

## MỤC LỤC

<b>Chương 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong công ty .....</b>	<b>3</b>
<b><i>1.1. Nguồn nhân lực .....</i></b>	<b>3</b>
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực .....	3
1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực .....	4
1.1.3. Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực .....	5
1.1.3.1. Số lượng nguồn nhân lực .....	5
1.1.3.2. Chất lượng nguồn nhân lực .....	6
<b><i>1.2. Quản trị nguồn nhân lực .....</i></b>	<b>8</b>
1.2.1. Khái niệm về quản trị nhân lực .....	8
1.2.2. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực.....	9
1.2.3. Vai trò quản trị nguồn nhân lực .....	9
1.2.4. Ảnh hưởng của môi trường đối với quản lý nguồn nhân lực.....	9
1.2.4.1. Môi trường bên trong .....	10
1.2.4.2. Môi trường bên ngoài.....	10
1.2.5. Nội dung của quản trị nhân lực .....	11
1.2.5.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự.....	12
1.2.5.2. Phân tích công việc .....	13
1.2.5.3. Định mức lao động.....	15
1.2.5.4. Tuyển dụng nguồn nhân lực.....	16
1.2.5.5. Phân công lao động .....	23
1.2.5.6. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.....	23
1.2.5.7. Trả công lao động .....	25
1.2.5.8. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .....	28
<b><i>1.3. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....</i></b>	<b>29</b>

1.3.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động.....	29
1.3.2. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực .....	30
1.3.3. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động .....	31
<b>1.4. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực .....</b>	<b>32</b>
<b>1.5. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực .....</b>	<b>33</b>
<b>Chương 2: Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng vận tải Lê Sơn.....</b>	<b>34</b>
<b>2.1. Khái quát về công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn.....</b>	<b>34</b>
2.1.1. Giới thiệu về quá trình hình thành và phát triển của công ty.....	35
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn .....	35
2.1.2.1. Chức năng.....	35
2.1.2.2. Nhiệm vụ .....	35
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn .....	35
2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn.....	39
2.1.5. Những thuận lợi và khó khăn của công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn.....	40
2.1.5.1. Thuận lợi .....	40
2.1.5.2. Khó khăn .....	41
<b>2.2. Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực trong công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn.....</b>	<b>41</b>
2.2.1. Mục đích và ý nghĩa của việc tìm hiểu công tác nhân sự trong công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn .....	41
2.2.1.1. Mục đích.....	41
2.2.1.2. Ý nghĩa .....	42
2.2.2. Đặc điểm lao động của công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn .....	42

2.2.2.1. Cơ cấu lao động của Công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn .....	42
2.2.2.2. Tình hình sử dụng lao động tại công ty .....	45
2.2.3. Phân tích thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn .....	47
2.2.3.1. Hiệu quả sử dụng lao động.....	47
2.2.3.2. Một số nguyên nhân ảnh hưởng tới hiệu quả sử dụng lao động .....	48
2.2.4. Trả công và đãi ngộ.....	48
2.2.4.1. Tiền lương .....	48
2.2.4.2. Chế độ đãi ngộ.....	52
<b>2.3. Công tác hoạch định nguồn nhân lực .....</b>	<b>54</b>
2.3.1. Phân tích công việc .....	54
2.3.2. Hoạch định nhân lực .....	54
2.3.3. Tuyển dụng lao động .....	55
2.3.3.1. Nguồn tuyển dụng .....	55
2.3.3.2. Quy trình tuyển dụng .....	55
2.3.4. Đánh giá năng lực thực hiện công việc .....	57
2.3.5. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .....	58
<b>2.4. Đánh giá công tác sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn .....</b>	<b>59</b>
2.4.1. Ưu điểm .....	59
2.4.2. Nhược điểm.....	60
<b>Chương 3: Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn .....</b>	<b>62</b>
<b>3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của Công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn.....</b>	<b>62</b>
<b>3.2. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công</b>	

<b>ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn.....</b>	<b>62</b>
3.2.1. Biện pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .....	62
3.2.1.1. Căn cứ của biện pháp .....	62
3.2.1.2. Mục tiêu của biện pháp .....	63
3.2.1.3. Nội dung của biện pháp.....	63
3.2.2. Biện pháp mở rộng phạm vi và thay đổi phương pháp tuyển dụng nhân lực .....	66
3.2.2.1. Căn cứ của biện pháp .....	66
3.2.2.2. Mục tiêu của biện pháp .....	67
3.2.2.3. Nội dung của biện pháp.....	67
3.2.3. Biện pháp hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nguồn nhân lực tại công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn .....	69
3.2.3.1. Căn cứ của biện pháp .....	69
3.2.3.2. Mục tiêu của biện pháp .....	70
3.2.3.3. Nội dung của biện pháp.....	70
3.2.3.4. Hiệu quả dự kiến sau khi thực hiện biện pháp.....	71
3.2.4. Biện pháp tạo động lực khuyến khích người lao động .....	71
3.2.4.1. Căn cứ của biện pháp .....	71
3.2.4.2. Mục tiêu của biện pháp .....	72
3.2.4.3. Nội dung của biện pháp.....	72
Kết luận .....	75
Danh mục tài liệu tham khảo .....	77

## LỜI MỞ ĐẦU

Quản lý các hoạt động kinh tế- xã hội, xét cho cùng là quản lý các hoạt động của con người. Ngày nay, với xu thế toàn cầu hóa và tính chất cạnh tranh ngày càng khốc liệt, nhân tố con người được coi là nguồn tài sản vô giá và là yếu tố cơ bản nhất quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Cũng như các tài sản khác, tài sản con người cần được mở rộng và phát triển. Trong đó khâu quản lý và sử dụng để con người phát huy tính tích cực của họ đóng vai trò quan trọng nhất.

Trong phạm vi một doanh nghiệp, sử dụng lao động được coi là vấn đề hàng đầu vì lao động là một trong bốn yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất. Nhưng sử dụng lao động sao cho có hiệu quả nhất lại là một vấn đề riêng biệt đặt ra cho từng doanh nghiệp. Mặt khác, biết được đặc điểm của lao động trong doanh nghiệp sẽ giúp cho doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí, thời gian và công sức vì vậy mà việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp sẽ dễ dàng hơn.

Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là cơ sở để nâng cao tiền lương, cải thiện đời sống cho công nhân, giúp cho doanh nghiệp có bước tiến tới trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Trong những năm qua các doanh nghiệp nói chung, đối với công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn nói riêng, công tác quản lý lao động ngày càng được quan tâm hơn, nhằm thích ứng với cơ chế thị trường và hội nhập kinh tế quốc tế. Tuy nhiên, việc nâng cao hiệu quả sử dụng và công tác quản lý lao động được thể hiện như thế nào vừa đạt được mục tiêu nâng cao đời sống người lao động, đồng thời đem lại hiệu quả kinh tế cao đang là vấn đề đặt ra với các nhà quản lý kinh doanh. Xuất phát từ thực trạng công tác quản lý và sử dụng lao động tại công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn, đề tài: *“Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Trách nhiệm hữu hạn xây dựng vận tải Lê Sơn”* đang là vấn đề có ý nghĩa thiết thực đối với doanh nghiệp hiện nay.

Ngoài lời mở đầu, kết luận và danh mục các tài liệu tham khảo, kết cấu khóa luận gồm 3 chương:

**Chương 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong công ty.**

**Chương 2: Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực trong công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn.**

**Chương 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn.**

## **Chương 1**

# **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÔNG TY**

### **1.1. Nguồn nhân lực**

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

Để xây dựng và phát triển kinh tế, mỗi quốc gia đều phải dựa vào các nguồn lực cơ bản như: tài nguyên thiên nhiên, nguồn nhân lực, tiềm năng về khoa học công nghệ, cơ sở vật chất kỹ thuật, nguồn vốn, trong đó nguồn nhân lực (nguồn lực con người) luôn là nguồn lực cơ bản và chủ yếu nhất quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia. Tiếp cận vấn đề này ở nhiều góc độ khác nhau, các tác giả đã đưa ra nhiều khái niệm về nguồn nhân lực để phù hợp với mục tiêu nghiên cứu và điều kiện thực tế của từng quốc gia.

Nhân lực được hiểu là toàn bộ khả năng về trí lực và thể lực của con người được vận dụng trong quá trình lao động, là một nguồn lực quý giá nhất trong quá sản xuất của doanh nghiệp.

Nguồn nhân lực, theo các sách báo về kinh tế bao gồm tất cả những người trong độ tuổi lao động theo quy định của pháp luật có khả năng tham gia 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.

Nguồn nhân lực của một tổ chức hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục đích nhất định.

Khác với các nguồn lực khác, nguồn nhân lực là nguồn lực con người. Nếu xét về vai trò của nguồn lực này trong quá trình sản xuất, nguồn nhân lực không chỉ là yếu tố đầu vào của sản xuất (nguồn cung), mà ở khía cạnh với tư cách là một thực thể sống, nguồn nhân lực lại là yếu tố tạo nên cầu. Các nguồn lực khác của doanh nghiệp đều do con người sử dụng để phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của chính bản thân doanh nghiệp. Mỗi nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển và có khả năng đoàn kết làm việc theo nhóm, tổ, đội tạo lên hiệu quả cao trong công việc mà họ đảm nhận, đồng thời họ

liên kết lại để hình thành nên các tổ chức, để bảo vệ quyền lợi của bản thân trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Hiểu theo góc độ rộng hơn thì nguồn nhân lực chính là nguồn lực của con người bao gồm hai yếu tố chính là thể lực và trí lực.

Xét theo phạm vi hẹp hơn trong phạm vi một tổ chức thì nguồn nhân lực thể hiện ở số lượng và chất lượng người lao động đang làm việc trong tổ chức đó bất kể công việc họ đảm nhiệm là gì.

### ***1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực***

Quản lý, khai thác, sử dụng hiệu quả và hợp lý các nguồn lực của đất nước góp phần quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia. Trong các nguồn lực đó thì nhân lực là nguồn lực có vai trò quyết định sự tồn tại và phát triển của đất nước. Do đó việc đào tạo và không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là vấn đề quan tâm hàng đầu của xã hội.

Nguồn lực con người chính là nguồn nội lực quý giá, nếu biết cách khai thác và phát huy tốt là yếu tố quan trọng để tạo ra các nguồn lực khác.

Để không ngừng thỏa mãn những nhu cầu về vật chất, tinh thần ngày càng được nâng cao, trong điều kiện các nguồn lực khác đều có hạn, con người ngày càng hướng tới việc khai thác tối đa khả năng tiềm ẩn của mình để dần thay thế các nguồn lực khác. Sự phát triển của nền kinh tế - xã hội không thể thiếu đội ngũ lao động lành nghề, các chuyên gia giỏi, những nhà khoa học kỹ thuật với trình độ cao, những nhà lãnh đạo năng động, tháo vát biết nhìn xa trông rộng.

Thực tế phát triển của các quốc gia đều đã khẳng định vai trò của nguồn lực có tính chất quyết định đến phát triển kinh tế - xã hội và đặc biệt với quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

Cùng với quá trình chuyển đổi từ nền kinh tế tập trung bao cấp sang nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa, xuất hiện các thị trường mới hình thành trong đó có thị trường sức lao động- nguồn cung lao động chủ yếu cho các doanh nghiệp. Sự phát triển của thị trường sức lao động, quan hệ lao động bị chi phối bởi quy luật cung cầu và quy luật khác của thị trường hàng hóa. Cũng



chính từ sự chi phối này thì quan hệ lao động và cơ cấu lao động cũng thay đổi nhanh chóng cho phù hợp với xu thế phát triển.

### **1.1.3. Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực**

#### **1.1.3.1. Số lượng nguồn nhân lực**

Số lượng nguồn nhân lực được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực. Quy mô dân số càng lớn, tốc độ tăng dân số chậm dẫn đến quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực càng ít. Quy mô dân số biểu thị khái quát tổng số dân của một vùng, một nước hay của các khu vực khác nhau trên thế giới. Tuy nhiên, quy mô dân số thường xuyên biến động theo thời gian nó có thể tăng hoặc giảm tùy theo các biến số cơ bản nhất như số người được sinh ra, số người chết đi hàng năm, tỷ lệ di dân cư (thể hiện ở số người đến và đi). Mọi quan hệ giữa dân số và nguồn nhân lực được biểu hiện qua một thời gian nhất định vì ở độ tuổi đó con người mới phát triển đầy đủ, mới có khả năng lao động và có giao kết hợp đồng lao động.

Theo quan điểm của Tổ chức quốc tế về lao động (ILO) và quan điểm của các nước thành viên thì lực lượng lao động là dân số trong độ tuổi lao động thực tế đang có việc làm hoặc không có việc làm nhưng có nhu cầu làm việc (những người thất nghiệp).

Giữa các quốc gia có sự khác nhau về quy định độ tuổi lao động. Căn cứ vào công ước quốc tế số 5, số 138 của Tổ chức lao động quốc tế (ILO) về độ tuổi tối thiểu được làm việc: tuổi tối thiểu vào làm việc sẽ không được dưới độ tuổi học chương trình giáo dục bắt buộc và bất kì trường hợp nào cũng không được dưới 15 tuổi, còn tuổi tối đa vẫn có nhiều quy định khác nhau. Có nước quy định tuổi tối đa là 60, có nước là 65 tuổi thậm chí có nước quy định là 70, 75 tuổi, tùy thuộc vào tình hình phát triển kinh tế - xã hội của mỗi nước. Đặc biệt ở Úc không có quy định tuổi về hưu do đó không có giới hạn tuổi tối đa. Bộ luật lao động của nước ta quy định độ tuổi tối thiểu phải đủ 15 tuổi vì đến tuổi này công dân mới đáp ứng được yêu cầu cơ bản của quá trình lao động: Người lao động là người ít nhất đủ 15 tuổi, có khả năng lao động và giao kết hợp đồng lao động. Độ tuổi nghỉ hưu được

quy định với nam là 60 tuổi, đối với nữ là 55 tuổi. Tốc độ tăng dân số bình quân khoảng 1,2% năm (thống kê năm 2009), hàng năm nước ta có thêm 1,2 triệu lao động mới bổ sung vào nguồn nhân lực. Đây đồng thời cũng là nguồn nhân lực có vai trò rất lớn trong công cuộc phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Về số lượng, xét trong phạm vi một tổ chức thì: nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương.

#### *1.1.3.2. Chất lượng nguồn nhân lực*

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

##### *a. Thể lực của nguồn nhân lực:*

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

Trong mối quan hệ với phát triển kinh tế, việc đảm bảo các dịch vụ y tế và chăm sóc sức khỏe làm tăng chất lượng nguồn nhân lực cả trong hiện tại lẫn tương lai. Như vậy, việc cải thiện sức khỏe là một trong những nhân tố góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của nguồn nhân lực. Sức khỏe vừa là mục đích vừa là điều kiện của sự phát triển nên yêu cầu bảo vệ và nâng cao sức khỏe con người là một đòi hỏi chính đáng mà xã hội cần phải đảm bảo. Do đó, để nâng cao thể lực nguồn nhân lực cần có các biện pháp cải thiện điều kiện dinh dưỡng, nhà ở và môi trường làm việc cho người lao động để tạo ra lối sống lành mạnh, tác phong làm việc khoa học, thực hiện tốt chế độ nghỉ ngơi và chăm sóc sức khỏe cho người lao động.

*b. Trí lực của nguồn nhân lực:*

Nhân tố trí lực của nguồn nhân lực thường được xem xét đánh giá trên hai góc độ: trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn kỹ thuật và kỹ năng thực hành của người lao động.

*\* Về trình độ văn hóa:*

Một trong những chỉ tiêu quan trọng để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực là trình độ văn hóa nói chung và trình độ chuyên môn nghiệp vụ nói riêng. Trình độ văn hóa là khả năng tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản, thực hiện những việc đơn giản để duy trì cuộc sống. Trình độ văn hóa là nền tảng cho việc tiếp thu các kiến thức khoa học công nghệ, đào tạo và tái tạo nghề nghiệp. Vì vậy, công tác giáo dục đào tạo đóng vai trò quyết định trong việc nâng cao trình độ dân trí và trình độ học vấn cho người lao động để theo kịp với thực tế phát triển của nền kinh tế. Đầu tư cho giáo dục đào tạo (đầu tư cho con người) là đầu tư trực tiếp, cơ bản và lâu dài vì sự phồn vinh và thịnh vượng của đất nước, do đó Nhà nước cần có quan điểm nhất quán và tập trung đầu tư hơn nữa cho vấn đề này.

*\* Về trình độ chuyên môn kỹ thuật:*

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

Một lực lượng lao động đông đảo có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao là đòi hỏi hàng đầu và là nhân tố quyết định sự thành công của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Nâng tỷ lệ người được đào tạo ở các ngành nghề lên 40% so với hiện nay mới chỉ đạt mức 21%.

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

Ngoài yếu tố thể lực, trí lực ra thì quá trình lao động đòi hỏi người lao động cần có những phẩm chất khác nhau như tính kỷ luật, tự giác, có tinh thần hợp tác và tác phong lao động công nghiệp, có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc

mà họ đảm nhận. Cùng với tiến trình phát triển của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước đòi hỏi người lao động phải có những phẩm chất tâm lý và xã hội cơ bản như sau:

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

công việc.

## **1.2. Quản trị nhân lực**

### **1.2.1. Khái niệm về quản trị nhân lực**

Quản trị nhân sự là công việc khó khăn hơn nhiều so với quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh do chính bản chất của con người. Người lao động có năng lực và đặc điểm cá nhân khác nhau, có nhận thức và đánh giá khác nhau đối với các quyết định quản trị hành vi của họ có thể thay đổi tùy thuộc vào chính bản thân họ và sự tác động của môi trường xung quanh. Quản trị là những tác động có mục đích, có tổ chức của chủ thể quản lý đối với các khách thể quản lý nhằm đạt được mục tiêu cao nhất của tổ chức.

Quản trị nhân sự là việc hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát các hoạt động của con người trong doanh nghiệp nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Theo Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi thuận lợi cho người lao động trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức.

Còn tác giả Trần Kim Dung thì cho rằng: Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo- phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.

Như vậy, giữa hai khái niệm quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực vừa có điểm tương đồng, vừa có những điểm khác nhau. Đối tượng quản lý đều là con

người nhưng cách thức, phương tiện sử dụng để tác động có thể khác nhau tùy vào những mục tiêu cụ thể.

### ***1.2.2. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực***

Quản trị nhân sự sẽ giúp cho nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác.

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

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm nâng cao năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.
- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

### ***1.2.3. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực***

*Về mặt kinh tế:*

Quản trị nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp khai thác các khả năng tiềm tàng của người lao động nhằm nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp về nguồn nhân lực.

*Về mặt xã hội:*

Quản trị nguồn nhân lực thể hiện quan điểm rất nhân văn về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hòa mối quan hệ lợi ích giữa nhà nước, doanh nghiệp và người lao động, góp phần làm giảm bớt những mâu thuẫn giữa người lao động và doanh nghiệp.

### ***1.2.4. Ảnh hưởng của môi trường đối với quản lý nguồn nhân lực***

Làm việc trong môi trường thuận lợi là một trong những yếu tố quan trọng giúp cho mỗi nhân viên có thể cống hiến hết mọi năng lực của bản thân. Vì vậy, khi hoạch định nguồn nhân lực các nhà quản trị phải tính đến các yếu tố môi trường ảnh hưởng đối với quản lý nguồn nhân lực. Môi trường ở đây được đề cập thành hai loại: môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

#### *1.2.4.1. Môi trường bên trong*

Môi trường bên trong (hoàn cảnh nội bộ) bao gồm tất cả các yếu tố nội tại trong doanh nghiệp như: bầu không khí văn hóa doanh nghiệp, nguồn nhân lực, yếu tố tài chính, marketing, trình độ công nghệ kỹ thuật, khả năng nghiên cứu và phát triển. Phân tích kỹ môi trường bên trong giúp cho các nhà quản trị doanh nghiệp thấy được các ưu điểm cũng như nhược điểm của mình. Qua đó, tìm ra các biện pháp để phát huy được các điểm mạnh và khắc phục, hạn chế những điểm yếu của bản thân doanh nghiệp.

#### *1.2.4.2. Môi trường bên ngoài*

Môi trường bên ngoài bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp. Môi trường bên ngoài nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp.

##### *a. Môi trường vĩ mô:*

Phân tích môi trường vĩ mô của doanh nghiệp là chủ yếu nghiên cứu, xem xét những thuận lợi và khó khăn do môi trường bên ngoài tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đối với hoạt động của doanh nghiệp. Các tác động đến môi trường vĩ mô như các yếu tố về kinh tế, pháp luật của Nhà nước, yếu tố văn hóa- xã hội, tự nhiên, môi trường công nghệ.

##### *\* Yếu tố kinh tế:*

Ảnh hưởng của các yếu tố kinh tế đến môi trường vĩ mô gồm: Chu kỳ kinh tế chung, nguồn cung cấp tiền, GDP, tỷ lệ lạm phát, lãi suất ngân hàng, tỷ lệ thất nghiệp, chính sách tài chính, tiền tệ, cán cân thanh toán.

##### *\* Môi trường công nghệ:*

Công nghệ là những nhân tố quan trọng ảnh hưởng rất lớn đến quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Yếu tố công nghệ là các chi phí, đầu tư cho công nghệ nghiên cứu và phát triển khoa học cho nền kinh tế, cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp chú trọng tới yếu tố này hơn để giảm bớt chi phí về quản lý, nguyên liệu, nhiên liệu, nâng cao năng suất, giảm giá thành, tăng doanh thu nhằm đạt được mục tiêu cao nhất của tổ chức đó là tối đa hóa lợi nhuận.

*\* Môi trường Văn hóa - Xã hội:*

Bao gồm các quan điểm sống, mức sống, phong cách sống, phong tục tập quán ở mỗi nơi, trình độ văn hóa, sở thích, độ tuổi lao động. Các yếu tố này ảnh hưởng rất lớn đến công tác quản trị nguồn nhân lực. Những biến đổi trong các yếu tố xã hội bên cạnh những lợi thế còn tạo ra những thách thức rất lớn cho doanh nghiệp tuy nhiên sự biến động này rất khó kiểm soát.

*\* Môi trường tự nhiên:*

Các yếu tố tự nhiên bao gồm: Sự ô nhiễm môi trường, năng lượng, tài nguyên. Các yếu tố này có thể làm đảo lộn quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp do vậy nó có vị trí rất quan trọng trong các quyết sách của nhà quản trị.

*\* Các yếu tố về chính trị, pháp luật của nhà nước:*

Hệ thống pháp luật bao gồm các chính sách, quy chế, luật lệ, chế độ đãi ngộ và các thủ tục khác của nhà nước. Các doanh nghiệp đều được cạnh tranh công bằng, kinh doanh những ngành nghề mà pháp luật không cấm, được sự bảo trợ của nhà nước trong nền kinh tế quốc dân.

*\* Môi trường quốc tế:*

Khu vực hóa, toàn cầu hóa đang là một xu hướng tất yếu mà mọi doanh nghiệp, mọi ngành đều phải hướng tới theo chủ trương hội nhập kinh tế quốc tế. Phân tích môi trường quốc tế để chỉ ra được các cơ hội và đe dọa ở phương diện quốc tế đối với các doanh nghiệp. Tuy nhiên, môi trường quốc tế sẽ phức tạp hơn, cạnh tranh gay gắt hơn do sự khác biệt về xã hội, văn hóa, chính trị, kinh tế.

*b. Môi trường tác nghiệp*

Môi trường tác nghiệp là môi trường kinh doanh của một ngành, một lĩnh vực cụ thể nào đó mà ở đó doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh. Các yếu tố thuộc môi trường tác nghiệp bao gồm: đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, khách hàng, các đối thủ tiềm ẩn và các sản phẩm thay thế.

**1.2.5. Nội dung của quản trị nhân lực**

#### *1.2.5.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự*

Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự có thể tạo nên hoặc phá vỡ một tổ chức. Nhờ có hoạch định tài nguyên nhân sự mà các cấp lãnh đạo chuẩn bị cho mình một đội ngũ năng động, có chuyên môn trong các lĩnh vực được đảm nhận.

##### *a. Khái niệm hoạch định tài nguyên nhân sự:*

Hoạch định tài nguyên nhân sự là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.

##### *b. Các bước hoạch định tài nguyên nhân sự:*

Khi tiến hành hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự thì các nhà quản trị cần tiến hành theo những bước sau:

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

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

- Số người thay thế dự kiến (dự báo số người nghỉ việc bất thường và số người nghỉ việc khi hết hạn hợp đồng lao động).
- Chất lượng lao động và phẩm chất của mỗi nhân viên.
- Những kế hoạch đa dạng hóa chủng loại sản phẩm và dịch vụ.
- Những biến đổi về mặt khoa học kỹ thuật.
- Năng lực tài chính hiện có của công ty.

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

##### *Bước 2: Đề ra các chính sách*

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



*Bước 3: Thực hiện các kế hoạch đề ra*

Khi đã xây dựng các chính sách và kế hoạch cụ thể, nhà quản trị nhân sự sẽ phối hợp với trưởng các phòng ban để thực hiện kế hoạch đó theo yêu cầu.

Trường hợp thiếu nhân viên đúng theo khả năng thì nhà quản trị cần phải thực hiện chương trình chuyển nhân viên theo đúng khả năng và tiềm năng của họ. Sau khi sắp xếp lại số lượng nhân sự hiện có mà công ty thấy nguồn nhân sự vẫn không đủ theo nhu cầu thì công ty sẽ tiến hành tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên.

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

- Hạn chế việc tuyển dụng
- Giảm bớt giờ lao động
- Giảm biên chế (đây là vấn đề hết sức khó khăn)
- Giãn thợ (cho nghỉ tạm thời)

*Bước 4: Kiểm tra và đánh giá*

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

*1.2.5.2. Phân tích công việc*

Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng và là công cụ cơ bản nhất trong mọi giai đoạn của quản trị nhân sự.

*a. Khái niệm phân tích công việc:*

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

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

*b. Trình tự thực hiện phân tích công việc:*

*Bước 1:* Xác định mục đích của phân tích công việc từ đó xác định phương pháp thu thập các thông tin cần thiết để tiến hành phân tích công việc một cách hợp lý nhằm mang lại hiệu quả cao nhất.

*Bước 2:* Thu thập thông tin cơ bản sẵn có trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức (sơ đồ tổ chức cho ta biết công việc này có mối liên hệ với các công việc khác như thế nào, chức vụ và tuyến quyền hạn), sơ đồ tiến trình công việc (giúp nhà phân tích hiểu rõ chi tiết từ đầu vào đến đầu ra) và cuối cùng là bản mô tả công việc hiện có (nếu có).

*Bước 3:* Lựa chọn các phần việc đặc trưng, các điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm tiết kiệm thời gian và chi phí trong việc thực hiện phân tích các công việc tương tự như nhau.

*Bước 4:* Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc như phương pháp phỏng vấn, sử dụng bản câu hỏi hoặc quan sát nơi làm việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập, tùy theo loại hình công việc và khả năng tài chính của doanh nghiệp có thể sử dụng một hoặc kết hợp các phương pháp thu thập thông tin để phân tích công việc.

*Bước 5:* Kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu thập được dùng để phân tích công việc cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác và đầy đủ thông qua chính các nhân viên thực hiện công việc đó hoặc các vị lãnh đạo có trách nhiệm giám sát thực hiện công việc đó.

*Bước 6:* Xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

*\* Bản mô tả công việc:*

- Bản mô tả công việc là văn bản liên kết các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát các tiêu chuẩn cần đạt khi thực hiện công việc.

- Bản mô tả công việc giúp cho chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

- Bản mô tả công việc thường bao gồm những nội dung sau: nhận diện công việc, tóm tắt công việc, chức năng trách nhiệm trong công việc, quyền hạn của người thực hiện công việc, điều kiện làm việc.

*\*Bản tiêu chuẩn công việc:*

- Bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết các vấn đề, các kỹ năng và các đặc điểm, các nhân tố thích hợp nhất trong công việc.

- Bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần nhân viên như thế nào để thực hiện công việc một cách tốt nhất.

- Những nhân tố chính thường được đề cập đến trong bản tiêu chuẩn công việc: trình độ văn hóa, kinh nghiệm công tác, tuổi đời, sức khỏe, hoàn cảnh gia đình.

*c. Lợi ích của việc phân tích công việc:*

Đảm bảo thành công hơn trong việc sắp xếp thuyên chuyển và thăng thưởng nhân viên.

Loại bỏ nhiều bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.

Kích thích lao động nhiều hơn qua việc sắp xếp các mức thăng thưởng hợp lý.

Tiết kiệm thời gian và sức lực qua việc tiêu chuẩn hóa công việc và từ đó giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời gian biểu công tác.

Sa thải bớt số người thiếu năng lực, trình độ phục vụ cho công việc.

Tạo điều kiện cho lãnh đạo và nhân viên hiểu nhau hơn.

### *1.2.5.3. Định mức lao động*

*a. Khái niệm:*

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

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

Mức lao động được phân ra làm 3 loại chủ yếu là: mức thời gian, mức sản lượng, mức phục vụ.

*b. Vai trò của định mức lao động:*

- Là căn cứ để xác định quyền hạn và trách nhiệm của người lao động, nhằm đánh giá chính xác tình hình thực hiện công việc của nhân viên.

- Đánh giá được trình độ tay nghề, mức độ đóng góp của từng thành viên vào kết quả chung của doanh nghiệp, trên cơ sở đó thiết lập được chế độ lương bổng hợp lý.

- Định mức lao động có vai trò quan trọng đối với vấn đề quản trị nhân sự.

- Thông qua định mức lao động, nhà quản trị có thể đánh giá một cách khách quan mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, ý thức và trách nhiệm của họ đối với công việc được giao.

*c. Phương pháp xây dựng định mức lao động:*

- Phương pháp thống kê kinh nghiệm:

Phương pháp này thực chất là dựa vào số lượng thống kê và kinh nghiệm làm việc của cán bộ định mức để xây dựng.

Phương pháp này được chia ra làm hai loại: thống kê kinh nghiệm đơn thuần và thống kê kinh nghiệm có phân tích.

- Phương pháp có căn cứ kỹ thuật:

Phương pháp có căn cứ kỹ thuật bao gồm 2 phương pháp: phương pháp điều tra phân tích và phương pháp so sánh điển hình.

Phương pháp điều tra phân tích: thực chất của phương pháp này là quan sát, tính toán ngay tại hiện trường và được tiến hành bằng hai hình thức bấm giờ và chụp ảnh.

Phương pháp so sánh điển hình: tiến hành phân loại các chi tiết, các bước công việc thành từng nhóm, xác định mức lao động cho từng chi tiết hay một bước công việc điển hình, các chi tiết còn lại dùng phương pháp loại suy để tính toán.

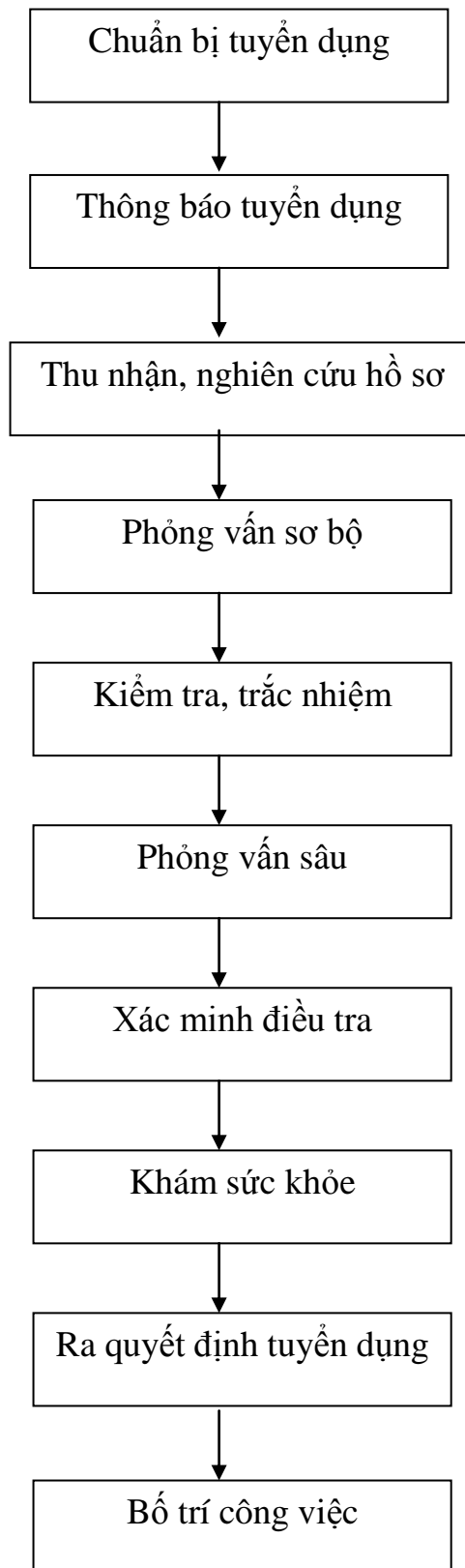
*1.2.5.4. Tuyển dụng nguồn nhân lực*

*a. Khái niệm:*

Tuyển dụng nhân sự là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

b. Quy trình tuyển dụng:

SƠ ĐỒ 1: TRÌNH TỰ QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG



*\* Chuẩn bị tuyển dụng:*

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

Nghiên cứu các văn bản của Nhà nước, tổ chức và doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng như: bộ luật lao động, các quy định về hợp đồng lao động.

Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng.

*\* Thông báo tuyển dụng:*

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

- Thông qua các trung tâm, công ty cung ứng dịch vụ lao động.
- Quảng cáo trên báo, đài, băng zôn, tờ rơi, mạng internet.
- Dán thông báo trước cổng công ty.
- Quảng cáo về công ty, công việc để người xin việc hiểu rõ hơn về tính hấp dẫn trong công việc.
- Các chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung được công việc mà họ dự định xin tuyển.
- Quyền lợi của ứng viên khi được tuyển như chế độ đãi ngộ, lương bổng, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc.
- Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với công ty.

*\* Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ:*

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

- Đơn xin tuyển dụng.
- Bản khai sơ yếu lý lịch có chứng nhận của Ủy ban ND phường, xã.
- Giấy khám sức khỏe.
- Bản sao các văn bản chứng chỉ có liên quan theo yêu cầu.

Nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại một số thông tin của ứng viên bao gồm:

Học vấn kinh nghiệm, quá trình công tác.

Khả năng tri thức.

Sức khỏe.

Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân.

Tính tình, đạo đức, nguyện vọng.

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

*\* Phỏng vấn sơ bộ:*

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

*\* Kiểm tra, trắc nghiệm:*

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

*\* Phỏng vấn sâu:*

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

*\* Xác minh, điều tra:*

Đây là quá trình xác minh những thông tin chưa rõ đối với các ứng viên có triển vọng tốt, công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm những thông tin về trình độ, kinh nghiệm, tay nghề của ứng viên.

Đối với những công việc đòi hỏi tính an ninh cao như thủ quỹ, tiếp viên hàng không, thì công tác an ninh có thể yêu cầu tìm hiểu thêm về nguồn gốc, lý lịch gia đình của ứng viên.

*\* Khám sức khỏe:*



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

*\* Ra quyết định tuyển dụng:*

Ra quyết định tuyển dụng là bước quan trọng nhất trong quá trình tuyển dụng. Đây là bước ra quyết định tuyển dụng hoặc loại bỏ ứng viên.

Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin, bản phân tích tóm tắt về ứng viên.

*\* Bố trí công việc:*

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

Tuy nhiên, trong thực tế các bước và nội dung trình tự của tuyển dụng có thể thay đổi linh hoạt phụ thuộc vào yêu cầu của công việc, đặc điểm của doanh nghiệp, trình độ của hội đồng tuyển chọn.

*Nguồn tuyển dụng:*

*\* Nguồn tuyển dụng từ bên trong nội bộ doanh nghiệp:*

Bao gồm: tuyển trực tiếp từ các cán bộ, công nhân viên đang làm việc tại doanh nghiệp.

+ Ưu điểm:

Nhân viên thân công ty luôn luôn tạo cho họ cơ hội thăng tiến do đó gắn bó với công ty, làm việc tích cực và có trách nhiệm hơn.

Công ty đã đánh giá được khả năng của họ qua quá trình làm việc vì vậy kết quả khá chính xác.

Họ là người đã quen thuộc với môi trường làm việc, nội quy, chính sách và cơ cấu của Công ty do đó thời gian để hòa nhập với môi trường làm việc mới được giảm đi đáng kể.

Ngoài ra tuyển dụng từ nguồn này giúp tiết kiệm thời gian và chi phí phục vụ cho công tác tuyển dụng.

+ Nhược điểm:

Gây ra hiện tượng làm việc dập khuôn, máy móc theo cách làm việc của cấp trên trước đây, không tạo được bầu không khí thi đua mới trong doanh nghiệp.

Các nhân viên ứng cử vào một vị trí nào đó còn trống nhưng không được tuyển chọn sẽ có tâm lý không phục lãnh đạo, bất hợp tác với lãnh đạo mới, chia bè phái, mất đoàn kết khó làm việc. Tiềm ẩn nhiều hiềm khích, tiêu cực giữa các nhân viên.

Bỏ qua cơ hội tuyển dụng các nhân viên có năng lực bên ngoài do nguồn tuyển bị hạn chế về mặt số lượng nên khó tuyển người có yêu cầu tương xứng với công việc.

Nếu chỉ tuyển dụng nội bộ sẽ khó cải tổ được cách làm việc của nhân viên.

*\* Nguồn tuyển dụng bên ngoài doanh nghiệp:*

Cách thức tuyển dụng từ bên ngoài bao gồm: thông báo qua ti vi, báo, đài, dán thông báo trước cổng công ty, thông qua các trung tâm cung ứng lao động...

+ Ưu điểm:

Tận dụng được nguồn chất xám bên ngoài doanh nghiệp.

Nguồn tuyển dụng được đáp ứng với số lượng rất lớn do đó có thể lựa chọn được người có năng lực để thực hiện công việc một cách tốt nhất.

Quá trình tuyển dụng diễn ra khách quan.

Có thể cập nhật được nguồn nhân lực mới và cải tổ được cách làm việc của nhân viên trong công ty.

+ Nhược điểm:

Mất nhiều thời gian và chi phí, có thể không tuyển được ứng viên đáp ứng được yêu cầu và tính chất của công việc.

Nhân viên mất nhiều thời gian để hòa nhập với môi trường làm việc mới.

Nhân viên chưa được thử thách về lòng trung thành và năng lực làm việc.

Tỷ lệ bỏ việc cao.

#### *1.2.5.5. Phân công lao động*

##### *a. Khái niệm:*

Phân công lao động là quá trình tách riêng các loại lao động khác nhau theo một tiêu thức nhất định và theo một điều kiện sản xuất xác định khác nhau.

Thực chất của phân công lao động đó là bố trí, sắp xếp nhân viên, nhóm nhân viên khác nhau vào quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp theo năng lực, trình độ chuyên môn, sức khỏe, sở thích của người lao động để tạo được hiệu quả cao trong công việc đem lại lợi ích tối ưu cho bản thân doanh nghiệp.

##### *b. Mục tiêu của phân công lao động:*

- Phân công lao động đảm bảo đủ số lượng lao động, chất lượng lao động, đúng người, đúng việc đáp ứng được yêu cầu, tính chất của công việc.
- Phân công lao động đảm bảo cho công việc được hoàn thành theo đúng thời hạn được giao, tạo được sự mềm dẻo, tính linh hoạt trong sử dụng lao động.

##### *c. Nguyên tắc phân công lao động:*

- Khi thực hiện phân công lao động phải căn cứ vào sở trường, năng lực, trình độ và nguyện vọng của người lao động.
- Đảm bảo cung cấp đầy đủ các điều kiện lao động cho người lao động.
- Phải xác định rõ quyền hạn và trách nhiệm của người lao động.

##### *d. Các hình thức phân công lao động:*

Phân công lao động theo công nghệ.

Phân công lao động theo chức năng.

Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc.

#### *1.2.5.6. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên*

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên có tác động lên cả tổ chức đến cá nhân. Các thông tin thu được sau đánh giá sẽ giúp doanh nghiệp kiểm tra lại chất lượng của các hoạt động quản trị nguồn lực như: tuyển chọn, đào tạo, trả công, định hướng và hướng dẫn công việc. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên sử dụng trong nhiều mục đích khác nhau như:

- Giúp cho các nhân viên biết được mức độ hoàn thành công việc của họ so với tiêu chuẩn đặt ra 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 tào tạo, trả lương khen thưởng, chuyển chuyển nhân viên.
- Phân tích sự hiểu biết về Công ty thông qua các cuộc nói chuyện về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.
- Tăng cường cải thiện mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới.

*a. Nội dung trình tự thực hiện:*

*Bước 1:* Xác định yêu cầu cần đánh giá.

Bước đầu tiên trong quá trình đánh giá, các nhà lãnh đạo cần xác định những lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá và những yếu tố này liên hệ với việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào.

*Bước 2:* Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp.

Doanh nghiệp có thể lựa chọn các phương pháp đánh giá để đưa ra phương pháp đánh giá phù hợp với các bộ phận, với các đối tượng nhân viên khác nhau.

*Bước 3:* Huấn luyện các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Sử dụng các phương pháp đánh giá không thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, các tiêu chuẩn và điểm đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng, lãng phí trong quyết định trả lương, khen thưởng. Do đó, các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên được huấn luyện chuyên sâu về kỹ năng này.

*Bước 4:* Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá.

Thông thường, nhà quản trị phải thông báo cho nhân viên biết ngay khi nhân viên nhận công việc về các tiêu chuẩn, phạm vi sẽ đánh giá. Tuy nhiên, trước khi thực hiện đánh giá, nhà quản trị vẫn cần thông báo lại cho nhân viên về nội dung,

phạm vi đánh giá, chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, chu kỳ thực hiện đánh giá và tầm quan trọng của kết quả đánh giá đối với cả doanh nghiệp lẫn nhân viên.

*Bước 5:* Thực hiện đánh giá theo chuẩn mẫu trong thực hiện công việc

Thực hiện so sánh, phân tích kết quả thực tế thực hiện công việc của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu. Tuy nhiên, khi thực hiện đánh giá thì các nhà lãnh đạo cần thực hiện công việc này một cách khách quan nhất.

*Bước 6:* Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá.

Nhà lãnh đạo lên thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí trong đánh giá, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần khắc phục, sửa chữa trong việc thực hiện công việc của nhân viên.

*Bước 7:* Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên.

Điều quan trọng trong thực hiện đánh giá công việc là cần vạch ra phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên.

*b. Các phương pháp đánh giá:*

- Phương pháp so sánh cặp.
- Phương pháp lưu giữ.
- Phương pháp quan sát hành vi.
- Phương pháp bảng điểm.

#### *1.2.5.7. Trả công lao động*

*a. Tiền lương:*

Tiền lương là giá cả của sức lao động, được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường.

Tiền lương của người lao động do hai bên thỏa thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc. Ngoài ra, người lao động còn nhận được các khoản phụ cấp, các chế độ đãi ngộ khác nhau tùy từng doanh nghiệp nhằm khích lệ, động viên tinh thần nhân viên.

*b. Cơ cấu thu nhập:*

+ Tiền lương cơ bản:

Tiền lương cơ bản là tiền lương được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về sinh học, xã hội học, về độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong những điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề, công việc.

+ Phụ cấp lương:

Phụ cấp lương là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản, nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản.

Các hình thức phụ cấp lương như: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp khu vực. Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

+ Tiền thưởng:

Tiền thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng tích cực để người lao động phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Trong thực tế, doanh nghiệp áp dụng một số hình thức thưởng như sau: thưởng năng suất, tiết kiệm, thưởng sáng kiến, thưởng theo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh chung của doanh nghiệp.

+ Phúc lợi:

Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Dù ở bất cứ cương vị nào, đã là nhân viên của doanh nghiệp thì đều được hưởng các loại phúc lợi. Phúc lợi của doanh nghiệp bao gồm: bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, hưu trí, nghỉ lễ, trợ cấp cho nhân viên có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn, quà tặng của doanh nghiệp cho nhân viên vào các dịp đặc biệt.

*c. Mục tiêu của hệ thống tiền lương:*

- Thu hút nhân viên
- Duy trì những nhân viên giỏi
- Kích thích, động viên nhân viên
- Đáp ứng các yêu cầu của pháp luật

*d. Các hình thức tiền lương:*

*+ Hình thức trả lương thời gian:*

Tiền lương thời gian trả cho nhân viên thường được tính trên cơ sở số lượng thời gian làm việc và đơn giá tiền lương trong một đơn vị thời gian (đơn vị tính thời gian: giờ, ngày, tuần, tháng hoặc năm).

Tiền lương thời gian được sử dụng rộng rãi đối với một số loại công việc của lao động không lành nghề hoặc công việc khó tiến hành định mức chính xác do tính chất của công việc.

Công thức tính:

$$L_{tg} = T_{tt} * L$$

Trong đó:

$L_{tg}$ : lương tính theo thời gian

$T_{tt}$ : số ngày, giờ công thực tế mà người lao động đã thực hiện

$L$ : Mức lương ngày (giờ):

$$\text{Lương ngày} = \text{Lương tháng} / 26$$

$$\text{Lương giờ} = \text{Lương ngày} / 8$$

*+ Hình thức trả lương theo sản phẩm:*

Với hình thức trả lương này thì nhân viên được trả lương căn cứ vào kết quả công việc mà họ đạt được.

Công thức:

$$L_{sp} = N_{tt} \times Đg$$

Trong đó:

$L_{sp}$ : lương trả theo sản phẩm

$N_{tt}$ : số sản phẩm hoàn thành đảm bảo chất lượng.

$Đg$ : đơn giá tiền lương sản phẩm.

#### *1.2.5.8. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

##### *a. Khái niệm:*

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

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

##### *b. Mục đích:*

- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn công việc đề ra hoặc khi nhân viên tiếp nhận công việc mới.

- Khi công nghệ thay đổi giúp nhân viên cập nhật được các kỹ năng, kiến thức mới.

- Để tránh tình trạng quản lý lỗi thời thì các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý cho phù hợp với sự thay đổi của môi trường kinh doanh, những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật.

- Giải quyết các vấn đề tổ chức, giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột xảy ra giữa các cá nhân và giữa công đoàn với nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.

- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới nhanh chóng thích ứng với môi trường làm việc.

- Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được chuyên môn, các kỹ năng cần thiết, có cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ chuyên quản lý.

- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên kích thích họ thực hiện công việc tốt hơn, đạt nhiều thành tích tốt hơn.

##### *c. Nội dung, trình tự thực hiện:*

*Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển*



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

*Bước 2: Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển*

Khi đã xác định được nhu cầu đào tạo cần thiết thì cần phải xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển một cách chi tiết giúp cho việc đào tạo và phát triển đạt hiệu quả tốt nhất. Những nội dung cần thiết khi tiến hành xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển bao gồm: các kế hoạch chi tiết, mục tiêu, cơ sở vật chất và tính chất công việc, ngân quỹ phục vụ cho quá trình đào tạo và phát triển.

*Bước 3: Triển khai thực hiện đào tạo và phát triển*

Sau khi đã xây dựng bản kế hoạch chi tiết thì tiến hành triển khai công tác đào tạo và phát triển theo đúng nội dung, chương trình tiến độ đã đề ra. Quá trình này thể hiện đúng vai trò của cấp tổ chức, cấp trên trực tiếp thực hiện công việc huấn luyện, đào tạo để tạo điều kiện tốt nhất hoàn thành mục tiêu đề ra.

*Bước 4: Đánh giá kết quả đào tạo và phát triển*

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

*d. Một số phương pháp đào tạo:*

- Đào tạo tại chỗ (hình thức đào tạo gắn liền với công việc).
- Đào tạo tách liền công việc (Đt tại các trường hoặc trung tâm ĐT).

### **1.3. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực**

#### **1.3.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động**

Hiệu quả là tiêu chuẩn để đánh giá mọi hoạt động kinh tế - xã hội, là chỉ tiêu kinh tế xã hội tổng hợp để lựa chọn các phương án đưa ra phương án hoạt động tốt nhất trong mọi lĩnh vực. Hiệu quả sử dụng lao động là một trong những tiêu chí cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động giúp cho doanh nghiệp đưa ra cách thức sử dụng lao động cho hợp lý và mang lại hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp.

### **1.3.2. Một số tiêu chí đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực**

*Hiệu suất sử dụng lao động:*

Công thức tính: đơn vị tính (đồng/người)

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

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

*Năng suất lao động bình quân:*

Công thức tính: đơn vị tính (sản phẩm/người)

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

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

*Tỷ suất lợi nhuận lao động:*

Công thức tính: đơn vị tính (đồng/người)

$$\text{Sức sinh lời của lao động} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng lao động}}$$

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

*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.

### ***1.3.3. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động***

Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển không những sử dụng tốt các yếu tố đầu vào như vốn, công nghệ, nguyên vật liệu mà còn sử dụng tốt nguồn nhân lực hiện có bởi yếu tố con người là nguồn lực vô cùng quý giá, nó quyết định

thành công hay thất bại của mỗi doanh nghiệp. Việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực có vai trò chủ yếu sau:

- Doanh nghiệp có thể xây dựng kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực ở hiện tại cũng như tương lai.

- Giúp doanh nghiệp định mức lại lao động trong mỗi bộ phận, mỗi đơn vị từ đó giảm những hao phí không cần thiết nhằm giảm giá thành sản phẩm, nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

- Tạo cho người lao động có việc làm, thu nhập ổn định và cơ hội thăng tiến nhiều hơn khi doanh nghiệp chú ý nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực.

- Tạo điều kiện xây dựng tốt hơn mối quan hệ giữa những người làm việc trong doanh nghiệp, tạo được bầu không khí thoải mái đó cũng là yếu tố cơ bản để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

#### **1.4. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực**

Đối với nền kinh tế quốc dân: hiệu quả sử dụng nguồn lao động của doanh nghiệp phải đặt trong mối quan hệ mật thiết chung với hiệu quả sản xuất kinh doanh của toàn bộ nền kinh tế, góp phần phản ánh được trình độ sản xuất và mức độ hoàn thiện của quan hệ sản xuất trong kinh tế thị trường. Trình độ phát triển của lực lượng sản xuất càng cao thì quan hệ sản xuất càng hoàn thiện. Sử dụng lao động có hiệu quả góp phần làm cho xã hội bớt đi những tệ nạn xã hội, giảm gánh nặng thất nghiệp cho nền kinh tế.

Đối với bản thân doanh nghiệp: Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là cơ sở để tái sản xuất mở rộng, cải thiện đời sống của cán bộ, công nhân viên. Hiệu quả lao động là căn cứ chính xác và quan trọng để doanh nghiệp đánh giá lại công tác sử dụng lao động cho bản thân tổ chức mình. Từ đó, doanh nghiệp sẽ rút ra được cách sử dụng lao động một cách hợp lý, giảm bớt những hao phí không cần thiết nhằm đem lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp.

Đối với bản thân người lao động: Hiệu quả lao động là nhân tố thúc đẩy tinh thần người lao động phát huy tối đa khả năng của họ. Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động đồng nghĩa với việc nâng cao đời sống của chính bản thân người lao động.

### **1.5. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực**

Nâng cao chất lượng tuyển chọn lao động.

Tích cực phát động các phong trào thi đua, sáng tạo, cải tiến kỹ thuật trong lao động.

Đổi mới công tác hoạch định nguồn nhân lực cho phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế.

Cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động: môi trường làm việc, xây dựng chế độ lương, thưởng, phúc lợi để động viên, khuyến khích tinh thần người lao động.

Nâng cao trình độ văn hóa, tay nghề đồng thời thường xuyên gửi công nhân đi học tập tiếp thu công nghệ phát triển mới, nâng cao trình độ chuyên môn cho những cán bộ chuyên trách, tận dụng tối đa thời gian lao động.

Đánh giá tình hình thực hiện công việc của người lao động một cách khách quan nhằm khen thưởng, động viên tinh thần người lao động một cách kịp thời để họ cống hiến hết mình cho doanh nghiệp.

Do hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp chịu tác động của nhiều yếu tố nên muốn nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thì phải xem xét, giải quyết nhiều lĩnh vực khác nhau như: chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, nhu cầu nhân lực ở hiện tại và dự đoán trong tương lai (cả về mặt chất lượng và mặt số lượng), nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, chi phí tài chính một cách hợp lý.

## **Chương 2**

### **THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH XÂY DỰNG VẬN TẢI LÊ SƠN**

## **2.1. Khái quát về công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Xây Dựng Vận Tải Lê Sơn**

### **2.1.1. Giới thiệu về quá trình hình thành và phát triển của Công ty**

- Tên hợp pháp của Công ty bằng tiếng Việt là: “CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN XÂY DỰNG VẬN TẢI LÊ SƠN”.

- Tên tiếng anh: LE SON CONTRUCTION TRANSPORT COMPANY LIMITED.

- Công ty là một công ty trách nhiệm hữu hạn có tư cách pháp nhân phù hợp với pháp luật Việt Nam.

- Trụ sở đăng ký và địa chỉ của công ty là: Số 503, Đường 5/3, Phường Hùng Vương, quận Hồng Bàng, Hải Phòng, Việt Nam.

- Điện thoại: 0912520226\* 0936585285\* 0313850336

- Mã số thuế: 4600359768 do cục thuế TP. Hải Phòng cấp

- Tài khoản: 102010000116745 Ngân hàng công thương Hải Phòng.

- Số đăng kí: 0204002177 do sở KH & ĐT thành phố Hải Phòng cấp ngày 31/3/2009

- Email: leson.co.ltd@gmail.com

Những năm cuối thập niên 90, nhìn thấy được những nhu cầu cần thiết và cấp bách trong việc thiết kế, thi công công trình xây dựng nhà ở, các công trình mang tính thiết thực, cần phải có đội ngũ kỹ sư thiết kế và công nhân xây dựng có tay nghề cao, nhằm đáp ứng nhu cầu của mọi người dân. Vì lí do đó, Công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn đã ra đời. Công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn tên tiếng anh LE SON CONSTRUCTION TRANSPORT COMPANNY LIMITED được thành lập từ năm 2009 đến nay.

Trong suốt quá trình phát triển, công ty luôn nỗ lực tiến hành đổi mới, nâng cao chất lượng, mở rộng hoạt động kinh doanh, chuyển đổi cơ cấu sản phẩm. Chính việc đó đã tạo nên hình ảnh của công ty là một doanh nghiệp luôn năng động sáng tạo, sẵn sàng thích nghi với điều kiện mới.

Thời gian đầu, mặt hàng kinh doanh của công ty chỉ là gạch chỉ, gạch lỗ, dịch vụ vận tải, đến nay cơ cấu sản phẩm của doanh nghiệp đã đa dạng hơn như: cát, đá, giàn giáo và nhận xây dựng một số công trình dân dụng.

### **2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn**

#### **2.1.2.1. Chức năng**

- Nhận thi công các loại nền móng, trụ các loại công trình xây dựng dân dụng, nhà ở, sửa chữa nhà ở.
- Khai thác vận tải, chuyển đất đá.
- Dịch vụ vận tải đường bộ bằng xe cầu, xe tải, xe ben.
- Mua bán vật liệu xây dựng như gạch, cát, đá.
- San lấp mặt bằng.

#### **2.1.2.2. Nhiệm vụ**

Làm đầy đủ thủ tục đăng kí kinh doanh và hoạt động theo quy định của nhà nước, thực hiện công tác thống kê, kế toán theo pháp lệnh của nhà nước, thực hiện nghĩa vụ đối với nhà nước và người lao động; chịu trách nhiệm về hoạt động kinh doanh của mình. Nghiên cứu thị trường, nắm bắt nhu cầu thị trường từ đó tìm kiếm khách hàng mở rộng thị trường tiêu thụ.

Xây dựng và thực hiện kế hoạch trên cơ sở tôn trọng pháp luật.

Tạo sự quản lý và sử dụng có hiệu quả nguồn vốn kinh doanh.

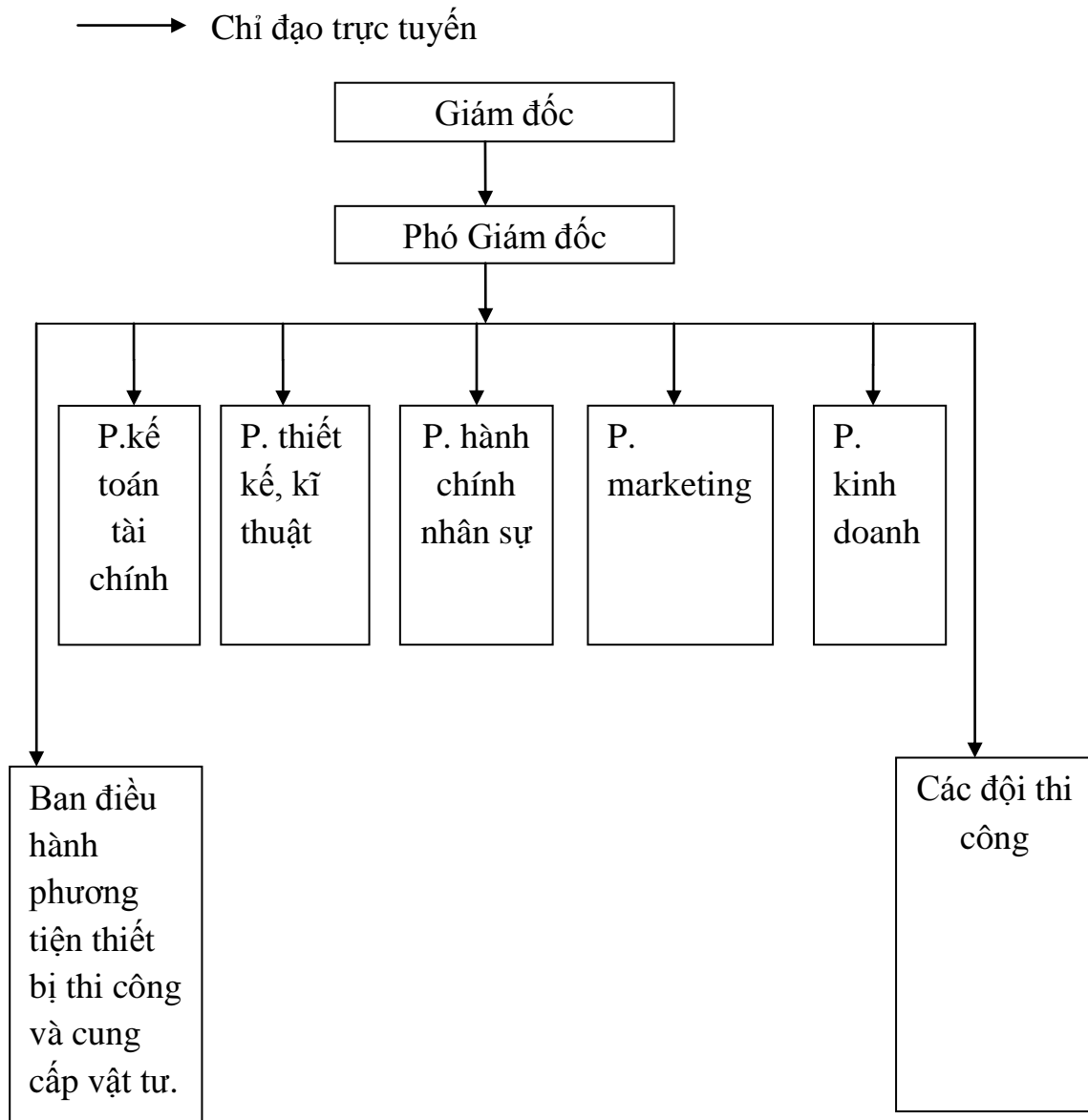
Không ngừng hoàn thiện cơ cấu, tổ chức quản lý mạng lưới kinh doanh. Hoạt động kinh doanh trên lĩnh vực cho phép, tổ chức quá trình thiết kế thi công, sửa chữa các công trình theo hợp đồng. Tổ chức tìm kiếm, khai thác hợp lý các nguồn hàng.

### **2.1.3. Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn**

- Mô hình quản lý của công ty được tổ chức theo kiểu trực tuyến. Căn cứ vào Luật doanh nghiệp và Điều lệ công ty, bộ máy công ty được thống nhất theo sơ đồ sau:

Sơ đồ 2: Sơ đồ tổ chức quản lý công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn

Ghi chú:



Chức năng nhiệm vụ cơ bản của các bộ phận quản lý:

\* *Giám đốc:*

Là người đại diện hợp pháp của công ty trước pháp luật.

Là người quyết định mục tiêu, định hướng phát triển của toàn bộ công ty, quyết định thành lập các bộ phận trực thuộc, bổ nhiệm các trưởng phó bộ phận, quản lý giám sát, điều hành các hoạt động thông qua các trợ lý phòng ban.

\* *Phó Giám đốc:*



Là người có trách nhiệm hướng dẫn, kiểm tra các ban trong các mặt kinh tế, kỹ thuật, các công trình xây dựng theo hợp đồng kinh tế mà công ty đã ký kết với đối tác. Là người triển khai các quyết định của giám đốc, điều hành công ty khi giám đốc vắng mặt, chịu trách nhiệm trước Giám đốc về nghiệp vụ chuyên môn, xây dựng các kế hoạch, tổ chức quản lý các hoạt động kinh doanh thương mại, lập báo cáo định kỳ trình lên Giám đốc.

*\* Phòng Kế toán- Tài chính:*

- Tham mưu cho Giám đốc công ty trong lĩnh vực quản lý tài chính, công tác hạch toán kế toán trong toàn công ty theo đúng điều lệ thống kê kế toán, quy chế tài chính và pháp luật của nhà nước.

- Tham mưu đề xuất với Giám đốc ban hành các quy chế về tài chính phù hợp với nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của đơn vị, xây dựng các định mức kinh tế kỹ thuật, định mức chi phí, xác định giá thành đảm bảo kinh doanh có hiệu quả.

- Thường xuyên đánh giá hiệu quả kinh doanh có đề xuất và kiến nghị kịp thời nhằm tạo nên tình hình tài chính tốt nhất cho công ty.

- Phản ánh trung thực về tình hình tài chính của công ty và kết hợp các hoạt động khác của công ty.

- Định kỳ lập báo cáo theo quy định lập kế hoạch thu chi ngân sách nhằm thống kê lại tình hình tài chính của công ty.

- Căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm của công ty tổ chức kế hoạch tài chính và quyết định niên độ kế toán hàng năm.

- Kiểm tra, kiểm soát việc thu chi, thanh toán các khoản nợ, theo dõi tình hình công nợ với khách hàng, tình hình nộp ngân sách của nhà nước.

*\* Phòng Hành chính- Nhân sự:*

- Tham mưu cho giám đốc công ty trong việc tổ chức bộ máy quản lý, tổ chức cán bộ gồm: tuyển dụng lao động, phân công điều hành công tác, bổ nhiệm cán bộ, khen thưởng kỷ luật.

- Tham mưu cho giám đốc trong việc thực hiện chế độ chính sách cho người lao động như: chế độ tiền lương, nâng lương, nâng bậc, chế độ bảo hiểm.

- Quản lý và lưu trữ hồ sơ cán bộ theo phân cấp quản lý cán bộ.
- Thực hiện công tác đối nội, đối ngoại tổ chức công tác bảo vệ nội bộ, bảo vệ an ninh trật tự trong cơ quan.
- Tham mưu cho giám đốc trong việc quản lý và điều hành công tác công văn giấy tờ, in ấn tài liệu, quản lý phương tiện trang thiết bị, văn phòng, xe ô tô, trụ sở làm việc và công tác lễ tân của theo đúng quy định của công ty và nhà nước.
- Có chức năng tiếp nhận thông tin, truyền tin truyền mệnh lệnh giúp giám đốc công ty trong việc quản lý điều hành đơn vị và trong quan hệ cộng tác với cấp trên, cấp dưới, khách hàng, bố trí phân công lao động, giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình hoạt động của đơn vị.
- Thanh tra kiểm tra mọi hoạt động của đơn vị, ngăn chặn và kiểm tra tài liệu trước khi lưu trữ.

*\* Phòng Marketing:*

Nhiệm vụ tiếp cận và mở rộng thị trường, phân đoạn thị trường phù hợp với mục đích kinh doanh của công ty. Quảng cáo sản phẩm mới, tìm kiếm khách hàng, thúc đẩy quá trình tiêu thụ sản phẩm, giới thiệu sản phẩm, thực hiện các giao dịch và các hoạt động sản xuất trong và ngoài nước.

*\* Phòng Kinh doanh:*

Thu thập thông tin trên thị trường về các mặt hàng kinh doanh của công ty có phù hợp với thị hiếu người tiêu dùng, nghiên cứu nhu cầu thị trường và tìm kiếm thị trường mới, đồng thời hỗ trợ giám đốc ký kết hợp đồng.

Tiếp nhận và điều động các công nhân viên, lập các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, luôn nắm bắt thông tin về giá cả, biến động của thị trường để lập định mức, chỉ tiêu đồng thời kiểm tra chất lượng công trình.

*\* Phòng Thiết kế, Kỹ thuật:*

Quản lý và tổ chức thực hiện xây dựng cơ bản theo quy chế và pháp luật của nhà nước hiện hành, đồng thời nghiên cứu các tiến bộ kỹ thuật ứng dụng vào thi công, hướng dẫn nhằm nâng cao tay nghề cho công nhân, tăng khả năng nghiệp vụ cho nhân viên. Theo dõi bám sát tiến độ thi công, quản lý kiểm tra số lượng

nguyên vật liệu nhập và xác định mức vật liệu tiêu hao ổn định hợp lý. Tổ chức nghiệm thu khối lượng công trình, duyệt quyết toán công trình hình thành.

Thiết kế các công trình dân dụng, công nghiệp, trang trí nội ngoại thất, showroom, văn phòng theo tiêu chuẩn kỹ thuật và quy định chung của các cấp có thẩm quyền.

*\*Các Đội thi công:*

Trực tiếp tổ chức thi công, xây dựng các công trình theo đúng bản vẽ, tiến độ, dưới sự hướng dẫn của phòng kỹ thuật và sự chỉ đạo của Giám đốc.

Mỗi phòng ban trong công ty đều có chức năng nhiệm vụ riêng nhưng giữa chúng có mối quan hệ chặt chẽ dưới sự điều hành của Ban Giám Đốc nhằm đạt lợi ích cao nhất cho công ty.

#### **2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn**

Chỉ tiêu sản xuất kinh doanh chủ yếu của Công ty.

Bảng 1: Tình hình thực hiện kế hoạch kinh doanh của công ty

*Đơn vị tính: VND*

Chỉ tiêu	Giá trị		Chênh lệch	
	2010	2011	Tuyệt đối	Tương đối (%)
Tổng doanh thu (1000đ)	4.969.457	5.684.219	714.762	14,4
Tổng chi phí (1000đ)	4.847.686	5.183.277	(335.591)	7
Lãi từ HĐSXKD (1000đ)	121.771	500.942	379.171	311
Thu nhập BQ (1000đ/ng/th)	2.500	3.500	1.000	40
Số LĐBQ (người)	60	79	19	31,7

*(Nguồn: Phòng kế toán )*

Qua bảng trên ta thấy:

- *Doanh thu:* Năm 2010 đạt 4.969.457 nghìn đồng, và năm 2011 đạt 5.684.219 nghìn đồng. Năm 2011 so với năm 2010 tăng 714.762 nghìn đồng tương ứng tăng 14,4%. 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 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 2010 đạt 121.771 nghìn đồng, năm 2011 đạt 500.942 nghìn đồng. Năm 2011 so với năm 2010 tăng 379.171 nghìn đồng tương ứng tăng 311 %.

- *Thu nhập bình quân:* Năm 2010 thu nhập bình quân người/tháng đạt 2.500 nghìn đồng, năm 2011 thu nhập bình quân người/tháng đạt 3.500 nghìn đồng. Năm 2011 so với năm 2010 tăng lên 1.000 nghìn đồng tương ứng với 40%. Thu nhập bình quân người/tháng tăng đó là do trong năm doanh thu tăng, lợi nhuận tăng. Chứng tỏ trong năm công ty làm ăn có hiệu quả.

Với cơ chế thị trường hiện nay sự cạnh tranh luôn diễn ra ngày một gay gắt, bên cạnh đó là cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu do vậy công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn không tránh khỏi những khó khăn nhất định trong hoạt động sản xuất kinh doanh nhưng với sự năng động trong công tác chỉ đạo và sự sống còn của Công ty, Giám đốc luôn tìm mọi giải pháp khoa học nhằm ổn định về việc làm và chế độ tiền lương cho công nhân viên để họ làm việc hiệu quả hơn đạt mức chỉ tiêu kế hoạch đã đề ra.

Hàng năm công ty cũng thực hiện nghĩa vụ đóng thuế vào ngân sách nhà nước đồng thời tích cực tham gia đóng góp vào các hoạt động từ thiện của địa phương, góp phần chia sẻ gánh nặng với xã hội.

### ***2.1.5. Những thuận lợi và khó khăn của Công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn***

#### ***2.1.5.1. Thuận lợi***

Công ty có đội ngũ cán bộ nhân viên tận tụy, có trình độ chuyên môn, lao động lành nghề.

Tổ chức sản xuất trong giai đoạn nền kinh tế phát triển do vậy đây là điều kiện tốt để công ty nâng cao doanh thu qua các năm.

Công ty có bộ máy quản lý hoàn chỉnh và nhạy bén trong kinh doanh.

Trụ sở chính của công ty nằm tại Hải Phòng, với vị trí địa lý sát bờ sông cùng một kho bãi rộng, đây được coi là lợi thế trong việc lưu kho, lưu bãi, xuất nhập khẩu và vận chuyển hàng hóa của doanh nghiệp.

#### *2.1.5.2. Khó khăn*

Do đặc điểm công ty là loại hình xây dựng cho nên số vòng chu chuyển vốn dài, ảnh hưởng tới quá trình hạch toán.

Việc quản lý nguyên vật liệu chưa được tốt gây lãng phí.

Thị trường tiêu thụ còn nhỏ hẹp trong khi đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều. Trong tình hình hiện nay, việc tìm ra thị trường mới để tiêu thụ sản phẩm là thách thức lớn đối với Công ty.

Tuy có một số thuận lợi song tình hình sản xuất kinh doanh năm 2011 của công ty cũng gặp không ít khó khăn, thách thức như: Giá nguyên liệu đầu vào tăng cao, tỷ giá ngoại tệ tăng mạnh tác động đến giá thành sản phẩm. Bên cạnh đó là sự tác động rất lớn của cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới. Đồng thời, là sự cạnh tranh mạnh mẽ của các doanh nghiệp trong ngành tại địa bàn.

## **2.2. Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực trong công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn**

### ***2.2.1. Mục đích và ý nghĩa của công tác nhân sự tại Công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn***

#### *2.2.1.1. Mục đích*

Kiểm tra tình hình thực hiện các chính sách theo pháp luật của Công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn.

Nghiên cứu kết cấu lao động của công ty thể hiện qua các mặt như cơ cấu lao động, trình độ, lứa tuổi, giới tính.

Nghiên cứu tình hình tổ chức lao động và tình hình sử dụng lao động qua các mặt thời gian, năng suất để xác định các nguyên nhân ảnh hưởng đến kết quả sử dụng sức lao động của Công ty.

Đánh giá tình hình sử dụng lao động, các hình thức tổ chức lao động đã phù hợp với công ty hay chưa.

Tìm ra các biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng sức lao động nhằm đạt được năng suất, chất lượng tốt góp phần nâng cao thu nhập cho người lao động.

#### **2.2.1.2. Ý nghĩa**

Lao động là nguồn lực quan trọng của bất kì tổ chức doanh nghiệp nào và là cơ sở quyết định sự tồn tại và phát triển của chính doanh nghiệp đó. Do đó, việc nghiên cứu và tìm hiểu về tình hình sử dụng lao động giúp cho doanh nghiệp thấy được những điểm mạnh để phát huy và những điểm yếu cần phải sửa đổi, bổ sung. Từ việc nghiên cứu đó giúp Công ty đưa ra các biện pháp để sử dụng lao động một cách hợp lý đem lại hiệu quả cao trong công việc.

#### **2.2.2. Đặc điểm lao động của công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn**

##### **2.2.2.1. Cơ cấu lao động của công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn**

Cho đến nay tổng số cán bộ công nhân viên trong Công ty là 79 người được chia theo bảng sau:

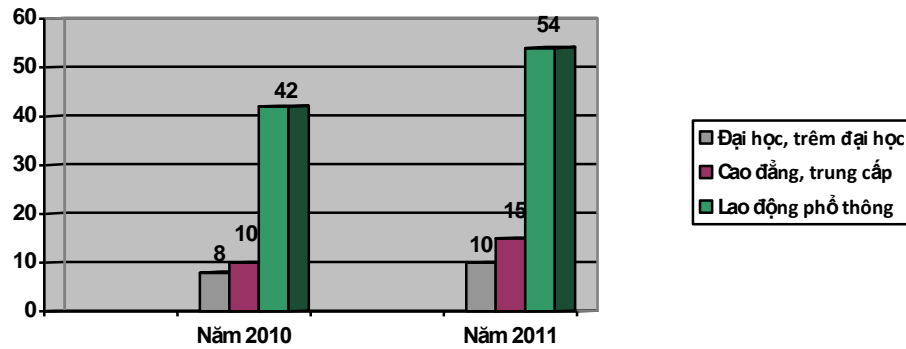
Bảng 2.1: Phân loại lao động theo trình độ học vấn của người lao động

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2010 (người)</b>	<b>Cơ cấu(%)</b>	<b>Năm 2011 (người)</b>	<b>Cơ cấu(%)</b>
Tổng số	60	100	79	100
1. Đại học, trên đại học	8	13,3	10	12,6
2. Cao đẳng, trung cấp	10	16,7	15	19
3. Lao động phổ thông	42	70	54	68,4

*(Nguồn: phòng hành chính nhân sự)*

Biểu đồ:

**Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực  
tại công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn**



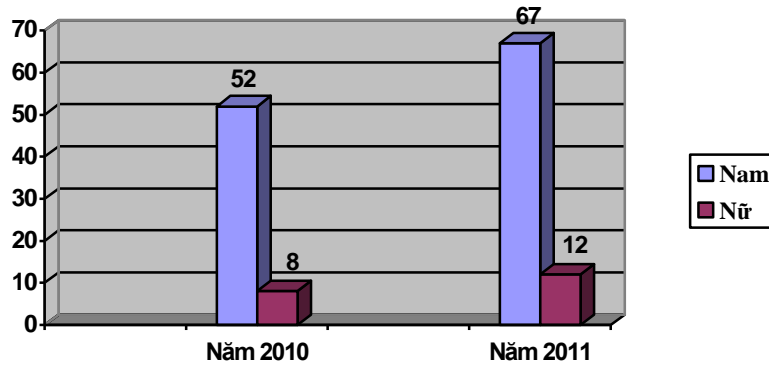
Qua bảng số liệu trên cho thấy số lượng và chất lượng lao động của Công ty năm 2011 đã tăng so với năm 2010. Năm 2010, lao động phổ thông là 42 người (chiếm 70% tổng số lao động), trình độ đại học và trên đại học là 8 người (chiếm 13,3% tổng số lao động), cao đẳng và trung cấp là 10 người (chiếm 16,7% tổng số lao động). Năm 2011 tổng số lao động đã tăng 19 người, cụ thể: lao động có trình độ đại học và trên đại học 10 người (chiếm 12,6% tổng số lao động) trình độ cao đẳng trung cấp tăng lên là 15 người tương đương với 19% tổng số lao động, số lao động phổ thông đạt 54 người tăng 12 người so với năm 2010. Qua các số liệu trên phân tích ta thấy năm 2011 cả số lao động có trình độ đại học, cao đẳng trung cấp và lao động phổ thông đều tăng điều này là do năm qua Công ty đã mở rộng lĩnh vực kinh doanh sang lĩnh vực nhận thầu xây dựng các công trình dân dụng. Điều này cũng cho thấy chất lượng lao động đang được cải thiện và cũng là vấn đề quan tâm hàng đầu là yếu tố quyết định cho sự phát triển bền vững của Công ty.

Bảng 2.2: Phân loại lao động theo giới tính

Chỉ tiêu	Năm 2010		Năm 2011	
	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)
Nam	52	86,7	67	85
Nữ	8	13,3	12	15
Tổng	60	100	79	100

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Biểu đồ:



Phân loại lao động theo giới tính: Năm 2011, số lao động nam là 67 người tương đương với 85% trong tổng số lao động, lao động nữ có 12 người chiếm 15%. Năm 2010, lao động nam 52 người chiếm 86,7% trong tổng số lao động, lao động nữ có 8 người chiếm 13,3%. Nhìn vào bảng phân tích lao động, thấy rằng số lao động chính vẫn là nam giới chiếm tỷ trọng cao. Cơ cấu này phù hợp với loại hình kinh doanh của công ty. Hầu hết lao động nam giới được bố trí, sắp xếp làm việc trong phòng kỹ thuật và ở các đội thi công. Số lao động nữ chủ yếu làm việc trong khối văn phòng (phòng kinh doanh, phòng kế toán, phòng hành chính nhân sự) và các công việc không thuộc khối sản xuất.

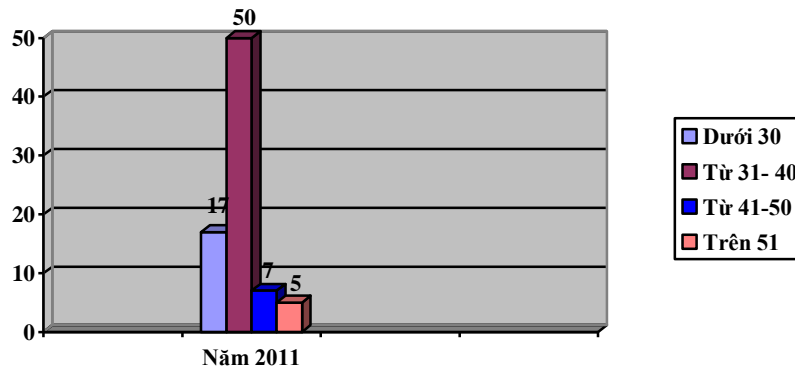
Bảng 2.3: Phân loại lao động theo độ tuổi lao động năm 2011

Chia theo nhóm tuổi lao động	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Dưới 30	17	21,5
Từ 31 - 40	50	63,3
Từ 41- 50	7	8,8
Trên 51	5	6,4

(Nguồn: phòng hành chính nhân sự)

Biểu đồ:





Qua biểu đồ trên ta thấy trong độ tuổi từ 31 đến 40 là cao nhất chiếm tới 63,3%, ở độ tuổi dưới 30 chiếm 21,5%, độ tuổi từ 41 đến 50 chiếm 8,8%, trên 51 tuổi chiếm 6,4%. Điều đó chứng tỏ cơ cấu lao động trong công ty là cơ cấu lao động trung bình. Đây cũng có thể coi là một lợi thế của công ty điều này là hợp lý đối với loại hình công ty xây dựng vận tải mang tính chất nặng nhọc và nguy hiểm.

#### *2.2.2.2. Tình hình sử dụng lao động tại công ty*

Do lực lượng lao động của công ty là đội ngũ lao động trực tiếp chiếm tỷ lệ lớn nên việc bố trí sắp xếp và sử dụng lao động hợp lý là vấn đề cốt yếu nhất để nâng cao hiệu suất lao động. Giám đốc là người quản lý chung toàn bộ công ty. Tại các bộ phận, người lao động được bố trí vào các vị trí với các chức năng nhiệm vụ cụ thể, trong đó các Trưởng phòng và Chủ xưởng quản lý, giám sát mọi hoạt động của cán bộ công nhân viên thuộc thẩm quyền quản lý. Lao động được phân công theo công việc rõ ràng với thời gian biểu cụ thể. Với các phòng, ban chức năng làm việc giờ hành chính theo quy định của nhà nước làm 8h/ngày.

Lao động trong công ty được tổ chức theo các phòng ban, các đội thi công. Hàng ngày, các Trưởng phòng, Giám sát thi công thực hiện việc chấm công lao động, đảm bảo công bằng cho người lao động. Công ty cho phép người lao động có quyền đóng góp ý kiến hoặc chất vấn các Trưởng phòng, Đốc công về các chỉ tiêu kế hoạch, chủ trương công tác và các mặt quản lý trong Công ty nhưng phải đảm bảo nguyên tắc: có tổ chức, có quy tắc, đúng nơi, đúng quy định.

Là doanh nghiệp kinh doanh với loại hình dịch vụ vận tải và xây dựng công trình dân dụng lên tình hình sử dụng lao động trong các năm của Công ty cũng có những biến động nhất định.

Bảng 2.4: Bảng tăng giảm lao động của công ty xây dựng vận tải Lê Sơn

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Chênh lệch
Tổng số lao động	60	79	19
Số lao động tuyển thêm	8	19	11
Nghỉ việc	5	3	2

Qua bảng ta thấy:

- Năm 2010, tổng số lao động của công ty là 60 người, năm 2011 tổng số lao động của công ty là 79 người. Năm 2011 so với năm 2010 tăng 19 người (về số tương đối tăng 31,7%). 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.

Bảng 2.5: Bảng cơ cấu trình độ cán bộ công nhân viên năm 2011

Chức danh	Tổng số lao động	Trình độ		
		Đại học và trên đại học	Cao đẳng, trung cấp, sơ cấp	Lao động phổ thông
	79	10	15	54
1. Công nhân trực tiếp	64	0	10	54
2. Cán bộ nhân viên gián tiếp	15	10	5	0

*(Nguồn: Phòng hành chính 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.

### **2.2.3. Phân tích thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn**

#### **2.2.3.1. Hiệu quả sử dụng lao động**

Bảng 2.6: Một số chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động trong công ty

Chỉ tiêu	Giá trị		Chênh lệch	
	2010	2011	Tuyệt đối	Tương đối
Tổng doanh thu (1000Đ)	4.969.457	5.684.219	714.762	14
Tổng LNST(1000Đ)	121.771	500.942	379.171	311
Tổng số lao động (ng)	60	79	19	31,7
Hiệu suất sử dụng lao động	82.824	71.952	(10.872)	(13)
Hiệu quả sử dụng lao động	2.029	6.341	4.312	212

Qua bảng 2.6 ta thấy:

- Hiệu suất sử dụng lao động năm 2010 là 82.824 nghìn đồng/người, năm 2011 là 71.952 nghìn đồng/người. Năm 2011 so với năm 2010 giảm đi 10.872 nghìn đồng/người (về số tương đối giảm 13%). 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 chưa có hiệu quả, có thể thấy rằng trong năm 2011, công ty chưa tập trung nâng cao hiệu suất của khối quản lý và khai thác tối đa hiệu suất làm việc của công nhân trực tiếp sản xuất.

- Hiệu quả sử dụng lao động năm 2010 là 2.029 nghìn đồng, năm 2011 là 6.341 nghìn đồng. Nhưng thu nhập của người lao động tăng không đáng kể trong khi lợi nhuận sau thuế tăng làm mức sinh lợi của 1 lao động tăng 4.312 nghìn đồng/người, tương đương 212%. 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 lợi 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 giải quyết những nguyên nhân ảnh hưởng đến các chỉ tiêu hiệu quả để từ đó

có các giải pháp cụ thể nhằm khắc phục nguyên nhân và nâng cao hiệu quả sản xuất cho doanh nghiệp.

#### *2.3.3.2. Một số nguyên nhân ảnh hưởng tới hiệu quả sử dụng lao động*

##### *a. Công tác định mức lao động:*

Xây dựng định mức lao động dựa vào chế độ làm việc và điều kiện thực tế của Công ty:

- Số lượng và chất lượng lao động đối với mỗi công việc khác nhau đòi hỏi khác nhau.

- Phương tiện, trang thiết bị phục vụ sản xuất.

- Khối lượng công việc được thực hiện theo hợp đồng kí kết.

##### *b. Điều kiện làm việc:*

Điều kiện làm việc và chế độ nghỉ ngơi hợp lý là một trong những yếu tố quan trọng giúp người lao động nhanh chóng phục hồi sức khỏe, đảm bảo sức khỏe làm việc và đạt hiệu quả cao hơn. Công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn đã làm tốt công tác đảm bảo điều kiện làm việc và chế độ nghỉ ngơi cho người lao động. Tuy nhiên, để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động Công ty cần quan tâm hơn nữa, không ngừng cải thiện điều kiện làm việc cho toàn bộ công nhân viên với những phương pháp khác nhau.

Ngoài ra, còn có một số nguyên nhân khác như chất lượng lao động, công tác định mức lao động, công ty cần phải tìm hiểu và đưa ra biện pháp khắc phục nhằm đem lại hiệu quả sản xuất kinh doanh cao hơn cho doanh nghiệp.

#### **2.2.4. Trả công và đãi ngộ**

##### *2.2.4.1. Tiền lương*

###### *Các bước tiến hành trả lương:*

Phòng nhân sự có nhiệm vụ theo dõi thời gian làm việc chính thức cũng như thời gian tăng ca của công nhân hàng ngày, rồi tiến hành ghi chép vào bảng theo dõi tương ứng để làm cơ sở cho việc tính tiền lương lao động.

Nhân viên nhân sự có nhiệm vụ thống kê các thông tin bổ xung vào Bảng thống kê các chỉ tiêu bảng lương tháng, năm trình Giám đốc phê duyệt.

Chủ quản nhân sự có nhiệm vụ kiểm tra việc tăng, giảm nhân viên, lương, mức hưởng lương và các khoản phụ cấp của nhân viên nếu có thay đổi.

Tiếp đến nhân viên tài vụ tiến hành lập Bảng thanh toán tiền lương tháng, năm trình giám đốc phê duyệt chuẩn bị tiền và phân phát tiền lương.

Tiền lương được trả hàng tháng, thời gian phát lương chính thức vào ngày mùng 5 hàng tháng. Nếu lịch phát lương trùng vào ngày lễ, ngày nghỉ, chủ nhật thì sẽ tiến hành phát lương vào ngày kế tiếp. Tiền lương được tính bằng tiền đồng Việt Nam và được trả bằng tiền đồng Việt Nam.

Công ty thực hiện trả lương theo lao động, tiền lương phụ thuộc vào kết quả lao động cuối cùng của từng cá nhân. Những bộ phận đòi hỏi kỹ thuật cao, những lao động đòi hỏi chuyên môn, kỹ thuật nghiệp vụ giỏi giữ vai trò và đóng góp quan trọng trong việc hoàn thành chiến lược kinh doanh sẽ được trả lương cao hơn người làm các công việc chuyên môn nghiệp vụ thông thường hay lao động phổ thông.

Công ty áp dụng 2 hình thức trả lương chính đó là lương thời gian và lương khoán

\* *Lương 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 phòng, ban. 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:

$$Li = A+B$$

Trong đó:

Li: 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: hệ số lương của công ty

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

Ví dụ: tính lương tháng 5/2011 cho anh Bùi Văn Nam chức vụ kỹ sư

$$H_s = 4,99$$

$$L_{tt} = 830.000$$

$$N_{tt} = 25$$

$$k = 0,4$$

Vậy tiền lương tháng 5/2011 của anh Nam như sau:

$$4,99 \times 830.000 \times 25$$

$$A = \frac{\quad}{26} = 3.982.403 \text{ đ}$$

$$B = 0,4 \times 3.982.403 = 1.592.961 \text{ đ}$$

$$L = 3.982.403 + 1.592.961 = 5.575.364 \text{ đ}$$

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.

\* *Lương khoán*: Áp dụng trả lương cho các đội thi công, sửa chữa công trình, nhận thầu công trình xây dựng.

Hệ số thành tích được bình xét như sau: loại A là 1; loại B là 0,9; loại C là 0,8.

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  $i$

Ví dụ: Tính lương cho công nhân trực tiếp sản xuất làm việc trong tháng 5/2011 của đội thi công trong tháng. Quỹ lương đội thi công được phân trong tháng là 120 triệu đồng. Trong tháng công nhân được chấm đã hoàn thành công việc được giao với 26 ngày công nhân được đánh giá loại A. Số ngày công của đội thi công được thống kê đã hoàn thành 1900 công, được đánh giá đội thi công đạt loại A.

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

$$L = \frac{120\text{tr}}{1900 \times 1} \times 26 \times 1,78 \times 1 = 2.922.947 \text{ đ}$$

#### 2.2.4.2. Chế độ đãi ngộ

Ngoài tiền lương được hưởng ra thì hàng tháng người lao động còn được hưởng các khoản:

##### a. Chế độ phụ cấp:

Phụ cấp là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản. Chế độ phụ cấp có tác dụng bù đắp khuyến khích cán bộ, công nhân viên thực hiện tốt công việc, gắn bó với công ty. Một số khoản phụ cấp như: phụ cấp đi lại, phụ cấp trượt giá, phụ cấp khác.

##### b. Chế độ khen thưởng:

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 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 Công ty còn thực hiện đầy đủ và hiệu quả công tác huấn luyện an toàn lao động cho cán bộ công nhân viên.

\* *Thưởng định kỳ, thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng thi đua tháng:* Mức thưởng cụ thể do Giám đốc công ty quyết định, tiền thưởng phụ thuộc vào mức độ hoàn thành kế hoạch và kết quả công việc thực tế của công ty trong từng thời kỳ.



\* *Thưởng đột xuất:* Công ty còn tiến hành xem xét khen thưởng cho các cán bộ công nhân viên theo từng bộ phận, các đội thi công công trình. 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.

\* *Thưởng cuối năm:*

- Thâm niên được tính chi tiết từng tháng, tiền thưởng thâm niên tháng do Giám đốc quy định

- Tiền thâm niên = số tháng thâm niên x số tiền thâm niên 1 tháng

- Phòng hành chính nhân sự có trách nhiệm lập tờ trình về số tiền thâm niên của 1 tháng, phòng kế toán tài chính dự toán tổng số tiền thâm niên trước 30 ngày so với ngày bắt đầu nghỉ Tết.

- Thưởng thâm niên được trả vào cuối năm Âm lịch.

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 quan tâm đến các hoạt động, phong trào văn hoá, thể dục thể thao như tổ chức các cuộc thi bóng đá, cầu lông, 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.

Ngoài ra, 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.

### **2.3. Công tác hoạch định nguồn nhân lực**

#### **2.3.1. Phân tích công việc**

Căn cứ vào nhu cầu công việc và thông qua bảng mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc, Công ty sẽ xác định số lượng nhân lực cần thiết, hợp lý đáp ứng nhu cầu công việc. Việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc được tiến hành dựa theo yêu cầu của mỗi vị trí, tính chất công việc, và thay đổi thường xuyên theo điều kiện thực tế. Điều này giúp cho công tác hoạch định. Tuyển dụng cũng như công tác quản lý tại công ty được linh hoạt và hiệu quả hơn.

Xác định ảnh hưởng của các yếu tố điều kiện vệ sinh lao động, hao phí năng lượng trong quá trình lao động. Từ cơ sở đó để trả lương, phụ cấp cho cán bộ công nhân viên.

Phân tích công việc để xác định với một công việc cụ thể cần những tố chất gì từ đó tuyển dụng đúng người đúng việc tiết kiệm chi phí tuyển dụng mang lại năng suất lao động hợp lý.

#### **2.3.2. Hoạch định nhân lực**

Hoạch định nhân lực là công tác lập kế hoạch về nguồn nhân lực cho doanh nghiệp trong giai đoạn hoặc thời gian sắp tới. Bản hoạch định này sẽ giúp cho lãnh đạo dự đoán và kiểm soát được tình hình về mặt nhân sự có thể xảy ra trước khi thực hiện công việc.

Căn cứ vào nhu cầu thực tế của các phòng, ban. Đơn vị sản xuất kinh doanh và kế hoạch công việc được giao mà các Trưởng phòng đưa ra bản danh sách cụ thể những yêu cầu cần thiết của mình để đáp ứng yêu cầu công việc. Bản kế hoạch này sẽ được giám đốc phê duyệt căn cứ vào kế hoạch kinh doanh cụ thể lâu dài của Công ty.

### **2.3.3. Tuyển dụng lao động**

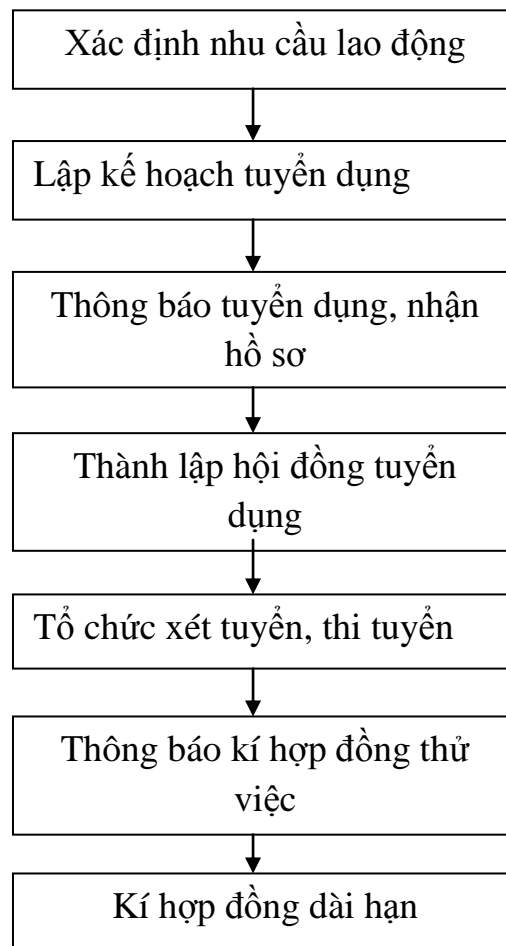
#### **2.3.3.1. Nguồn tuyển dụng**

Tuyển dụng nội bộ: Cán bộ công nhân viên được tuyển thông qua hình thức được đề bạt, thăng chức, kiêm nghề kiêm chức năng. Công ty luôn ưu tiên đến những đối tượng là con em cán bộ, công nhân trong công ty, lựa chọn những người phù hợp với yêu cầu công việc.

Tuyển dụng bên ngoài: Bạn bè của công nhân viên trong công ty, những người thất nghiệp tạm thời, sinh viên.

#### **2.3.3.2. Quy trình tuyển dụng**

Quy trình tuyển dụng được tiến hành qua các bước:



*\* Nhu cầu tuyển dụng:*

Hàng năm căn cứ vào kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh, nguồn nhân lực hiện có, các trưởng đơn vị sản xuất tự cân đối nguồn lực của mình có đáp ứng

được yêu cầu công việc hay không, nếu thiếu đề xuất tuyển dụng thêm lao động theo phiếu yêu cầu tuyển dụng rồi gửi lên cho phòng nhân sự.

*\* Lập kế hoạch tuyển dụng:*

Căn cứ vào đề xuất của các phòng, ban, đơn vị phòng nhân sự cùng với Giám đốc rà soát toàn bộ lao động, trên cơ sở đó lập danh sách các lĩnh vực cần bổ sung nhân lực.

Cán bộ phụ trách tuyển dụng căn cứ vào số lượng tuyển dụng làm văn bản trình giám đốc số lượng cần bổ sung sau đó thông báo cho các đơn vị, phòng, ban.

*\* Thông báo tuyển dụng, thu nhận hồ sơ:*

Kế hoạch tuyển dụng sau khi đã được Giám đốc phê duyệt thì phòng nhân sự tiến hành thông báo số lượng tuyển, ngành nghề và vị trí công việc tuyển dụng. Bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm thông báo tuyển dụng dưới các hình thức khác nhau như: dán thông báo trước cổng công ty, thông báo trên ti vi, đài báo, internet.

*\* Thành lập hội đồng tuyển dụng:*

Hết thời hạn nộp hồ sơ thì bộ phận nhân sự tiến hành lập danh sách những thành viên trong hội đồng tuyển dụng và tiến hành họp hội đồng để phục vụ cho công tác tuyển dụng lao động một cách có hiệu quả.

*\* Tiến hành xét tuyển:*

Sau khi đã tiếp nhận hồ sơ xin việc thì hội đồng tuyển dụng tiến hành phân loại hồ sơ. Những hồ sơ nào đáp ứng đủ các tiêu chí mà Công ty đề ra và có thành tích nổi bật sẽ được tiếp tục nhận vào vòng tiếp theo, những hồ sơ không đạt sẽ bị loại.

*\* Tiến hành thi tuyển:*

Với những hồ sơ đã được lựa chọn các ứng viên đó sẽ được gọi đến Công ty để thi chuyên môn hoặc phỏng vấn tùy theo yêu cầu của mỗi vị trí công việc và các hình thức thi tuyển khác nhau, sau khi thi tuyển, những ứng viên trúng tuyển sẽ được gọi đến Công ty để kí hợp đồng thử việc.

*\* Thông báo kí hợp đồng thử việc:*

Ký hợp đồng thử việc đối với:

Lao động gián tiếp: thời gian thử việc từ 2 đến 3 tháng.

Lao động trực tiếp: thời gian thử việc 1 tháng.

Người trúng tuyển sẽ có thời gian thử việc và được bố trí về các bộ phận đã được dự kiến sẽ tập sự với mục đích đánh giá kết quả thực hiện công tác chuyên môn nghiệp vụ, cũng như nội quy, quy định của Công ty.

Hết thời gian thử việc thì nhân viên thử việc sẽ phải viết báo cáo và có ý kiến đánh giá nhận xét của bộ phận chuyên môn trực tiếp hướng dẫn.

*\* Ký hợp đồng dài hạn:*

Hết thời hạn thử việc thì mới ký hợp đồng chính thức và hoàn tất nốt các thủ tục, hồ sơ theo yêu cầu của công việc. Và sẽ được hưởng mức lương chính thức theo quy chế trả lương của Công ty và tuân thủ đúng quy chế trả lương theo quy định của pháp luật. Các hình thức ký hợp đồng:

- + Hợp đồng lao động không xác định thời hạn.
- + Hợp đồng lao động xác định thời hạn từ 1- 3 năm
- + Hợp đồng lao động thời vụ dưới 1 năm

#### **2.3.4. Đánh giá năng lực thực hiện công việc**

Để khích lệ cán bộ công nhân viên, hàng tháng doanh nghiệp đều có bình xét phân loại thi đua theo hiệu quả công tác, ý thức kỉ luật, năng suất làm việc. Phân loại thi đua gồm có 3 loại:

Bảng 2.8. 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  $\geq 25$  ngày công/ tháng đối với công nhân kỹ thuật,  $\geq 26$  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, 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- 24 ngày công/ tháng, nghỉ vô lý do  $\leq 02$  ngày công/ tháng đối với công nhân kỹ thuật. Từ 20- 25 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.

Kết quả đánh giá nhân viên làm cơ sở cho việc thực hiện chính sách đãi ngộ nhân sự một cách nghiêm túc góp phần khuyến khích động viên tinh thần làm việc của người lao động.

### **2.3.5. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Nhận thấy tầm quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực nên vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được Công ty rất quan tâm. Dựa theo kế hoạch nhân lực hàng năm, phòng nhân sự xác định nhu cầu đào tạo và đào tạo lại cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty sau đó lập kế hoạch cụ thể.

Đào tạo cho nhân viên mới: Trong thời gian thử việc một tháng nhân viên mới được nhân viên phụ trách hướng dẫn những công việc cụ thể.

Đào tạo nâng cao cho nhân viên đang làm việc tại công ty: hàng năm, Công ty cử một số cán bộ công nhân viên đi học để đào tạo nâng cao tay nghề, quan tâm đến công tác tập huấn, hội thảo, nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên trong công ty.

Đào tạo để phát triển nguồn nhân lực đáp ứng được xu thế hội nhập của nền kinh tế. Lao động trực tiếp được đào tạo nghề, học tập các chương trình huấn luyện an toàn lao động. Khi xét có 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 đào tạo, đề nghị phòng tổ chức xác nhận danh sách rồi trình lên Giám đốc Công ty xét duyệt.

Những người tham gia vào khóa đào tạo đều là những người được tuyển chọn từ các phòng, ban có thành tích tốt, có sự cố gắng trong công việc nhưng vì một số lý do hạn chế nên chưa phát huy hết khả năng trong công việc.

## **2.4. Đánh giá công tác sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn**

### **2.4.1. Ưu điểm**

Công ty đã xây dựng được chiến lược phát triển con người trong những năm vừa qua, đó là căn cứ để Công ty có định hướng cho những chính sách nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Việc bố trí nhân lực tương đối hợp lý, tổ chức lao động khoa học đã tạo điều kiện cho người lao động phát huy hết khả năng vào công việc chuyên môn, tạo ra một đội ngũ lao động có trình độ, hăng say làm việc và hiệu quả công việc mang lại thường lớn, tận dụng tối đa năng suất làm việc của máy móc trang thiết bị kỹ thuật, nhanh chóng khấu hao hết giá trị tài sản cố định.

Công ty luôn coi công tác đào tạo và phát triển nhân lực là nhiệm vụ hàng đầu trong kế hoạch nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Từ khâu xác định nhu cầu đào tạo một cách khoa học với từng đối tượng lao động cụ thể đến khâu xây dựng kế hoạch đào tạo và tổ chức đào tạo phù hợp với mỗi cá nhân trong công ty gắn liền với yêu cầu sản xuất kinh doanh.

Chính sách đề bạt, thăng tiến: Công ty nhận thức rõ được đây là vấn đề các doanh nghiệp và người lao động quan tâm trong kế hoạch nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực. Đội ngũ cán bộ công nhân viên trong công ty có cơ hội được thăng thưởng bình đẳng, điều này khuyến khích được người lao động cống hiến được khả năng của mình và phấn đấu nâng cao trình độ nghề nghiệp, giúp cho công ty có thể giữ được người lao động giỏi có tài năng và thu hút được nhân tài đến với Công ty.

Công ty đã xây dựng được chính sách lương, thưởng và các chế độ, chính sách khác đối với người lao động. Bên cạnh đó, công ty đã có những phương pháp

tính lương phù hợp với từng cá nhân và làm tốt công tác an toàn lao động. Đây là những công cụ nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực của công ty một cách có định hướng, nhằm thu hút và khuyến khích những người lao động có chuyên môn giỏi đạt được thành tích cao trong công việc.

#### **2.4.2. Nhược điểm**

Việc xác định nhu cầu nhân lực chỉ mới đưa ra được số lượng lao động cần tuyển dụng ở từng vị trí, các tiêu chuẩn cần đạt được ở vị trí đó được xác định theo kinh nghiệm sử dụng lao động. Vì vậy các tiêu chuẩn tuyển chọn lao động mới tập trung vào khả năng chuyên môn, chưa có sự phân biệt các yêu cầu về năng lực khác nhau đối với các chức danh cần tuyển khác nhau. Phạm vi tuyển dụng nhỏ hẹp tuyển dụng nội bộ chưa thông báo rộng rãi trên phương tiện thông tin đại chúng, chủ yếu từ con em cán bộ công nhân viên trong công ty. Điều này hạn chế khả năng tìm kiếm việc làm của những lao động có năng lực muốn cống hiến vào công ty lại không biết thông tin tuyển dụng của công ty.

Công tác phân tích công việc còn khá mới mẻ và thực hiện chưa có hệ thống khoa học do đó kết quả mang lại chưa đáng kể, việc xác định quyền hạn, trách nhiệm, kỹ năng theo yêu cầu của công việc và xác định nên tuyển những người như thế nào chỉ dựa vào kinh nghiệm của cán bộ phòng tổ chức nhân sự.

Mục tiêu đào tạo của công ty chỉ tập trung vào khía cạnh đào tạo đáp ứng yêu cầu trước mắt mà hầu như bỏ qua khía cạnh phát triển, nội dung của công tác đào tạo và phát triển nhân lực của Công ty còn nhiều hạn chế chưa thực sự giúp ích đắc lực cho công việc cụ thể.

Công ty chưa đánh giá được một cách chính xác năng lực hiện công việc của nhân viên. Do đó, khi đánh giá hệ số chức trách công việc để trả lương cho người lao động còn mang tính chủ quan, dẫn tới thu nhập phản ánh chưa thực sự chính xác mức độ đóng góp của từng cá nhân với kết quả kinh doanh của Công ty.

Công ty chưa quan tâm sâu sắc đến đời sống cũng như các chế độ cho công nhân viên, chưa có các biện pháp khuyến khích người lao động làm việc hăng say cống hiến sức mình vào sự phát triển của công ty. Do đó số lượng lao động nghỉ



*Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực  
tại công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn*

---

việc không lý do và bỏ việc vẫn còn tồn tại không ít, một số lao động còn tỏ ra làm việc hời hợt không có tinh thần trách nhiệm với công việc. Vì vậy công ty cần đưa ra các biện pháp hợp lý để khắc phục những tồn tại nêu trên.

### **Chương 3**

## **MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG**

## **NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH XÂY DỰNG VẬN TẢI LÊ SƠN**

### **3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của Công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn**

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 các hoạt động của đội ngũ cán bộ công đoàn.

Khi hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, nền kinh tế nước ta trong nhiều năm luôn đạt tốc độ tăng trưởng tương đối cao, trong khi đó kinh tế thế giới lâm vào khủng hoảng, để đứng vững trong cạnh tranh, công ty luôn chú trọng công tác đổi mới công nghệ, đổi mới tổ chức sản xuất, nâng cao 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 các phòng ban và các đội thi công công trình, tạo mọi điều kiện cho việc 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.

### **3.2. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn**

#### ***3.2.1. Biện pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực***

##### ***3.2.1.1. Căn cứ của biện pháp***

Sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp, chịu tác động của rất nhiều yếu tố trong đó chất lượng lao động đóng một vai trò vô cùng quan trọng, có mối quan hệ chặt chẽ với các nhân tố khác. Vì vậy, nâng cao chất lượng nguồn

nhân lực là việc làm hết sức cần thiết, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp tăng lên đòi hỏi người lao động làm việc phải có hiệu quả, năng suất lao động cao hơn.

Đào tạo phải được tiến hành thường xuyên (bao gồm cả đào tạo mới và đào tạo lại) làm cho người lao động không bị tụt hậu, thích ứng với hoàn cảnh mới. Việc tổ chức các chương trình đào tạo còn giúp nhân viên nâng cao được năng lực chuyên môn.

Tuy nhiên, nội dung đào tạo và phát triển của Công ty tiến hành chưa triệt để, quy trình thủ tục còn lỏng lẻo, chưa khai thác được tối đa khả năng của việc đào tạo vào sản xuất.

#### *3.2.1.2. Mục tiêu của biện pháp*

Đào tạo được đội ngũ cán bộ công nhân viên kế cận có năng lực quản lý vững vàng, có trình độ chuyên môn cao.

Đào tạo được đội ngũ cán bộ công nhân kỹ thuật, đáp ứng kịp thời yêu cầu chất lượng ngày càng cao của khách hàng, thích nghi với cơ chế thị trường.

Từ đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao sức cạnh tranh về chất lượng xây dựng và dịch vụ trên thị trường, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

#### *3.2.1.3. Nội dung của 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 2010 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.

Ngoài ra công ty nên tiếp tục phát huy hình thức đào tạo truyền thống của mình là đào tạo tại nơi làm việc. Phương thức thực hiện là các lao động có tay nghề vững sẽ kèm cặp chỉ bảo hướng dẫn các lao động mới hoặc các lao động có trình độ thấp hơn. Hình thức này sẽ kích thích công nhân đua nhau học hỏi vươn lên vì tâm lý chung của con người là ai cũng muốn nổi bật, muốn được người khác nể trọng.

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 kỹ năng, trình độ nghề nghiệp của nhân viên.

Thường xuyên đa dạng hóa công việc cho nhân viên, thuyên chuyển 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 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.

*\* 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 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 hợp lý, khoa học, đầu tư cho việc đào tạo dưới nhiều hình thức. Đào tạo một cách bài bản theo một cơ cấu kiến thức hợp lý và phương thức phù 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 trình độ học vấn nhất định, đặc biệt là 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 xây dựng vận tải Lê Sơn. 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 dạy nghề công nhân kỹ thuật, các trường cao đẳng trung cấp 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, chuyên sâu về chuyên môn nghiệp vụ và các kỹ năng sản xuất. Đối với khối cán bộ 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 vừa phải 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.

Có thể nói, sản xuất càng phát triển thì vai trò của đội ngũ cán bộ công nhân 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.

### ***3.2.2. Biện pháp mở rộng phạm vi và thay đổi phương pháp tuyển dụng nhân lực***

#### ***3.2.2.1. Căn cứ của biện pháp***

Trong quá trình tuyển dụng, công ty chưa thông báo rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng như 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 thực 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, bộ phận có vai trò đặc biệt quan trọng trong quá trình tuyển dụng nhân sự cho công ty là phòng hành chính nhân sự. 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.

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 yêu cầu công việc. 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 có năng lực và phẩm chất tốt để sử dụng trong hiện tại và tương lai. Đặc biệt, trong bối cảnh hội nhập kinh tế ngày càng sâu rộng 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.

#### *3.2.2.2. Mục tiêu của biện pháp*

Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực đồng nghĩa với việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty

Tuyển chọn được những ứng viên có năng lực, trình độ chuyên môn cao đáp ứng được yêu cầu tính chất phức tạp của công việc.

#### *3.2.2.3. Nội dung biện pháp*

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, tuyển dụng nhân sự cần chú trọng những 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 yêu 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 môi trường lao động và quan hệ lao động tốt.

Sau khi xác định nhu cầu cần tuyển dụng nhân sự công ty sẽ 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.

Ngoài ra, Công ty còn có thể tuyển dụng qua các ứng viên ứng cử ở các nguồn như ứng viên tự nộp đơn xin việc, qua các trung tâm giới thiệu việc làm. Nguồn tuyển dụng đa dạng sẽ giúp cho Công ty có nhiều cơ hội tuyển chọn được những ứng viên phù hợp.



### **3.2.3. Biện pháp hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động tại công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn**

#### **3.2.3.1. Căn cứ của biện pháp**

Việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên tại công ty được tiến hành đối với các tổ, đội 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 công tác này để mỗi cá nhân cố gắng hoàn thiện mình, làm việc hiệu quả và từ đó thúc đẩy sản xuất kinh doanh đạt 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 tiến hành sâu sát tại cấp phân xưởng còn ở cấp tổ đội thì còn nhiều hời hợt, mang tích chất hình thức và đó là nguyên nhân dẫn đến việc mỗi cá nhân trong tổ đội không nắm bắt được tình hình thi đua, thực hiện công việc của tổ đội mình so với tổ đội khác và toàn công ty. Thực hiện công việc như thế nào, hiệu quả chung ra sao để có thể tích cực cố gắng hơn nữa trong công tác thi đua lao động là vấn đề chưa được người lao động chú trọng.

\* 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.

### *3.2.3.2. Mục tiêu của biện pháp*

Đánh giá năng lực làm việc của nhân viên một cách khách quan, trung thực.

Hạn chế tối đa việc đánh giá thi đua khen thưởng mang tính chất không công bằng, chủ quan của một bộ phận quản lý trong Công ty, gây lãng phí, trả công không xứng đáng với những gì người lao động đã cống hiến.

Tạo được không khí thi đua, thi đua sáng tạo trong công việc.

Nâng cao hiệu quả, chất lượng công việc.

### *3.2.3.3. Nội dung của biện pháp*

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

Hàng tuần mỗi nhân viên phải đăng kí với cấp trên của mình về khối lượng công việc hoàn thành và nhận những công việc phát sinh hợp lý do cấp trên giao cho. Có ý kiến về những công việc mình được giao: đã hợp lý hay chưa, khối lượng công việc phải làm trong khoảng thời gian đó có phù hợp hay không. Những ý kiến đóng góp phải khách quan, trung thực để lấy làm chỉ tiêu, mốc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên. Kết quả công việc được cấp trên ghi nhận vào mỗi tuần, lưu lại vào sổ theo dõi để làm cơ sở khen thưởng nhằm khuyến khích, động viên kịp thời tinh thần người lao động.

\* Đối với các nhân viên thuộc cấp tổ đội:

Tổ trưởng của mỗi đội 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. Việc cập nhật thông tin về tổ đội mình được thực hiện 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 ban 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 kiến để giải quyết những khó khăn mà cá nhân trong tổ đội 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 kí công việc thực hiện trong tháng( được điều chỉnh hàng tuần dựa 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 đội trưởng để báo cáo tình hình sản xuất, chia sẻ những thuận lợi và khó khăn, những kinh nghiệm đúc kết được trong thực tế sản xuất để các tổ đội khác lấy đó làm cơ sở rút kinh nghiệm cho tổ đội mình.

#### *3.2.3.4. 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.

#### *3.2.4. Biện pháp tạo động lực khuyến khích người lao động*

##### *3.2.4.1. Căn cứ của biện pháp*

Trong những năm qua Công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn đã làm tương đối tốt việc quan tâm, khuyến khích, tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên. Điều đó thể hiện hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh liên tục tăng qua các năm.

Để phát huy tốt khả năng của nhân viên hơn nữa thì trong những năm tới việc không ngừng hoàn thiện ứng dụng các đòn bẩy kinh tế kích thích lợi ích vật chất cũng như tinh thần đối với công nhân trong công ty là một dụng cụ đắc lực để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, làm cho người lao động gắn bó hơn với Công ty, hết lòng vì sự nghiệp, mục tiêu trước mắt của tập thể, của doanh nghiệp.

#### *3.2.4.2. Mục tiêu của biện pháp*

Phát huy tốt khả năng của nhân viên kích thích tinh thần làm việc mang lại hiệu quả cao.

Làm cho người lao động gắn bó với công ty hơn.

#### *3.2.4.3. Nội dung của biện pháp*

##### *\* Kích thích về vật chất:*

Kích thích về vật chất rất quan trọng trong quá trình nâng cao hiệu quả sử dụng lao động. Kích thích vật chất bao gồm những khoản tiền lương, tiền thưởng được trả cho người lao động hăng say làm việc để đạt được hiệu quả cao.

Về tiền lương công ty nên xem xét mức lương cho nhân viên. Công ty phải có hình thức trả lương cho phù hợp với điều kiện thực tế đồng thời công tác tổ chức tiền lương phải đảm bảo tốc độ năng suất lao động nhanh hơn tốc độ tăng của tiền lương bình quân. Mặc dù tiền lương của công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn có tăng lên so với những năm trước đây nhưng đây chỉ là mức lương bình quân của toàn bộ công nhân viên trong công ty, còn trên thực tế thì lương của lao động trực tiếp tăng lên không đáng kể và chưa đáp ứng được mong muốn của người lao động. Với mức lương như vậy Công ty vẫn không có biện pháp hoàn thiện thì người lao động sẽ cảm thấy chán nản, không tận tâm tận tình với công việc, họ chỉ làm hết bổn phận trách nhiệm của mình do đó không tận dụng hết khả năng sẵn có và tiềm năng của nhân viên.

Ngoài ra, Công ty lên bậc lương hàng năm cho cán bộ công nhân viên. Công tác này vừa góp phần nâng cao trình độ tay nghề của người lao động, đòi hỏi người lao động phải thường xuyên học hỏi đồng thời nâng cao mức lương cơ bản cho người lao động.

Về tiền thưởng đây là phần mềm kích thích vật chất đối với người lao động, nó ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả sử dụng lao động trong công ty. Tuy nhiên chế độ tiền thưởng của Công ty với tỷ lệ rất thấp, chưa đáp ứng được nguyện vọng của nhân viên.

Do đó, trong những năm tới cần đẩy mạnh doanh số bán ra, giảm chi phí lưu thông, tăng cường cơ sở vật chất kỹ thuật, tăng thu nhập từ đó trích một khoản vào tiền quỹ khen thưởng phúc lợi của Công ty. Việc khen thưởng này dựa vào năng lực làm việc của nhân viên thông qua kết quả kinh doanh. Nó tác động rất lớn đến tâm lý người lao động, thể hiện sự quan tâm của Ban lãnh đạo Công ty đối với người lao động, đồng thời thúc đẩy người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ nhất là trong tình huống khó khăn. Bên cạnh đó, Công ty cũng nên có hình phạt nghiêm minh khi cán bộ công nhân viên vi phạm công việc được giao. Việc thực hiện chế độ thưởng phạt sẽ giúp cho nhân viên làm việc với tinh thần trách nhiệm cao, hiệu quả công việc vì thế sẽ cao hơn.

**\* Kích thích về tinh thần**

Công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn cũng đã có một số hoạt động nhằm kích thích tinh thần của nhân viên. Tuy nhiên hiệu quả từ những hoạt động đó mang lại là chưa cao nên Công ty cần chú trọng hơn nữa về công tác này. Công ty cần có thể xem xét một số ý kiến:

Tạo bầu không khí làm việc lành mạnh thoải mái, tránh kéo dài thời gian lao động gây căng thẳng cho người lao động.

Tổ chức các buổi họp mặt trò chuyện, trao đổi kinh nghiệm, học hỏi kiến thức, thảo luận về kế hoạch công việc sắp tới nhằm nâng cao tầm hiểu biết đồng thời gây cho người lao động hứng thú làm việc tăng năng suất lao động.

Cần khen thưởng, biểu dương một số gương lao động giỏi trước toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty để mọi người noi gương.

Cần phải tổ chức nhiều hơn nữa các buổi dã ngoại, nghỉ ngơi cho cán bộ công nhân viên trong Công ty và con em họ để họ thêm yêu mến công ty, hăng say làm việc.

\* Hoàn thiện chế độ trợ cấp và bảo hộ lao động:

Để duy trì và nâng cao hiệu quả công việc thì ngoài việc phải kích thích tinh thần và vật chất cho người lao động phải cùng với họ nâng cao hiệu quả lao động. Công ty cần phải có chế độ trợ cấp và bảo hộ hợp lý đối với người lao động để họ yên tâm làm việc cống hiến sức lực và trí lực vào công việc được giao.

Nhằm góp phần nâng cao đời sống của cán bộ công nhân viên, ngoài các khoản trợ cấp cho công nhân viên khi gặp khó khăn do nhà nước quy định, Công ty cần thực hiện tốt một số chế độ trợ cấp ốm đau, tai nạn, thai sản, trợ cấp hưu trí, thôi việc. Ngoài ra, Công ty nên áp dụng một số hình thức hỗ trợ kinh tế như cho vay tiền để làm nhà, xây dựng gia đình đối với lao động trẻ khuyến khích họ gắn bó, ràng buộc với Công ty hơn.

## **KẾT LUẬN**

Hội nhập kinh tế quốc tế càng sâu rộng, vai trò của nguồn 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 đến năng lực cạnh tranh của một quốc gia hay một doanh nghiệp. Vì vậy, nhân lực chất lượng cao đã trở thành tài sản vô hình giữ vị trí đặc biệt quan trọng trong cơ cấu tổ chức. Từ đó đang đặt ra vấn đề quản lý và sử dụng nguồn nhân lực sao cho có hiệu quả là một vấn đề cấp thiết đối với các nhà quản lý cả trên tầm vi mô và vĩ mô.

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 xây dựng vận tải Lê Sơn 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 dài hạn.

Trong thời gian được thực tập tốt nghiệp tại công ty trên cơ sở 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 xuất một số giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại công ty, với mong muốn kiểm chứng lại những kiến thức đã lĩnh hội được trong quá trình học tập vào thực tế nhằm gắn quá trình học đi đôi với hành.

Một lần nữa em xin cảm ơn ban lãnh đạo công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn, cảm ơn thầy giáo hướng dẫn TS. Nguyễn Xuân Quang, cảm ơn các thầy cô khoa Quản trị kinh doanh trường Đại Học Dân Lập Hải Phòng đã tạo điều kiện để em hoàn thành khóa luận này.

Do năng lực và kiến thức có hạn nên bài viết 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... tháng...năm

Sinh viên

Nguyễn Thị Thủy

### **Danh mục tài liệu tham khảo**



1. Báo cáo tài chính năm 2010, năm 2011 của công ty TNHH xây dựng vận tải Lê Sơn
2. Nguyễn Thanh Hội, năm 1999, “Quản trị nhân sự” NXB Thống kê
3. Nguyễn Hữu Thân, năm 2006, “Quản trị nhân sự” NXB Thống kê
4. Giáo trình tổ chức lao động khoa học – Bộ môn kinh tế lao động, trường đại học Kinh tế quốc dân – NXB Giáo dục năm 1994
5. George T. Milkovich, John W. Boudreau, năm 2002, “Quản trị nguồn nhân lực”, NXB Thống kê.
6. Bộ luật lao động
7. Báo lao động, một số sách báo, tạp chí khác.
8. Khóa luận tốt nghiệp của sinh viên trường Đại học Dân lập Hải phòng.