

## ***Lời mở đầu***

Để có thể đứng vững trong xu thế cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ, các doanh nghiệp càng phải quan tâm hơn nữa đến nguồn lực vốn có của mình trong đó đặc biệt chú trọng đến chiến lược phát triển con người, bởi vì con người là chủ thể sáng tạo ra của cải vật chất, là vốn quý nhất và quyết định mọi nguồn lực khác.

Công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát là một công ty hoạt động trên lĩnh vực dịch vụ vận tải cho nên hàng năm thu hút rất nhiều lao động. Để tồn tại và phát triển công ty cần phải có những phương hướng, chiến lược, biện pháp hữu hiệu mà trước tiên phải là vấn đề quản lý và sử dụng lao động.

Nhận thức được tầm quan trọng của việc sử dụng và quản lý có hiệu quả nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp ngày nay em đã mạnh dạn chọn đề tài: “ Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát” làm đề tài cho bài Khoá luận Tốt Nghiệp của mình.

Trong quá trình thực hiện em xin chân thành cảm ơn các cô chú trong công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát và đặc biệt là cô giáo Th.S Đỗ Thị Bích Ngọc đã giúp em hoàn thành bài viết này.

Ngoài phần mở đầu và kết luận, nội dung chuyên đề gồm 3 phần chính như sau:

Phần I: Những nội dung cơ bản về quản lý và sử dụng nguồn nhân lực.

Phần II: Thực trạng quản lý và sử dụng nguồn nhân lực ở Công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát.

Phần III: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát.

Em xin chân thành cảm ơn !

Sinh viên

**Nguyễn Thị Ngoan**

## **PHẦN I:**

# **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÔNG TY**

### **1.1/ Các khái niệm về nhân lực và quản lý sử dụng nhân lực**

#### **1.1.1/ Khái niệm nguồn nhân lực**

Hiện nay, nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia cũng như mỗi doanh nghiệp. Đứng trên các góc độ khác nhau, khi nghiên cứu nguồn nhân lực, các học giả đã đưa ra các khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực cho phù hợp với mục tiêu nghiên cứu:

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

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

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở các cá nhân với vai trò khác và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp ở bản chất của con người (Trần Kim Dung, 2005).

#### **1.1.2/ Khái niệm quản lý nguồn nhân lực**

Theo Nguyễn Hữu Thân, quản lý nguồn nhân lực là phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức (QTNS, 2004).

## **1.2/ Chức năng và vai trò của quản lý nhân lực**

### **1.2.1/ Chức năng của quản lý nhân lực:** Gồm 3 nhóm chức năng:

#### **1.2.1.1/ Nhóm chức năng thu hút nhân lực**

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để có thể tuyển được đúng người cho đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm người.

Nhóm chức năng này thường có các hoạt động: hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập lưu trữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

#### **1.2.1.2/ Nhóm chức năng đào tạo và phát triển**

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

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

#### **1.2.1.3/ Nhóm chức năng duy trì nhân lực**

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Nhóm chức năng này thường liên quan đến việc xây dựng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích, động viên.

### **1.2.2/ Vai trò của quản lý nhân lực**

Quản trị nhân lực giữ vai trò đặc biệt quan trọng và ngày càng được các quản trị gia quan tâm nghiên cứu và phân tích, xem đây là một chức năng cốt lõi và quan trọng nhất của tiến trình quản trị. Việc nghiên cứu quản trị nhân lực nhằm đạt được 3 mục tiêu hàng đầu:

- Nhằm nâng cao năng suất lao động
- Nhằm cải thiện chất lượng và chính cách làm việc
- Nhằm đảm bảo tính hợp pháp

Do đó, quản trị nhân lực có vai trò là một bộ phận không thể thiếu được của công tác quản lý sản xuất kinh doanh trong các doanh nghiệp. Nó tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt để mọi thành viên có thể đóng góp được nhiều nhất cho mục tiêu của doanh nghiệp, đồng thời cũng tạo điều kiện để chính bản thân người lao động phát triển không ngừng.

### **1.3/ Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực**

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

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

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

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

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

Cách tiếp cận quản lý nguồn nhân lực đòi hỏi cán bộ quản lý phải hiểu biết tốt tâm lý xã hội, nghiên cứu hành vi tổ chức, pháp luật và các nguyên tắc kinh doanh.

## **1.4/ Các yếu tố ảnh hưởng đối với quản lý nguồn nhân lực**

### **1.4.1/ Các nhân tố môi trường bên ngoài của quản trị nhân lực**

#### **1.4.1.1/ Yếu tố kinh tế:**

- Xu hướng của GNP, tốc độ tăng trưởng kinh tế, tỷ lệ lạm phát;
- + Lãi xuất ngân hàng, chu kỳ kinh tế, cán cân thanh toán, chính sách tiền tệ;
- + Chất lượng và giá cả lao động.

#### **1.4.1.2/ Yếu tố công nghệ khoa học kỹ thuật:**

Sự đầu tư, đổi mới, cải tiến công nghệ sản xuất có tác dụng làm tăng năng suất lao động, giảm thiểu thời gian nhàn rỗi, ...; có thể thay thế một phần nhân lực hoặc sẽ đòi hỏi trình độ tay nghề cao hơn của người lao động. Yếu tố này sẽ có ảnh hưởng lớn tới các quyết định tuyển dụng bao nhiêu, trình độ như thế nào...

#### **1.4.1.3/ Yếu tố văn hoá- xã hội:**

Dựa vào sở thích vui chơi giải trí, chuẩn mực đạo đức, quan niệm về mức sống, bình đẳng giới, xu hướng nhân chủng học...;

#### **1.4.1.4/ Yếu tố chính trị pháp luật của nhà nước:**

Các tổ chức, doanh nghiệp có tồn tại và phát triển được đều phải chịu sự ràng buộc của yếu tố luật lệ của Nhà Nước như: phải tuân theo quy định về thuế môn lao động, an toàn lao động, bảo hiểm, vật giá, quảng cáo, nơi đặt nhà máy, bảo vệ môi trường, quy định về số giờ làm việc, cấm phân biệt đối xử với người lao động.

### **1.4.2/ Các môi trường bên trong của quản trị nhân lực**

#### **1.4.2.1/ Văn hoá doanh nghiệp**

Phản ánh giá trị của một tổ chức và chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của giới lãnh đạo, cơ cấu tổ chức. Điều đó được thể hiện qua:

- + Phong cách người lãnh đạo;
- + Mối quan hệ giữa lao động và nhân viên;
- + Công tác truyền thông;
- + Ý chí quyết tâm của ban lãnh đạo;
- + Sự động viên và niềm tin.

### **1.4.2.2/ Cơ cấu tổ chức**

Phản ánh vị trí cấp bậc của nhân viên và cách thức tổ chức họ thành nhóm bộ phận và phòng ban sao cho với cách thức tổ chức như vậy sẽ đạt được hiệu quả cao nhất. Mặt khác, nhân tố ảnh hưởng bên trong còn có các chính sách chiến lược marketing, hoạt động tài chính, sản xuất tác nghiệp... Như vậy, doanh nghiệp phải có biện pháp để phát triển, tạo không khí làm việc, kích thích khả năng của người lao động từ đó nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

## **1.5/ Nội dung cơ bản của quản lý nguồn nhân lực**

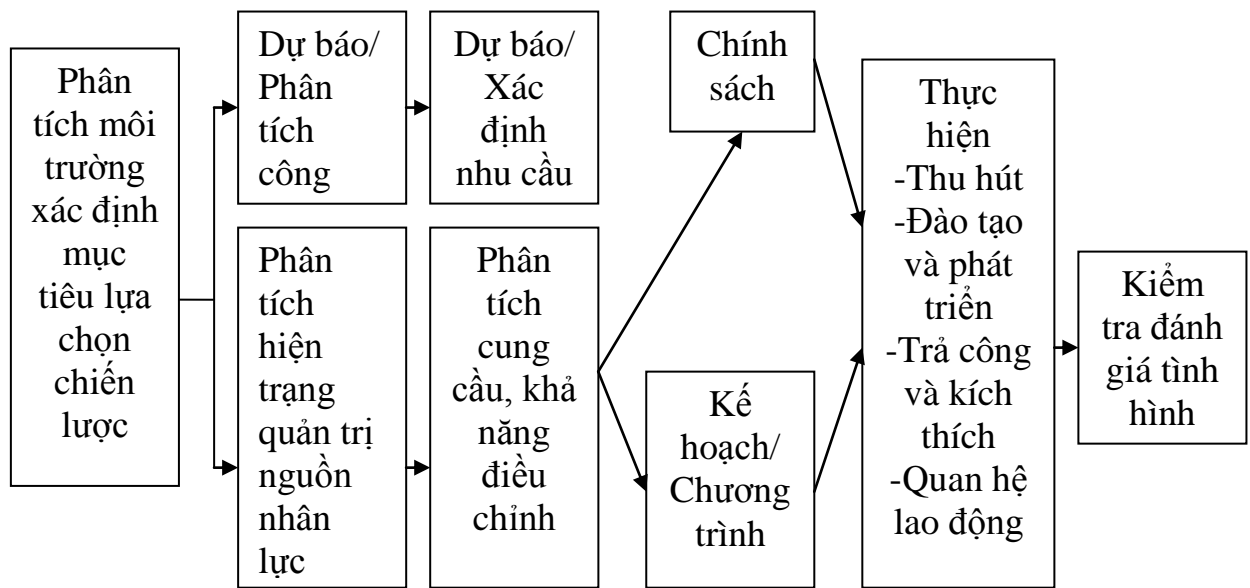
### **1.5.1/ Hoạch định tài nguyên nhân sự.**

Theo Nguyễn Hữu Thân(2004), hoạch định TNNS là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm đảm bảo rằng cơ quan sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi, đúng lúc và đúng chỗ.

Sau khi đề ra mục tiêu về kinh doanh doanh nghiệp sẽ đề ra các chiến lược và kế hoạch hoạt động. Thông thường các chiến lược và kế hoạch hoạt động bao gồm các bước sau:

- Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp
- Phân tích hiện trạng quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Dự báo khối lượng công việc ( đối với các mục tiêu kinh tế, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định khối lượng là các công việc và tiến hành phân tích công việc (đối với mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn) và nhu cầu nguồn lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn. trung hạn) hoặc xác định nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).
- Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh, đề ra các chính sách, kế hoạch chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
- Thực hiện các chính sách, kế hoạch chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.
- Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện.

**Sơ đồ 1.1: Quy trình hoạch định nguồn nhân sự**



a/ Phân tích công việc

Phân tích công việc là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc trong một tổ chức. Từ việc phân tích công việc, nhà quản trị có thể thiết kế hai bản khác là bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Phân tích công việc là một công cụ của quản trị nguồn nhân lực cơ bản nhất vì từ đó nhà quản trị có cơ sở hoạch định tài nguyên nhân sự, tuyển dụng, đào tạo, và phát triển, đánh giá mức độ hoàn thành công việc, thiết lập các chế độ lương bổng và phúc lợi, an toàn lao động, y tế, giao tế nhân sự, nghiên cứu tài nguyên nhân sự.

Phân tích công việc còn là quá trình đánh giá bản chất hoặc nội dung công việc bằng cách xác định và tổ chức thông tin về công việc.

Theo Nguyễn Hữu Thân (2004) thì có nhiều phương pháp phân tích công việc. Các phương pháp phổ biến nhất là bản câu hỏi, quan sát, phỏng vấn, ghi chép lại trong nhật ký hoặc tổng hợp các phương pháp trên lại.

Bảng mô tả công việc: Là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến các công việc: là bảng trình bày các điều kiện, tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc nhất định nào đó.

b/ Định mức lao động

Định mức lao động là quá trình xác định mức lao động, là việc quy định các mức hao phí cần thiết để người lao động hoàn thành một công việc nhất định.

Mức lao động là một đại lượng lao động sống quy định cho người lao động để họ hoàn thành một khối lượng công việc nhất định.

Một mức lao động được coi là khoa học, hợp lý là một yếu tố thúc đẩy công tác phân tích công việc được tiến hành chính xác và tiết kiệm cả về thời gian và các nguồn lực liên quan. Ngoài ra còn phải đảm bảo hợp lý về yêu cầu đảm bảo sức khỏe cho người lao động.

Mức lao động được phân chủ yếu làm ba loại:

- Mức thời gian (Mtg): Là số lượng thời gian cần thiết quy định cho một nhóm người lao động có trình độ tay nghề nhất định đạt yêu cầu về phẩm chất, chất lượng trong điều kiện tổ chức sản xuất xác định.

- Mức sản lượng (Msl): Là số lượng phẩm chất hay khối lượng công việc nhất định quy định cho một nhóm người lao động có trình độ lành nghề nhất định để họ điều khiển tổ chức sản xuất xác định.

- Mức phục vụ: Là số lượng máy móc thiết bị quy định cho một nhóm người lao động có trình độ lành nghề nhất định phải phục vụ cho công việc nhất định đạt yêu cầu về phẩm chất, chất lượng trong điều kiện tổ chức sản xuất xác định.

### **1.5.3/ Tuyển dụng lao động**

Ông cha ta từng nói: “ Thiên thời, địa lợi, nhân hoà”. Nhưng thiên thời không bằng địa lợi, địa lợi không bằng nhân hoà. Yếu tố nhân hoà- người hiền tài là nguyên khí của quốc gia, đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong quá trình phát triển của mỗi một quốc gia, mỗi một tổ chức. Điều này đã được chứng minh qua sự tồn tại và phát triển hàng nghìn năm của xã hội nghìn năm của xã hội loài người. Ngày nay và tương lai cũng vậy, con người cứ dần tự chứng tỏ mình và rồi lại tự phủ định mình để rồi lại chiến thắng chính bản thân mình, tự phá kỷ lục do chính mình tạo ra. Đây vừa là sự thể hiện tính ưu việt hơn hẳn của con người so với loài vật và cũng là nguyên nhân của mọi sự tiến bộ và phát triển và mặt lịch sử.



Bước vào thế kỷ 21 - thế kỷ của nền kinh tế tri thức, của nền văn minh hậu công nghiệp. Vai trò của con người trong sự phát triển của mỗi một doanh nghiệp lại càng được khẳng định một cách rõ nét hơn, quan trọng và mang tính quyết định hơn. Con người với trí tuệ siêu việt của mình, đã đang và sẽ trở thành nhân tố cạnh tranh khốc liệt nhất giữa các doanh nghiệp, nó quyết định sự thành bại của một doanh nghiệp cụ thể. Do đó công tác tuyển dụng lao động – công tác tuyển chọn đầu vào nhân lực rất cần được coi trọng, kết quả của công tác tuyển dụng lao động có ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

Hiểu được tầm quan trọng và tính quyết định của công tác tuyển dụng lao động để từ đó giúp nhà quản lý ( nhà tuyển dụng ) thấy được trách nhiệm to lớn của mình từ đó có những phương pháp tuyển dụng lao động hiệu quả hơn, tuyển chọn được những người lao động tối ưu, phù hợp nhất với sự đòi hỏi của công việc.

Để tuyển chọn lao động đáp ứng được sự đòi hỏi của công việc là tạo lập được một cơ cấu lao động tối ưu, hoàn hảo. Cần lưu ý một số vấn đề sau:

Trước tiên cần phải tiến hành phân tích công việc một cách khoa học để hoàn chỉnh hoá việc sắp xếp, bố trí lại nguồn nhân lực hiện có, nhằm hoàn thiện hoá cơ cấu lao động cho phép khai thác được tiềm năng to lớn của nguồn nhân lực hiện có. Qua phân tích công việc kết hợp với kế hoạch sản xuất kinh doanh trong kinh doanh mà nhà quản lý nắm bắt được nhu cầu về nhân lực ( hoặc thừa hoặc thiếu) từ đó có kế hoạch về nhân sự tương ứng, tránh rơi vào tình thế bị động trong nhân sự.

Tuyển chọn về nhân sự phải chú ý đến sự phù hợp giữa trình độ, tâm lý, sức khoẻ người được tuyển chọn đối với yêu cầu của công việc. Thông qua bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc mà xác định nhân lực có đủ điều kiện về phẩm chất đạo đức, sức khoẻ, trình độ chuyên môn, cá tính, tâm lý... cho mỗi phòng ban cụ thể trong doanh nghiệp.

Xác định nguồn nhân lực nhất thiết phải gắn liền với kế hoạch sản xuất kinh doanh. Bởi lẽ việc tuyển chọn lao động trong một nguồn lao động dồi dào như ở nước ta hiện nay thì không phải là vấn đề khó khăn. Nhưng nếu như người ta

không có kế hoạch tuyển dụng cụ thể, khoa học sẽ dẫn tới việc lấy người ồ ạt, gây dư thừa lao động. Lúc này việc giải quyết lao động dư thừa lại là một vấn đề thật không đơn giản, nó sẽ gây ra một số ảnh hưởng tiêu cực đến doanh nghiệp như: Làm giảm uy tín doanh nghiệp, gây xáo trộn tâm lý người lao động, làm năng suất lao động giảm, tăng chi phí do phải chi một khoản tiền lớn cho việc giải quyết lượng lao động dư thừa...

Trong tuyển chọn, nhà quản lý nên khéo léo chọn lựa người lao động sao cho lợi ích mục tiêu cá nhân của họ gắn liền với lợi ích mục tiêu của doanh nghiệp. Tức là khi người lao động cố gắng hoàn thành mục đích cá nhân thì họ cũng đồng thời hoàn thành được nhiệm vụ đối với tổ chức sử dụng họ, điều này là vô cùng cần thiết, vì lúc đó tự thân người lao động với sự thôi thúc đạt được mục tiêu cá nhân sẽ trở thành một động lực làm việc to lớn trong quá trình lao động.

Giúp người được tuyển chọn hội nhập nhanh với môi trường làm việc, nắm bắt được sở trường, sở đoản, cá tính, sức khỏe, tâm lý của người được tuyển chọn để bố trí cho họ vào nơi làm việc phù hợp.

Tuyển chọn nhân lực là chọn lưu được một đội ngũ nhân lực không những đáp ứng được sự ổn định tối ưu mà còn thích ứng được khi môi trường thay đổi.

#### **1.5.4/ Phân công và hợp tác lao động**

Phân công và hợp tác lao động là một trong những hoạt động cơ bản của quản lý nhân lực. Do phân công lao động mà tất cả các cơ cấu về lao động trong doanh nghiệp được hình thành tạo nên một bộ máy doanh nghiệp với tất cả các bộ phận, chức năng cần thiết, với tỷ lệ tương ứng theo nhu cầu của sản xuất. Hợp tác lao động được ví như là một chất keo, gắn kết các bộ phận với nhau thông qua mối quan hệ bắt buộc trong sản xuất. Từ đó cho thấy một sản phẩm ra đời là kết quả của sự phối hợp, tác động qua lại một cách nhịp nhàng liên tục giữa các bộ phận của bộ máy sản xuất.

Phân công và hợp tác lao động có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Phân công lao động càng sâu thì hợp tác lao động càng rộng. Sự chặt chẽ của hợp tác lao động tùy thuộc vào mức độ hợp lý của phân công lao động và ngược lại, chính trong quá

trình hợp tác lao động mà phân công lao động được hoàn thiện. Phân công lao động hợp lý và khoa học sẽ tạo ra sự phù hợp giữa công việc được giao với khả năng, trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động. Phân công lao động tạo ra sự nhịp nhàng cân đối, liên tục giữa các bộ phận trong sản xuất, tạo ra môi trường thuận lợi cho sự gắn kết các mối quan hệ xã hội, nâng cao tinh thần tập thể tạo động lực nâng cao thành tích lao động chung.

Để áp dụng được hình thức phân công lao động có hiệu quả nhà quản lý phải tự biết đánh giá đúng thực trạng của doanh nghiệp mình về loại hình, đặc biệt sản xuất, quy mô, đặc điểm máy móc thiết bị ... từ đó đưa ra quyết định áp dụng hình thức phân công lao động nào trong các hình thức phân công lao động sau:

- Phân công lao động theo chức năng là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau thành những chức năng lao động nhất định căn cứ vào vị trí và chức năng chính của doanh nghiệp.

- Phân công lao động theo công nghệ là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các loại công việc khác nhau tùy theo quy trình công nghệ thực hiện chúng.

- Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau tùy tính chất phức tạp của nó.

Phân công lao động khoa học gắn liền với việc xây dựng một hệ thống nội quy, quy định, quy chế hoàn chỉnh trong xí nghiệp. Trong đó tất cả các chức danh đều được quy định rõ ràng và thống nhất về vị trí, chức danh, quyền hạn cũng như trách nhiệm phải chịu xử lý khi không hoàn thành nhiệm vụ...phân công lao động phải phù hợp với yêu cầu kỹ thuật công nghệ.

Một doanh nghiệp thành công hay thất bại, bộ máy quản lý cồng kềnh hay gọn nhẹ, công việc trùng lặp chồng chéo hay rõ ràng cụ thể phần lớn phụ thuộc vào tổ chức phân công lao động.

### **1.5.5/ Đào tạo và phát triển nhân lực**

#### **a. Khái niệm đào tạo và phát triển:**

Đào tạo và phát triển là các hoạt động nhằm duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Do đó, trong các tổ chức, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch.

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

Phát triển nguồn nhân lực chính là toàn bộ những hoạt động học tập được tổ chức bởi doanh nghiệp, do doanh nghiệp cung cấp cho người lao động. Các hoạt động đó có thể được cung cấp trong vài giờ, vài ngày, thậm chí đến vài năm, tùy thuộc vào nội dung và mục tiêu học tập. Nhằm tạo ra sự thay đổi nhanh chóng hành vi nghề nghiệp cho người lao động theo hướng đi lên, tức là nhằm nâng cao khả năng và trình độ chuyên nghiệp cho người lao động.

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

Giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có sự khác nhau thể hiện thông qua bảng sau:

**Bảng 1.1: Sự khác nhau giữa đào tạo và phát triển**

Chỉ tiêu	Đào tạo	Phát triển
1. Tập trung	Công việc hiện tại	Công việc tương lai
2. Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân và tổ chức
3. Thời gian	Ngắn hạn	Dài hạn
4. Mục đích	Khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng hiện tại	Chuẩn bị cho tương lai

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

#### **1.5.6/ Đánh giá năng lực nhân viên**

Đánh giá mức hoàn thành công việc là hệ thống chính thức xét duyệt và đánh giá sự hoàn thành công việc của một cá nhân theo định kỳ.

Đánh giá năng lực nhân viên nhằm:

- Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so với các nhân viên khác.

- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc.

- Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.

- Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề về đào tạo, trả lương, khen thưởng, thuyên chuyển nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức,...

- Phát triển sự hiểu biết về công ty thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.

- Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

Có 6 phương pháp đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên là:

- Phương pháp mức thang điểm.

- Phương pháp xếp hạng.
- Phương pháp ghi chép và lưu trữ.
- Phương pháp quan sát hành vi.
- Phương pháp định lượng.

Trong đó phương pháp mức thang điểm được dùng phổ biến trong các doanh nghiệp.

### **1.5.7/ Trả công lao động**

Trả công lao động bao gồm các hoạt động nhằm thoả mãn nhu cầu của người lao động trong doanh nghiệp: tiền lương và các phúc lợi dịch vụ.

Trả công lao động hay tiền lương trả cho người lao động trở thành động lực vật chất vô cùng lớn thúc đẩy người lao động trong quá trình làm việc và có thể trở thành một trong những nguyên nhân chủ yếu gây ra hiện tượng trì trệ, bất mãn, bỏ công ty... điều đó phụ thuộc rất nhiều vào chính sách về tiền lương, tiền thưởng và hình thức trả lương ở mỗi công ty. Vì vậy vai trò quản lý trong công tác trả công lao động là vô cùng lớn. Nhà quản lý tiền lương trong điều kiện một doanh nghiệp cụ thể phải luôn luôn nghiên cứu sự biến đổi của môi trường bên ngoài, nghiên cứu chính sách lương bổng đãi ngộ của đối thủ cạnh tranh, nghiên cứu các văn bản luật của nhà nước có liên quan đến tiền lương để đảm bảo không vi phạm pháp luật khi triển khai kế hoạch tiền lương của đơn vị mình. Hơn nữa nhà quản lý phải nghiên cứu xây dựng cho được một hệ thống lương bổng đãi ngộ nhằm phát huy được tối đa sức mạnh tiềm ẩn của tiền lương, hoàn thành xuất sắc chức năng của tiền lương sau:

- Tiền lương là thước đo giá trị của lao động.
- Duy trì phát triển sức lao động.
- Tạo động lực cho người lao động.
- Kích thích thúc đẩy phân công lao động xã hội phát triển.
- Chức năng xã hội của tiền lương.

Để thực hiện việc trả công cho người lao động không mắc phải những sai lầm, nhà quản trị phải bám sát vào những nguyên tắc cơ bản của việc trả lương sau:

- Trả lương ngang nhau cho những lao động như sau.

- Đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân.
- Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương bình quân của lao động trong các bộ phận phòng ban trong doanh nghiệp.

Nhà quản lý căn cứ vào tình hình cụ thể của doanh nghiệp để đưa ra quyết định là nên trả lương theo sản phẩm hay trả lương theo thời gian. Áp dụng mức lương trong doanh nghiệp là cao, trung bình hay thấp. Bởi mỗi hình thức trả lương, mức lương nó có những ưu nhược điểm riêng rất phụ thuộc vào từng doanh nghiệp cụ thể. Hiện nay có những doanh nghiệp đã áp dụng hình thức trả lương theo sự đánh giá chủ quan từ phía nhà quản trị về tiềm năng phát triển của người lao động trong tương lai, hay trả lương gắn liền với thành tích công tác, tư cách phẩm chất và thâm niên nghề nghiệp...

Khi tham gia vào quá trình lao động, theo nấc thang nhu cầu của con người ngày càng tăng, kích lệ về vật chất đối với người lao động tuy là rất quan trọng nhưng không phải là biện pháp duy nhất mà đôi khi động lực làm việc của con người lại chịu sự chi phối bởi chính bản thân, nhân cách người quản lý họ và những khoản thù lao phi tài chính.

Theo tạp chí kinh tế Mỹ “ Fortune” – trong một công trình điều tra: Doanh nghiệp nào ở Châu Âu có số người lao động phấn khởi hăng say làm việc nhất. Kết quả cho thấy cái làm cho công nhân viên vui sướng không phải là đồng lương đặc biệt cao hoặc chương trình cổ phần hấp dẫn mà trong con mắt của người lao động giới chủ phải hội tụ những tiêu chuẩn quan trọng nhất như sau:

- Biết phát huy năng lực của tập thể
- Tạo điều kiện để người lao động phát huy được khả năng của họ
- Có thông tin minh bạch, rõ ràng giữa những nhà quản lý với người lao động.
- Động viên mọi người cùng tham gia, tạo sự nhất trí cao ở doanh nghiệp.
- coi trọng vấn đề bình đẳng trong doanh nghiệp

Sau đây là danh mục một số thù lao phi tài chính mà được người lao động coi trọng.

- (1) Cơ hội về nghề nghiệp, thời cơ lâu dài để tăng trưởng và phát triển

- (2) Cơ hội để học tập, để phát triển khả năng mới
- (3) Sự đề bạt, cả việc huy động lên cấp trên lẫn điều động ngang cấp vào các chức vụ mong muốn.
- (4) Trả công dưới nhiều hình thức: tiền lương, tiền thưởng, quyền mua bán cổ phiếu, phúc lợi, trợ cấp...
- (5) Trách nhiệm
- (6) Quyền tự chủ
- (7) Ý nghĩa cá nhân về hạnh phúc trong việc làm tốt công việc
- (8) Sự ca ngợi về mặt quản lý
- (9) Sự an toàn nghề nghiệp, đặc biệt quan trọng vào lúc kinh tế eo hẹp, có biến động.
- (10) Sự phản hồi tốt từ phía người tiêu dùng và bán hàng
- (11) Sự kính trọng của những người cùng làm

Trả công lao động trong nền kinh tế thị trường ngày nay nó không chỉ đơn thuần là việc bù đắp cho người lao động sức lực mà họ bỏ ra trong quá trình lao động về mặt vật chất mà còn được nâng vị trí cao hơn được xem như là một nghệ thuật trong công tác quản lý tiền lương và nhân lực. Nó quyết định được tính ổn định, không gây bất bình đẳng, mâu thuẫn xung quanh vấn đề lợi ích, nó còn giúp gia tăng được động lực làm việc và kích thích được tinh thần làm việc sáng tạo của người lao động. Để phát huy được hết tác dụng những chức năng vốn có của tiền lương đặc biệt để ngày một nâng cao được công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả, nhà quản lý không được một phút nào lơ là hay xem nhẹ công tác trả công lao động.

## **1.6/ Hiệu quả quản trị nhân lực**

### **1.6.1/ Các khái niệm**

#### **1.6.1.1/ Khái niệm chung về hiệu quả**

Hiệu quả là tiêu chuẩn để đánh giá mọi hoạt động kinh tế - xã hội. Hiệu quả là một phạm trù kinh tế có vai trò đặc biệt và có ý nghĩa to lớn trong quản trị kinh



tế cũng như trong khoa học quản lý. Từ xưa đến nay nhiều nhà kinh tế đã đưa ra các khái niệm khác nhau về hiệu quả và dưới đây là một vài quan điểm đại diện.

- Hiệu quả là chỉ tiêu kinh tế xã hội tổng hợp dùng để lựa chọn các phương án hoặc các quy định trong quá trình hoạt động thực tiễn của con người ở mọi lĩnh vực, mọi thời điểm. Chỉ tiêu hiệu quả là tỉ lệ giữa kết quả thực hiện của hoạt động đã đề ra so với chi phí đã bỏ ra để đạt kết quả đó.

- Theo “Giáo trình phân tích hoạt động sản xuất kinh doanh” của PGS.TS Nguyễn Thị Gái thì hiệu quả sử dụng kinh doanh của doanh nghiệp là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các nguồn nhân tài, vật lực của doanh nghiệp để đạt được kết quả cao nhất trong quá trình kinh doanh với tổng hợp chi phí thấp nhất, nó được thể hiện bằng công thức:

$$\text{Hiệu quả sản xuất kinh doanh} = \frac{\text{Kết quả đầu ra}}{\text{Nguồn lực đầu vào}}$$

Trong đó: kết quả đầu ra được đo bằng các chỉ tiêu: giá trị tổng sản lượng, tổng doanh thu, lợi nhuận...

Nguồn lực đầu vào gồm: Lao động, tư liệu lao động, vốn...

### **1.6.1.2/ Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động**

Quản lý lao động là việc thực hiện tất cả các công việc như: đào tạo, tuyển dụng, phân công bố trí hợp lý với trình độ người lao động... nhằm mục đích làm sao cho việc sử dụng lao động đạt kết quả cao. Các doanh nghiệp rất quan tâm đến vấn đề hiệu quả sử dụng lao động. Nếu sử dụng lao động có hiệu quả là góp phần làm cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Hiệu quả sử dụng lao động cao hay thấp phụ thuộc vào trình độ tổ chức sản xuất, phân công lao động và quản lý của mỗi doanh nghiệp.

Hiệu quả sản xuất kinh doanh nói chung và hiệu quả sử dụng lao động nói riêng là một phạm trù kinh tế gắn liền với cơ chế thị trường có quan hệ với tất cả các yếu tố trong quá trình sản xuất kinh doanh như: lao động, vốn, máy móc thiết bị...

Doanh nghiệp chỉ có thể đạt hiệu quả cao khi việc sử dụng các yếu tố cơ bản của quá trình kinh doanh có hiệu quả cao, khi đề cập đến hiệu quả sử dụng lao động.

Hiệu quả sử dụng lao động là chỗ dựa cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

\* Căn cứ vào nguồn nhân lực bỏ ra để thu kết quả thì chỉ tiêu hiệu quả tương đối được xác định:

$$H = \frac{K}{L}$$

- Kết quả đầu ra được đo bằng chỉ tiêu sau: tổng doanh thu, lợi nhuận, giá trị sản lượng...

- Nguồn lực đầu vào: tổng lao động, chi phí tiền lương, lao động trực tiếp, lao động khác...

Tuy nhiên cần hiểu hiệu quả lao động một cách toàn diện trên cả hai mặt: hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội. Hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội có mối quan hệ khăng khít nhưng cũng có mâu thuẫn. Vì vậy, vấn đề ở đây là tạo sự thống nhất giữa lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của toàn xã hội.

Hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp đạt được trong từng thời kỳ, từng giai đoạn, điều đòi hỏi đặt ra ở đây cho doanh nghiệp là không được vì lợi ích trước mắt mà làm tổn hại đến lợi ích lâu dài của toàn doanh nghiệp. Hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp phải đặt trong mối quan hệ mật thiết chung của hiệu quả sản xuất kinh doanh của toàn bộ nền kinh tế quốc dân. Như vậy có thể nói doanh nghiệp là một tế bào, một bộ phận cấu thành của nền kinh tế.

Lợi ích của toàn xã hội, của doanh nghiệp bao giờ cũng phải phù hợp với nhau. Sử dụng lao động có hiệu quả góp phần làm cho xã hội bớt đi những thói hư tật xấu, giảm bớt những tệ nạn xã hội...

### **1.6.2/ Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực**

Các chỉ tiêu để đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực bao gồm:

\* Năng suất lao động:

- Công thức:

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

- Đơn vị tính: sản lượng/ người

- Ý nghĩa chỉ tiêu: Cho các nhà quản trị biết cứ mỗi người lao động tạo ra được bao nhiêu sản phẩm.

\* Hiệu suất sử dụng lao động:

- Công thức:

$$\text{Hn} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động}}$$

- Đơn vị tính: Đồng/ người

- Ý nghĩa chỉ tiêu: cho các nhà quản trị biết mỗi người lao động tạo ra được bao nhiêu đồng doanh thu, trong thực tế sản xuất và kinh doanh thì chỉ tiêu này càng cao càng tốt, nó cho thấy doanh nghiệp sử dụng và quản lý nguồn nhân lực hiệu quả hay không.

\* Hiệu quả sử dụng lao động:

- Công thức:

$$\text{Hiệu quả sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng lợi nhuận}}{\text{Tổng số lao động}}$$

- Đơn vị tính: Đồng/ người

- Ý nghĩa chỉ tiêu: cho các nhà quản trị biết cứ mỗi người lao động tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận.

\* Hàm lượng sử dụng lao động:

Cách 1:

$$\text{Hàm lượng sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng số lao động}}{\text{Tổng lợi nhuận}}$$

- Đơn vị tính: Người/ đồng

- Ý nghĩa chỉ tiêu: Cho các nhà quản trị biết cứ một đồng lợi nhuận cần bao nhiêu lao động.

Cách 2:

$$\text{Hàm lượng sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng số lao động}}{\text{Tổng doanh thu}}$$

- Đơn vị tính: Người/ đồng

- Ý nghĩa chỉ tiêu: Cho các nhà quản trị biết cứ một đồng doanh thu cần bao nhiêu đồng lao động.

## **PHẦN II:**

# **THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH VẬN TẢI VÀ THƯƠNG MẠI THÀNH PHÁT**

### **2.1/ Tổng quan về công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát**

#### **2.1.1/ Quá trình hình thành và phát triển của công ty vận tải và thương mại Thành Phát**

Công ty TNHH Vận Tải và Thương Mại Thành Phát được thành lập và hoạt động theo giấy phép đăng ký kinh doanh số 0202002281 do Sở Kế Hoạch và Đầu tư thành phố Hải Phòng cấp ngày 12 tháng 11 năm 2004.

#### **2.1.2/ Nguyên tắc hoạt động, mục tiêu, nhiệm vụ**

##### **2.1.2.1/ Nguyên tắc hoạt động**

Công ty là một tổ chức pháp nhân trong đó có các thành viên cùng góp vốn, cùng chia nhau lợi nhuận, cùng chia lỗ tương ứng với phần vốn góp và chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi phần vốn góp của mình. Công ty có tư cách pháp nhân đầy đủ, có con dấu và được mở tài khoản tại ngân hàng. Công ty được nhà nước công nhận sự tồn tại lâu dài và tính sinh lợi hợp pháp của việc kinh doanh. Mọi hoạt động của công ty tuân thủ theo các quy định của pháp luật, Công ty có quyền kinh doanh và chủ động trong mọi hoạt động kinh doanh, được quyền sở hữu về tư liệu sản xuất, quyền thừa kế về vốn, tài sản và các quyền lợi hợp pháp khác. Các quyền lợi hợp pháp của Công ty được pháp luật bảo vệ.

##### **2.1.2.2/ Mục tiêu**

Công ty luôn đổi mới các hoạt động sản xuất kinh doanh, tạo dựng nguồn lực vững chắc, ổn định, phấn đấu để trở thành Công ty vận tải biển chuyên nghiệp, uy tín tại Việt Nam.

##### **2.1.2.3/ Nhiệm vụ**

- Tổ chức kinh doanh đúng ngành nghề quy định, đúng pháp luật hiện hành.
- Nắm bắt thông tin một cách thường xuyên để xây dựng kế hoạch cho từng giai đoạn phù hợp với khả năng với cơ chế thị trường.

- Chủ động tìm kiếm thị trường, tìm kiếm khách hàng để ký hợp đồng.
- Thực hiện chế độ sổ sách kế toán đầy đủ theo chế độ kế toán hiện hành lập và nộp đầy đủ, kịp thời các báo cáo theo chế độ.
- Bảo toàn vốn và tăng trưởng vốn trong kinh doanh.
- Thực hiện đầy đủ các chỉ tiêu, nhiệm vụ Nhà Nước giao.
- Có nhiệm vụ nộp thuế và thực hiện đầy đủ chế độ thuế và chế độ khác.

### **2.1.3/ Tên gọi và địa điểm trụ sở**

#### **TÊN GỌI DOANH NGHIỆP**

Tên công ty viết bằng tiếng Việt: CÔNG TY TNHH VẬN TẢI VÀ THƯƠNG MẠI THÀNH PHÁT.

Tên công ty viết bằng tiếng nước ngoài: THANH PHAT TRANSPORTATION AND TRADING COMPANY LIMITED.

Tên công ty viết tắt: THANH PHAT TRANSTRACO.

#### **ĐỊA CHỈ TRỤ SỞ CHÍNH**

Số 5 đường Tam Bạc, phường Minh Khai, quận Hồng Bàng, thành phố Hải Phòng

Điện thoại : (0313) 822588

Fax: (0313) 822588

**VỐN ĐIỀU LỆ: 14.000.000.000** ( Theo quyết định bổ xung Đăng ký kinh doanh của Công ty tháng 1/2005)

Trong đó: - Vốn điều lệ đã đăng ký: 6.788.000.000

- Vốn điều lệ đăng ký bổ xung: 7.212.000.000

### **2.1.4/ Ngành, nghề kinh doanh (chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp).**

- Vận tải ven biển và viễn dương;
- Vận tải hàng hóa, hành khách đường bộ và đường thủy; đại lý vận tải;
- Sửa chữa tàu thuyền;
- Kinh doanh máy móc, vật tư, thiết bị phụ tùng, hàng kim khí, hàng điện lạnh, điện dân dụng;
- Kinh doanh vật liệu xây dựng, chất đốt, vật tư nông nghiệp;

- Kinh doanh lương thực, thực phẩm, thủy sản, nông sản, lâm sản (trừ mặt hàng nhà nước cấm kinh doanh);
- Xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông, thủy lợi, các công trình hạ tầng; san lấp mặt bằng;
- Môi giới việc làm cho thuyền viên;
- Dịch vụ xuất, nhập khẩu.

## **2.1.5/ Sơ đồ cơ cấu tổ chức**

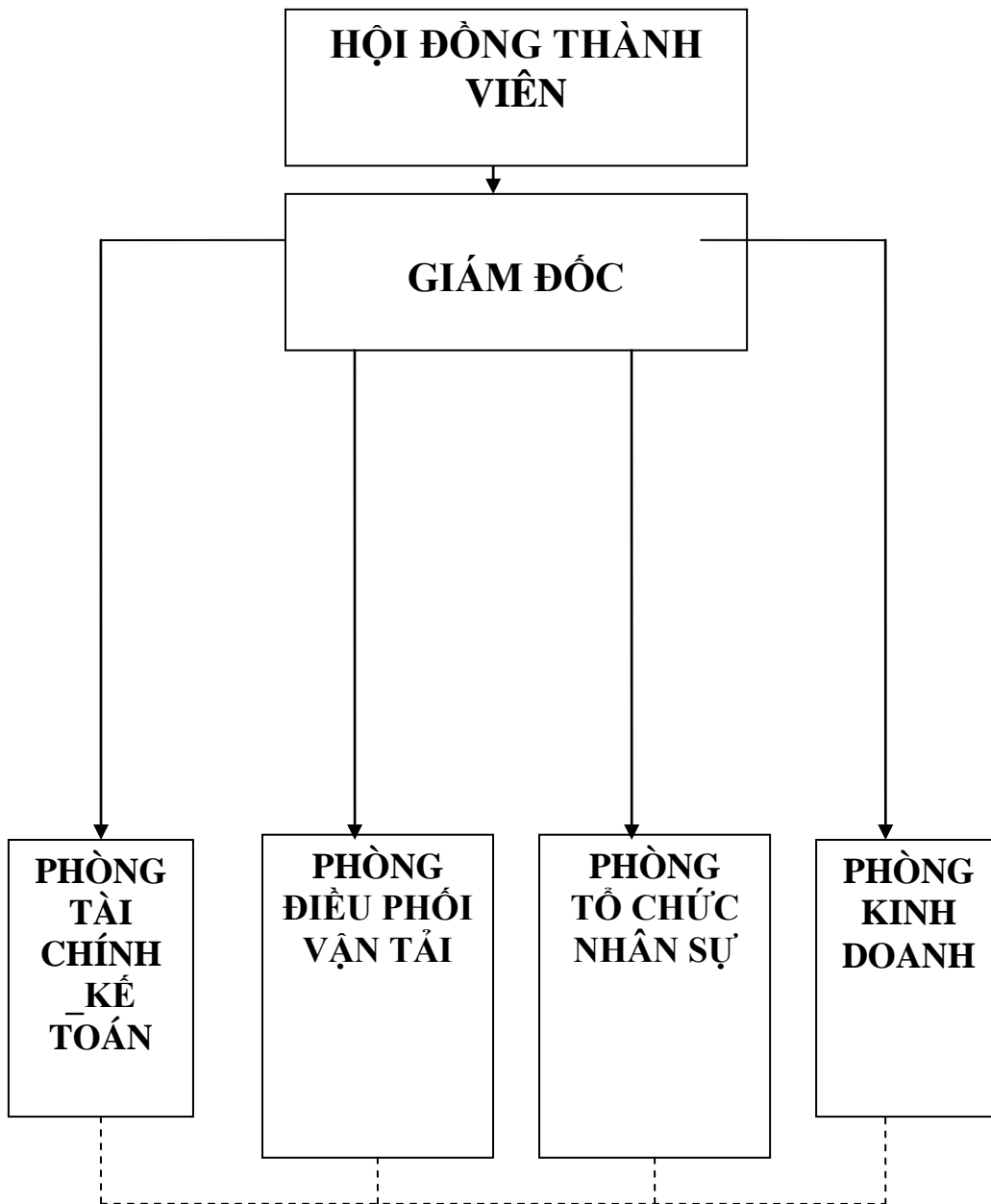
### **2.1.5.1/ Sơ đồ cơ cấu tổ chức**

Bộ máy quản lý của Công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát được thiết lập theo cơ cấu trực tuyến, chức năng. Trong mô hình này các phòng ban được chuyên môn hóa, song không có quyền hạn kiểm soát phòng trực tuyến mà chỉ có chức năng tham mưu, giúp việc cho Giám Đốc trong các hoạt động điều hành và quản lý doanh nghiệp theo phạm vi chức năng của mình.

Đây là cơ cấu quản lý có hiệu quả, rất phù hợp với đặc điểm kinh doanh của Công ty, giúp chỉ đạo hoạt động kinh doanh một cách nhạy bén, phát huy được thế mạnh của các bộ phận chức năng.

Công ty có Hội đồng thành viên, Chủ tịch hội đồng thành viên, Giám đốc. Khi công ty có trên 11 thành viên thì phải có Ban kiểm soát. Quyền, nghĩa vụ và chế độ làm việc của Ban kiểm soát, Trưởng ban kiểm soát theo quy định của luật doanh nghiệp.

Sơ đồ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp



**Ghi chú:** Đường trực tuyến →  
Đường chức năng - - - - -

2.1.5.2/ Chức năng và nhiệm vụ của các bộ phận

**Hội đồng thành viên** : là cơ quan quyết định cao nhất của Công ty TNHH thương mại và vận tải Thành Phát.

(1) Hội đồng thành viên gồm tất cả thành viên, là cơ quan quyết định cao nhất của Công ty. Trường hợp thành viên là tổ chức, thì thành viên đó chỉ định đại



diện của mình vào Hội đồng thành viên. Hội đồng thành viên họp ít nhất mỗi năm một lần.

(2) Hội đồng thành viên có các quyền và nhiệm vụ sau đây:

- Quyết định phương hướng phát triển Công ty.
- Quyết định tăng hoặc giảm vốn Điều lệ, quyết định thời điểm và phương thức huy động thêm vốn;
- Quyết định phương thức đầu tư và dự án đầu tư có giá trị lớn hơn 50% tổng giá trị tài sản được ghi trong sổ kế toán của Công ty;
- Thông qua hợp đồng vay cho vay, bán tài sản có giá trị bằng hoặc lớn hơn 50% tổng giá trị tài sản được ghi trong sổ kế toán của Công ty;
- Bầu, miễn nhiệm, bãi nhiệm Chủ tịch hội đồng thành viên, quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm cách chức Giám đốc, Kế toán trưởng và cán bộ quản lý quan trọng khác quy định tại Điều lệ Công ty;

### **Giám đốc**

(1) Giám đốc Công ty là người điều hành hoạt động kinh doanh hàng ngày của Công ty, chịu trách nhiệm trước Hội đồng thành viên về việc thực hiện các quyền và nghĩa vụ của mình.

(2) Giám đốc có các quyền sau đây:

- Tổ chức thực hiện các quyết định của Hội đồng thành viên;
- Quyết định tất cả các vấn đề liên quan đến hoạt động hàng ngày của Công ty;
- Tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh và kế hoạch đầu tư của Công ty;
- Ban hành quy chế quản lý nội bộ của Công ty;
- Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lý trong Công ty, trừ các chức danh thuộc thẩm quyền của Hội đồng thành viên;

(3) Giám đốc Công ty có các nghĩa vụ sau đây:

- Thực hiện các quyền và nghĩa vụ được giao một cách trung thực, tận tâm vì lợi ích hợp pháp của Công ty;
- Không được lạm dụng địa vị và quyền hạn, sử dụng tài sản của Công ty để thu lợi riêng cho bản thân, cho người khác, không được tiết lộ bí mật của Công ty,

trừ trường hợp được Hội đồng thành viên chấp thuận;

- Thực hiện các nghĩa vụ khác do pháp luật và điều lệ Công ty quy định.

**Phòng kinh doanh :**

Đây là bộ phận quan trọng của Công ty ,có chức năng tham mưu ,chỉ đạo và quản lý về các mặt hàng chính đối với các lĩnh vực liên quan đến trước, trong và sau quá trình kinh doanh ;xây dựng kế hoạch tổng hợp ,giải quyết sự cố thương vụ ,đề xuất phương hướng kinh doanh lâu dài

Lập dự toán đầu thầu ,trình các Hợp đồng kinh tế lên Giám đốc xem xét ,ký duyệt hợp đồng

**Phòng nhân sự :**

Là bộ phận nghiệp vụ ,có chức năng tham mưu về lĩnh về lĩnh vực nhân sự ,tuyển dụng ,bố trí ,sắp xếp cho phù hợp với năng lực của từng người ,lập danh sách đào tạo ,bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ nhân viên ...Đánh giá chất lượng công việc của từng nhân viên .Nói chung là công tác tổ chức điều phối vận tải

**Phòng điều phối vận tải :**

Là một bộ phận khác liên quan đến việc bố trí sắp xếp phương tiện vận tải cũng như Nhân sự trên phương tiện vận tải đó

Tuy nhiên đây đây là một bộ phận hoàn toàn độc lập với bộ phận nhân sự. Sau khi nhận bàn giao trách nhiệm quản lý một nhân viên nào đó (thủy thủ...) từ bộ phận nhân sự thì mọi công việc của nhân viên đó do Bộ phận điều phối vận tải quản lý.

**Phòng Tài chính –Kế toán**

-Nhiệm vụ của bộ phận này là tổng hợp thông tin ,lưu chuyển thông tin ,cập nhật, tính toán dữ liệu kịp thời đầy đủ và chính xác.Để cung cấp thông tin cho Ban lãnh đạo ,giúp cho ban lãnh đạo ra quyết định chính xác ,đúng lúc, sao cho có thể chớp được thời cơ cũng như phòng tránh được mọi rủi ro từ thị trường

-Đây là bộ phận tham mưu về các thông tin tài chính , theo dõi các nghiệp vụ kinh tế phát sinh tại đơn vị ,xác định kết quả kinh doanh tại Công ty.

-Đứng đầu bộ phận này là kế toán trưởng , là người giúp việc cho Giám đốc về mặt tài chính hoạt động theo điều lệ kế toán của Nhà nước ban hành.

**Các hợp đồng phải được Hội đồng thành viên chấp thuận**

(1) Tất cả các Hợp đồng kinh tế, lao động, dân sự của Công ty với thành viên, Giám đốc Công ty, với người có liên quan của họ đều phải được thông báo cho tất cả thành viên biết chậm nhất mười lăm ngày trước khi ký;

(2) Trường hợp có thành viên phát hiện Hợp đồng có tính chất tư lợi thì có quyền yêu cầu Hội đồng thành viên xem xét và quyết định. Trong trường hợp này, hợp đồng chỉ được ký sau khi có quyết định của Hội đồng thành viên. Nếu Hợp đồng được ký mà chưa được Hội đồng thành viên chấp thuận, thì Hợp đồng đó vô hiệu và được xử lý theo quy định của pháp luật. Những người gây thiệt hại cho Công ty phải bồi thường thiệt hại phát sinh, hoàn trả cho Công ty tất cả các khoản lợi thu được từ việc thực hiện Hợp đồng.

**2.1.6/ Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty**

Mục đích của việc đánh giá: từ việc đánh giá kết quả sản xuất kinh doanh ta thấy được tình hình sản xuất kinh doanh trong những năm qua của công ty: quy mô sản xuất, tốc độ phát triển. Từ đó, rút ra bài học kinh nghiệm để định hướng mục tiêu cần vươn tới cho những năm tiếp theo. Mặt khác để đề xuất các biện pháp nhằm sử dụng nguồn nhân lực một cách có hiệu quả.

Trong năm 2007-2008, công ty đã cố gắng thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và đạt được một số kết quả sau:

**Bảng 2.1: Một số chỉ tiêu phản ánh kết quả kinh doanh trong năm 2007-2008**

Đơn vị tính: VND

STT	CHỈ TIÊU	ĐVT	NĂM 2007	NĂM 2008	Chênh lệch	
					(+/-)	(%)
1	Doanh thu	1000Đ	5,969,457	6,684,219	714,762	11,97
2	Lợi nhuận	1000Đ	178.771	600.942	235,096	236
3	Thu nhập BQ	1000Đ/ng/ th	1,500	2,000	500	33,33
4	Số LĐBQ	Người	120	135	15	12,5

(Nguồn: phòng tài chính kế toán)

Qua bảng trên ta thấy:

- Doanh thu: Năm 2007 đạt 5.969.457 nghìn đồng, và năm 2008 đạt 6.684.219 nghìn đồng. Năm 2008 so với năm 2007 tăng 714.762 nghìn đồng tương ứng tăng 11,97%. Tổng doanh thu năm sau cao hơn năm trước chứng tỏ rằng sản phẩm của công ty đã được khách hàng, bên đối tác chấp nhận và tin dùng, và để có được kết quả như vậy là do công ty đã có nhiều chính sách hợp lý cho đầu tư sản xuất, đầu tư mua sắm trang thiết bị máy móc, đẩy mạnh công tác khai thác và tìm kiếm thị trường trong và ngoài nước. Việc tăng doanh thu trong hoạt động sản xuất kinh doanh là một dấu hiệu tốt, là thành tích, hiệu quả đánh dấu sự cố gắng, nỗ lực của công ty.

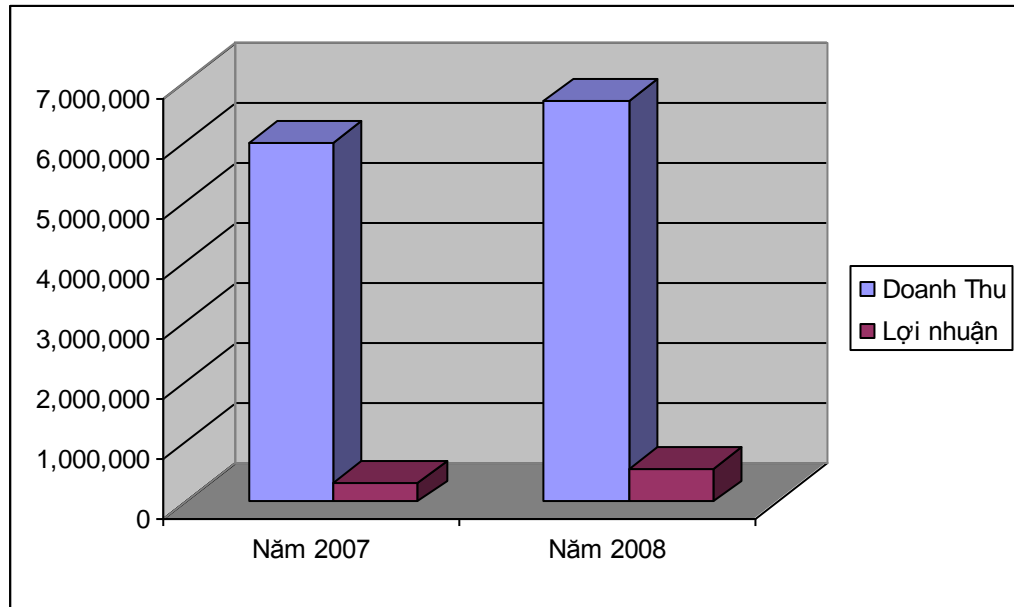
- Lợi nhuận: Năm 2007 đạt 178.771 nghìn đồng, năm 2008 đạt 600.942 nghìn đồng. Năm 2008 so với năm 2007 tăng 235.096 nghìn đồng tương ứng tăng 236%.

- Thu nhập bình quân: Năm 2007 thu nhập bình quân người/tháng đạt 1.500 nghìn đồng, năm 2008 thu nhập bình quân người/tháng đạt 2.000 nghìn đồng. Năm 2008 so với năm 2007 tăng lên 500 nghìn đồng tương ứng với 33,33%. Thu nhập

bình quân người/tháng tăng đó là do trong năm doanh thu tăng và lợi nhuận của công ty cũng tăng. Chứng tỏ trong năm công ty làm ăn có hiệu quả.

**Biểu đồ 2.1: Biểu đồ doanh thu, lợi nhuận**

*Đơn vị tính: VND*



## 2.2/ Thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực tại công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát

### 2.2.1 / Cơ cấu lao động của công ty.

**Bảng 2.2: Phân loại lao động của công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát**

stt	Chỉ tiêu	Số lượng năm 2007 (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng năm 2008 (người)	Cơ cấu (%)	Chênh lệch	
						+;-	%
1	Theo giới tính		100		100		
	- Nam	100	83	114	84	25	25
	- Nữ	20	17	21	16	(10)	(5)
2	Theo độ tuổi						
	- Từ 18-29 tuổi	15	12,5	20	15	5	33,5
	- Từ 30-39 tuổi	50	41,7	60	45	10	20
	- Từ 40-49 tuổi	50	41,7	45	33	(5)	10
	- Từ 50-60 tuổi	5	4,1	10	7	5	60
3	Theo trình độ		100		100		
	- Đại học và trên đại học	20	16,7	21	15,6	1	0,5
	- Cao đẳng, trung cấp, sơ cấp	55	45,8	65	48,2	10	18,2
	- Lao động phổ thông	45	37,5	49	36,2	4	8,9
4	Theo tính chất lao động						
	- Trực tiếp	100	83	114	84	14	14
	- Gián tiếp	20	17	21	16	1	0,05
	<b>Tổng số lao động</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	<b>135</b>	<b>100</b>		

( Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự)

Qua bảng phân loại lao động trên ta thấy:

- Theo giới tính:

Năm 2008 có 135 lao động trong đó nam giới có 114 người chiếm 84%, nữ giới có 21 người chiếm 16%. So với năm 2007, nam giới tăng 14 người tương ứng với tăng 14%, nữ giới tăng lên 1 người tương ứng tăng 5%. Qua đó ta thấy nam giới chiếm một tỷ lệ khá đông. Điều này cũng dễ hiểu bởi vì công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát là công ty chuyên về vận tải, sửa chữa tàu thuyền nên cần nhiều nam giới những người có sức khoẻ. Lao động nữ chiếm tỷ lệ thấp hơn vì họ không thích hợp với công việc nặng nhọc mà chủ yếu công tác ở các bộ phận văn phòng hành chính, kiểm kê, quản lý,... Song họ luôn được công ty ưu tiên đảm bảo các chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý và các chế độ đãi ngộ khen thưởng khác (khen thưởng trong trường hợp không sinh con thứ 3, nếu có con nhỏ thì không phải đi công tác xa, được hưởng nguyên lương khi sinh con,...).

- Theo độ tuổi lao động: năm 2007, tuổi từ 18-29 có 15 người chiếm 12,5%, năm 2008 có 20 người chiếm 15%. Đây là lực lượng lao động trẻ có lòng nhiệt tình, năng động, sáng tạo, gắn bó với công việc. Họ là những người có lòng nhiệt huyết, khát khao vươn lên, muốn cống hiến, muốn khẳng định bản thân. Do đó đây là lực lượng vô cùng quan trọng trong việc tiên phong đi đầu, tiếp thu và áp dụng những kiến thức, kỹ năng và kỹ thuật hiện đại vào quá trình sản xuất. Đội ngũ lao động này sẽ là lực lượng nòng cốt của công ty trong tương lai, nắm giữ vận mệnh của công ty trong suốt chặng đường phát triển.

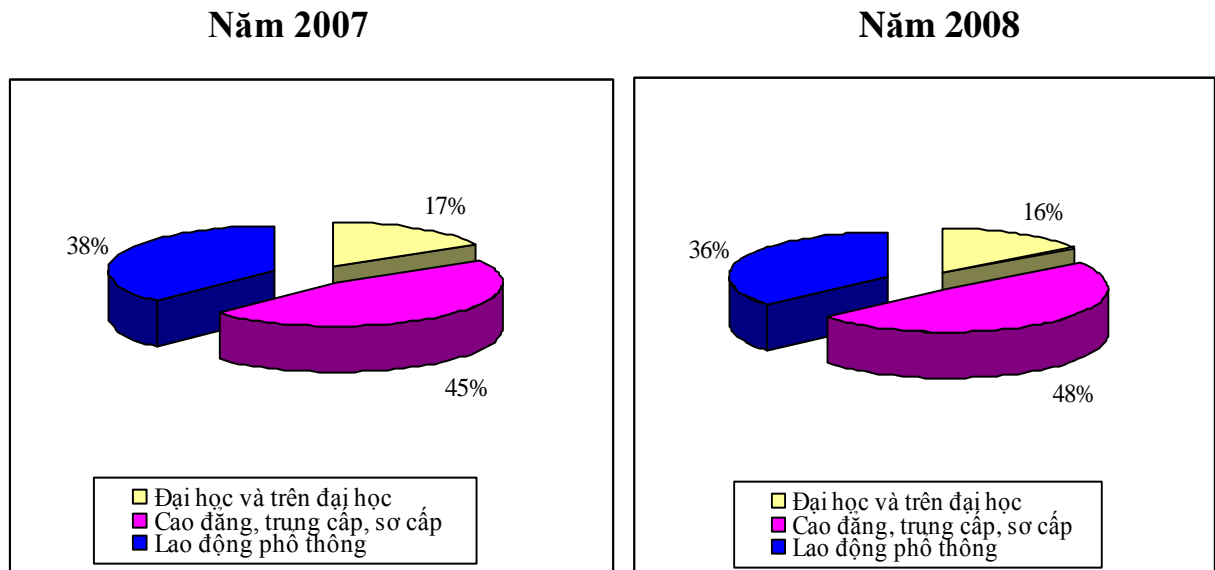
Đội ngũ lao động độ tuổi từ 30 đến 39 có xu hướng tăng vì công ty cần có những người giàu kinh nghiệm trong công việc để truyền đạt và quản lý những lao động chưa quen việc, những lao động trẻ để dẫn dắt họ thành những lao động lành nghề và cống hiến cho công ty sau này.

Đội ngũ lao động từ 40- 49 có xu hướng giảm đi do công ty cần có đội ngũ những công nhân trẻ, có sức khoẻ cống hiến lâu dài cho công ty.

Đội ngũ lao động trên 50 tuổi của công ty vẫn tăng là do hầu hết họ đều nằm trong đội ngũ lãnh đạo của công ty.

- Theo trình độ học vấn:

**Biểu đồ 2.1: Biểu đồ cơ cấu lao động theo trình độ công ty TNHH Vận tải và Thương mại Thành Phát.**



Năm 2008, trình độ đại học và trên đại học có 21 người tương ứng tăng 15,6%, cao đẳng, trung cấp, sơ cấp có 65 người tương ứng tăng 48,2%, lao động phổ thông có 49 người tương ứng tăng 36,2%. So với năm 2007, trình độ đại học và trên đại học tăng 1 người tương ứng tăng 0,5%, cao đẳng, trung cấp, sơ cấp tăng 10 người tương ứng tăng 18,2%, lao động phổ thông tăng 4 người tương ứng tăng 8,9%. Nhìn chung, cơ cấu lao động theo trình độ học vấn của công ty chủ yếu là cao đẳng, trung cấp, sơ cấp và lao động phổ thông, điều này cũng đúng với tính chất của công việc của công ty. Điều đáng nói ở đây là sang năm 2008 số lượng lao động ở trình độ đại học đã tăng lên. Đây là dấu hiệu cho thấy công ty rất cố gắng trong công cuộc đào tạo và phát triển nhân lực, không ngừng nâng cao chất lượng lao động để mang lại hiệu quả sản xuất kinh doanh duy trì đà tăng trưởng của Công ty.

- Theo tính chất lao động:

Năm 2008, lao động trực tiếp có 114 người tương ứng chiếm 84,4%, lao động gián tiếp có 21 người tương ứng với 15,6%. So với năm 2007, lao động trực tiếp tăng 14 người tương ứng tăng 14%, còn lao động gián tiếp tăng 1 người tương ứng với 0,05%. Lao động gián tiếp thay đổi không đáng kể là do những lao động



gián tiếp của công ty đã kiêm nhiệm nhiều công việc, giảm được chi phí cho doanh nghiệp. Điều này là rất tốt.

Đây cũng là kết quả của sự khuyến khích nhân viên trong công ty năng động hơn, kiêm nhiệm nhiều công việc hơn, kèm theo sự đầu tư các máy móc thiết bị hiện đại phục vụ tốt hơn cho sản xuất kinh doanh.

Cơ cấu lao động trong doanh nghiệp từ năm 2007 đến năm 2008 cũng có biến động nhưng không nhiều đó là do xuất phát từ nhu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Số lượng lao động có trình độ đại học và trên đại học có xu hướng tăng. Bên cạnh đó, số lao động qua đào tạo bậc cao đẳng, trung cấp, sơ cấp cũng tăng thô. Lao động tuổi từ 18-50 cũng tăng nhiều. Như vậy độ tuổi lao động của công ty tương đối trẻ và có xu hướng ngày càng trẻ hoá. Ta thấy lực lượng chủ yếu của công ty là nam giới (chiếm 92,6% trong tổng số lao động của doanh nghiệp). Điều này phần nào phản ánh hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Phần lớn doanh thu của doanh nghiệp là từ hoạt động đóng tàu và sửa chữa tàu thuyền mà hoạt động này thì phần lớn yêu cầu lao động là nam giới. Chính vì vậy, lượng lao động là nam giới chiếm tỷ trọng ngày càng nhiều so với nữ giới là do phụ nữ có tuổi về hưu thấp hơn lao động nam. Khi tuyển thêm lao động mới (đặc biệt là lao động trực tiếp) doanh nghiệp hầu như chỉ tuyển thêm lao động nam có sức khoẻ tốt, ít ốm đau, không phải chuyên tâm chuyện gia đình nên có khả năng đáp ứng giờ giấc làm việc ổn định.

Nhìn chung việc thay đổi cơ cấu là phù hợp với nhu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và cũng phù hợp với xu hướng phát triển hiện nay của nền kinh tế.

### **2.2.1.3/ Tình hình sử dụng lao động tại công ty**

Là doanh nghiệp kinh doanh với loại hình dịch vụ vận tải biển và sửa chữa tàu thuyền nên tình hình sử dụng lao động trong các năm của Công ty cũng có những biến động nhất định.

**Bảng 2.3: Bảng tăng giảm lao động của công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát**

	Năm 2007	Năm 2008	Chênh lệch	
			+/-	%
Tổng số lao động	120	135	15	12,5
Số lao động tuyển thêm	8	23	15	12,5
Sa thải	3	2	(1)	(50)

Qua bảng ta thấy:

- Năm 2007, tổng số lao động của công ty là 120 người, năm 2008 tổng số lao động của công ty là 135 người. Năm 2008 so với năm 2007 tăng 15 người (về số tương đối tăng 12,5%). Nhìn chung số lao động trong các năm có xu hướng tăng lên, điều này chứng tỏ nhu cầu về lao động của doanh nghiệp tăng lên và quy mô hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp ngày càng được mở rộng.

Để phát huy một cách tốt nhất năng lực của người lao động thì việc sắp xếp, bố trí và sử dụng lao động theo đúng chuyên môn nghiệp vụ là hết sức quan trọng. Ở công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát, việc bố trí và sử dụng nguồn nhân lực theo chuyên môn nghiệp vụ của các phòng ban được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.4: Tình hình sắp xếp lao động theo các phòng ban tại văn phòng Công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát**

Phòng ban	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Độ tuổi		
			18<=40	41÷50	51÷60
- Ban giám đốc	1	5	0	0	1
- Bộ phận hành chính	6	29	1	3	2
- Bộ phận kế toán	4	19	3	1	0
- Bộ phận kinh doanh	7	33	3	3	1
- Bộ phận nhân sự	3	14	0	2	1
<b>Tổng</b>	<b>24</b>	<b>100</b>			

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự)

Qua bảng trên ta thấy:

Những lao động trên thuộc lao động gián tiếp bao gồm: ban giám đốc có 1 người (chiếm 5%), bộ phận hành chính có 6 người (chiếm 29%), bộ phận kế toán có 4 người (chiếm 19%), bộ phận kinh doanh có 7 người (chiếm 33%), bộ phận nhân sự có 3 người (chiếm 14%).

Nhìn chung tình hình sắp xếp lao động theo các phòng ban của doanh nghiệp theo đúng trình độ, năng lực của họ. Hầu hết là những người có trình độ chuyên môn (đã qua đào tạo, có thâm niên công tác và giàu kinh nghiệm), nhiều sáng kiến và hầu hết có trình độ.

Tuy nhiên việc bố trí, sắp xếp lực lượng lao động của công ty hiện nay trong một số phòng ban vẫn chưa phù hợp. Ví dụ như ban giám đốc chỉ có duy nhất một người giữ chức vụ giám đốc. Như thế là chưa khoa học vì nếu có thêm các phó giám đốc thì sẽ tư vấn, trợ giúp cho giám đốc ở các lĩnh vực khác nhau.

Do công ty có quy mô nhỏ nên việc bố trí nhân sự của các phòng ban như thế là hợp lý, điều này làm cho bộ máy tổ chức của công ty không cồng kềnh mà lại hiệu quả.

**Bảng 2.5: Bảng cơ cấu trình độ cán bộ công nhân viên năm 2008**

Chức danh	Tổng số lao động	Trình độ		
		Đại học và trên đại học	Cao đẳng, trung cấp, sơ cấp	Lao động phổ thông
	135	21	65	49
1. Công nhân trực tiếp	114	0	62	49
2. Cán bộ nhân viên gián tiếp	21	21	3	0

(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự)

Qua bảng trên ta thấy phần lớn cán bộ công nhân viên gián tiếp là cử nhân, kỹ sư. Đa số đội ngũ này nằm trong khối văn phòng của Công ty thuộc các phòng

ban chức năng, là nơi đóng vai trò tham mưu cho Giám đốc trong các hoạt động của doanh nghiệp.

Công ty có đội ngũ cán bộ quản lý được đào tạo chính quy, cơ bản, nhanh nhạy trong cơ chế thị trường và là nòng cốt để phát triển Công ty sau này.

## **2.2.2/ Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát**

### **2.2.2.1/ Điều kiện làm việc**

Điều kiện làm việc là yếu tố tác động trực tiếp đến tâm lý của các cán bộ công nhân viên trong phòng. Người lao động không thể làm việc có chất lượng và hiệu quả trong trạng thái tâm lý thoải mái nếu thiếu thốn điều kiện làm lao động. Bởi đối với nhu cầu con người khi đã thoả mãn đầy đủ về vật chất lẫn tinh thần thì sẽ tạo cho họ cảm giác hứng thú, say sưa với công việc tạo điều kiện giúp họ phát huy những sáng kiến, ý tưởng hay trong quá trình làm việc. Nhận thấy vấn đề đó là hết sức cần thiết nên ban lãnh đạo Công ty đã thường xuyên quan tâm đến vấn đề này.

Điều kiện lao động là tổng hợp các nhân tố trong môi trường có tác động lên con người trong quá trình lao động sinh hoạt của họ. Điều kiện lao động tốt hay xấu đều ảnh hưởng không nhỏ đến khả năng làm việc và hiệu quả của người lao động. Bởi vậy, Công ty không ngừng cải thiện điều kiện làm việc cho cán bộ công nhân viên bằng nhiều biện pháp khác nhau.

- Đối với nhân viên văn phòng ngoài việc tổ chức đào tạo, bồi dưỡng kiến thức chuyên môn hay có những chính sách động viên khen thưởng cả về vật chất lẫn tinh thần thì công ty còn đầu tư mua sắm trang thiết bị, dụng cụ làm việc tại văn phòng, đều được làm việc tại nơi thoáng mát, có trang thiết bị đầy đủ hệ thống máy tính, và điều hoà nhiệt độ. Có nơi nghỉ ngơi dành cho những người làm thêm giờ, nghỉ trưa tại cơ quan.

- Đối với đội ngũ lao động trực tiếp, vì phải làm việc ở xưởng nên doanh nghiệp cũng đã cố gắng tạo điều kiện tốt nhất cho người lao động bằng cách nâng cao hiệu suất làm việc của máy móc để thay thế sức lao động của con người.

Doanh nghiệp đang dần thay thế những máy móc cũ, hết hạn sử dụng bằng những trang thiết bị mới, hiện đại vừa nhằm nâng cao năng suất, vừa khuyến khích người lao động làm việc.

### 2.2.2.2/ Công tác tuyển dụng

Tuyển nhân viên có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Vì vậy, Công ty đã thật sự quan tâm đến vấn đề này.

Do nhu cầu công việc ngày càng đòi hỏi người lao động phải có tay nghề cao vì vậy hiện nay công ty cũng cần tuyển thêm nhân lực. Việc tuyển thêm nhân lực thường diễn ra trong nội bộ công ty. Số lao động mới được nhận vào chủ yếu là con em cán bộ công nhân viên trong công ty, do vậy đối tượng bên ngoài ít có cơ hội tuyển dụng vào. Đây cũng là một hạn chế rất lớn của công ty trong vấn đề tuyển dụng.

**Bảng 2.6: Tình hình tuyển dụng của công ty năm 2007- 2008**

Chi tiêu	Số lượng	
	Năm 2007	Năm 2008
1. Số ứng viên dự tuyển	25	40
2. Số ứng viên trúng tuyển	8	23
3. Số ứng viên trúng tuyển bỏ việc sau một năm	1	2
Trong đó:		
- Số người bị sa thải	3	2
- Số người tự ý bỏ việc	0	1
4. Số ứng viên hoàn thành tốt công việc	5	19

Năm 2008 lao động công ty tăng từ 120 lao động lên 135 lao động. Do yêu cầu của công việc nên công ty cần tuyển thêm một lượng lao động để đáp ứng cho nhu cầu công việc của công ty.

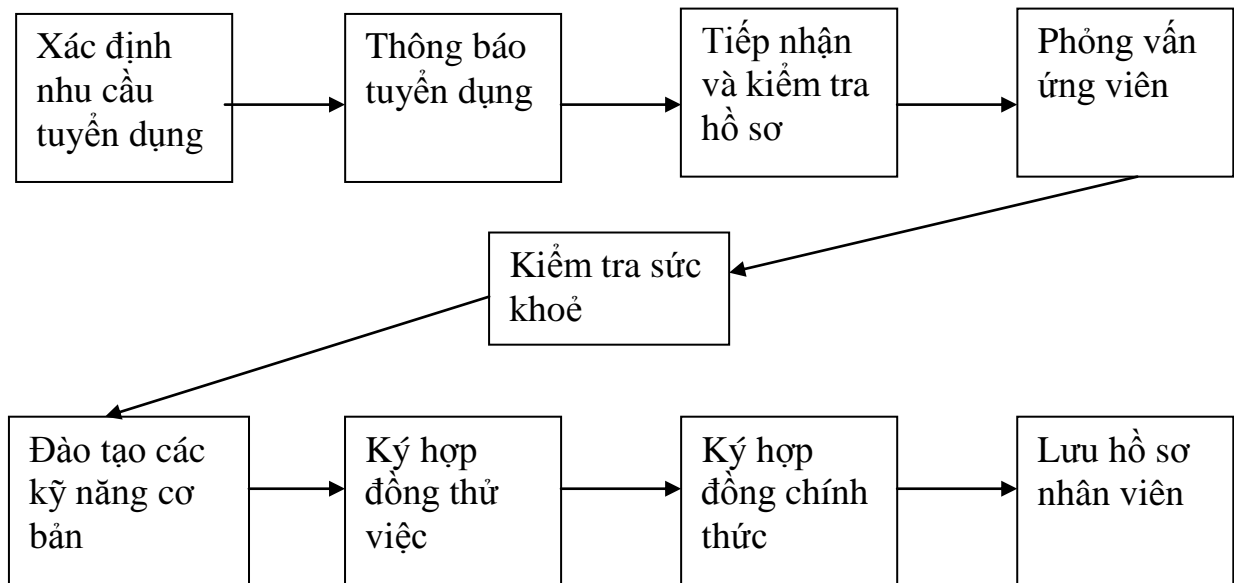
Với quy mô mở rộng sản xuất, năm 2008 công ty cần tuyển thêm 1 lao động có trình độ đại học, cao đẳng để bổ sung thêm vào đội ngũ quản lý cho các phòng ban và 14 lao động ngắn hạn để làm ở dưới xưởng. Sau khi tiếp nhận hồ sơ, công

ty tiến hành xem xét, phân loại hồ sơ dựa trên những tiêu chuẩn cơ bản đưa ra. Những ứng viên có hồ sơ được lựa chọn sẽ thông qua một vòng phỏng vấn. Trong quá trình phỏng vấn, công ty đưa ra những câu hỏi và những bài kiểm tra nhỏ về chuyên môn nghiệp vụ để chọn ra những ứng viên tốt nhất.

Những ứng viên này sẽ được công ty ký hợp đồng thử việc và tiến hành thử việc trong thời gian nhất định, tùy thuộc vào từng vị trí tuyển dụng. Sau thời gian thử việc, căn cứ vào báo cáo kết quả thử việc, cũng như yêu cầu của từng vị trí, công ty sẽ báo cáo kết quả thử việc cho ứng viên. Những ứng viên nào có kết quả tốt và đạt được những yêu cầu cơ bản của vị trí tuyển dụng sẽ được ký hợp đồng lao động chính thức với công ty.

Qua bảng ta cũng thấy trong năm 2007 công ty đã sa thải 3 người. Đến năm 2008, công ty lại sa thải 2 người và có 1 người tự ý bỏ việc. Điều đó chứng tỏ công tác tuyển dụng của công ty chưa được kỹ, chưa tuyển đúng người đúng vị trí và một nguyên nhân nữa là do công ty tuyển công nhân chủ yếu là con em trong ngành. Trong năm cũng có 1 người bỏ việc chứng tỏ công ty chưa có những biện pháp giữ chân nhân viên và do công tác đãi ngộ nhân viên chưa được tốt, chưa thăng chức đề bạt theo trình độ của người lao động.

Sơ đồ 2.2: Sơ đồ tuyển dụng hiện nay công ty áp dụng



Như vậy, qua công tác tuyển dụng trên ta thấy có một số điểm mà công ty thực hiện chưa tốt và hiệu quả không cao.

Thứ nhất, trong công tác tuyển mộ nhân viên, công ty không thông báo rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng như truyền hình, đài phát thanh, internet, báo ra hàng ngày... Điều này khiến cho nguồn tuyển dụng rất hạn chế, không thu hút được nhiều nhân tài tham gia tuyển dụng. Mà những người tham gia tuyển dụng thường là những người thân quen, con ông cháu cha hoặc là lao động phổ thông. Trong khi đó, những người thật sự có trình độ và năng lực muốn tham gia tuyển dụng lại không biết thông tin. Điều này khiến cho công tác tuyển dụng gặp khó khăn và hiệu quả thường không cao.

Thứ hai, phương thức tuyển dụng của công ty còn quá đơn giản, quá trình đánh giá và lựa chọn ứng viên mới chỉ dừng lại ở việc nghiên cứu hồ sơ và một số câu hỏi đơn giản thông thường về chuyên môn và xã hội. Thêm vào đó, việc ưu tiên con em cán bộ trong công ty và sự đánh giá chủ quan của người xét tuyển nên kết quả là chất lượng đầu vào của nguồn nhân lực là không cao. Điều này gây ảnh hưởng rất lớn đến quá trình sản xuất và phát triển của công ty.

### 2.2.2.3/ Trả công và đãi ngộ

#### a. Công tác tiền lương:

Với những đặc điểm riêng của hoạt động sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực sửa chữa và vận tải. Công ty đã áp dụng những hình thức trả lương sau: trả lương theo thời gian và trả lương theo kết quả lao động.

\* Trả lương theo thời gian: hình thức trả lương theo thời gian được áp dụng cho đội ngũ cán bộ, nhân viên lao động gián tiếp và làm việc tại các bộ phận trong Công ty. Công ty trả lương cho cán bộ công nhân viên theo chế độ lương cấp bậc và lương chức vụ chức danh của Nhà nước. Lương thực lĩnh của cán bộ công nhân viên lao động khối gián tiếp bao gồm 2 phần

Lương phần cứng (A) là lương theo quy định của Nhà nước.

Lương phần mềm (B) là lương theo quy định của công ty.

Công thức:

$$L_i = A+B$$

Trong đó:

$L_i$ : Lương của lao động  $i$

A: lương theo quy định của Nhà nước

B: Lương chia theo hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Phần lương cứng A được tính như sau:

$$A = \frac{H_s \times L_{tt}}{26} \times N_{tt}$$

$H_s$ : hệ số lương của cán bộ công nhân viên do Nhà nước quy định

$L_{tt}$ : lương tối thiểu do Nhà nước quy định

$N_{tt}$ : Ngày công thực tế tham gia sản xuất

26: Số ngày công theo quy định hoàn thành trong một tháng do công ty quy định

Phần lương mềm (B) được tính như sau:



$$B = k \times A$$

k : hệ số do doanh nghiệp quy định.

A: phần lương cứng

**Bảng 2.7 : Bảng hệ số lương**

Chức danh	Hệ số
Giám đốc	6,64 -6,0
Trưởng phòng	5,65-5,98
Phó phòng	4,99-5,32
Kế toán trưởng	4,59-5,32
Kế toán viên	4,20-4,51
Thủ quỹ	3,89-4,20
Kỹ sư	4,99-5,32
Nhân viên nhân sự	3,32-3,70
Nhân viên văn thư	2,61-3,33
Lái xe	3,13-4,03
Phục vụ - bảo vệ	2,08-2,98

Ví dụ: tính lương tháng 6/2008 cho ông Nguyễn Mạnh Tân chức vụ trưởng phòng hành chính

$$H_s = 5,65$$

$$L_{tt} = 540.000$$

$$N_{tt} = 25$$

$$k = 0,5$$

Vậy tiền lương của ông Tân vào tháng 6/2008 được tính như sau:

$$A = \frac{5,65 \times 540.000 \times 25}{26} = 2.933.654 \text{ đ}$$

$$B = 0,5 \times 2.933.654 = 1.466.827 \text{ đ}$$

$$L = 2.933.654 + 1.466.827 = 4.400.481 \text{ đ}$$

Nhận xét: Phương pháp trả lương cho lực lượng lao động gián tiếp có thể coi là phù hợp để tính tuy nhiên vẫn còn tồn tại một nhược điểm đó là trả lương chưa căn cứ vào mức độ hoàn thành công việc. Trả lương theo hình thức này chưa thực hiện tốt công tác trả lương dựa trên đánh giá thành tích công tác cụ thể, không phân biệt người thực hiện tốt, người thực hiện chiếu lệ. Do đó sẽ không kích thích được người lao động trong công việc.

\* Trả lương theo kết quả lao động: hình thức trả lương cho người lao động theo khối lượng và chất lượng công việc phải hoàn thành. Đối với bộ phận lao động trực tiếp (công nhân làm việc tại xưởng,...) thì công ty áp dụng hình thức trả lương khoán theo sản phẩm.

Hàng tháng, căn cứ vào kết quả lao động, bộ phận sẽ bình xét loại lao động. Hệ số thành tích hàng tháng của từng công nhân do tổ trưởng bình xét, giám đốc, công đoàn họp xét duyệt thành văn bản làm cơ sở trả lương hàng tháng cho công nhân.

Hệ số thành tích được phân làm 3 loại A, B, C và được bình xét theo quy định sau:

**Bảng 2.7 : Bảng hệ số thành tích**

Phân loại	Hệ số thành tích
Loại A	1,0
Loại B	0,9
Loại C	0,8

- Loại A: Hệ số  $k = 1,0$  dành cho những người luôn hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Ngày công nhân làm việc thực tế  $\geq 23$  ngày công/ tháng đối với công nhân kỹ thuật,  $\geq 24$  ngày công/ tháng đối với công nhân trực tiếp tham gia sản xuất. Không có ngày nghỉ vô lý do, không vi phạm các quy định về kỹ thuật an toàn vệ sinh lao động, thực hiện đúng nội quy lao động của công ty. Loại A dành cho những người tích cực làm việc nhưng có ngày công thực tế làm việc thấp vì lý

do trong tháng có công đi học, họp, nghỉ phép, ... nhưng không có công nghỉ vô lý do.

- Loại B: Hệ số  $k= 0,9$  dành cho những người chưa hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Ngày công làm việc thực tế đạt từ 19- 22 ngày công/ tháng, nghỉ vô lý do  $\leq 02$  ngày công/ tháng đối với công nhân kỹ thuật. Từ 20- 23 ngày công/ tháng, nghỉ vô lý do  $\leq 01$  ngày công/ tháng đối với công nhân trực tiếp tham gia sản xuất, vi phạm các quy định kỹ thuật an toàn vệ sinh lao động 01 lần, chấp hành nội quy lao động chưa tốt.

- Loại C: Hệ số  $k= 0,8$  dành cho những người không đạt ngày công thực tế làm việc của loại A, B, vi phạm nội quy lao động, vi phạm quy định kỹ thuật an toàn vệ sinh lao động.

Công thức tính:

$$L_i = \frac{\Sigma QL}{\Sigma N_c \times k} \times N_{ci} \times h_{is} \times k_i$$

Trong đó:

$L_i$ : tiền lương của công nhân

$\Sigma QL$  : Tổng quỹ lương của toàn phân xưởng trong một tháng.

$\Sigma N_c \times k$ : Tổng số ngày công và hệ số hoàn thành công việc của toàn phân xưởng

$N_{ci}$ : Số ngày công làm việc của công nhân thứ  $i$

$H_s$ : Hệ số cấp bậc của công nhân thứ  $i$

$K_i$ : Hệ số hoàn thành công việc của công nhân thứ

Ví dụ:

Tính lương cho công nhân bậc 4 vào làm việc trong tháng 6/2008 của phân xưởng cơ khí trong tháng. Quỹ lương phân xưởng được phân trong tháng là 120 triệu đồng ( quỹ lương này được tính bằng 30% giá trị sản lượng theo quy của công ty). Trong tháng công nhân được chấm đã hoàn thành công việc được giao với 25 ngày công nhân được đánh giá loại A. Số ngày công của phân xưởng được thống

kê đã hoàn thành 3320 công, được đánh giá phân xưởng đạt loại A.

Vậy số tiền lương mà người công nhân bậc 4 nhận được là:

$$L = \frac{120\text{tr}}{3320 \times 1} \times 25 \times 1,78 \times 1 = 1.608.434 \text{ đ}$$

b. Các khoản phúc lợi và phụ cấp của công ty

Các chế độ chính sách đối với người lao động được quan tâm giải quyết kịp thời đảm bảo quyền lợi chính đáng của người lao động. Trong những năm qua không còn ý kiến thắc mắc nào của cán bộ công nhân viên công ty về việc giải quyết các chế độ đối với người lao động. 100% người lao động được trang bị đầy đủ bảo hiểm lao động, hàng năm thực thực hiện đầy đủ và hiệu quả công tác huấn luyện an toàn lao động cho cán bộ công nhân viên.

Công ty còn tiến hành xem xét khen thưởng cho các cán bộ công nhân viên theo từng bộ phận, phân xưởng và xí nghiệp. Nguồn tiền thưởng tập trung của công ty được quy định tại quy chế tối đa 7% trên tổng quỹ lương thực hiện của công ty.

**Bảng 2.8: Bảng định mức tiền thưởng**

Phân loại	Định mức tiền thưởng
A <sub>1</sub>	60.000
B <sub>1</sub>	30.000
C <sub>1</sub>	0

$$T_v = H_s \times \text{ĐM}$$

Trong đó :

- $T_v$ : thưởng theo công việc hoàn thành
- $H_s$ : hệ số lương công việc do công ty quy định
- $\text{ĐM}$ : Định mức thưởng do công ty quy định

Ví dụ:

Ông Nguyễn Mạnh Tân hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Vì thế định mức tiền thưởng của ông Tân là 60.000 đ.

$$T_v = 5,65 \times 60.000 = 339.000 \text{ đ}$$

Hàng tháng công ty đều tiến hành tổng kết, nhận xét đánh giá chọn ra những người có thành tích lao động xuất sắc để biểu dương khen thưởng. Bên cạnh đó công ty cũng có biện pháp xử lý những hành vi vi phạm kỷ luật lao động như không hoàn thành kế hoạch, không đảm bảo chất lượng sản phẩm, vi phạm nội quy quy định của công ty. Chính những hình thức kỷ luật này đã giảm tình trạng lao động đi làm muộn, giảm sai phạm trong sản xuất... Các hình thức kỷ luật bao gồm khiển trách, phạt, hạ bậc lương... Những hoạt động này có tác dụng kích thích sự phấn đấu thi đua của toàn bộ cán bộ công nhân viên trong công ty. Từ đó nâng cao hiệu quả làm việc và năng suất của người lao động.

Nhằm nâng cao thể lực và đời sống văn hoá tinh thần cho người lao động, công ty đã thường xuyên quan tâm đến các hoạt động, phong trào văn hoá, thể dục thể thao như tổ chức các cuộc thi bóng đá, cầu lông, bóng bàn, các cuộc thi văn nghệ cho cán bộ công nhân viên trong toàn công ty.

Các hoạt động này không những tạo cảm giác thư giãn, thoải mái cho người lao động sau những ngày làm việc căng thẳng, giúp cho họ có tinh thần thoải mái hơn, hưng phấn hơn và làm việc có hiệu quả hơn mà còn có tác dụng rất lớn trong việc thu hút cũng như giữ chân những nhân viên giỏi, những nhân tài cho công ty.

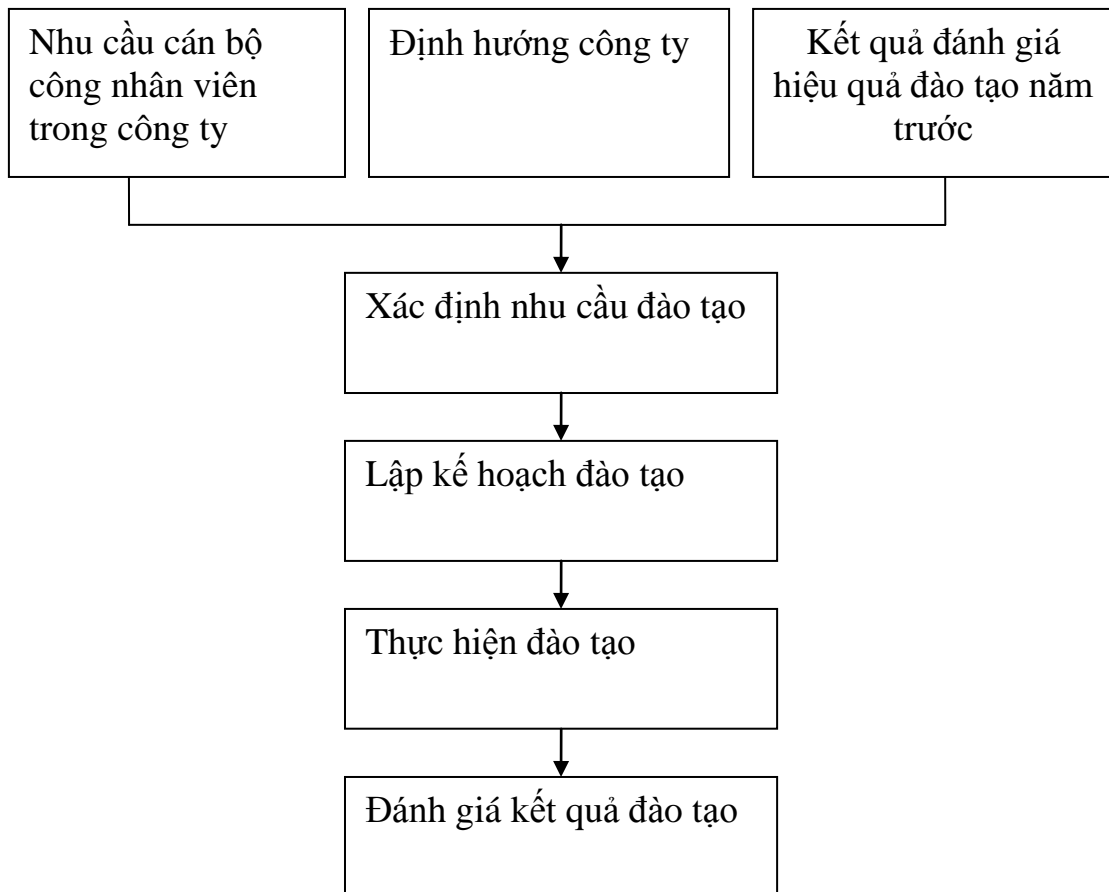
Bên cạnh các hoạt động giải trí đó, công ty cũng chú ý thực hiện tốt các chính sách BHYT, BHXH, tiến hành chăm sóc và khám chữa bệnh định kỳ cho người lao động nhằm đảm bảo sức khoẻ để phục vụ sản xuất kinh doanh.

#### **2.2.2.4/ Công tác đào tạo và phát triển của công ty**

Đây là công tác đặc biệt quan trọng trong quá trình quản lý nguồn nhân lực của mỗi doanh nghiệp. Đặc biệt trong cơ chế thị trường cạnh tranh gay gắt và không ngừng biến động như hiện nay. Chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố then chốt quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, do đó doanh nghiệp phải

đặc biệt coi trọng đến việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Đồng thời tạo ra cho người lao động một lối tư duy mới, một phong cách làm việc của con người hiện đại, tạo điều kiện cho họ phát huy năng lực sáng tạo một cách tốt nhất.

**Bảng 2.9: Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty**



Ý thức được vai trò quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực, công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát cũng đặc biệt quan tâm đến vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho công ty.

Công ty có hai hình thức đào tạo: đào tạo tại chức ( trong công việc), đào tạo thoát ly (ngoài công việc)

\* Đào tạo tại chỗ trong công việc:

**Bảng 2.10: Danh sách công nhân viên mới tháng 9/2008**

STT	Họ và Tên	Ngày sinh	Ngày tuyển dụng	Trình độ chuyên môn	Chức danh
1	Nguyễn Văn Cẩn	12/05/84	09/2008	Trung cấp dạy nghề	Thợ hàn
2	Nguyễn Minh Hải	01/02/83	09/2008	Trung cấp dạy nghề	Thợ hàn
3	Phạm Hồng Giang	05/08/86	09/2008	Cao đẳng dạy nghề	Thợ hàn
4	Đào Tùng Ninh	15/03/86	09/2008	Cao đẳng dạy nghề	Thợ hàn

(Nguồn : Phòng Nhân sự )

Năm 2008 vừa qua, công ty đã đào tạo tại chức, đào tạo lại, nâng cao tay nghề, kỹ năng kiến thức cho đội ngũ cán bộ công nhân viên được tuyển dụng làm việc nhưng không đúng ngành nghề, đáp ứng được nhu cầu cấp thiết của công ty. Cụ thể là đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc, học nghề, được các công nhân viên giàu kinh nghiệm, kỹ năng chỉ bảo, hướng dẫn, đào tạo theo hình thức truyền chuyển, luân chuyển công việc. Với các nhân viên mới, công ty đào tạo định hướng cho công nhân viên: có sự hướng dẫn chỉ dẫn cho những người này quen với công việc, tìm hiểu thủ tục công việc.

Những nhân viên này có trình độ phù hợp với yêu cầu của công việc song chưa có kinh nghiệm thực tế nên công ty tiến hành đào tạo ngay trong công việc dưới sự hướng dẫn, kèm cặp, chỉ bảo của những nhân viên có kinh nghiệm thực tế giúp cho những nhân viên này làm quen với công việc.

\* Đào tạo thoát ly (ngoài công việc): Công ty đã cử nhân viên đến học ở các trường chính quy, hỗ trợ kinh phí, tạo điều kiện về thời gian, công việc cho học viên đi học. Công ty cũng cho cán bộ công nhân viên đi đào tạo theo giấy mời, hội nghị, hội thảo... như “ Nâng cao kiến thức và kỹ năng hội nhập cho cán bộ quản lý doanh nghiệp vừa và nhỏ” ..

Phương thức đào tạo này công ty chủ yếu áp dụng cho cán bộ quản lý công ty, các nhân viên làm việc tại các phòng ban quản lý.

**Bảng 2.11.: Một số nhân viên được cử đi học nâng cao nghiệp vụ chuyên môn**

STT	Họ và Tên	Ngày sinh	Trình độ chuyên môn	Bộ phận	Hình thức đào tạo	Thời gian đào tạo	Kinh phí đào tạo (đồng)
1	Lê Minh Hồng	08/1982	TCKT	Phòng kế toán	Đại học tại chức	4 năm	2,500,000
2	Lê Văn Minh	12/1986	TCDN	Đội hàn	Cao đẳng	1,5 năm	1,500,000
3	Trần Long Hải	03/1974	TCKT	Phòng kinh doanh	Học ngoại ngữ	3 tháng	400,000

Những nhân viên trên được công ty cử đi học đều là những người có trình độ, có khả năng đáp ứng được nhu cầu của công ty sau khi học xong khoá đào tạo và những lao động được cử đi đào tạo chủ yếu rơi vào khối lao động gián tiếp. Điều này cho thấy công tác đào của công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát còn chưa tốt. Vì trình độ người lao động của công ty được đánh giá là thấp lại rơi chủ yếu vào khối lao động trực tiếp, trong khi đó công ty chưa chú trọng nâng cao trình độ tay nghề cho bộ phận.

**Bảng 2.12: Thực trạng trình độ chuyên môn lao động trước và sau đào tạo 2008.**

	Trước đào tạo	Sau đào tạo
Đại học	15%	16%
Sơ cấp, trung cấp, cao đẳng	45%	48%
Lao động phổ thông	40%	36%

Theo bảng trên ta thấy trình độ sau đào tạo của những người được cử đi học đã tăng lên. Cụ thể là bậc đại học tăng 1%, cao đẳng, trung cấp, sơ cấp tăng 3 %, riêng có lao động phổ thông là giảm xuống. Cơ cấu lao động theo trình độ học vẫn tính đến đầu năm 2009 cũng cho ta thấy trình độ đào tạo phát triển công nhân viên.



Trình độ đại học có 21 người chiếm (12 % quân số), sơ cấp, trung cấp, cao đẳng có người (chiếm 58 % quân số). Số người tốt nghiệp đại học tập trung nhiều ở các khối văn phòng trong công ty còn các bộ phận khác lại chủ yếu là những người có trình độ trung cấp, cao đẳng, lao động phổ thông. Tuy nhiên nếu trình độ đại học tập trung quá nhiều ở khối văn phòng thì ở khối lao động trực tiếp sẽ thiếu những người có trình độ cao.

Vì vậy công ty đã quy định thời gian công tác tối thiểu tại công ty sau khi đào tạo với những cán bộ công nhân viên được công ty cử đi học hoàn toàn do công ty hỗ trợ kinh phí.

**Bảng 2.13: Quy định thời gian công tác tối thiểu tại công ty sau khi đào tạo**

Thời gian đào tạo	Thời gian phải cống hiến cho công ty sau đào tạo
Từ 2 tháng -5 tháng	Ít nhất là 1,5 năm
Từ 6 tháng-1 năm	Ít nhất là 2 năm
Trên 1 năm	Ít nhất là 3 năm
Đại học chính quy	Ít nhất là 5 năm

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Công ty còn có những chính sách đãi ngộ cho nhân viên sau khi đào tạo về như thăng chức, đầu tư cơ sở vật chất để khuyến khích họ làm việc hiệu quả và tốt hơn để có thể giữ chân họ cống hiến cho công ty được lâu dài.

Khi xét thấy đủ điều kiện cần thiết, các đơn vị lập danh sách đề cử các cán bộ công nhân viên có đủ điều kiện tham gia, đề nghị phòng ban hành chính xác nhận danh sách rồi trình lên cho giám đốc duyệt.

Trong trường hợp công ty tuyển dụng nhân viên mới cần phải thực hiện đào tạo hướng dẫn sao cho phù hợp với công việc nhằm mục đích giúp cho những nhân viên mới bắt kịp với mọi hoạt động của công ty.

**Bảng 2.14: Bảng số lượng công nhân được đào tạo**

STT	Lao động được đào tạo	Năm 2007	Năm 2008	Chênh lệch	
				( +/-)	%
1	Thợ kỹ thuật	4	6	2	50
2	Thợ bậc cao	2	5	3	150
3	Kỹ sư chuyên ngành	2	4	2	100
4	Cán bộ kinh doanh	2	3	1	50
5	Cán bộ quản lý	3	4	1	33,3

Qua bảng trên ta thấy việc đào tạo nguồn nhân lực của công ty trong năm 2008 đã có những thay đổi rõ rệt và tích cực hơn. Cụ thể, thợ kỹ thuật và thợ bậc cao đã tăng thêm 5 người, kỹ sư chuyên ngành tăng thêm 2 người, cán bộ quản lý, kinh doanh tăng thêm 2 người. Đây là sự nỗ lực lớn của công ty vì chi phí cho đào tạo và phát triển không phải là con số nhỏ.

Những người tham gia vào khoá đào tạo là những người được tuyển chọn từ những phòng ban, phân xưởng có thành tích tốt, có sự cố gắng, nhiệt tình trong lao động.

Tổ chức đào tạo cho cán bộ công nhân viên, công ty phải bỏ ra một khoản chi phí khá lớn trong đó bao gồm:

- Chi phí trực tiếp trả cho quá trình đào tạo
- Chi phí tiền lương trong đào tạo.

Công ty luôn quan tâm chú trọng tới vấn đề đào tạo cho người lao động, vì vậy mà trong những năm gần đây tay nghề của người lao động trong công ty có sự tiến bộ rõ rệt, điều này thể hiện công ty đang từng bước nâng cao nguồn nhân lực một cách có hiệu quả.

#### **2.2.2.1.5/ Đánh giá nhân viên**

Ban lãnh đạo công ty nhận thức rõ tầm quan trọng của công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc chung được giao cho từng đơn vị tổ đội. Bởi khi làm tốt công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc thì sẽ giúp cho công ty thuận tiện

hơn cho công tác lập và điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với điều kiện sản xuất chung.

Ngoài công tác đánh giá mức hoàn thành công việc còn giúp cho công tác tính lương, thưởng cho cán bộ công nhân viên trong kỳ cho phù hợp, từ đó có các biện pháp kích thích người lao động làm việc hăng say hơn, giúp nhà quản trị theo dõi được tình hình thi đua của các phân xưởng, cá nhân nào có điểm tồn tại và các biện pháp để khắc phục những tồn tại đó.

Hàng tháng công ty đều có sự đánh giá tổng kết kết quả hoạt động của mỗi người để có hình thức trả lương tương xứng. Công ty áp dụng phương thức đánh giá thực hiện công việc bằng cách bình bầu người lao động theo tiêu chí chung của công ty như: quy định về thời gian làm việc, nội quy quy định, quy trình công nghệ, an toàn, trật tự lao động,... Công ty áp dụng phương thức tính điểm, người nào bị trừ điểm thì bị xếp loại càng thấp và trừ lương càng nhiều.

Nhìn chung công tác đánh giá mức hoàn thành công việc ở công ty là tốt bởi công tác này đã giúp cho các phân xưởng, tổ đội phối hợp nhịp nhàng với nhau trong sản xuất kinh doanh, đạt mức sản lượng kế hoạch đề ra.

Nhưng bên cạnh đó vẫn còn những tồn tại bởi công tác đánh giá được thực hiện bởi các đơn vị nội bộ lẫn nhau cho nên không tránh khỏi sự sai lệch về thông tin cũng như sự tự nâng cao thành tích và che dấu khuyết điểm.

- Đối với lực lượng lao động trực tiếp trong tổ đội thì người đánh giá họ là các tổ trưởng và đánh giá họ thông qua số ngày công họ làm việc, số điểm họ đạt được và kết quả đánh giá sẽ được thể hiện bằng văn bản gửi về các phòng ban chức năng.

- Đối với lực lượng quản lý, phục vụ thì họ sẽ được đánh giá mức hoàn thành công việc thông qua công tác xây dựng mức thang điểm. Và người đánh giá họ là trưởng phòng nơi họ làm việc dựa trên bảng tự nhận xét bản thân trong kỳ. Nhìn chung công tác đánh giá mức hoàn thành công việc đối với các đối tượng này chỉ mang tính hình thức bởi khi họ tự nhận xét về họ thì tính chất khách quan là không cao và chỉ mang tính hình thức.

2.2.2.2/ Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty

**Bảng 2.15: Chỉ tiêu hiệu quả lao động**

stt	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2008 so với năm 2007	
					(+;-)	(%)
1	Doanh thu	1000Đ	5.969.457	6.684.219	714.762	12
2	Lợi nhuận sau thuế	1000Đ	178.771	600.942	235.096	236
3	Số LĐBQ	Người	120	135	15	12,5
4	Hiệu suất sử dụng lao động	1000Đ/người	49.745	49.513	(232)	(0,46)
5	Hiệu quả sử dụng lao động	1000Đ/người	1489	4451	2968	199
6	Mức đảm nhiệm lao động	Người/đồng	$2 \times 10^{(-5)}$	$2 \times 10^{(-5)}$	0	0

Qua bảng 6: bảng các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động tại doanh nghiệp trong 2 năm ta thấy:

- Hiệu suất sử dụng lao động năm 2007 là 49.745 nghìn đồng/người, năm 2008 là 49.513 nghìn đồng/người. Năm 2008 so với năm 2007 giảm đi 232 nghìn đồng/người (về số tương đối là giảm 0,46%). Điều này cho thấy hiệu suất lao động của doanh nghiệp có xu hướng giảm đi, đây là dấu hiệu chứng tỏ hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp là chưa có hiệu quả, có thể thấy rằng trong năm 2008 công ty chưa có nhiều nỗ lực trong công tác quản lý của khối quản lý và sự cống hiến hết mình cho công việc của công nhân trực tiếp sản xuất.

- Hiệu quả sử dụng lao động năm 2007 là 1489 nghìn đồng, năm 2008 là 4451 nghìn đồng. Nhưng thu nhập của người lao động giảm trong khi lợi nhuận sau thuế tăng làm mức sinh lợi của 1 lao động tăng 2968 nghìn đồng/người, về số tương đối tăng 199%. Như vậy so với hiệu suất lao động thì sức sinh lời của lao động trong 2 năm có xu hướng tăng lên.

Qua việc phân tích hiệu suất lao động, sức sinh lời của lao động có thể đánh giá hiệu quả sử dụng lao động của công ty trong 2 năm là chưa có hiệu quả. Có nhiều nguyên nhân tác động đến các chỉ tiêu này như công tác định mức chưa thực hiện tốt, chất lượng lao động chưa cao, hay việc đào tạo của doanh nghiệp chưa hiệu quả... Để nâng cao hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh cần phải tìm và phân tích những nguyên nhân ảnh hưởng đến các chỉ tiêu hiệu quả để từ đó có giải pháp cụ thể nhằm khắc phục nguyên nhân và nâng cao hiệu quả sản xuất cho doanh nghiệp.

#### **2.2.2.2.7/ Nhận xét:**

##### **a. Ưu điểm:**

- Về bộ máy điều hành quản lý sản xuất đã có tiến bộ, công tác tổ chức lao động trong các bộ phận hợp hơn tạo điều kiện nâng cao năng suất lao động, đảm bảo điều kiện lao động tốt và thu nhập cho người lao động.

- Về trình độ lao động: trong những năm qua, công ty luôn quan tâm bồi dưỡng đào tạo không ngừng nâng cao tay nghề, nghiệp vụ chuyên môn cho các cán bộ công nhân viên. Bởi vậy, đội ngũ lao động trực tiếp có kinh nghiệm và được đào tạo kịp thời đã phần nào đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh của công ty.

- Công ty luôn tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động vừa đảm bảo sản xuất vừa đảm bảo quyền lợi cho người lao động, qua đó kích thích người lao động làm việc tốt hơn.

- Công ty quản lý sử dụng quỹ thời gian hợp lý tránh được tình trạng người lao động đi muộn, nghỉ việc bừa bãi.

- Trong năm hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tăng điều đó cũng là ưu điểm của công ty.

- Phòng tổ chức hành chính đã có nhiều cố gắng để áp dụng chế độ tiền lương mới, thực hiện nguyên tắc, quy chế và quy định của Giám đốc công ty về lao động và tiền lương nhằm tạo ra sự công bằng cho người lao động.

**b. Nhược điểm:**

- Trong công tác đánh giá năng lực hoàn thành công việc của nhân viên thực sự chưa được quan tâm nhiều, chỉ mang tính thủ tục hình thức dẫn tới sự cân bằng về nguồn lực thực hiện công việc giữa các cá nhân gây lãng phí chi phí cho mỗi kỳ đánh giá mà hiệu quả thu được không cao, dễ dẫn đến tình trạng tinh thần thi đua sản xuất bị giảm sút điều này dễ ảnh hưởng xấu tới hiệu quả sản xuất chung của công ty. Đồng thời số người bỏ việc trong 1 năm tăng lên trong đó có 1 người tự ý bỏ việc. Điều đó chứng tỏ rằng công ty chưa có những biện pháp giữ chân những người có năng lực, chưa tạo được động lực cho họ gắn bó với công ty.

- Trong công tác tuyển dụng của công ty cũng còn rất nhiều hạn chế vì công ty chủ yếu tuyển con em cán bộ công nhân việc trong ngành nên công ty có nhiều hạn chế trong khâu tuyển dụng, không tuyển được nhiều những nhân tài giúp cho công ty phát triển chính vì thế trong năm vẫn có trường hợp sa thải nhân viên.

- Trong công tác đào tạo nguồn nhân lực vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu cấp bách đối với lực lượng lao động trực tiếp làm dưới phân xưởng.

- Ở khâu trả công lao động tại công ty, nhìn chung trả công người lao động đúng với những giá trị về vật chất cũng như tinh thần mà họ đã cống hiến cho công ty nhưng vẫn có điểm chưa tốt là công tác này chưa kích thích người lao động một cách triệt để, đặc biệt là những đối tượng công nhân trực tiếp sản xuất, tạo ra sản phẩm, đây là điểm ảnh hưởng không nhỏ tới công tác sản xuất và kinh doanh của công ty.

### **PHẦN III:**

## **MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH VẬN TẢI & THƯƠNG MẠI THÀNH PHÁT**

### **3.1/ Mục tiêu và phương hướng phát triển của công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát**

Trong thời gian tới công ty sẽ tiếp tục có nhiều sự đổi mới như tiếp tục sắp xếp tổ chức và thực hiện các quy chế về quản lý lao động, hỗ trợ, phối hợp tuyên truyền vận động mọi cán bộ công nhân viên tích cực hưởng ứng và thực hiện của đội ngũ cán bộ công đoàn. Hiện tại công ty đang xây dựng trường trung cấp dạy nghề Thành Phát. Đây cũng là một bước tiến rất mới của công ty.

Tuy nhiên do nền kinh tế đất nước tiếp tục phát triển cùng với việc VN trở thành thành viên chính thức của tổ chức thương mại thế giới WTO, mặt khác công ty không ngừng đầu tư đổi mới công nghệ, đổi mới tổ chức sản xuất, nâng cao năng suất chất lượng dịch vụ, tăng cường công tác tiếp thị.

Công ty chủ trương duy trì năng lực sản xuất, nâng cao chất lượng sản xuất, tăng cường mối quan hệ giữa khối phòng ban với khối sản xuất để tạo mọi điều kiện thuận lợi cho việc ổn định và nâng cao chất lượng dịch vụ, chủ động sắp xếp lại một số đơn vị phòng ban, đổi mới công tác quản lý và khai thác công ty, không ngừng đầu tư mở rộng sản xuất nâng cao năng lực cạnh tranh....

Bảo đảm an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội, đảm bảo an toàn trong sản xuất kinh doanh, đảm bảo việc làm và thu nhập ổn định, nâng cao đời sống tinh thần vật chất cho người lao động.

Năm 2009 là năm bản lề của kế hoạch 5 năm (2007-2011). Nền kinh tế đất nước sẽ tiếp tục phát triển. Tuy nhiên sự cạnh tranh trên thị trường sẽ mạnh hơn. Khó khăn về luồng chưa được tháo gỡ.

- Kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty năm 2009 như sau:

+ Doanh thu: 10 tỷ.

- + Lợi nhuận: 1 tỷ.
- + Ổn định đời sống cán bộ công nhân viên.
- Về đầu tư:
  - + Hoàn thành công việc sửa chữa nâng cấp con tàu 3250 tấn.
  - Về tổ chức sản xuất:
    - + Tiếp tục sắp xếp lại một số đơn vị phòng ban cho phù hợp với tổ chức sản xuất mới.

### **3.2/ Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát**

#### **3.2.1/ Biện pháp 1: Mở rộng phạm vi và thay đổi phương pháp tuyển dụng nhân lực.**

##### **A. Lý do đề ra biện pháp:**

Trong quá trình tuyển dụng, công ty không thông báo rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng như truyền hình, đài phát thanh, báo ra hàng ngày hay internet... Do vậy việc tuyển dụng chưa được khách quan, nguồn tuyển dụng hạn chế, không thu hút được nhân tài tham gia tuyển dụng. Những người tham gia dự tuyển chủ yếu là những người thân quen, con em cán bộ công nhân viên trong công ty. Trong khi đó, những người thật sự có khả năng, trình độ và năng lực muốn tham gia dự tuyển lại không biết thông tin để ứng tuyển. Điều này khiến cho công tác tuyển dụng gặp khó khăn và không đạt được kết quả cao. Từ đó muốn tuyển dụng được lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật được đào tạo cơ bản để có thể tiếp cận được với công nghệ sản xuất hiện đại thì ngay từ bây giờ công ty nên mở rộng phạm vi tuyển dụng lao động.

Giám đốc công ty có quyền quyết định tối cao đối với việc tuyển dụng nhân sự, là người phê duyệt và ra quyết định tuyển dụng nhân sự cho toàn công ty, kể cả lao động phụ và lao động phổ thông... Mọi đối tượng và hình thức tuyển dụng đều phải thông qua sự phê duyệt của Giám đốc. Cùng với Giám đốc, các bộ phận đều có vai trò đặc biệt quan trọng trong quá trình tuyển dụng nhân sự cho công ty là phòng tổ chức hành chính. Đây là nơi lập kế hoạch, xác định các nhu cầu nhân sự



của các bộ phận phòng ban khác nhau trong toàn công ty, là nơi phân tích, xem xét đệ trình lên Giám đốc các nhu cầu tuyển dụng và phương thức tuyển dụng nhân sự. Đồng thời đây cũng là bộ phận chính thực hiện các công tác tuyển dụng khi được Giám đốc phê duyệt và quyết định chương trình tuyển dụng.

Sau khi xác định nhu cầu cần tuyển dụng nhân sự công ty đã tiến hành thông báo cho toàn công ty (kênh nội bộ)... Sau khi tiếp nhận hồ sơ, công ty tiến hành xem xét, phân loại hồ sơ dựa vào những tiêu chuẩn cơ bản đưa ra. Những ứng viên có hồ sơ được lựa chọn sẽ thông qua một vòng phỏng vấn. Trong quá trình phỏng vấn, công ty đưa ra những câu hỏi và những bài kiểm tra nhỏ về chuyên môn nghiệp vụ và từ đó chọn ra những ứng viên tốt nhất. Những ứng viên này sẽ được công ty ký hợp đồng thử việc và tiến hành thử việc trong thời gian nhất định, tùy thuộc vào vị trí tuyển dụng. Sau thời gian thử việc, căn cứ vào kết quả thử việc cũng như yêu cầu của từng vị trí, công ty sẽ thông báo kết quả cho nhân viên.

Những ứng viên nào có kết quả tốt và đạt được những yêu cầu cơ bản của từng vị trí tuyển dụng sẽ được công ty ký hợp đồng chính thức với công ty.

Do phương thức tuyển dụng của công ty còn quá đơn giản, quá trình đánh giá và lựa chọn các ứng viên mới chỉ dừng lại ở việc nghiên cứu hồ sơ và một số câu hỏi đơn giản về chuyên môn xã hội. Thêm vào đó, việc ưu tiên con em cán bộ trong công ty và sự đánh giá chủ quan của người xét duyệt nên kết quả chất lượng đầu vào của người lao động không cao. Điều này gây ảnh hưởng rất lớn đến quá trình sản xuất và phát triển của công ty. Khi chất lượng đầu vào của nhân lực không tốt, không những công ty phải tốn thêm thời gian và chi phí để đào tạo lại mà còn bị gián đoạn sản xuất do chưa có lao động bổ sung hoặc sẽ làm cho tiến độ sản xuất và năng suất lao động kém do trình độ của người lao động không đủ đáp ứng nhu cầu công việc đòi hỏi. Có thể nói phương thức tuyển dụng của Công ty chưa thực sự hiệu quả, vừa tốn kém thời gian, tiền bạc lại vừa không có được nguồn nhân lực thực sự có năng lực và phẩm chất tốt để sử dụng trong hiện tại và tương lai, đặc biệt lại đứng trước sự hội nhập nền kinh tế thế giới như hiện nay

công ty cần có những nhân viên giỏi, những nhà lãnh đạo tài ba để quản lý công ty ngày một phát triển vững mạnh.

#### B. Cách thức tiến hành biện pháp

Theo như kế hoạch năm 2009 thì tổng số lao động cần tuyển là 300 người, mà hiện tại tổng số lao động trong công ty là 250 người, như vậy công ty cần tuyển thêm 50 lao động. Việc tuyển dụng này nhằm đáp ứng công ăn việc làm cho con em cán bộ công nhân viên. Việc tuyển dụng này cũng mới chỉ dừng lại ở phương pháp tuyển dụng nội bộ nên công tác này còn nhiều bất cập. Tuy năm vừa qua khâu tuyển dụng đã có phần nghiêm túc, nhưng chưa thực sự có hiệu quả. Để đảm bảo chất lượng lao động, và tạo điều kiện thuận lợi cho công tác tuyển dụng của mình công ty cần tiến hành tuyển dụng theo nguyên tắc sau:

+Tuyển dụng phải thực sự xuất phát từ kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch nguồn nhân lực.

+Công ty nên tuyển dụng thêm nguồn nhân lực bên ngoài công ty để công ty tận dụng được nhân tài của xã hội, đáp ứng được nhu cầu công việc ngày càng cao khi mà thị trường ngày một phát triển và khó tính. Nguồn tuyển này có thể lấy từ một số trường đại học và cao đẳng như( Trường đại học Dân lập Hải Phòng, trường Đại học Hàng Hải Việt Nam, trung tâm dạy nghề, những người lao động có trình độ cao, kinh nghiệm lâu năm...

Tuyển dụng những người có trình độ chuyên môn cần thiết phù hợp với yêu cầu cần tuyển và tuyển được những người yêu nghề có tâm huyết với công việc, phù hợp với đặc điểm của công ty

+Tuyển dụng những người có kỷ luật, trung thực, gắn bó với công việc và doanh nghiệp nhằm tạo ra một môi trường lao động và quan hệ lao động tốt.

+Công tác tuyển dụng cần thực hiện theo đúng quy trình, khách quan, nghiêm túc trong tuyển dụng, không vì quen biết mà tiếp nhận công nhân viên sai ngành nghề cần tuyển.

**Bảng 3.1: Kế hoạch tuyển dụng của công ty năm 2008- 2009**

Stt	Chỉ tiêu	Số lượng	
		Năm 2008	Năm 2009
1	Số ứng viên dự tuyển	40	55
2	Số ứng viên trúng tuyển	23	28
3	Số ứng viên trúng tuyển bỏ việc sau 1 năm	2	0
4	Số ứng viên trúng tuyển hoàn thành tốt công việc	19	25

Trong quá trình phỏng vấn trước đây công ty chưa sử dụng phiếu điểm, do đó công ty nên đưa phiếu điểm vào sử dụng để đánh giá, lựa chọn nhân viên. Hiện tại công ty vẫn chưa chú ý đến giai đoạn phỏng vấn ứng viên, vì vậy công ty cần khắc phục. Công ty nên đưa ra những bài test tâm lý, những bài test tiếng anh...

### **3.2.2/ Biện pháp 2: Biện pháp hoàn thiện công tác trả công lao động tại công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát**

#### **A. Lý do đưa ra biện pháp:**

Công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát đã tiến hành công tác trả lương cho người lao động trong công ty đảm bảo trả đúng, trả đủ với từng đối tượng lao động ở các vị trí.

Theo 2 nhóm đối tượng là khối nhân viên quản lý và khối công nhân trực tiếp sản xuất sản phẩm. Đối với nhóm nhân viên quản lý, phục vụ thì phương pháp trả lương được áp dụng là rất phù hợp với nhóm nhân viên này. Nhưng bên cạnh đó thì nhóm công nhân làm việc tại các phân xưởng thì phương pháp trả lương thực tại chưa thực sự kích thích được họ.

Theo quy định, đối với các đối tượng lao động trực tiếp thì họ được tiến hành trả lương theo sản phẩm, có áp dụng hệ số công nhật để tính lương tháng (công thức như trang 33)

**Bảng 3.2: Bảng hệ số thành tích áp dụng đối với công nhân trực tiếp sản xuất**

Số công nhật (A)	ĐVT	Hệ số thành tích (k)
$A \geq 23$	Ngày công	1,0
$23 \geq A \geq 19$	Ngày công	0,9
$A \leq 19$	Ngày công	0,8

Theo quy định thì đối với lao động trực tiếp thì họ phải làm việc trung bình 26 ngày công/ tháng. Nhưng theo bảng trên cứ công nhân nào đi làm đủ 23 ngày công/ tháng thì là nhận được nguyên hệ số thành tích là 1, và công nhân nào nghỉ quá 4 ngày thì mới bị giảm hệ số thành tích. Chính điều này đã vô tình tạo nên sự ỷ lại ở một lực lượng công nhân chỉ đi làm đủ số ngày công quy định để hưởng nguyên hệ số thành tích. Và đây cũng là điểm khiến cho những người công nhân đăng ký làm thêm ngày chưa thực sự khích lệ vì ngoài tiền lương của ngày làm thêm đó thì họ chỉ được bồi thường 30.000 đồng/ ca nếu đủ năng suất.

Đây là một điều khiến công tác sử dụng và quản lý nguồn nhân lực bị ảnh hưởng nhiều ở một số khâu quan trọng do thiếu nhân lực vì công nhân tự nghỉ việc.

Vì vậy công ty cũng phải đưa ra biện pháp để khắc phục tình trạng công nhân nghỉ việc như trên.

#### B. Thực hiện biện pháp

Với việc xin nghỉ phép thì phải tiến hành kiểm tra xem lý do xin nghỉ phép và có chính đáng không, thời gian nghỉ có phù hợp với lý do không. Nếu không đạt yêu cầu thì dứt khoát không cho nghỉ việc. Và với những đối tượng nghỉ quá số ngày công thì ta phải giảm hệ số thành tích của họ xuống nhằm răn đe và khuyến khích họ đi làm đủ số công nhật.

**Bảng 3.3: Bảng hệ số thành tích mới mà công ty có thể áp dụng đối với công nhân trực tiếp sản xuất**

Số công nhật (A)	ĐVT	Hệ số thành tích (k)
$A \geq 29$	Ngày công	1,05
$A \geq 27$	Ngày công	1,03
$26 > A \geq 23$	Ngày công	1,0
$23 > A \geq 19$	Ngày công	0,9
$A < 19$	Ngày công	0,8

C. Hiệu quả dự kiến sau khi thực hiện biện pháp:

Sau khi thực hiện biện pháp thì ngoài việc số công nhân nghỉ việc không đủ đảm bảo hệ số thành tích quy định sẽ giảm xuống và số công nhân đi làm thêm để nhận hệ số thành tích tăng lên đáng kể. Kéo theo việc hoàn thành các công trình theo đúng tiến độ, được bạn hàng tin tưởng làm tăng doanh thu.

### 3.2.3/ Biện pháp 3: biện pháp đào tạo và phát triển nhân lực

A. Lý do đề ra biện pháp

Đào tạo và nâng cao chất lượng không chỉ quan trọng đối với người lao động mà còn rất quan trọng đối với cán bộ quản lý. Việc đào tạo được tiến hành thường xuyên sẽ giúp cho người lao động không bị tụt hậu so với sự phát triển của xã hội. Đồng thời để đáp ứng với nhu cầu nhân lực có trình độ cao phù hợp với công nghệ mới, đáp ứng được nhu cầu công việc thì ngay bây giờ công ty phải tiến hành công tác đào tạo và đào tạo lại một số cán bộ công nhân viên tuổi còn trẻ, năng lực còn hạn chế mà công ty hiện có.

\* Đào tạo cán bộ quản lý

Để thực hiện tốt công tác quản lý, loại công việc phức tạp bậc cao cần đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý đồng bộ cả về số lượng và có trình độ cao. Để làm được điều này công ty cần thực hiện tốt một số giải pháp sau:

Thứ nhất: Phải tổ chức hệ thống đào tạo rộng lớn, khoa học, đầu tư cho việc đào tạo dưới nhiều hình thức. Đào tạo một cách căng thẳng về thời gian theo một

cơ cấu kiến thức và cách thức thích hợp. Công ty cần tiến hành tổ chức cho cán bộ quản lý đi học tại các trung tâm chuyên đào tạo về quản lý chất lượng cao.

Thứ hai: Phải có chương trình, cơ cấu, kiến thức đào tạo phù hợp cho từng loại cán bộ quản lý.

Thứ ba: Khi đào tạo cán bộ quản lý, cần tuyển chọn những người có trí thông minh, có năng khiếu tư duy phức tạp và tư duy quản lý. Vì quản lý đã trở thành một lĩnh vực chuyên ngành khoa học, trên thực tế nó đã trở thành một nghề.

Thứ tư: Đào tạo cán bộ quản lý phải theo hình thức riêng mang tính đặc thù và thích hợp, cụ thể là:

- Cung cấp các kiến thức cơ bản về kinh tế, về quản lý qua các bài giảng.
- Thảo luận theo các cách khác nhau như: thảo luận theo nhóm, thảo luận theo kiểu bàn tròn, thảo luận theo kiểu “tấn công trí não”. Nhằm giúp cho các học viên có tư duy sắc bén, có cách nhìn vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau. Biết cách lật ngược vấn đề, hiểu vấn đề một cách sâu sắc và toàn diện, từ đó đưa ra cách giải quyết một cách triệt để và hiệu quả.
- Xây dựng, phân tích và xử lý các tình huống điển hình trong quản lý.
- Sử dụng các phương pháp mô phỏng (hài kịch, trò chơi quản lý).
- Đào tạo thông qua việc tập dượt xây dựng các đề án cải tiến phương thức quản lý.

**\* Đào tạo cán bộ kỹ thuật**

Đào tạo đội ngũ cán bộ công nhân kỹ thuật lành nghề là vấn đề hết sức quan trọng đối với công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát. Việc đào tạo họ chủ yếu là về mặt kỹ thuật, chuyên môn và khả năng tiếp nhận các tác động quản lý. Để có một đội ngũ cán bộ công nhân kỹ thuật tay nghề cao, đáp ứng tốt nhất những yêu cầu của công nghệ kỹ thuật hiện đại, công ty cần thực hiện tốt những công việc sau:

- Kết hợp với các trường công nhân kỹ thuật, các trường cao đẳng trung học chuyên nghiệp, dạy nghề, công ty tổ chức cho cán bộ công nhân viên đi học nhằm đào tạo cho họ những kiến thức cơ bản và chuyên sâu về chuyên môn nghiệp vụ và

các kỹ năng sản xuất. Đối với khối cán bộ kỹ thuật và chuyên môn kỹ thuật cần được bổ túc thêm kiến thức về thiết bị máy móc, về quy trình công nghệ sản xuất.

- Đẩy mạnh hoạt động hợp tác và phát triển với các công ty liên doanh, các công ty nước ngoài nhằm tiếp thu trình độ công nghệ hiện đại và kinh nghiệm quản lý tiên tiến, để từ đó đào tạo và phát triển đội ngũ cán bộ công nhân viên theo hướng chuyên nghiệp và hiện đại.

- Kiến thức đào tạo cho công nhân kỹ thuật phải theo một cơ cấu hợp lý, cụ thể là kiến thức về kinh tế và quản lý thấp nhưng kiến thức về kỹ thuật phải cao. Theo kinh nghiệm của các nước phát triển “ kết cấu kiến thức đào tạo cho cán bộ kỹ thuật tốt nhất là: 10% kiến thức kinh tế, 5% kiến thức quản lý, 85% kiến thức kỹ thuật ( Theo Tô Hải Đăng, năm 2004).

Có thể nói, sản xuất càng phát triển thì vai trò của đội ngũ công nhân cán bộ kỹ thuật càng trở nên quan trọng. Chất lượng của đội ngũ này góp phần quyết định vào hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

## **B. Nội dung biện pháp.**

Công ty tiếp tục mở rộng mối quan hệ hợp tác với các trung tâm dạy nghề, các trường đại học cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp... để đưa nhân viên của mình đi đào tạo ...bởi qua phân tích thực trạng của công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty năm 2008 thấy rằng kết quả đạt được là tương đối, trình độ tay nghề, kiến thức, kỹ năng... của công nhân viên có tăng lên. Nhưng theo bảng so sánh hệ số cấp bậc công việc yêu cầu và hệ số cấp bậc của công nhân viên thì ta thấy còn một số nghề, hệ số cấp bậc công nhân viên thấp hơn hệ số cấp bậc công việc yêu cầu như công nhân kỹ thuật. Song trình độ công nhân viên không quá thấp so với yêu cầu. Thực tế trình độ này đã được nâng lên nhờ công tác đào tạo, huấn luyện hàng năm của công ty

Công ty nên chọn ra một đội ngũ những nhân viên có tay nghề cao để lập thành một đội chuyên dạy nghề, kèm cặp, chỉ dẫn cho những lao động mới vào nghề. Đây cũng là một cách để phát triển nhân viên.

Thường xuyên đa dạng hóa công việc cho nhân viên, chuyển đổi đề bạt cho nhân viên tham gia các kế hoạch, dự án mới.

Sự hợp tác giữa công ty và các trường, trung tâm đào tạo không những có lợi cho công ty trong việc đào tạo lao động, đem lại sự tin tưởng về chương trình đào tạo cho nhân viên công ty mà còn mở rộng quan hệ ngoại giao, giới thiệu và đưa hình ảnh công ty đến với đối tác, tìm kiếm được nhiều nguồn khách hàng mới

Dự kiến kết quả trước và sau đào tạo dựa trên kết quả năm trước

Công ty nên đào tạo thêm cho 3 cán bộ công tác quản lý, 4 kỹ sư chuyên ngành.

Chi phí ước tính là 1.500.000đ/ người/ tháng.

Thời gian ước tính cho mỗi khoá là 3 tháng.

→ Tổng chi phí đào tạo =  $1.500.000 \times 3 \times 7 = 31.500.000$  đ

Trong thời gian cho công nhân đi đào tạo, công ty vẫn phải thanh toán lương cho 7 lao động này.

Lương trung bình cho 7 lao động này là 1.500.000đ/ người/ tháng.

→ Tổng lương phải trả là :  $1.500.000 \times 3 \times 7 = 31.500.000$  đ

→ Tổng kinh phí công ty phải đầu tư là:

=  $31.500.000 + 31.500.000 = 63.000.000$  đ

### C. Hiệu quả biện pháp

Trình độ tay nghề kỹ thuật của công nhân được nâng cao, khả năng quản lý tiến bộ làm cho tăng năng suất lao động, sản phẩm sai hỏng ít, chất lượng tốt đáp ứng được yêu cầu khắt khe của khách hàng. Từ đó sản phẩm bán được nhiều hơn, ước tính doanh thu sẽ tăng từ 3%- 7%.

→ Tổng doanh thu sau biện pháp =  $6,69 \text{ tỷ} \times (1+0,05) = 7,0245 \text{ tỷ đồng}$

( Tăng 0,3345 tỷ)

Sau khi thực hiện xong biện pháp kết quả dự kiến được thể hiện qua bảng sau:



**Bảng 3.4: Bảng các chỉ tiêu hiệu quả đạt được sau biện pháp**

stt	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2008	Năm 2009	Chênh lệch	
					+/-	%
1	Doanh thu	1000Đ	6.684.219	7.018.435	334.216	5
2	Giá vốn hàng bán	1000Đ	4.881.868	5.105.962	224.094	5
3	Chi phí quản lý doanh nghiệp	Người	321.030	321.030	0	0
4	Chi phí bán hàng	1000Đ/người	880.378	924.397	44.019	5
5	Lợi nhuận	1000Đ/người	660.941	757.040	96099	14,5
6	Hiệu suất sử dụng lao động	1000Đ/người	49.513	50.131	618	1,2
7	Hiệu quả sử dụng lao động	1000Đ/người	4451	5407	956	2
8	Tổng số lao động	Người	135	140	5	3,7

**Bảng 3.5 : Dự kiến trình độ chuyên môn lao động  
trước và sau khi đào tạo 2009**

	Trước đào tạo 2008	Sau đào tạo 2008	Dự kiến sau Đào tạo 2009
Đại học	15%	16%	16%
Sơ cấp, trung cấp, cao đẳng	45%	48%	50%
Lao động phổ thông	40%	36%	34%

**3.2.4/ Biện pháp 4: Biện pháp nâng cao hiệu quả công tác kiểm tra đánh giá năng lực thực hiện công việc của nguồn nhân lực tại công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát.**

A. Lý do đề ra biện pháp.

\* Đối với lao động cấp tổ đội ở các đơn vị trực tiếp sản xuất

Việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên tại công ty được

tiến hành đối với các phân xưởng được tiến hành hàng tháng, quý, năm.

Còn việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên khối quản lý được tiến hành vào cuối mỗi quý, năm.

Nhìn chung công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc được tiến hành định kỳ như vậy đã đem lại nhiều lợi ích cho ban lãnh đạo công ty để họ có thể nắm bắt được tình hình năng lực sản xuất chung từ đó đề ra các quyết định tác động vào công tác sản xuất của từng phân xưởng nói riêng và toàn công ty nói chung.

Tuy nhiên việc đánh giá đó vẫn còn những tồn tại cần khắc phục. Mục đích của việc khác phục này để mỗi cá nhân cố gắng hoàn thiện mình hơn, làm việc hiệu quả hơn từ đó thúc đẩy công tác sản xuất hiệu quả hơn.

Những tồn tại trong công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc của nguồn nhân lực tại công ty là hoạt động này chỉ có thể tiến hành sâu sát tại cấp phân xưởng còn ở cấp tổ đội thì còn nhiều hời hợt, chỉ mang tích chất hình thức và đó là nguyên nhân dẫn đến việc mỗi cá nhân trong tổ đội không quan tâm và nắm bắt được tình hình thi đua, thực hiện công việc của tổ đội mình so với tổ đội khác và toàn xí nghiệp của mình thực hiện công việc như thế nào, hiệu quả chung ra sao để có thể tích cực cố gắng hơn nữa trong thi đua thực hiện công việc chung.

\* Đối với nhân viên khối quản lý, nhân viên văn phòng

Họ được tiến hành đánh giá năng lực thực hiện công việc của bản thân hàng quý, năm bằng phương pháp sử dụng thang điểm, có sử dụng nhận xét của trưởng phòng quản lý họ.

Nhưng nhìn chung thì công tác này thực hiện không mấy hiệu quả, cũng chỉ mang nặng tính hình thức, thủ tục, chưa thực sự kích thích và chưa có một cái nhìn chân thực về năng lực thực hiện công việc của mỗi nhân viên.

Do vậy ta cần phải khắc phục những tồn tại trên để công tác quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả hơn và tăng năng lực cho mỗi nhân viên trong công ty.

## B. Phương pháp tiến hành

\* Đối với các nhân viên thuộc cấp tổ đội

Tổ trưởng của mỗi tổ phải được trang bị riêng một sổ báo cáo chi tiết về tình hình năng lực thực hiện công việc của tổ đội mình và năng lực thực hiện công việc của các tổ đội khác, của phân xưởng mình... Việc cập nhật thông tin về tổ mình sẽ được ghi lại hàng ngày.

Hàng tháng các tổ đội sẽ có một cuộc họp tổ để:

- Nghe tổ trưởng thông báo kết quả thực hiện công việc của tổ trong tháng, nghe báo cáo tình hình thực hiện công việc của tổ bạn cũng như kết quả thực hiện công việc của phân xưởng.

- Được nhận kế hoạch sản xuất trong tháng đối với tổ đội.

- Mỗi cá nhân trong tổ đưa ra ý kiến trình bày về những khó khăn, thuận lợi trong thực tế sản xuất.

- Mọi người cùng thảo luận góp ý để giải quyết những khó khăn mà cá nhân trong tổ gặp phải và rút ra kinh nghiệm cho những công việc tương tự sau này.

- Mỗi cá nhân trong tổ đội sau khi nghe kế hoạch của tổ sẽ đăng ký công việc thực hiện trong tháng (được điều chỉnh hàng tuần tùy vào điều kiện thực tế).

Tất cả những ý kiến, thông tin được trao đổi và thông qua trong mỗi cuộc họp sẽ được lưu lại và lấy đó làm mốc chỉ tiêu đánh giá năng lực thực hiện công việc của mỗi cá nhân nói riêng và tổ đội nói chung.

Hàng tháng các tổ trưởng sẽ tham gia một cuộc họp cấp phân xưởng giữa các tổ trưởng và quản đốc phân xưởng để báo cáo tình hình sản xuất, chia sẻ những thuận lợi khó khăn, những kinh nghiệm đúc kết được trong thực tế sản xuất để các tổ đội khác có thể lấy đó làm cơ sở rút kinh nghiệm cho tổ đội mình.

\* Đối với nhân viên thuộc khối quản lý, nhân viên văn phòng

Hàng tuần, mỗi nhân viên phải đăng ký với trưởng phòng những công việc phải hoàn thành thường trực và nhận những công việc phát sinh do trưởng phòng yêu cầu. Phải có kiến nghị về những phát sinh bất hợp lý trong công tác chung nếu phát hiện được một cách sớm nhất để trưởng phòng và ban lãnh đạo có ý kiến chỉ

đạo và điều chỉnh sao cho phù hợp với thực tế.

Và những ý kiến đăng ký, đóng góp sẽ được lấy làm chỉ tiêu mốc để đánh giá thực hiện công việc của mỗi nhân viên. Kết quả thực hiện công việc sẽ được trưởng phòng ghi nhận hàng tuần.

Cuối mỗi tháng, phòng đó sẽ họp để trưởng phòng thông báo cho các thành viên về kế hoạch kỳ tới của phòng. Ngoài ra trưởng phòng còn báo cáo về tình hình thực hiện công việc của mỗi thành viên trong phòng, ghi nhận và đóng góp ý kiến khắc phục những khó khăn mà các thành viên gặp phải để rút kinh nghiệm trong kỳ kế hoạch tới để thực hiện công việc có hiệu quả hơn.

### C. Hiệu quả dự kiến sau khi thực hiện biện pháp

Sau khi thực hiện biện pháp ngoài việc nâng cao được hiệu quả công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên thì công tác hoạch định nguồn nhân lực cũng đạt được kết quả cao hơn. Mọi người nhìn nhận công tác đánh giá tích cực hơn, công bằng hơn. Nhưng quan trọng là biện pháp giúp cho tinh thần làm việc theo nhóm, tổ đội được cải thiện, mọi người thông cảm gắn bó, cùng nhau rút kinh nghiệm trong sản xuất, kích thích tinh thần hăng say sản xuất lên một mức mới kéo theo việc tiết kiệm chi phí, năng suất lao động bình quân cũng tăng lên.

## ***Kết luận***

Trong giai đoạn hội nhập nền kinh tế quốc tế như hiện nay, vai trò của nhân lực càng trở lên quan trọng hơn bao giờ hết. Nhân lực trở thành tài sản quý giá nhất, là yếu tố quyết định sự thành công của Công ty. Nó được coi là tài sản vô hình giữ vị trí đặc biệt trong cơ cấu tổ chức. Vì vậy, quản lý nhân lực sao cho có hiệu quả là một vấn đề cấp thiết đối với hầu hết các công ty. Sự biến đổi mạnh mẽ thường xuyên của môi trường, tính chất của sự cạnh tranh và hội nhập yêu cầu phải đáp ứng các loại công việc phức tạp ngày càng cao đối với cán bộ công nhân viên trong công ty đã và đang tạo ra sức ép lớn, đòi hỏi các nhà quản lý phải có những chính sách và giải pháp phù hợp nhằm quản lý nhân lực một cách hiệu quả. Điều này quyết định sự tồn tại và phát triển của công ty.

Là một doanh nghiệp sản xuất kinh doanh, trước sự hội nhập nền kinh tế quốc tế với nhiều áp lực cạnh tranh, công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát đang cố gắng từng bước hoàn thiện các mặt hoạt động của mình. Một trong những vấn đề quan trọng nhất mà công ty cần chú ý hoàn thiện là vấn đề về nhân lực. Hiện nay, công tác quản lý nhân lực của công ty vẫn còn nhiều điểm cần khắc phục. Công ty cần phải mạnh dạn thay đổi, cải tiến phương thức quản lý cũ đồng thời học tập và áp dụng các phương pháp quản lý hiện đại, tiên tiến trên thế giới nhằm phát huy lợi thế và nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty không chỉ trong nước mà còn cả trong khu vực và trên thế giới. Việc đổi mới phương thức quản lý nhân lực của công ty cần được tiến hành ở tất cả các khâu, đặc biệt là khâu tuyển dụng, đào tạo và phát triển cũng như sử dụng nguồn nhân lực. Có như vậy công ty mới tạo ra cho mình một đội ngũ nhân lực có chất lượng cao, phát huy được tối đa năng lực của người lao động để từ đó tạo đà phát triển nhanh hơn nữa cho công ty trong thời gian tới.

Trong thời gian được thực tập tốt nghiệp tại công ty, em đã vận dụng những kiến thức đã học ở nhà trường để nghiên cứu công tác quản trị nhân lực của công

ty làm cơ sở cho đề tài khoá luận của mình. Qua đó, em cũng mạnh dạn đề ra một số giải pháp chủ yếu với mục đích nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực với mong muốn công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại công ty được cải thiện hơn nữa.

Một lần nữa em xin cảm ơn ban lãnh đạo công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát đã tạo điều kiện hướng dẫn em trong quá trình thực tập.

Em xin chân thành cảm ơn cô giáo hướng dẫn\_ Th.S Đỗ Thị Bích Ngọc đã tận tình giúp đỡ, chỉ bảo em trong suốt thời gian làm đề tài khoá luận tốt nghiệp.

Do năng lực và kiến thức có hạn nên bài viết của em chắc chắn sẽ còn nhiều thiếu sót, kính mong các thầy cô và các bạn xem xét góp ý để bài viết của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

Hải phòng ngày 14 tháng 06 năm 2009

Sinh viên

Nguyễn Thị Ngoan

## **Danh mục tài liệu tham khảo**

1. Báo cáo tài chính năm 2007 của công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát.
2. Hồ sơ thành lập công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát
3. Báo cáo tài chính năm 2008 của công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát.
4. Năm 2003, “ Quản trị nguồn nhân lực” \_ NXB Thống Kê.
5. Nguyễn Thanh Hội, năm 1999, “Quản trị nhân sự” NXB Thống kê.
6. Nguyễn Hữu Thân, năm 2004, “ Quản trị nhân sự”, NXB Thống Kê.
7. Trần Kim Dung, năm 2002 “ Quản trị nhân sự” NXB Thống kê.
8. Tô Thanh Hải, năm 2004, “ Quản trị nguồn nhân lực của các doanh nghiệp”, NXB khoa học và kỹ thuật.
9. George T. Milkovich, John W. Boudreau, năm 2002, “ Quản trị nguồn nhân lực”, NXB thống kê.

## MỤC LỤC

<i>Lời mở đầu</i> .....	1
<b>PHẦN I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÔNG TY</b> .....	2
<b>1.1/ Các khái niệm về nhân lực và quản lý sử dụng nhân lực</b> .....	2
<b>1.1.1/ Khái niệm nguồn nhân lực</b> .....	2
<b>1.1.2/ Khái niệm quản lý nguồn nhân lực</b> .....	2
<b>1.2/ Chức năng và vai trò của quản lý nhân lực</b> .....	3
<b>1.2.1/ Chức năng của quản lý nhân lực: Gồm 3 nhóm chức năng:</b> .....	3
<b>1.2.1.1/ Nhóm chức năng thu hút nhân lực</b> .....	3
<b>1.2.1.2/ Nhóm chức năng đào tạo và phát triển</b> .....	3
<b>1.2.1.3/ Nhóm chức năng duy trì nhân lực</b> .....	3
<b>1.2.2/ Vai trò của quản lý nhân lực</b> .....	4
<b>1.3/ Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực</b> .....	4
<b>1.4/ Các yếu tố ảnh hưởng đối với quản lý nguồn nhân lực</b> .....	5
<b>1.4.1/ Các nhân tố môi trường bên ngoài của quản trị nhân lực</b> .....	5
<b>1.4.1.1/ Yếu tố kinh tế:</b> .....	5
<b>1.4.1.2/ Yếu tố công nghệ khoa học kỹ thuật:</b> .....	5
<b>1.4.1.3/ Yếu tố văn hoá- xã hội:</b> .....	5
<b>1.4.1.4/ Yếu tố chính trị pháp luật của nhà nước:</b> .....	5
<b>1.4.2/ Các môi trường bên trong của quản trị nhân lực</b> .....	5
<b>1.4.2.1/ Văn hoá doanh nghiệp</b> .....	5
<b>1.4.2.2/ Cơ cấu tổ chức</b> .....	6
<b>1.5/ Nội dung cơ bản của quản lý nguồn nhân lực</b> .....	6
<b>1.5.1/ Hoạch định tài nguyên nhân sự</b> .....	6
<b>1.5.3/ Tuyển dụng lao động</b> .....	8
<b>1.5.4/ Phân công và hợp tác lao động</b> .....	10
<b>1.5.5/ Đào tạo và phát triển nhân lực</b> .....	12



1.5.6/ Đánh giá năng lực nhân viên.....	13
1.5.7/ Trả công lao động.....	14
1.6/ Hiệu quả quản trị nhân lực.....	16
1.6.1/ Các khái niệm.....	16
1.6.1.1/ Khái niệm chung về hiệu quả.....	16
1.6.1.2/ Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động.....	17
1.6.2/ Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực.....	18
<b>PHẦN II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ NHÂN LỰC.....</b>	<b>21</b>
<b>TẠI CÔNG TY TNHH VẬN TẢI VÀ THƯƠNG MẠI THÀNH PHÁT.....</b>	<b>21</b>
2.1/ Tổng quan về công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát.....	21
2.1.1/ Quá trình hình thành và phát triển của công ty vận tải và thương mại Thành Phát.....	21
2.1.2/ Nguyên tắc hoạt động, mục tiêu, nhiệm vụ.....	21
2.1.2.1/ Nguyên tắc hoạt động.....	21
2.1.2.2/ Mục tiêu.....	21
2.1.2.3/ Nhiệm vụ.....	21
2.1.3/ Tên gọi và địa điểm trụ sở.....	22
2.1.4/ Ngành, nghề kinh doanh (chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp).....	22
2.1.5/ Sơ đồ cơ cấu tổ chức.....	23
2.1.5.1/ Sơ đồ cơ cấu tổ chức.....	23
2.1.5.2/ Chức năng và nhiệm vụ của các bộ phận.....	24
2.2/ Thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực tại công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát.....	30
2.2.1 / Cơ cấu lao động của công ty.....	30
2.2.1.3/ Tình hình sử dụng lao động tại công ty.....	33
2.2.2/ Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát.....	36
2.2.2.1/ Điều kiện làm việc.....	36
2.2.2.2/ Công tác tuyển dụng.....	37

2.2.2.3/ Trả công và đãi ngộ.....	40
2.2.2.4/ Công tác đào tạo và phát triển của công ty .....	45
2.2.2.1.5/ Đánh giá nhân viên .....	50
2.2.2.2/ Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty .....	52
2.2.2.2.7/ Nhận xét: .....	53
<b>PHẦN III: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH VẬN TẢI &amp; THƯƠNG MẠI THÀNH PHÁT .....</b>	<b>55</b>
3.1/ Mục tiêu và phương hướng phát triển của công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát.....	55
3.2/ Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát .....	56
3.2.1/ Biện pháp 1: Mở rộng phạm vi và thay đổi phương pháp tuyển dụng nhân lực.....	56
3.2.2/ Biện pháp 2: Biện pháp hoàn thiện công tác trả công lao động tại công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát.....	59
3.2.3/ Biện pháp 3: biện pháp đào tạo và phát triển nhân lực .....	61
3.2.4/ Biện pháp 4: Biện pháp nâng cao hiệu quả công tác kiểm tra đánh giá năng lực thực hiện công việc của nguồn nhân lực tại công ty TNHH vận tải và thương mại Thành Phát.....	65

### *Kết luận*

### **Danh mục tài liệu tham khảo**