.

2.2.2.2. Công tác phân tích công việc

Do đặc thù của dịch vụ sửa chữa ô tô, các khách hàng có các yêu cầu khác nhau, số lượng khách hàng không ổn định vào các thời điểm khác nhau, yêu cầu về an toàn là tối quan trọng, việc thực hiện hoạt động sửa chữa của công ty phải được thực hiện theo một quy trình chặt chẽ. Phòng Hành Chính- Nhân sự của công ty, đã nghiên cứu, phân tích, xây dựng một quy trình chặt chẽ như sau:



Nguồn: Phòng HC-NS công ty Phúc Lâm

Diễn giải quy trình: Quy trình dịch vụ tổng hợp bao gồm 04 giai đoạn

Giai đoạn 1: Tiếp nhận xe, kiểm tra xe.

Giai đoạn 2: Lập báo giá sửa chữa.

Giai đoạn 3: Đàm phán giá sửa chữa với khách hàng, sửa chữa, gọi phụ tùng.

Giai đoạn 4: Hoàn thiện xe và quyết toán.

Diễn giải các giai đoạn

Giai đoạn 1: Tiếp nhận, kiểm tra xe < Từ bước (1) đến hết bước (2) >

- Khách hàng đưa xe vào xưởng và đề nghị xem xét, sửa chữa.
- NV tiếp nhận xe:
 - + Tiếp nhận xe;
 - + Phân loại xe bảo hiểm, xe ngoài bảo hiểm;
- BP. dịch vụ:
 - + Kiểm tra tình trạng hiện thời của xe;
 - BP. Dịch vụ thống nhất với khách hàng về danh mục sửa chữa và danh mục phụ tùng thay thế.
 - NV tiếp nhận xe lập phiếu yêu cầu sửa chữa ghi rõ danh mục sửa chữa và danh mục phụ tùng thay thế (có chữ ký xác nhận của các bên).

Giai đoạn 2: Lập báo giá sửa chữa < Từ bước (3a) đến hết bước (4c) >

- (3a) – NV tiếp nhận xe: Căn cứ vào phiếu YCSC gốc để lập hồ sơ xe.
- (3b) – NV tiếp nhận xe: Photo phiếu YCSC và chuyển bản photo cho BP. Kế toán.

+ Nếu trong phiếu YCSC có danh mục phụ tùng thay thế thì photo 02 bản.

+ Nếu trong phiếu YCSC chỉ có danh mục sửa chữa thì photo 01 bản.

(4) – BP. Kế toán: *Lập báo giá sửa chữa thông qua các bước:*

(4a) – Điền danh mục sửa chữa và đơn giá sửa chữa vào báo giá sửa chữa.

(4b) – Lựa chọn nhà cung cấp và điền tên, giá phụ tùng thay thế vào báo giá sửa chữa thông qua các bước:

(4b1) – Căn cứ vào danh mục phụ tùng thay thế, kế toán kiểm tra phụ tùng tồn kho, lập thành bảng tổng hợp phụ tùng tồn kho.

(4b2) – Kế toán: Gửi cho bộ phận cung ứng một bản photo phiếu YCSC

– Phòng Vật tư- Kỹ thuật: tìm danh sách nhà cung cấp, liên hệ với nhà cung cấp để xin báo giá phụ tùng -> lập tổng hợp báo giá phụ tùng gửi cho bộ phận kế toán.

– Kế toán căn cứ vào Bảng tổng hợp phụ tùng tồn kho và Bảng tổng hợp báo giá phụ tùng để đánh giá, lựa chọn nhà cung cấp.

(4c) – Kế toán gửi bộ tài liệu (*) gồm Báo giá sửa chữa và các Bảng tổng hợp phụ tùng lên Giám đốc hoặc Người được uỷ quyền xem xét, ký duyệt Báo giá sửa chữa.

Giai đoạn 3: Đàm phán giá sửa chữa với khách hàng, sửa chữa, đặt phụ tùng < Từ bước (5) đến hết bước (8b) >

(5) – Sau khi báo giá sửa chữa được ký duyệt, bộ tài liệu (*) sẽ được chuyển cho nhân viên tiếp nhận xe.

– NV tiếp nhận xe: Thông báo và đàm phán với khách hàng

– Phòng dịch vụ: Hỗ trợ tư vấn về kỹ thuật, phụ tùng cho khách hàng trong quá trình đàm phán (nếu cần).

(6a) Nếu khách hàng không duyệt Báo giá sửa chữa:

– NV tiếp nhận xe lưu hồ sơ kèm theo lý do mà Khách hàng không đồng ý báo giá để theo dõi và phục vụ cho công tác thống kê.

(6b) Nếu Khách hàng duyệt Báo giá sửa chữa:

– NV tiếp nhận xe: Căn cứ vào Báo giá sửa chữa đã được phê duyệt và nhà cung cấp phụ tùng đã được lựa chọn để lập Lệnh sửa chữa và Lệnh gọi phụ tùng (lập thành 02 bản)

(7) – NV tiếp nhận xe: Trình Giám đốc 02 bộ tài liệu gồm Lệnh sửa chữa và Lệnh gọi phụ tùng.

– Giám đốc xem xét, ký duyệt Lệnh sửa chữa và Lệnh gọi phụ tùng.

(8) – NV tiếp nhận xe: chuyển Lệnh sửa chữa và lệnh gọi phụ tùng đã được ký duyệt.

(8a) – Chuyển Lệnh gọi phụ tùng cho Phòng Vật tư – Kỹ thuật

– Phòng Vật tư – Kỹ thuật: Căn cứ vào Lệnh gọi phụ tùng tiến hành đặt phụ tùng, nhận phụ tùng và thông báo với bộ phận kế toán, thủ kho để tiến hành nhập kho khi phụ tùng về đến kho.

(8b) – Chuyển Lệnh sửa chữa cho Phòng dịch vụ.

– Phòng Dịch vụ: Căn cứ Lệnh sửa chữa để tiến hành sửa chữa.

Giai đoạn 4: Hoàn thiện xe và quyết toán sửa chữa < Từ bước 9 đến bước 13>

(9) – Phòng Vật tư – Kỹ thuật:

- + Kiểm tra, xuất xưởng và vệ sinh xe;
- + Thông báo với nhân viên tiếp nhận xe về việc hoàn thành sửa chữa.
- + Thông báo cho BP. Kế toán để viết phiếu nhập kho phụ tùng hay nguyên vật liệu thừa (nếu có).

(10a) – NV tiếp nhận xe:

- + Thông báo với khách hàng về việc xe đã được sửa chữa xong;
- + Hoàn thiện hồ sơ, quyết toán sửa chữa, lưu hồ sơ quyết toán.

(10b) – BP Kế toán viết phiếu nhập kho phụ tùng, nguyên vật liệu thừa (nếu có).

(11) – Sau khi quyết toán xong nhân viên tiếp nhận xe thông báo cho BP kế toán để viết phiếu thu tiền.

(12) – Sau khi Khách hàng làm các thủ tục thanh toán, BP. Kế toán viết vé ra cổng cho khách hàng.

(13) – Khách hàng đưa xe ra cổng và trình vé ra cổng cho nhân viên bảo vệ.

Kết thúc Quy trình dịch vụ tổng hợp.

Với việc xây dựng được một quy trình chặt chẽ như vậy, việc quản lý, sắp xếp, phân công công việc, và đánh giá nhân viên sẽ có căn cứ rõ ràng, tạo điều kiện thuận lợi cho các hoạt động quản trị nhân sự chức năng khác.

Ngoài ra, công ty cũng đã xây dựng được các quy định về An toàn lao động (phụ lục 01), quy định về phòng chống cháy nổ, quy định về di dời trong trường hợp khẩn cấp và thực hiện tuyệt đối nghiêm túc các quy định này. Do vậy, trong giai đoạn 2013-2015, tại công ty đã không xảy ra một tai nạn lao động hay một tình huống mất an toàn hay tình huống khẩn cấp nào.

2.2.2.3. Công tác tuyển dụng

Trong giai đoạn 2013-2015, cùng với sự phát triển và đa gia tăng mạnh mẽ về doanh thu của công ty, đội ngũ nhân lực của công ty cũng ngày càng gia tăng. Biến động về nhân sự của công ty được thể hiện trong bảng sau:

Bảng 2.4: Biến động nhân sự của công ty Phúc Lâm qua các năm

Đơn vị: người

STT	Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Chênh lệch		Chênh lệch (%)	
					2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014
1	Số lao động đầu kỳ	22	29	35	7	6	131.82	120.69
2	Số lao động tăng trong kỳ	8	10	8	2	-2	125.00	80.00
3	Nguồn nội bộ	5	6	6	1	0	120.00	100.00
4	Nguồn bên ngoài	3	4	2	1	-2	133.33	50.00
5	Số lao động giảm trong kỳ	1	2	2	1	0	200.00	100.00
6	Hưu trí	0	0	0	0	0	0.00	0.00
7	Cho thôi việc	1	1	1	0	0	100.00	100.00

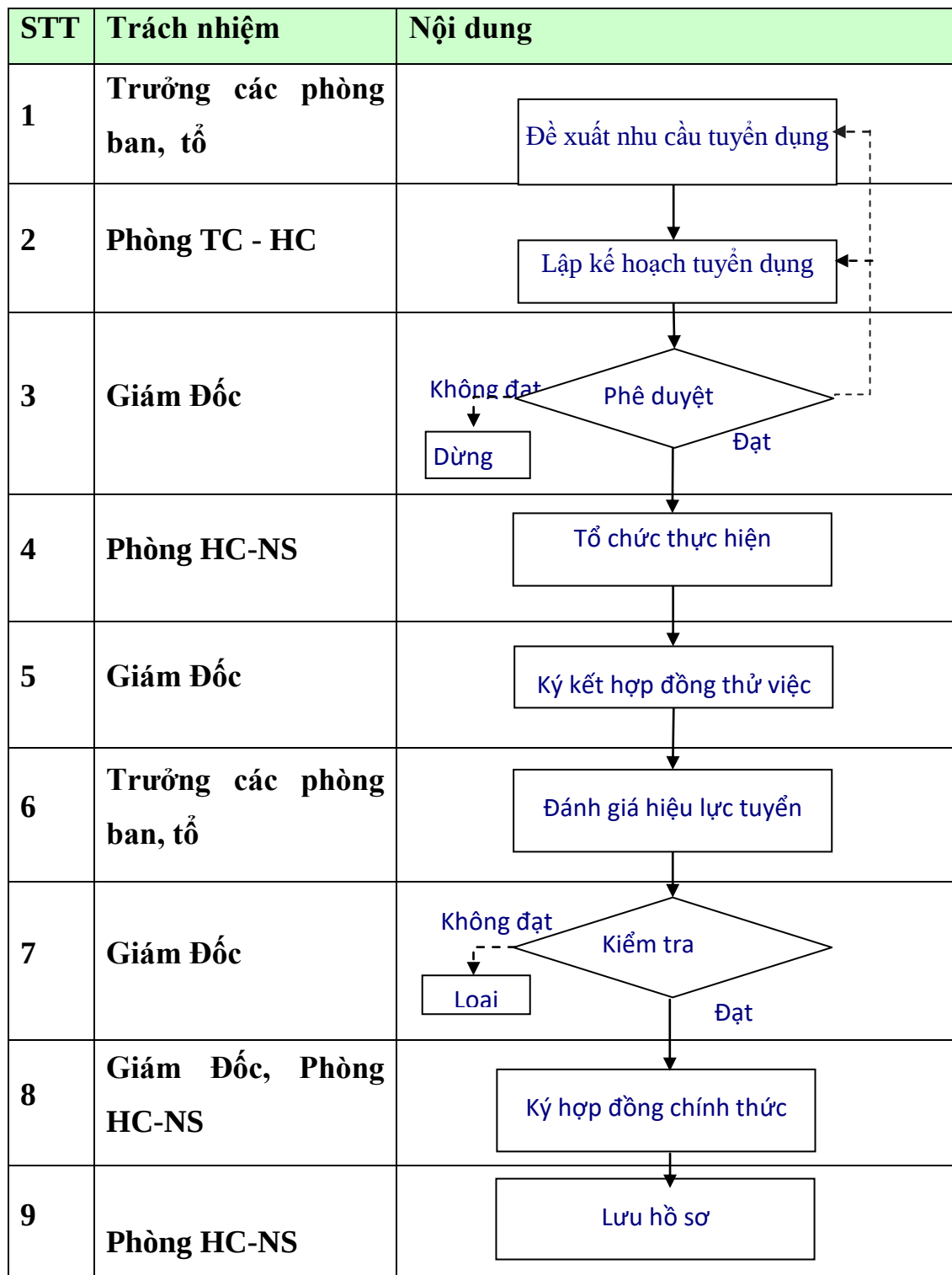
8	Chuyển công tác	0	1	1	1	0		
9	Số lao động cuối kỳ	29	35	42	6	7	120.69	120.00

(Nguồn: Phòng nhân sự công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm)

Bảng 2.4 phản ánh số lượng lao động công ty tuyển trong giai đoạn 2013-2015 là khá cao, dao động từ 8 đến 10 người mỗi năm. Sự gia tăng này nhằm đảm bảo nhu cầu nhân lực phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Nguồn tuyển mộ của công ty chủ yếu tuyển theo nguồn nội bộ.

Về số lao động rời khỏi công ty do hai nguyên nhân là cho thôi việc và chuyển công tác. Như đã phân tích ở phần 2.2.1, công ty sử dụng lực lượng lao động có độ tuổi trẻ nên trong giai đoạn vừa qua chưa phát sinh trường hợp người lao động về hưu. Tuy nhiên, đối với 2 trường hợp cho thôi việc đã phát sinh trong 2 năm qua có thể được coi là một thất bại trong tuyển dụng vì cả 2 nhân viên bị cho thôi việc này đều là nhân viên tuyển mới nhưng không đáp ứng được yêu cầu công việc buộc phải cho nghỉ. Điều này cũng một phần xuất phát từ thị trường lao động công nhân sửa chữa ô tô hiện nay rất khó tuyển được công nhân giỏi. Đối với hai trường hợp chuyển công tác, đây cũng là một điều đáng tiếc do cả 2 người xin chuyển này đều là các thợ tay nghề bậc cao (một người bậc 6 và một người bậc 7), cho đến hiện nay công ty vẫn chưa tuyển được thợ lành nghề tương ứng với hai người này.

Về quy trình tuyển dụng của công ty được thực hiện như ở sơ đồ sau:



Sơ đồ 2.3: Quy trình tuyển dụng của Công ty Phúc Lâm

*** Xác định nhu cầu tuyển dụng:**

Vào giai đoạn đầu năm (tháng 01 hàng năm) hoặc khi có nhu cầu tuyển dụng lao động từ kế hoạch tổ chức quản lý, định hướng phát triển, mở rộng cung cấp sản phẩm của Công ty hoặc do chuyển đổi lao động, giải quyết chế độ chính sách đề bạt, về hưu, thôi việc và những công việc mới phát sinh... Trưởng các phòng ban/ tổ căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, hợp đồng, yêu cầu phụ trách... lập đề xuất nhu cầu tuyển dụng của đơn vị mình và chuyển về Phòng HC-NS.

*** Tổng hợp nhu cầu tuyển dụng:**

Nhằm đáp ứng kịp thời nguồn nhân lực cho công tác quản lý, điều hành và tổ chức sản xuất của Công ty trên cơ sở đề nghị của các phòng ban, tổ. Sau khi nhận được các phiếu yêu cầu tuyển dụng, phòng HC-NS có trách nhiệm xem xét, tổng hợp nhu cầu, vị trí tuyển dụng cụ thể đồng thời lập danh sách đề nghị tuyển dụng trình Giám đốc phê duyệt.

*** Phê duyệt:**

Giám đốc Công ty có trách nhiệm xem xét, ký phê duyệt và chuyển phòng HC-NS. Nếu Giám Đốc thống nhất với đề xuất nhân sự của phòng HC-NS thì tiến hành thực hiện các bước tiếp theo. Trường hợp không thống nhất với kế hoạch của phòng HC-NS và nhu cầu từ các phòng ban, tổ thì việc thực hiện tuyển dụng sẽ dừng lại hoặc điều chỉnh cụ thể.

*** Tổ chức thực hiện:**

Sau khi được Giám Đốc phê duyệt, phòng HC-NS có nhiệm vụ tổ chức thực hiện việc tuyển dụng nhân sự bao gồm các bước:

Thông báo yêu cầu tuyển dụng: Việc thông báo có thể được thực hiện từ lực lượng lao động bên trong Công ty cũng như từ thị trường lao động bên ngoài như thông báo tại các trường đào tạo, các trung tâm giới thiệu việc làm,

hoặc trên các phương tiện thông tin đại chúng (nếu cần). Nội dung thông báo, gồm: Tên ngành nghề, thời gian tuyển dụng, vị trí địa điểm làm việc, số lượng, giới tính, yêu cầu trình độ, tuổi đời, kinh nghiệm chuyên môn, trình độ tin học và ngoại ngữ ... Đối với các ứng viên, sau khi nhận đơn xin việc theo mẫu, ứng viên điền đầy đủ các thông tin cần thiết theo yêu cầu của Công ty và chuẩn bị đầy đủ bộ hồ sơ tuyển dụng theo yêu cầu, nộp hồ sơ tại phòng bảo vệ Công ty. Cuối ngày làm việc, bảo vệ tập hợp tất cả các hồ sơ tuyển dụng và trực tiếp mang lên giao cho Trưởng Phòng HC-NS.

Hồ sơ tuyển lao động gồm có:

- Sơ yếu lý lịch (có xác nhận của chính quyền địa phương): 01 bản
- Đơn xin việc theo mẫu Công ty (dán ảnh, ứng viên lấy tại Phòng HC-NS/ bảo vệ)
- Bằng tốt nghiệp văn hóa. (photo công chứng): 01 bản
- Giấy khám sức khỏe: 01 bản
- Bản sao hộ khẩu (photo công chứng) : 01 bản
- Bản sao chứng minh thư (photo công chứng) : 02 bản
- Ảnh 4x6 (chụp trong vòng 6 tháng) : 04 chiếc

Những người đã được tuyển dụng nhưng sau đó bị phát hiện có hành vi gian lận, khai hồ sơ không đúng sự thật sẽ bị sa thải ngay lập tức.

Phòng HC-NS thu nhận và nghiên cứu phân loại hồ sơ. Căn cứ vào số lượng tuyển dụng và số lượng hồ sơ đăng ký tuyển dụng. Phòng HC-NS phân loại hồ sơ theo từng chuyên ngành, vị trí, thứ tự đối tượng ưu tiên để xem xét tuyển dụng. Phòng HC-NS có trách nhiệm xét duyệt hồ sơ, phỏng vấn sơ bộ, giới thiệu tổng quan về Công ty, có thể chuyển tới các phòng ban/đơn vị có nhu cầu để kiểm tra kỹ về trình độ chuyên môn. Sau khi nhận được Hồ sơ của các ứng viên tham gia dự tuyển, Phòng HC-NS tập trung xem xét nghiên cứu

hồ sơ của từng ứng viên về sơ yếu lý lịch, sức khỏe, kết quả học tập và những vấn đề liên quan để quyết định lựa chọn ứng viên đến phỏng vấn. Phòng HC-NS thông báo mời ứng viên đến và kết hợp với các phòng liên quan đến nghiệp vụ của ứng viên tiến hành phỏng vấn trực tiếp, kiểm tra thực tế (thời gian chờ từ khi nộp hồ sơ đến khi được mời phỏng vấn chậm nhất là 15 ngày).

Phòng HC-NS có trách nhiệm xét duyệt hồ sơ, phỏng vấn sơ bộ, giới thiệu tổng quan về Công ty, có thể chuyển tới các phòng ban có nhu cầu để kiểm tra kỹ về trình độ chuyên môn ra quyết định. Đối với một số vị trí quan trọng, cán bộ phụ trách tuyển dụng phải trình hồ sơ nhân sự lên Giám đốc và thực hiện tuyển dụng theo chỉ đạo, yêu cầu của Giám đốc, sau đó mới ra quyết định thử việc hay không tuyển dụng. Sau đó, tùy từng vị trí cụ thể sẽ có những hợp đồng thử việc. Đối với nhân viên văn phòng là 60 ngày, công nhân là 30 ngày. Trong suốt thời gian thử việc trên, Công ty hoặc người lao động đều có quyền chấm dứt công việc đang làm thử mà không cần báo trước.

Sau khi phỏng vấn, phòng HC-NS thống nhất với các phòng ban, tổ liên quan về kết quả tuyển dụng và trình Giám Đốc cho ý kiến. Giám Đốc thông qua kết quả tuyển dụng đối với các ứng viên đạt yêu cầu, phòng HC-NS mời ứng viên đến thoả thuận Hợp đồng lao động. Sau khi thoả thuận nội dung Hợp đồng lao động, phòng HC-NS trình giám Đốc đại diện cho bên sử dụng lao động ký Hợp đồng lao động và một bên người lao động ký trực tiếp. Trước tiên, Công ty sẽ tiến hành ký hợp đồng lao động có thời hạn 1 năm , sau khi hợp đồng này kết thúc, Công ty và người lao động sẽ ký thêm 1 hợp đồng lao động xác định thời hạn trước khi chính thức ký kết hợp đồng không xác định thời hạn. Hết thời gian thử việc Công ty bắt đầu đóng Bảo hiểm cho người lao động

Hợp đồng lao động sẽ được chia làm hai bản, Công ty giữ 1 bản và người lao động giữ 1 bản. Hợp đồng lao động sau khi được ký kết, cán bộ phòng HC-NS sẽ hướng dẫn và bàn giao nhân sự cho các phòng ban, tổ có liên quan.

Sau khi ký hợp đồng chính thức, phía người lao động có quyền chấm dứt hợp đồng lao động bằng việc đưa ra thời gian báo trước từ 30 – 45 ngày hoặc trả tiền thay cho báo trước. Còn phía bên Công ty có quyền chấm dứt hợp đồng với người lao động mà không cần phải báo trước khi người lao động không chấp hành nhiệm vụ được giao, hoặc người lao động có hành vi phạm tội, hoặc vi phạm nội quy Công ty, theo quy trình xử lý kỷ luật.

*** Đánh giá hiệu lực việc tuyển dụng:**

Các ứng viên sau thời gian thử việc phải tự nhận xét bản thân, đồng thời trưởng các đơn vị sử dụng lao động có trách nhiệm đánh giá kết quả thời gian thử việc và chuyển kết quả đánh giá này cùng ý kiến đề xuất lên Phòng HC-NS sau khi kết thúc giai đoạn thử việc của mỗi ứng viên.

Căn cứ trên ý kiến đề xuất của các trưởng phòng ban bộ phận, Phòng HC-NS tập hợp danh sách những người đạt yêu cầu trình Giám Đốc phê duyệt và ký hợp đồng lao động chính thức. Đối với những người không đạt yêu cầu thì sẽ không tiếp nhận. Trường hợp không được tiếp nhận, Phòng HC-NS có trách nhiệm thông báo rõ cho ứng viên biết lý do không tuyển và trả lại hồ sơ cho ứng viên nếu cần thiết.

*** Lập hồ sơ theo dõi và quản lý CBCNV:**

Phòng HC-NS có trách nhiệm lập sổ trích ngang nhân sự theo dõi cán bộ, nhân viên trong toàn Công ty. Danh sách lao động tuyển dụng được bổ sung vào danh sách CBCNV trong Công ty, được vào sổ thống kê theo dõi HĐLĐ, lưu trữ và báo cáo theo quy định.

*** Quản lý hồ sơ nhân sự:**

Hồ sơ tuyển dụng được lưu giữ tại Phòng HC-NS trong suốt thời gian người lao động làm việc tại Công ty theo mã số và lưu vào các khay, tủ. Cán bộ phụ trách tổ chức, nhân sự chịu trách nhiệm thường xuyên cập nhật đầy đủ các biến động có liên quan đến cá nhân (Quyết định điều chuyển, thay đổi lương, bổ nhiệm, thi đua-khen thưởng -kỷ luật...vv). Cán bộ phụ trách theo dõi tổ chức nhân sự không được tự ý cho mượn hồ sơ nhân sự khi chưa được sự đồng ý của Lãnh đạo Công ty. Khi giao, nhận hồ sơ, giấy tờ có liên quan, cán bộ phụ trách theo dõi tổ chức nhân sự phải có giấy biên nhận hoặc biên bản bàn giao hồ sơ và thực hiện lưu trữ theo quy định. Việc trao trả hồ sơ nhân sự chỉ thực hiện trong các trường hợp sau: Giám đốc quyết định không tuyển dụng hoặc khi có quyết định chấm dứt Hợp đồng lao động hay chuyển công tác hoặc sa thải.v.v..

2.2.2.4. Công tác đào tạo và phát triển nhân sự

Như đã phân tích ở phần 2.2.2.1 về công tác hoạch định nguồn nhân lực, do công ty không có các chiến lược, kế hoạch nhân sự nên cũng không có chiến lược đào tạo và phát triển gắn liền với tầm nhìn và mục tiêu cụ thể. Hoạt động đào tạo ở công ty hiện nay chỉ bao gồm 2 hoạt động chủ yếu sau:

****) Đào tạo định hướng:***

Đây là hoạt động đào tạo dành cho các nhân viên mới. Do đặc thù hiện nay trên thị trường lao động, việc tuyển các công nhân sửa chữa ô tô và các công nhân sơn, gò hàn... có trình độ tay nghề cao, có kinh nghiệm, nắm bắt được công việc ngay là rất khó. Hầu hết các công nhân bậc 3 được tuyển vào công ty đều phải trải qua trong giai đoạn 2013-2015 đều phải trải qua giai đoạn đào tạo định hướng kéo dài khoảng 1 tuần đến 1 tháng tùy từng vị trí tuyển mới. Trong năm 2013, 2014, các hoạt động đào tạo định hướng này

được thực hiện dưới hình thức giới thiệu quy trình, đặc điểm máy móc kỹ thuật và các quy định tại nhà xưởng của công ty. Do dịch vụ chính mà công ty cung cấp là bảo dưỡng, sửa chữa, trung và đại tu ô tô nên các công nhân mới (công nhân sửa chữa ô tô) được tham dự chương trình đào tạo kéo dài khoảng 3 ngày do hai người thợ lành nghề nhất của công ty (thợ bậc 6/7 và 7/7) hướng dẫn, nội dung đào tạo bao gồm:

Bảng 2.5: Nội dung đào tạo định hướng dành cho công nhân mới (công nhân bảo dưỡng và sửa chữa ô tô) tại công ty Phúc Lâm

Nội dung	Thời gian
Giới thiệu chung về quy trình và đặc điểm kỹ thuật và quy định về an toàn lao động tại công ty	1/2 ngày
Bảo dưỡng - sửa chữa hệ thống	1/2 ngày
Bảo dưỡng và sửa chữa hệ thống lái	1/2 ngày
Bảo dưỡng - sửa chữa trang bị điện ô tô	1/2 ngày
Bảo dưỡng - sửa chữa hệ thống nhiên liệu động cơ xăng...	1/2 ngày
Bảo dưỡng – sửa chữa gầm ô tô	1/2 ngày
Thực hành	Tùy theo số lượng nhân viên mới

Nguồn: Phòng Hành chính – nhân sự công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm

Có thể nói, hoạt động đào tạo định hướng này đóng vai trò rất quan trọng vào quá trình hòa nhập công việc của các lao động mới. Tuy nhiên, hiện nay hoạt động này đang gặp trục trặc về nhân sự khi 2 công nhân lành nghề có bậc thợ cao nhất của công ty đã rời khỏi công ty xin chuyển công tác nhưng công ty vẫn chưa tuyển được người thay thế. Hoạt động đào tạo này

hiện nay do các công nhân bậc 5/7 thực hiện, do vậy vẫn không thể đạt được hiệu quả như trước.

1. **Đào tạo tại chỗ:** ngoài hoạt động đào tạo định hướng áp dụng cho các công nhân viên mới. Công ty có thực hiện các hoạt động đào tạo tay nghề cho các công nhân trực tiếp dưới hình thức đào tạo tại chỗ. Hoạt động này chủ yếu được thực hiện dưới hình thức học việc, dành cho các thợ phụ (thợ bậc 1,2), tức là các lao động chưa qua đào tạo tại các trường nghề. Nội dung đào tạo dưới hình thức này hoàn toàn phụ thuộc vào người hướng dẫn (thợ chính), và công việc thực tế phát sinh. Do vậy người học có thể được trang bị cá kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc của mình, nhưng cả nội dung và kỹ năng đều không mang tính hệ thống, người học không thể chủ động đáp ứng được với những thay đổi xảy ra trong công việc của họ nếu không được hướng dẫn trước.

Như vậy, có thể thấy rằng, hoạt động đào tạo đang thực hiện ở công ty chỉ nhằm đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp, chủ yếu khắc phục những hạn chế gặp phải do kết quả tuyển dụng. Công ty chưa hề có các hoạt động đào tạo mang tính nâng cao tay nghề cho lực lượng lao động, cũng chưa có các kế hoạch phát triển nhân viên.

2.2.2.5. Công tác đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên

Công tác đánh giá hoàn thành công việc tại công ty Phúc Lâm được thực hiện khác nhau theo tính chất công việc.

2. **Đối với lao động gián tiếp:** công ty tiến hành đánh giá thành tích theo năm

Tiêu chí đánh giá thành tích của lao động gián tiếp: Đối với các nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ chuyên môn, nhiệm vụ được giao, với năng suất chất

lượng hiệu quả, không vi phạm nội quy, không khiển trách, kiểm điểm sẽ đạt loại A. Loại B tương đương dành cho những nhân viên chưa hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, nhưng vẫn có quá trình phấn đấu trong công việc, và chấp hành tốt nội quy của công ty. Đối với nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ, không có ý chí phấn đấu trong công việc, bị nhắc nhở, khiển trách. Loại D dành cho nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ, vi phạm và bị nhắc nhở nhiều lần.

Bảng 2.6: Bảng thống kê kết quả đánh giá thành tích của lao động gián tiếp tại công ty Phúc Lâm

Năm	Tổng số nhân viên	Xếp loại							
		A	%	B	%	C	%	D	%
2013	10	8	80	1	10	1	10		0.00
2014	12	9	75	1	8.33	1	8.33	1	8.33
2015	14	12	85.71	1	7.14	1	7.14		0.00

Nguồn: Phòng Hành chính – nhân sự công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm

Nhìn chung, việc đánh giá thành tích đối với khối lao động gián tiếp của công ty còn mang tính chung chung. Công ty không có bảng phân tích công việc quy định rõ kết quả công việc của từng vị trí, vì thế cũng không có tiêu chuẩn đánh giá thực hiện nhiệm vụ của người lao động ở từng vị trí công tác. Việc đánh giá năng lực người lao động được thực hiện 01 năm/01 lần, đánh giá chung theo yêu cầu đánh giá thi đua cuối năm. Cuối năm, các trưởng bộ phận đánh giá nhân viên căn cứ trên việc theo dõi hàng ngày ở bộ phận mình. Sau đó gửi lên bộ phận Hành chính – Nhân sự, bộ phận này tổng hợp

trình Ban giám đốc Công ty. Kết quả bình bầu thể hiện qua các bậc A,B,C, D... thường là tiêu chí để xét thưởng cuối năm, vừa là tiêu chí để khen thưởng - kỷ luật đối với nhân viên. Với việc đánh giá mang tính định tính, chung chung như vậy, chỉ khi nào người lao động ở bộ phận nào đó xảy ra sự cố chủ quan, Công ty mới xem xét phân tích hành vi, trình độ của người lao động và có các biện pháp cụ thể đối với trường hợp cụ thể đó như lương, thưởng, kỷ luật, chuyển chuyển....Mục đích của việc đánh giá, trong đó việc xác định nội dung, chương trình đào tạo, đối tượng đào tạo, đào tạo là không đạt được.

3. Đối với lao động trực tiếp:

Do đặc điểm của ngành dịch vụ sửa chữa ô tô, các công việc mà các công nhân thực hiện có thể đo lường được số lượng và đánh giá được chất lượng. Bộ phận kế toán sẽ có nhiệm vụ theo dõi và tính lương cho tất cả lao động trực tiếp của cả công ty. Việc đánh giá của lao động trực tiếp chủ yếu được phụ thuộc vào bảng chấm công, theo dõi giờ giấc làm việc và sản phẩm làm ra của cá nhân hay của cả tổ. Ở bộ phận này, NLĐ được đánh giá chính xác và khách quan hơn so với khối lao động gián tiếp. Tuy nhiên, do đặc thù ngành nghề nên công ty chưa xây dựng được các định mức chuẩn (về kết quả thực hiện công việc) đối với từng vị trí công việc. Tiêu chuẩn để đánh giá mức độ hoàn thành công việc chủ yếu là:

- Tuân thủ kỷ luật của công ty, của xưởng.
- Đảm bảo giờ giấc và ngày công quy định.
- Đảm bảo tiến độ sửa chữa, thi công và khối lượng công việc do cấp trên trực tiếp giao.
- Đảm bảo chất lượng dịch vụ, thỏa mãn yêu cầu khách hàng

2.2.2.6. Công tác trả công nhân viên

Hiện nay Công ty có các chế độ đãi ngộ vật chất như sau:

* **Tiền lương:** Hình thức trả lương hiện nay công ty áp dụng là hình thức trả lương theo thời gian. Tuy nhiên, cách thức trả lương khác nhau theo tính chất công việc.

- **Đối với đội ngũ lao động gián tiếp:** Công thức tính lương như sau:

$$\text{Tiền lương nhân viên} = \text{Số ngày làm việc} * \text{Lương ngày}$$

$$\text{Lương ngày} = \text{lương tháng} / 22$$

$$\text{Lương tháng} = k * HS_i * LCS$$

Trong đó:

- k : hệ số xác định theo kết quả sản xuất kinh doanh và chính sách lương thưởng của công ty. (Trong giai đoạn 2013-2015: $k = 1.5$)
- HS_i : Hệ số lương của nhân viên áp dụng theo thang bậc lương của công ty
- LCS : Lương cơ sở theo quy định của Nhà nước.

- **Đối với đội ngũ lao động trực tiếp:** Công thức tính lương như sau:

$$\text{Tiền lương nhân viên} = \text{Số ngày làm việc} * \text{Lương ngày}$$

Lương ngày: áp dụng theo quy định của công ty, cụ thể như sau:

Bảng 2.7: Đơn giá lương ngày của công nhân trực tiếp tại công ty Phúc

Lâm:

STT	Bậc thợ	Mức lương ngày
1	Thợ phụ (bậc 1,2)	140.000 nghìn đồng

2	Thợ chính (bậc 3)	200. 000 nghìn đồng
3	Thợ chính (bậc 4)	220. 000 nghìn đồng
4	Thợ chính (bậc 5)	240. 000 nghìn đồng
5	Thợ chính (bậc 6)	260. 000 nghìn đồng
6	Thợ chính (bậc 7)	280. 000 nghìn đồng

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự Công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm

*** Tiền thưởng và phụ cấp**

Công ty có thực hiện việc phụ cấp cho cán bộ công nhân viên trong các trường hợp phụ cấp trách nhiệm (quản lý), làm thêm hoặc làm công việc độc hại. Ngoài ra Công ty có lập quỹ khen thưởng cho các cá nhân hoàn thành hoặc vượt chỉ tiêu đã đề ra. Một số ngày lễ, tết trong năm thì Công ty cũng có phát thưởng cho CBCNV. Nói chung, mức thưởng cao nhất của Công ty thường là vào dịp thưởng Tết Nguyên Đán.

Thu nhập bình quân của CBCNV trong Công ty qua các năm từ 2013 đến 2015 được thể hiện trong bảng 2.9:

Bảng 2.8: Thu nhập bình quân của người lao động Công ty Phúc Lâm

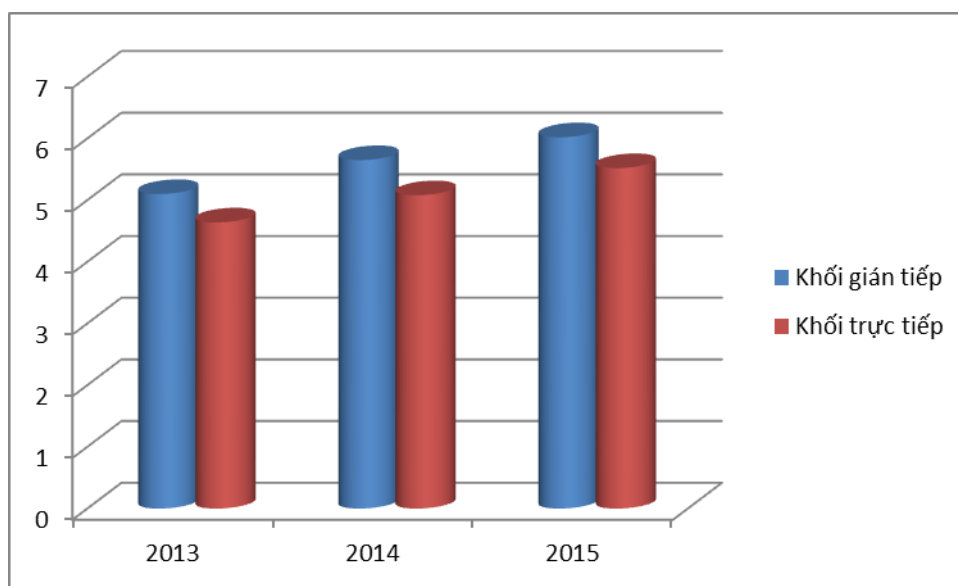
(Đơn vị: triệu đồng)

Stt	Chỉ tiêu		2013	2014	2015	2014/ 2013	2015/ 2014
1	Khối gián tiếp	Lương bq/người/tháng	4.1	4.4	4.7	0.3	0.3
2		Thưởng bq/người/tháng	1	1.25	1.32	0.25	0.07

3		Thu nhập bq/người/tháng	5.1	5.65	6.02	0.55	0.37
3	Khối công nhân trực tiếp	Lương bq/người/tháng	3.64	3.83	4.2	0.19	0.37
4		Thưởng bq/người/năm	1	1.25	1.32	0.25	0.07
5		Thu nhập bq/người/tháng	4.64	5.08	5.52	0.44	0.44

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự Công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm

Biểu đồ 2.4: Thu nhập bình quân của CBNV Công ty giai đoạn 2011-2015



Từ số liệu ở bảng 2.8 và biểu đồ 2.4 ta thấy, thu nhập bình quân của CBNV trong thời gian qua đều ổn định và luôn tăng lên. Về tiền thưởng hai khối được chia đều giống nhau (chủ yếu là thưởng Tết Nguyên Đán). Về thu nhập bình quân, thì thu nhập bình quân của CBNV làm ở khối gián tiếp cao hơn so với công nhân làm việc ở khối trực tiếp, do khối gián tiếp bao gồm cả các nhân viên quản lý.

Do đặc điểm nghề dịch vụ sửa chữa ô tô, khó trả lương theo sản phẩm vì công việc phát sinh không ổn định, các hạng mục công việc rất đa dạng, khó đưa ra định mức chuẩn...nên công ty áp dụng hình thức trả lương theo thời gian. Cách trả lương theo thời gian như trên có ưu điểm là ổn định, dễ tính nhưng cũng có nhược điểm là mang tính bình quân, không kích thích được người lao động chủ động nâng cao năng suất lao động đặc biệt đối với các công nhân sản xuất trực tiếp. Ngoài ra, đối với các công nhân có trình độ tay nghề cao và kinh nghiệm lâu năm (thợ bậc 6/7, 7/7), mặc dù đơn giá lương ngày áp dụng cao hơn các bậc thợ khác nhưng chưa đủ hấp dẫn để thu hút giữa chân họ. Đây cũng là nguyên nhân khiến cho trong năm vừa qua 2 công nhân giỏi nhất của công ty đã ra đi mà công ty chưa thể tuyển dụng được người giỏi tương đương để thay thế.

***) Những chi phí tính theo lương công nhân viên.**

+) Quỹ bảo hiểm xã hội.

Quỹ bảo hiểm xã hội được hình thành từ việc trích lập và tính vào chi phí sản xuất kinh doanh của Công ty. Để dùng vào trả các khoản chi phí bảo hiểm xã hội theo quy định của Nhà nước. Hàng tháng đơn vị tiến hành trích lập quỹ bảo hiểm xã hội theo tỉ lệ quy định trên tổng số tiền lương thực tế phải trả cho cán bộ công nhân viên trong tháng.

Quỹ bảo hiểm xã hội được thiết lập nhằm bảo đảm nguồn chi trả cho công nhân viên trong trường hợp ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, mất sức, nghỉ hưu

Quỹ bảo hiểm xã hội Công ty lập dựa trên tỉ lệ quy định trên tổng số tiền lương cấp bậc, chức vụ và các khoản phụ cấp của công nhân viên thực tế phát sinh trong tháng. Tỉ lệ trích bảo hiểm xã hội là 20% so với lương trong

đó 15% là do Công ty trực tiếp trích nộp (tính vào chi phí sản xuất kinh doanh), 5% còn lại là do công nhân viên trong Công ty đóng và được trừ vào lương hàng tháng.

+) Quỹ bảo hiểm y tế .

Quỹ bảo hiểm y tế theo quy định của chế độ tài chính hiện nay cũng được hình thành từ 2 nguồn: Một phần do đơn vị đóng trích vào chi phí sản xuất kinh doanh hàng tháng theo tỉ lệ quy định tính trên tổng số tiền lương thực tế phải trả, một phần do người lao động gánh chịu và được trừ vào lương.

Tỉ lệ trích bảo hiểm y tế của Công ty hiện nay là 3% trong đó 2% được tính vào chi phí sản xuất kinh doanh 1% trừ vào lương cấp bậc, chức vụ của công nhân viên .

Quỹ Bảo hiểm y tế được sử dụng để thanh toán các khoản tiền khám chữa bệnh, viện phí, thuốc thang cho người lao động trong trường hợp ốm đau, thai sản... các khoản đóng Bảo hiểm y tế được nộp cho cơ quan chuyên trách thường dưới hình thức mua Bảo hiểm y tế .

+) Kinh phí công đoàn.

Kinh phí công đoàn cũng được hình thành do việc trích lập theo tỉ lệ quy định dựa trên tổng số tiền lương thực tế phải trả công nhân viên. Số kinh phí công đoàn mà Công ty trích cũng được phân cấp quản lý và chi tiêu theo tỉ lệ quy định: Một phần nộp lên cơ quan quản lý cấp trên, một phần để lại Công ty để chi tiêu cho hoạt động công đoàn. Tỉ lệ trích kinh phí công đoàn hiện nay là 2%. Trong đó cụ thể bao gồm: Công ty trích kinh phí công đoàn 1% trong tổng quỹ lương làm kinh phí hoạt động công đoàn cơ sở. Người lao động

đóng góp 1% lương, trong đó 70% nộp cấp trên, 30% giữ lại cho hoạt động công đoàn cơ sở.

2.3. Đánh giá chung về quản trị nhân sự tại công ty TNHH Ô Tô Phúc Lâm

Qua mục 2.2 có thể kết luận rằng, hoạt động quản trị nhân sự tại Công ty có những điểm mạnh và những hạn chế sau đây:

2.3.1 Các kết quả đạt được

- Về đội ngũ nhân lực đang có sự gia tăng mở rộng đáp ứng tốt sự tăng trưởng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Lực lượng lao động của công ty trẻ tuổi, sung sức. Cơ cấu lao động theo tính chất ngành nghề dần biến phù hợp với loại hình kinh doanh của công ty khi tỷ trọng đội ngũ lao động trực tiếp đang tăng lên. Trình độ của đội ngũ lao động gián tiếp có xu hướng tăng lên.
- Nhân sự cụ thể phục vụ cho hoạt động dịch vụ sửa chữa ô tô được bố trí thực hiện theo một quy trình chặt chẽ, rõ ràng. Do vậy hoạt động của toàn bộ tất cả các phòng ban, bộ phận trong công ty thực hiện nhịp nhàng, ăn khớp. Các biện pháp đảm bảo an toàn lao động được quy định và thực hiện một cách tuyệt đối nghiêm túc giúp hạn chế tối đa các vấn đề mất an toàn lao động, cháy nổ và các tình trạng khẩn cấp có thể phát sinh trong quá trình sửa chữa, trung đại tu ô tô.
- Công tác đào tạo định hướng và đào tạo tại chỗ được thực hiện khá hiệu quả, khắc phục được những bất cập của công tác tuyển dụng.
- Chế độ lương thưởng ổn định, thu nhập của người lao động liên tục gia tăng qua các năm, thu nhập bình quân của người lao động cao hơn mức thu nhập bình quân trên thị trường.

2.3.2 Các hạn chế và nguyên nhân

- Công tác hoạch định nhân sự không được chú trọng thực hiện. Công ty không có chiến lược về nhân sự được xây dựng theo mục tiêu và tầm nhìn của công ty. Đây cũng là một nguyên nhân dẫn đến đội ngũ nhân lực của công ty còn chưa thực sự mạnh. Khi có nhân viên tài giỏi ra đi, công ty không chủ động được nhân lực thay thế.
- Công tác tuyển dụng thực hiện bị động theo biến động nhân sự và nhu cầu thực tế phát sinh, không có kế hoạch rõ ràng. Nguồn tuyển mộ chủ yếu là nguồn nội bộ do vậy chất lượng các ứng viên tuyển dụng được không cao, cá biệt có trường hợp không đáp ứng được yêu cầu công việc.
- Công tác đào tạo cũng không có kế hoạch cụ thể. Không có kế hoạch phát triển nhân viên nên năng lực đội ngũ quản trị không cao. Hoạt động đào tạo nâng cao tay nghề chuyên môn cho công nhân trực tiếp còn rất hạn chế, chỉ dừng lại đào tạo định hướng và kèm cặp theo hình thức học việc.
- Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc đối với đội ngũ nhân viên gián tiếp còn mang tính định tính, chung chung.
- Chế độ trả lương thưởng tuy cao hơn mức bình quân trên thị trường nhưng do chỉ áp dụng chế độ lương theo thời gian nên mang tính bình quân, không kích thích được người lao động, đặc biệt là khối công nhân trực tiếp. Cách trả lương mang tính bình quân này cũng rất khó để giữ chân những người thợ có trình độ tay nghề cao.

CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH Ô TÔ PHÚC LÂM 3.1.

Định hướng phát triển của công ty trong thời gian tới.

3.1.1. Phương hướng và mục tiêu kinh doanh của công ty trong thời gian tới.

Mục tiêu kế hoạch trong những năm tới được xây dựng trên cơ sở kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của những năm trước. Trong 3 năm vừa qua, doanh thu của công ty liên tục gia tăng với tốc độ lớn hơn 15%. Cùng với sự gia tăng về nhu cầu sử dụng ô tô của người dân Hải Phòng, nhu cầu về sửa chữa, trung đại tu ô tô cũng vẫn tiếp tục tăng lên trong những năm tiếp theo. Do vậy, công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm đặt ra mục tiêu trong 3 năm tới như sau:

Bảng 3.1: Mục tiêu của công ty Phúc Lâm giai đoạn 2016-2018

STT	Chỉ tiêu	2016	2017	2018
1	Tốc độ tăng trưởng doanh số (%)	15%	15%	15%
2	Tổng doanh thu (triệu đồng)	2,626.27	3,020.21	3,473.24
3	Lợi nhuận	608.24	699.48	804.40
4	Thu nhập bình quân đầu người (triệu đồng/người/tháng)	6.05	6.35	6.67

Nguồn: Phòng Kế toán, Công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm

Trong 3 năm tới, công ty cố gắng duy trì tốc độ tăng trưởng doanh số đạt ít nhất 15%. Với mức lợi nhuận được xây dựng dựa theo tính toán của Phòng kế toán (giữ chỉ tiêu ROS ổn định). Mức thu nhập bình quân của người lao động dự tính gia tăng ít nhất 5%/năm. Để đạt được những mục tiêu này, công ty cần phải có những định hướng trong hoạt động quản trị ở tất cả các

lĩnh vực: quản trị sản xuất, quản trị marketing, quản trị tài chính...và quản trị nhân sự.

3.1.2. Phương hướng và mục tiêu hoàn thiện công tác quản trị nhân sự của công ty TNHH Ô Tô Phúc Lâm.

Để đạt được mục tiêu trên, ban giám đốc công ty xác định nguồn nhân lực sẽ là nguồn lực then chốt đóng góp vào sự phát triển bền vững của công ty, do vậy cần hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân sự theo hướng:

Mục tiêu tổng quát

Xây dựng đội ngũ CBNV có trình độ chuyên môn và bậc thợ cao, cơ cấu lao động (theo trình độ, giới tính, độ tuổi) hợp lý, đáp ứng yêu cầu phát triển của công ty.

Cải thiện đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động

Mục tiêu cụ thể

Tăng tỷ trọng lao động có trình độ đại học, cao đẳng và trung cấp, giảm tỷ trọng lao động có trình độ PTTH..

Tăng tỷ trọng lao động có trình độ bậc thợ cao (bậc 4-7), giảm tỷ trọng lao động thợ phụ. (Tỷ trọng tăng giảm dao động 5-10% tùy từng năm).

Đầu tư đào tạo nhân sự quản lý.

Hoàn thiện các hoạt động quản trị nhân sự chức năng, đặc biệt là vấn đề tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân viên (đối với đội ngũ công nhân trực tiếp).

Nghiên cứu xây dựng chính sách lương thưởng hợp lý, thu hút được lao động có tay nghề cao.

3.2. Các đề xuất và kiến nghị nhằm hoàn thiện quản trị nhân sự tại công ty

3.2.1. Hoàn thiện công tác hoạch định nhân sự

Như đã phân tích ở chương 2, công tác hoạch định nhân sự ở công ty hiện nay chưa hề được quan tâm thực hiện. Đây là nguyên nhân dẫn đến tình trạng đội ngũ nguồn nhân lực của công ty chưa thực sự mạnh, trình độ tay nghề của đội ngũ công nhân chưa thực sự cao. Công ty vẫn gặp những tình huống không chủ động trong bố trí nhân lực và không có nguồn nhân lực thay thế khi có biến động nhân lực đột xuất. Trong môi trường kinh doanh có nhiều thay đổi như hiện nay, công ty cần:

- Xây dựng một quy trình rõ ràng để lập kế hoạch nguồn nhân lực, trước hết là phải phân tích môi trường, xác định mục tiêu chiến lược của Công ty. Từ đó mới xác định được mục tiêu về nguồn nhân lực, nhằm thực hiện được mục tiêu chung Công ty đã đề ra. Việc xác định mục tiêu này nhằm trả lời câu hỏi: nguồn lao động nào là cần thiết phải huy động để Công ty đạt được mục tiêu chiến lược của mình. Tiếp theo, đòi hỏi phòng Hành chính- Nhân sự phải luôn nắm được con số cụ thể về thực trạng nguồn nhân lực, số lượng lao động, cơ cấu lao động theo tuổi, giới tính đồng thời nắm được về chất lượng, trình độ, phẩm chất cá nhân, tinh thần trách nhiệm cũng như mức độ nhiệt tình trong công việc của đội ngũ lao động hiện nay. Như vậy việc hoạch định nhân sự dựa trên định hướng phát triển của Công ty cùng với thực trạng nhân sự của Công ty sẽ đem lại hiệu quả nhất. Tuy nhiên công việc hoạch định nhân sự không chỉ do phòng Hành chính- Nhân sự đảm nhận mà còn phải được thực hiện một cách nghiêm túc ở tất cả các bộ phận của Công ty. Đòi hỏi phải có hệ thống thông tin thông suốt giữa các phòng ban, các bộ phận của Công ty, các phòng ban, bộ phận này phải thường xuyên báo cáo

chính xác, cụ thể về tình hình nhân sự của đơn vị mình cho phòng Hành chính- Nhân sự để phục vụ tốt nhất cho công tác hoạch định nhân sự.

- Điều khó nhất cho công tác hoạch định nhân sự ở Công ty là việc nắm rõ biến động có tính thời vụ của nhu cầu thị trường dịch vụ sửa chữa trung đại tu ô tô hàng năm. Để dự báo được nhu cầu nhân lực, Công ty phải có hệ thống lưu giữ các số liệu của các năm trước, cần phải có bộ phận chuyên trách về nghiên cứu, dự báo nhu cầu thị trường. Việc phân tích, dự báo tốt về nhu cầu thị trường sẽ giúp Công ty xác định được nhu cầu về nhân lực, tăng tính chủ động của Công ty trong việc quản lý và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực.

3.2.2. Hoàn thiện công tác phân tích công việc

Hiện nay, công ty đã có quy trình khá cụ thể rõ ràng trong việc điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, đối với bộ phận lao động gián tiếp, công ty chưa có bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc cho từng vị trí cụ thể. Điều này dẫn đến nhiều hoạt động quản lý nhân sự đối với khối lao động này chưa được hiệu quả như việc đánh giá kết quả thực hiện công việc cho các nhân viên phòng ban còn mang tính chung chung, định tính, kế hoạch phát triển đội ngũ quản lý không được hoạch định, công tác trả lương đối với bộ phận này mang tính bình quân...

Trong thời gian tới, Công ty nên có biện pháp thực hiện phân tích và thiết kế công việc cụ thể đến các vị trí công việc, xác định được các tiêu chí đo lường KQTHCV (KPI). Việc xây dựng các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc cũng phải được thực hiện một cách bài bản, tham khảo ý kiến của CBNV, các nhà quản lý trong Công ty và các chuyên gia để có thể áp dụng thuận lợi trong quá trình quản lý. Nếu hệ thống bản mô tả CV và tiêu chuẩn CV được xây dựng một cách hợp lý thì các hoạt động nhân sự chức

năng như đào tạo, phát triển, đánh giá và đãi ngộ nhân sự sẽ được thực hiện hiệu quả hơn rất nhiều.

3.2.3. Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự

Công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty Phúc lâm hiện nay đang gặp rất nhiều khó khăn. Một phần nguyên nhân là do trên thị trường lao động, lực lượng công nhân lành nghề không nhiều mà nhu cầu tuyển dụng của các doanh nghiệp lại rất lớn. Tuy nhiên nguyên nhân chính dẫn đến việc công tác tuyển dụng của công ty không hiệu quả là do công ty không có kế hoạch tuyển dụng. Khi phát sinh sự thiếu hụt nhân lực cho các tình huống đột xuất thì công ty mới tiến hành tuyển dụng. Thời gian tuyển dụng gấp gáp làm công ty chủ yếu sử dụng nguồn tuyển nội bộ. Điều này dẫn đến chất lượng các ứng viên tuyển được không cao.

Để nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng, công ty cần căn cứ vào kế hoạch kinh doanh để xác định nhu cầu nhân lực. Từ đó chủ động lập kế hoạch tuyển dụng. Sự phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh đòi hỏi gia tăng nhân lực ở cả khối lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Do vậy, việc tuyển dụng không thể chỉ hướng vào khối lao động trực tiếp như những năm trước.

Để đa dạng hóa nguồn tuyển dụng, đối với lao động khối trực tiếp, Công ty nên liên hệ với các trung tâm dạy nghề, các trường chuyên nghiệp để có cơ hội tuyển chọn những học viên có tay nghề, được đào tạo bài bản phù hợp với yêu cầu công việc. Đối với nhân viên gián tiếp, đặc biệt là các nhà quản trị, cần có sự thay đổi trong cả công tác tuyển dụng và sử dụng lao động. Vì trong giai đoạn vừa qua công ty không coi trọng tuyển dụng đội ngũ nhân viên gián tiếp nên việc phát triển đội ngũ nhân viên quản lý của công ty chưa được chú trọng. Ngoài mục tiêu tìm kiếm các công nhân sửa chữa ô tô lành

nghe, công ty cần phải có chính sách thu hút những nhà quản lý giỏi đến làm việc tại công ty thì hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty mới gia tăng một cách bền vững.

Công ty nên có chương trình quảng bá, giới thiệu về Công ty mình để thu hút được thêm những ứng viên có khả năng vào Công ty mình. Để thu hút ứng viên Công ty đưa ra được những hình ảnh, tiềm năng, môi trường làm việc của Công ty mình. Ngoài ra Công ty đưa ra mức lương, thưởng, hình thức đãi ngộ hấp dẫn nhưng phải đúng với thực tế.

3.2.4. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân sự

Về công tác đào tạo nhân sự, công ty cần mở rộng nội dung đào tạo: đào tạo nâng cao tay nghề cho công nhân chứ không chỉ thực hiện đào tạo định hướng và học việc như trong giai đoạn 2013-2015. Ngoài các hình thức đào tạo tại chỗ, công ty có thể cân nhắc đến việc cử công nhân đi học thêm ở các trường nghề để nâng cao trình độ tay nghề.

Bên cạnh việc đào tạo khối lao động trực tiếp, Công ty còn phải chú trọng đến vấn đề đào tạo cho nhân viên khối văn phòng, nhân viên các phòng ban. Để tăng hiệu quả quản trị, nâng cao chất lượng cán bộ quản lý, Công ty có thể thực hiện các biện pháp như: tổ chức các buổi đi tham quan, học hỏi kinh nghiệm tại các doanh nghiệp khác cùng ngành nghề mà đã có những thành công đáng kể. Từ đó học hỏi được các ưu điểm trong quản lý để vận dụng vào Công ty mình một cách hợp lý nhất.

Về phát triển nhân sự, công ty cần phải bắt đầu từ việc hoạch định nhân sự, tuyển dụng thu hút người giỏi và có những chính sách đề bạt thăng tiến rõ ràng, nhằm tạo động lực cho toàn bộ đội ngũ nhân viên trong công ty nỗ lực

phần đầu phát triển sự nghiệp bản thân cũng như đóng góp tích cực vào hiệu quả hoạt động của công ty.

3.2.5. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc

Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc hiện nay đối với bộ phận lao động gián tiếp vẫn còn mang tính định tính, chung chung. Nguyên nhân là do công ty chưa có hệ thống phân tích công việc đến từng vị trí cụ thể. Nếu công ty áp dụng các biện pháp thực hiện công việc như đã đề xuất ở phần 3.2.2 thì sẽ có các căn cứ rõ ràng nhằm cải thiện hiệu quả công tác đánh giá đối với bộ phận nhân viên này.

3.2.6. Hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân sự

Đây là biện pháp then chốt mà tác giả mong muốn đề xuất nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nhân sự tại Công ty. Hiện nay, công ty áp dụng hình thức trả lương theo thời gian giản đơn và tiền thưởng cũng được phân phối bình quân, cho nên mặc dù thu nhập bình quân của người lao động làm việc tại công ty cao hơn so với mức bình quân thị trường, cách trả lương này không kích thích được người lao động tích cực nâng cao năng suất và hiệu quả lao động.

Do đặc điểm phức tạp, đa dạng, nhỏ lẻ và phát sinh không của các hoạt động sửa chữa ô tô dẫn đến khó có thể áp dụng hình thức trả lương theo sản phẩm. tác giả đề xuất công ty nên thay đổi và áp dụng chính sách trả lương như sau:

Hàng tháng thu nhập của người lao động bao gồm các khoản sau:

A/. Lương.

1 - Lương cơ bản: được xét theo trình độ tay nghề, thâm niên làm việc trong nghề, kinh nghiệm trong nghề, mức độ quản lý bao quát quán xuyên công việc, triển khai công việc trong bộ phận .

2 - Lương vượt định mức: Lương doanh thu vượt định mức kế hoạch (xét tỷ lệ áp dụng chung cho toàn công ty).

3 - Lương làm thêm giờ: Được tính theo số giờ làm thêm trong tháng, 1 tiếng làm thêm giờ bằng 2 tiếng lương cơ bản.

4 - Lương trách nhiệm: Là mức lương trả cho trách nhiệm đối với tổ trưởng. Tháng nào nhiều việc ,lương trách nhiệm sẽ cao.

Lương cơ bản 1 năm tăng 1 lần vào cuối năm. mức tăng được xét theo mức độ phát triển tay nghề.

B/. Thưởng.

1 - Đối với những người ý thức tốt, kỉ luật tốt, chuyên cần, làm đủ ngày trong tháng.

2- Mức độ hoàn thành công việc tốt, hiệu quả, giải phóng xe nhanh, số xe làm xong sửa chữa lại rất ít

3- Nắm vững và theo sát các quy định tại xưởng. Thông tin phản hồi để nâng cao chất lượng sản phẩm. Sẵn sàng làm thêm giờ khi có yêu cầu.

Như vậy, so với cách trả lương trước đây, có hai thay đổi căn bản là:

Lương của người lao động sẽ bị tác động bởi nhiều yếu tố, trong đó có cả yếu tố kết quả kinh doanh của công ty (doanh thu), các yếu tố về năng lực của người lao động (trình độ chuyên môn, trình độ tay nghề, thâm niên..), và các yếu tố về ý thức kỷ luật và mức độ hoàn thành công việc.

Mức thưởng sẽ được phân phối theo tháng, theo kết quả thực hiện công việc của các cá nhân, chứ không phân phối theo năm và phân phối đồng đều vào dịp Tết Nguyên Đán như trước.

Để có thể áp dụng chính sách trả lương này, công ty cần phải có một sự thay đổi mang tính đồng bộ, từ việc phân tích công việc, đánh giá kết quả thực hiện công việc như đã đề xuất ở trên.

KẾT LUẬN

Sau hơn 10 năm hoạt động, Công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm đã dần khẳng định được vị thế của mình trên thị trường. Trong những năm tới, nhu cầu sửa chữa trung đại tu ô tô của người dân Hải Phòng sẽ tiếp tục gia tăng cùng với sự bùng nổ tiêu thụ ô tô tại thành phố Cảng. Việc nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự sẽ giúp công ty tận dụng cơ hội và vượt qua thách thức, tiếp tục tăng trưởng và phát triển.

Đề tài này đã xem xét phân tích đặc điểm nguồn nhân lực và hoạt động quản trị nhân sự của Công ty ở tất cả các khía cạnh như: hoạch định nhân sự, phân tích công việc, tuyển dụng nhân viên, đào tạo và phát triển, đánh giá kết quả thực hiện công việc và vấn đề đãi ngộ nhân sự. Qua việc phân tích các số liệu thống kê thu thập được trong giai đoạn 2013-2015, tác giả đã đưa ra những kết luận về những điểm được và chưa được của các hoạt động quản trị nhân sự này, từ đó đề xuất những giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nhân sự của Công ty trong thời gian tới. Trong các giải pháp kiến nghị, tác giả đặc biệt nhấn mạnh đến các giải pháp về hoạch định nhân sự và đãi ngộ nhân sự.

Do điều kiện thời gian và nguồn lực có hạn, đề tài không tránh khỏi những sai sót. Tác giả rất mong được sự góp ý của quý thầy cô và các bạn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Trần Kim Dung (2015), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản giáo dục

Nguyễn Thị Liên Diệp (1996), *Quản trị học*, NXB Thống kê, Hà Nội

Nguyễn Thị Khánh Linh (2010), *Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần Toyota Đông Sài Gòn*, Luận văn tốt nghiệp, trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh.

Nguyễn Thanh Hội (2000), *Quản trị nhân sự*, Hà Nội, NXB Thống Kê

Nguyễn Thanh Hải (2015), *Quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam- Thực trạng và giải pháp*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Ngoại Thương.

Trần Thu Hằng (2011), “*Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần Lắp máy và Xây dựng Điện*” Luận văn tốt nghiệp, trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

Hoàng Văn Hải, Vũ Thùy Dương (đồng chủ biên, 2010), *Giáo trình Quản trị nhân lực, tái bản lần thứ ba*, NXB. Thống kê, Hà Nội.

Lê Trọng Khánh Ngân (2012), *Một số giải pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần TAEKWANG VINA*, truy cập lần cuối ngày 5/10/2016, từ liên kết <https://lib.lhu.edu.vn/ViewFile/10790>.

Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Vân Điềm (2012), *Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.

Nguyễn Hữu Thân (2010), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê.

Nguyễn Thanh (2015), “*Ba hạn chế trong quản trị nguồn nhân lực ở Việt Nam*”, Báo Diễn đàn Doanh nghiệp online, số chiều ngày 23/9/2015.

Truy cập ngày 12/1/2017, từ liên kết <http://enternews.vn/ba-han-che-trong-quan-tri-nguon-nhan-luc-o-viet-nam.html>

Nguyễn Thị Lê Trâm (2016), “*Quản trị nhân lực tại doanh nghiệp nhỏ và vừa: Thực trạng và một số kiến nghị*”, Tạp chí Tài chính, kỳ 2 tháng 3 năm 2016

Bộ Lao động và Thương Binh Xã Hội (2016), *Báo cáo đánh giá thị trường lao động Việt nam*, truy cập ngày 19/1/2017, từ liên kết <http://www.molisa.gov.vn/vi/Pages/chitiettin.aspx?IDNews=24744>

PHỤ LỤC 01: QUY ĐỊNH VỀ AN TOÀN LAO ĐỘNG

Tất cả nhân viên công ty có trách nhiệm và nghĩa vụ thực hiện an toàn lao động, giảm thiểu tai nạn và thương vong, tạo môi trường làm việc an toàn, thúc đẩy tăng hiệu suất lao động.

Công ty có trách nhiệm cung cấp đầy đủ trang bị bảo hộ lao động như: găng tay, khẩu trang, kính mắt, quần áo, giày, chất thấm dầu ... tử cứu thương với đầy đủ các loại thuốc, dụng cụ trong trường hợp khẩn cấp.

Sử dụng thiết bị, dụng cụ:

- Yêu cầu sử dụng đúng thiết bị, dụng cụ trong quá trình sửa chữa. Khi sử dụng xong phải trả về đúng nơi qui định.
- Trước khi sử dụng phải đọc kỹ hướng dẫn sử dụng, và sau khi sử dụng phải vệ sinh sạch sẽ.
- Bảo dưỡng thiết bị đúng theo lịch và sự phân công của người quản lí.
- Đối với dụng cụ chuyên dùng (SST) khi mượn phải treo thẻ tên vào vị trí của dụng cụ. Khi trả phải trả về đúng vị trí của dụng cụ.
- Đối với tủ dụng cụ cá nhân và đồ nghề: Sử dụng đúng qui cách, sắp xếp, vệ sinh sạch sẽ và kiểm tra vào cuối ngày và để đúng nơi qui định. Xưởng sẽ trang bị lại những dụng cụ bị hỏng, gãy, vỡ, sẽ không trang bị nếu dụng cụ đó bị mất.

2. Các hạng mục kiểm tra an toàn:

TT	Hạng mục	Mô tả	Hàng ngày	Hàng tháng
----	----------	-------	-----------	------------

			(KTV)	(CKCD)
1	Cầu nâng	Bổ xung dầu cho cầu nâng, kiểm tra các khoá an toàn, dò rỉ dầu, cáp cầu nâng, độ mòn vòng bi, vệ sinh.	O	O
2	Kick	Kiểm tra khóa an toàn, dò rỉ khí hoặc dầu, vệ sinh, độ mòn vòng bi và thay dầu.		O
3	Chặn xe, Mễ kê	Kiểm tra số lượng, khóa và vệ sinh.		O
4	Máy mài	Kiểm tra độ mòn của đá mài và đế, mức độ xước kính chắn bảo vệ, và khoảng cách giữa đá mài và người.		O
5	Dây điện	Kiểm tra dò rỉ của các thiết bị điện và dây điện do hư hỏng cách điện, kiểm tra đèn cháy trong xưởng, công tắc hỏng, dây điện nối đất của máy rửa xe, máy giặt.		O
6	Máy nén	Kiểm tra mức dầu, lọc khí, công tắc và đường thoát nước.		O
7	Hệ thống khí nén	Kiểm tra dò rỉ khí nén, nước dò rỉ từ đường ống, và van điều áp khí nén (có chỉ dẫn tiêu chuẩn trên van điều áp)		O
8	Máy ép	Kiểm tra dò rỉ dầu.		O
9	Đường	Kiểm tra các khu vực có đường kẻ trắng bị		O

	phân cách trên nền	mờ hoặc mất.		
10	Dầu hoặc nước trên nền	Kiểm tra nền xưởng có dầu, mỡ hoặc nước đọng.	O	
11	Máy cân bằng lốp	Kiểm tra, vệ sinh, bôi trơn các khớp, mâm quay.		O
12	Đường phân cách khu vực đỗ xe và khoang sửa chữa	Kiểm tra các đường kẻ có bị mờ hoặc mất, và các xe có đỗ ở giữa các đường phân cách.	O	
13	Bảo quản các	Kiểm tra tình trạng bảo quản xăng, chất dung môi sơn trong kho dầu		O

	chất độc			
--	-------------	--	--	--