

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



ISO 9001 : 2008

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

**NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
LỚP: QUẢN TRỊ KINH DOANH TÀI NĂNG**

**Sinh viên : Phạm Thị Ngọc
Giảng viên hướng dẫn : TS. Hoàng Chí Cường
ThS. Phạm Thị Thu Huyền**

HẢI PHÒNG - 2015

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

**NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN SỰ
TẠI CÔNG TY TNHH TÂM CHIẾN**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY
NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
LỚP: QUẢN TRỊ KINH DOANH TÀI NĂNG**

**Sinh viên : Phạm Thị Ngọc
Giảng viên hướng dẫn : TS. Hoàng Chí Cương
ThS. Phạm Thị Thu Huyền**

HẢI PHÒNG – 2015

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

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Phạm Thị Ngọc

Mã SV: 1112401115

Lớp: QTTN102

Ngành: Quản trị Kinh doanh

Tên đề tài: Nâng cao hiệu quả sử dụng nhân sự tại công ty TNHH Tâm Chiến

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp:

.....

.....

.....

.....

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Hoàng Chí Cương

Học hàm, học vị: Tiến sĩ

Cơ quan công tác: Trường Đại Học Dân Lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Nâng cao hiệu quả sử dụng nhân sự tại công ty TNHH Tâm Chiến

Người hướng dẫn thứ hai:

Họ và tên: Phạm Thị Thu Huyền

Học hàm, học vị: Thạc sĩ

Cơ quan công tác: Trường Đại Học Dân Lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Nâng cao hiệu quả sử dụng nhân sự tại công ty TNHH Tâm Chiến

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 01 tháng 06 năm 2015

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 03 tháng 08 năm 2015

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Phạm Thị Ngọc

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

T.S Hoàng Chí Cương

Th.S Phạm Thị Thu Huyền

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2015

Hiệu trưởng

GS.TS.NGƯT *Trần Hữu Nghị*

PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

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

-
-
-
-
-

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

-
-
-
-
-

3. Cho điểm của cán bộ hướng dẫn (ghi bằng cả số và chữ):

- Điểm số:.....
- Điểm chữ:.....điểm.

Hải Phòng, ngày..... tháng..... năm 2015

Cán bộ hướng dẫn

TS. Hoàng Chí Cương

ThS. Phạm Thị Thu Huyền

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN SỰ	2
1.1. Khái niệm quản trị nhân sự	2
1.2. Mục tiêu, vai trò của quản trị nhân sự.....	3
1.2.1. Mục tiêu của quản trị nhân sự	3
1.2.2. Vai trò của quản trị nhân sự	3
1.3. Nội dung của quản trị nhân sự	3
1.3.1. Phân tích công việc	4
1.3.2. Hoạch định nhân sự.....	5
1.3.3. Tuyển dụng nhân sự	7
1.3.3.1. Quy trình tuyển dụng nhân sự:.....	7
1.3.3.2. Nguồn tuyển dụng	8
1.3.4. Định mức lao động.....	10
1.3.5. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.....	11
1.3.7. Đào tạo và phát triển nhân sự.....	16
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân sự	18
1.4.1. Nhân tố môi trường kinh doanh	18
1.4.2. Nhân tố con người.....	20
1.4.3. Nhân tố nhà quản trị	21
1.5. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng lao động.....	21
1.5.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động.....	21
1.5.2. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng lao động	22
1.5.3. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động	23
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH TÂM CHIẾN	24
2.1. Tổng quan về công ty TNHH Tâm Chiến.....	24
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	24
2.1.2. Chức năng nhiệm vụ, ngành nghề sản xuất kinh doanh	26
2.1.2.1. Ngành nghề sản xuất kinh doanh	26
2.1.2.2. Chức năng, nhiệm vụ	26
2.1.3. Cơ cấu tổ chức.....	27
2.1.3.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức, quản lý công ty.....	27
2.1.3.2. Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban.....	27

2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong 3 năm vừa qua	29
2.1.5. Những thuận lợi và khó khăn của công ty	30
2.1.5.1. Thuận lợi	30
2.1.5.2. Khó khăn	31
2.2. Thực trạng sử dụng nhân sự tại công ty TNHH Tâm Chiến.....	31
2.2.1. Mục đích và ý nghĩa của việc tìm hiểu công tác nhân sự trong công ty... 31	
2.2.1.1. Mục đích.....	31
2.2.1.2. Ý nghĩa	32
2.2.2. Đặc điểm lao động của công ty	32
2.2.3. Thực trạng công tác sử dụng nhân sự tại công ty	36
2.2.3.1. Công tác hoạch định nhân sự	36
2.2.3.2. Công tác phân tích và thiết kế công việc.	36
2.2.3.3. Công tác tuyển dụng nhân sự	37
2.2.3.4. Công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên	45
2.2.3.5. Công tác đãi ngộ nhân sự.....	46
2.2.3.6. Công tác đào tạo và phát triển nhân sự.	48
2.3. Phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân sự tại công ty TNHH Tâm Chiến.....	49
2.4. Đánh giá công tác sử dụng nhân sự tại công ty TNHH Tâm Chiến	51
2.4.1. Ưu điểm.....	51
2.4.2. Nhược điểm.....	52
CHƯƠNG 3 MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH TÂM CHIẾN.....	53
3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của công ty TNHH Tâm Chiến trong thời gian tới	53
3.2. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nhân sự tại công ty TNHH Tâm Chiến.....	53
3.2.1. Biện pháp 1: Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nhân sự	53
3.2.2. Biện pháp 2: Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nhân sự .	57
3.2.3. Biện pháp 3: Nâng cao hiệu quả công tác kiểm tra, đánh giá năng lực thực hiện công việc của người lao động.....	58
KẾT LUẬN	59
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	61

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1: Hoạch định nhân sự.....	6
Sơ đồ 2 – Các hình thức đãi ngộ nhân sự.....	14
Sơ đồ 3 – Tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự.....	17
Sơ đồ 4 - Cơ cấu tổ chức công ty	27
Sơ đồ 5 – Lưu đồ tuyển dụng	41

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1 - Tổng hợp kết quả sản xuất kinh doanh	29
Bảng 2 – Phân loại lao động theo giới tính	33
Bảng 3 – Phân loại lao động theo trình độ học vấn.....	34
Bảng 4 – Phân loại lao động theo tính chất lao động	35
Bảng 5 - Tình hình tuyển dụng của công ty trong 2 năm vừa qua	39
Bảng 6 - Đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng.....	40
Bảng 8 - Phụ cấp chức vụ	48
Bảng 9 – Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân sự	49
Bảng 10 – Bảng câu hỏi phỏng vấn.....	55

DANH SÁCH TỪ NGỮ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Từ thay thế
1	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
2	PGS.TS	Phó Giáo sư - Tiến sĩ
3	LĐ	Lao động
4	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
5	LNST	Lợi nhuận sau thuế
6	TBP	Trưởng bộ phận
7	KT	Kế toán
8	CN	Công nhân

LỜI MỞ ĐẦU

Trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa diễn ra vô cùng mạnh mẽ, cùng với sự phát triển không ngừng của khoa học kỹ thuật như hiện nay, việc quản lý và sử dụng nhân sự đang ngày càng trở thành một yếu tố cốt lõi, đóng vai trò quan trọng, quyết định sự phát triển bền vững của mỗi tổ chức, doanh nghiệp. Muốn tồn tại và lớn mạnh, mỗi doanh nghiệp phải có kế hoạch sử dụng nhân sự một cách hiệu quả, đem yếu tố nhân sự trở thành tài sản quý giá nhất và là chiếc chìa khóa dẫn tới thành công.

Công ty TNHH Tâm Chiến là một công ty sản xuất nhỏ nhưng đang ngày một lớn mạnh với đội ngũ CNV hùng hậu, có năng lực, trang thiết bị, máy móc công nghệ hiện đại đã ngày càng được ưa chuộng, tin dùng trên thị trường. Các mặt quản lý tuy đã có sự tiến bộ rõ rệt trong một vài năm gần đây nhưng vẫn còn rất nhiều hạn chế cần được khắc phục, sửa đổi. Vấn đề nâng cao hiệu quả sử dụng nhân sự luôn được Ban Giám đốc công ty quan tâm, chú trọng nhưng vẫn chưa đạt được hiệu quả như mong muốn. Vậy đâu là nguyên nhân gây ra tình trạng đó? Giải pháp nào là hữu hiệu?

Là sinh viên năm cuối thực tập tại công ty TNHH Tâm Chiến, đây là cơ sở để em được tiếp cận với công việc đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế xã hội. Bên cạnh đó, em còn có cơ hội để áp dụng kiến thức của mình đã được học vào thực tế. Vì vậy, em đã mạnh dạn đi sâu tìm hiểu và lựa chọn đề tài khóa luận là “**Nâng cao hiệu quả sử dụng nhân sự tại công ty TNHH Tâm Chiến**”. Đề tài gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận chung về quản trị nhân sự và hiệu quả sử dụng nhân sự.

Chương 2: Thực trạng sử dụng nhân sự tại công ty TNHH Tâm Chiến.

Chương 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân sự tại công ty TNHH Tâm Chiến.

Do trình độ hiểu biết và kinh nghiệm của bản thân em cũng như phạm vi của đề tài còn hạn chế nên trong bài không tránh khỏi những thiếu sót.

Em xin cảm ơn Ban Giám đốc và các chị thuộc phòng Nhân sự công ty TNHH Tâm Chiến đã giúp đỡ và tạo điều kiện thuận lợi cho em trong thời gian thực tập tại công ty.

Em cũng xin cảm ơn thầy Hoàng Chí Cương cùng cô Phạm Thị Thu Huyền đã tận tình giúp đỡ em hoàn thành bài khóa luận.

Sinh viên
Ngọc
Phạm Thị Ngọc

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN SỰ

1.1. Khái niệm quản trị nhân sự

Trên thị trường ngày nay, các doanh nghiệp đang đứng trước thách thức phải tăng cường tối đa hiệu quả cung cấp các sản phẩm dịch vụ của mình. Điều này đòi hỏi phải có sự quan tâm tới chất lượng sản phẩm và dịch vụ, tới các phương thức marketing và bán hàng tốt cũng như các quy trình nội bộ hiệu quả. Các doanh nghiệp hàng đầu thường cố gắng để tạo sự cân bằng giữa tính chất nhất quán và sự sáng tạo. Để đạt được mục tiêu này, họ dựa vào một số tài sản lớn nhất của mình đó là “nguồn nhân lực” hay “nhân sự”.

“Nhân sự” là nguồn lực đóng vai trò vô cùng quan trọng trong hoạt động của các doanh nghiệp, tổ chức. Do đó, việc khai thác tốt nguồn lực này để phục vụ sự phát triển của doanh nghiệp và xã hội là một vấn đề quan trọng trong việc quản lý các tổ chức và doanh nghiệp. Việc quản lý, kiểm soát các nguồn lực đòi hỏi sự hiểu biết về con người ở nhiều khía cạnh, và quan niệm rằng con người là yếu tố trung tâm của sự phát triển. Quản trị nhân sự (hay quản trị nguồn nhân lực) có mục đích tạo điều kiện để con người phát huy hết khả năng tiềm ẩn, giảm lãng phí nguồn lực, tăng hiệu quả của tổ chức.

Giáo sư Felix Migro cho rằng: *“Quản trị nhân sự là nghệ thuật chọn lựa những nhân viên mới và sử dụng những nhân viên cũ sao cho năng suất và chất lượng công việc của mỗi người đều đạt tới mức tối đa có thể được.”*

Còn theo giáo sư người Mỹ Dinock: *“Quản trị nhân sự bao gồm toàn bộ những biện pháp và thủ tục áp dụng cho nhân viên của một tổ chức và giải quyết tất cả những trường hợp xảy ra có liên quan đến một loại công việc nào đó”*.

Dù có rất nhiều ý kiến và quan điểm khác nhau về quản trị nhân sự nhưng tất cả đều cho rằng: Quản trị nhân sự (hay quản trị nguồn nhân lực) là công tác quản lý các lực lượng lao động của một tổ chức, công ty tiến hành triển khai hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược của đơn vị.

Quản trị nhân sự là sự khai thác và sử dụng nguồn nhân lực của một tổ chức hay một công ty một cách hợp lý và hiệu quả.

Quản trị nhân sự không chỉ có thể áp dụng trong sản xuất kinh doanh mà còn cho mọi lĩnh vực khác nữa.

Quản trị nhân sự góp phần vào việc giải quyết các mặt kinh tế xã hội của vấn đề lao động. Đó là một vấn đề chung của xã hội, mọi hoạt động kinh tế nói

chung đều đi đến một mục đích sớm hay muộn là làm sao cho người lao động hưởng thành quả do họ làm ra.

Quản trị nhân sự gắn liền với mọi tổ chức, bất kỳ một cơ quan tổ chức nào cũng cần phải có bộ phận nhân sự. Quản trị nhân sự là một thành tố quan trọng của chức năng quản trị, nó có gốc rễ và các nhánh trải rộng khắp nơi trong mọi tổ chức. Quản trị nhân sự hiện diện ở khắp các phòng ban, bất cứ cấp quản trị nào cũng có nhân viên dưới quyền vì thế đều phải có quản trị nhân sự. Cung cách quản trị nhân sự tạo ra bầu không khí văn hoá cho một doanh nghiệp. Đây cũng là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành bại của một doanh nghiệp.

1.2. Mục tiêu, vai trò của quản trị nhân sự

1.2.1. Mục tiêu của quản trị nhân sự

Quản trị nhân sự có 2 mục tiêu chủ yếu sau:

- Sử dụng hiệu quả nhân lực của tổ chức (sử dụng đúng người với kỹ thuật và trình độ phù hợp vào đúng công việc và vào đúng thời điểm thích hợp) nhằm tăng năng suất, chất lượng lao động để đạt được mục tiêu, chiến lược đề ra.

- Đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng cho người lao động, tạo điều kiện cho họ được phát huy tối đa năng lực của bản thân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tụy với công ty.

1.2.2. Vai trò của quản trị nhân sự

Chức năng của quản trị nhân sự là xử lý dữ liệu về quá trình hoạt động của nhân viên, từ đó cung cấp thông tin để ra quyết định về nhân sự.

Các hoạt động quản trị nhân sự trong một tổ chức bao gồm:

- Quản lý nhân sự (hoạt động chính): theo dõi, kiểm soát việc tuyển dụng nhân sự; theo dõi, ghi nhận, đánh giá nhân sự như: tuyển dụng, đào tạo, huấn luyện, đánh giá kết quả công việc trong đơn vị.

- Quản lý tiền lương: theo dõi, ghi nhận các khoản phải trả và thanh toán cho người lao động.

1.3. Nội dung của quản trị nhân sự

Quản trị nhân sự chính là việc thực hiện chức năng tổ chức của quản trị căn bản, bao gồm các nội dung cơ bản sau đây:

1. Phân tích công việc
2. Hoạch định (tài nguyên) nhân sự
3. Tuyển dụng nhân sự
4. Định mức lao động

5. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên
6. Đãi ngộ nhân sự
7. Đào tạo và phát triển nhân sự

Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động thông qua việc động viên, kích thích vật chất và tinh thần đối với nhân viên.

Như vậy quản trị nhân sự gắn liền với việc tổ chức, bất kỳ doanh nghiệp nào hình thành và hoạt động thì đều phải có bộ phận tổ chức.

Vì vậy, việc quản trị nhân sự là quản trị tài nguyên nhân sự cùng với việc phân tích công việc, tuyển dụng nhân viên, đào tạo và nâng cao năng lực chuyên môn nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng lao động một cách tốt nhất để thực hiện mục tiêu của tổ chức.

1.3.1. Phân tích công việc

Phân tích công việc là tiến trình tìm hiểu và xác định một cách có hệ thống các nội dung, đặc điểm, nhiệm vụ của từng công việc và các kỹ năng, năng lực cần thiết của người thực hiện trong một tổ chức. Phân tích công việc là một nội dung quan trọng trong quản trị nhân sự, nó ảnh hưởng trực tiếp đến các nội dung khác của quản trị nhân sự.

Phân tích công việc cung cấp các thông tin là tài liệu cơ sở cho việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

❖ Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc: Gồm 6 bước:

- **Bước 1:** Xác định mục đích sử dụng các thông tin phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin phân tích công việc hợp lý nhất.

- **Bước 2:** Thu thập các thông tin cơ bản trên cơ sở của sơ đồ tổ chức; các văn bản về mục đích yêu cầu, chức năng quyền hạn của công ty, phòng ban, phân xưởng; sơ đồ quy trình công nghệ và bản mô tả công việc cũ (nếu có).

- **Bước 3:** Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập; tùy theo dạng hoạt động và khả năng tài chính, có thể sử dụng một hoặc kết hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin sau đây: Quan sát, bấm giờ, chụp ảnh, phỏng vấn, bản câu hỏi.

- **Bước 4:** Kiểm tra xác minh lại tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu thập để phân tích công việc (thực hiện trong bước 4) cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác, đầy đủ bằng chứng các nhân viên, công nhân thực hiện công việc và các viên giám thị giám sát tình hình thực hiện công việc đó.

- **Bước 5:** Xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Bản mô tả công việc là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến công tác cụ thể như chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Như vậy, bản mô tả công việc là bản liệt kê chính xác. Như vậy bản mô tả công việc là một bản liệt kê chính xác và xúc tích những điều mà nhân viên phải thực hiện.

Bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê tất cả những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng và những đặc điểm cá nhân phù hợp nhất cho công việc. Bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần một nhân viên như thế nào để có thể hoàn thành công việc tốt nhất.

1.3.2. **Hoạch định nhân sự**

Theo Shimon L. Dolan and Randall S. Schuler: “Hoạch định nhân sự có thể tạo nên hoặc phá vỡ một tổ chức. Hoạch định nhân sự không có hiệu quả giống như một tổ chức có một nhà máy và một văn phòng mà không có người điều hành nó một cách có hiệu năng.”.

Hoạch định nhân sự là quá trình phân tích, xác định nhu cầu về nhân lực của một tổ chức để tiến hành các bước tiếp theo nhằm đáp ứng nhu cầu đó.

Hoạch định nhân sự là một tiến trình đảm bảo cho tổ chức có đủ số người với những kỹ năng và điều kiện cần thiết để hoàn thành công việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

❖ **Hoạch định nhân sự (hoạch định nhu cầu nhân lực) một cách cụ thể bao gồm:**

- Xác định cần bao nhiêu người với trình độ lành nghề thích ứng để thực hiện các nhiệm vụ hay mục tiêu của tổ chức.

- Xác định lực lượng lao động sẽ làm việc cho tổ chức.

- Lựa chọn các giải pháp để cân đối cung và cầu nhân lực của tổ chức tại thời điểm thích hợp trong tương lai.

❖ **Mục đích của hoạch định nhân sự:**

- Tối đa hóa việc sử dụng nhân lực và bảo đảm sự phát triển liên tục của nó.

- Bảo đảm có khả năng cần thiết để thực hiện các mục tiêu của tổ chức

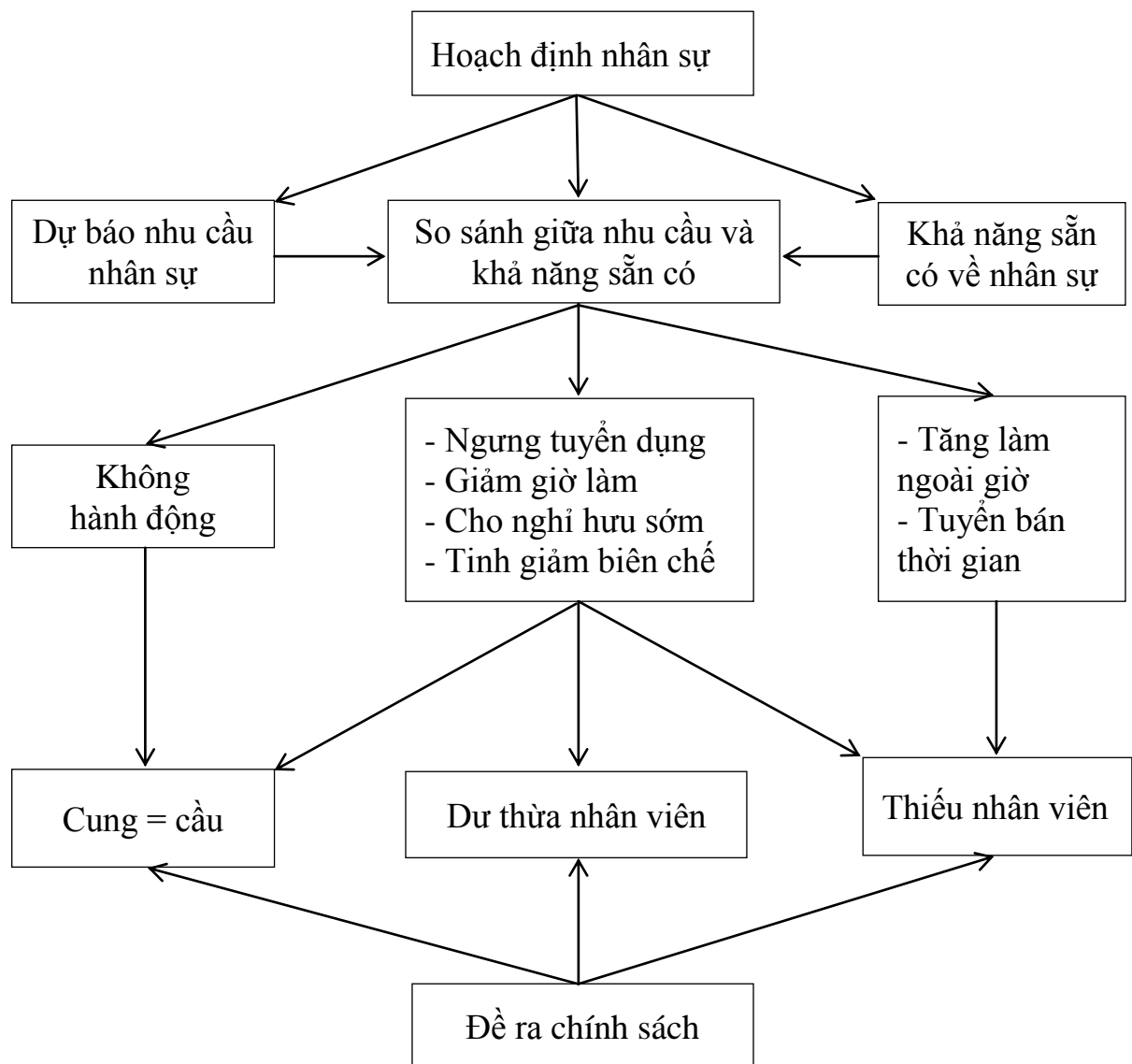
- Phối hợp các hoạt động về nhân lực với các mục tiêu của tổ chức

- Tăng năng suất của tổ chức.

Rõ ràng, hoạch định nhân sự giúp cho tổ chức xác định rõ khoảng cách

giữa hiện tại và định hướng tương lai về nhu cầu nhân lực của tổ chức; chủ động thấy trước được các khó khăn và tìm các biện pháp nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực. Đồng thời, hoạch định nhân sự giúp cho tổ chức thấy rõ hơn những hạn chế và cơ hội của nguồn tài sản nhân lực mà tổ chức hiện có. Điều này có ý nghĩa quan trọng trong hoạch định các chiến lược kinh doanh. Nói khác, hoạch định nhân sự không thể thực hiện một cách tách biệt mà phải được kết nối một cách chặt chẽ với chiến lược của công ty.

Sơ đồ 1: Hoạch định nhân sự



❖ Các yếu tố ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực

Có nhiều yếu tố có thể ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực của tổ chức. Ta có thể chia làm các nhóm yếu tố sau đây:

✓ Nhóm các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài:

- Các bước ngoặt của nền kinh tế có thể ảnh hưởng tới nhu cầu về nhân lực.

- Những thay đổi về chính trị hay pháp luật cũng có thể ảnh hưởng tới nhu cầu nhân lực tương lai của một tổ chức .
- Các thay đổi về kỹ thuật sẽ ảnh hưởng mạnh mẽ tới nhu cầu tương lai của một tổ chức về nhân lực.
- Sức ép của cạnh tranh toàn cầu sẽ ảnh hưởng tới nhu cầu tương lai của tổ chức về nhân lực .

✓ **Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong của tổ chức:**

- Các mục tiêu kinh doanh chiến lược của tổ chức:
- Giảm quy mô và thiết kế lại công việc để đối phó với sức ép cạnh tranh sẽ làm giảm nhu cầu nhân lực
 - Áp dụng kỹ thuật, công nghệ mới là xu hướng tất yếu của sự phát triển và điều này đưa đến những thay đổi trong cơ cấu và số lượng lao động .
 - Nhu cầu tương lai của tổ chức về nhân lực sẽ thay đổi khi sản phẩm và dịch vụ hướng về chu kỳ tồn tại của sản phẩm .
 - Sự độc lập hay hợp tác với các tổ chức khác cũng có thể thay đổi nhu cầu nhân lực.
 - Sự thay đổi về lực lượng lao động của tổ chức:
- Những thay đổi về chất lượng lao động như tính năng động, tinh thần trách nhiệm, trình độ thành thạo về kỹ thuật ...
- Các yếu tố khác rất khó dự báo như: sự vắng mặt, chết ... đây là các yếu tố mà các nhà quản trị rất khó tiên liệu trước.

1.3.3. Tuyển dụng nhân sự

Tuyển dụng nhân sự là quá trình tìm kiếm, thu hút và tuyển chọn nhân sự từ nhiều nguồn khác nhau những nhân viên đầy đủ những năng lực cần thiết để đảm nhiệm những vị trí mà doanh nghiệp cần tuyển.

1.3.3.1. Quy trình tuyển dụng nhân sự:

Mỗi doanh nghiệp có những quy trình tuyển dụng nhân sự khác nhau. Tuy nhiên, về cơ bản đều trải qua các bước sau:

- Bước 1: Lập kế hoạch tuyển dụng

+ Xác định các vị trí cần tuyển, số lượng nhân viên cần tuyển và các tiêu chuẩn đặt ra đối với ứng viên.

+ Dự kiến kế hoạch tuyển dụng trong thời gian bao lâu, trong thông báo tuyển dụng cần những nội dung gì...

+ Xác định các phương pháp, hình thức tuyển dụng sẽ được áp dụng và các nguồn tuyển dụng là nội bộ hay ngoài doanh nghiệp.

- Bước 2: Thông báo tuyển dụng

Đăng thông báo tuyển dụng trên các phương tiện truyền thông, các trang web tuyển dụng, hoặc ngay tại doanh nghiệp và trên chính trang web của doanh nghiệp.

- Bước 3: Thu nhận, chọn lọc hồ sơ

+ Tiếp nhận hồ sơ dự tuyển của các ứng viên.

+ Chọn lọc sơ bộ những hồ sơ phù hợp nhất cho vị trí công việc sau đó lên kế hoạch phỏng vấn.

+ Hẹn lịch phỏng vấn với những hồ sơ được chọn lựa.

- Bước 4: Phỏng vấn tuyển chọn

+ Phỏng vấn, đánh giá năng lực, trình độ và khả năng tiếp nhận công việc của ứng viên.

+ Xác định những ứng viên phù hợp các tiêu chuẩn, điều kiện cần thiết cho công việc để tiếp tục thử việc.

+ Đề cập đến vấn đề lương thưởng, chế độ của công ty để ứng viên được biết và quyết định có làm việc cùng công ty hay không.

- Bước 5: Thử việc

+ Để các ứng viên được tiếp xúc thực tế với công việc để thể hiện khả năng, trình độ của mình có đáp ứng được nhu cầu công việc hay không.

+ Dựa vào quá trình thử việc tìm ra những ứng viên phù hợp nhất để đưa ra quyết định tuyển dụng.

1.3.3.2. Nguồn tuyển dụng**❖ Nguồn tuyển dụng nội bộ:**

Khi phát sinh nhu cầu luân chuyển nhân sự trong công ty từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ vị trí này sang vị trí khác, cán bộ nhân sự sẽ lựa chọn nguồn nội bộ. Các phương pháp được áp dụng trong trường hợp này là:

- Phương pháp thứ nhất: dựa trên sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong công ty, qua sự đề bạt của chính những cán bộ, công nhân viên trong doanh nghiệp mình.

- Phương pháp thứ hai: qua thông báo về các vị trí công việc cần tuyển dụng đến tất cả các cá nhân trong công ty. Thông báo của công ty đưa ra nói rõ về vị trí công việc cần tuyển người, nhiệm vụ công việc và yêu cầu về trình độ cần tuyển dụng để mọi cá nhân trong công ty được biết. Những cá nhân qua thông báo này sẽ tự so sánh được khả năng đáp ứng của mình với công việc tuyển dụng, từ đó đến phòng nhân sự đăng ký.

✓ Ưu điểm

- Tiết kiệm chi phí tuyển dụng.
 - Tạo sự tự tin và động lực cho chính những người lao động trong công ty thử sức và ứng cử vào các vị trí mới.
 - NV đã quen với văn hoá, nội quy công ty.
 - Có thể vận dụng ngay mối liên hệ với các phòng ban khác.
 - Lãnh đạo đã biết được năng lực và ưu nhược điểm của nhân viên.
- => Việc phân công nhiệm vụ sát với năng lực hơn.

✓ Nhược điểm

- Việc tuyển dụng có thể chỉ là ý kiến chủ quan của người quản lý khi tuyển dụng nhân sự từ nguồn nội bộ.
- Không tạo được nét mới trong cty.
- Tự phụ và “quen mặt”, đôi khi không hết mình trong nhiệm vụ mới.
- Ít có những sáng kiến đổi mới hay kinh nghiệm chuyên môn học được từ môi trường bên ngoài.
- Mối quan hệ khách hàng, đối tác hạn chế hơn so với lao động tuyển từ bên ngoài.

❖ Nguồn tuyển dụng bên ngoài doanh nghiệp

Khi mà sự bố trí và sắp xếp công việc là hợp lý, cơ cấu nhân sự đang ổn định thì sự luân chuyển nhân sự lại gây nên sự xáo trộn cơ cấu lao động của công ty. Không những thế, việc luân chuyển nhân sự đôi khi còn bị ảnh hưởng bởi ý kiến chủ quan của cán bộ, nhân viên trong công ty trong việc đề bạt, giới thiệu cá nhân vào vị trí cần tuyển mộ. Do đó, cán bộ tuyển dụng của công ty lúc này lựa chọn nguồn tuyển mộ từ bên ngoài doanh nghiệp.

Cũng như nguồn nội bộ, với nguồn bên ngoài doanh nghiệp công ty ưu tiên những ứng viên ứng cử qua sự giới thiệu của chính cán bộ, công nhân viên trong công ty. Trong trường hợp từ sự giới thiệu của người trong công ty chưa đáp ứng được nhu cầu nhân sự đề ra, công ty có thông báo tuyển dụng rộng rãi qua các trang web tuyển dụng trên mạng internet. Phương pháp này giúp cho thông báo tuyển dụng nhanh chóng tới người lao động một cách rộng rãi.

✓ Ưu điểm

- Tận dụng được nguồn khách hàng và mối quan hệ mới.
- Những kiến thức mới và kinh nghiệm chuyên môn từ bên ngoài.
- Nhiệt tình phấn đấu và chứng tỏ trong môi trường mới.
- Có cái nhìn khách quan và tổng quát về các phòng ban và các vấn đề

trong công ty.

=> Tránh những sai lầm mà người cũ sẽ mắc phải.

✓ **Nhược điểm :**

- Sự gắn bó với công ty chưa xác định được.
- Bỡ ngỡ trong môi trường làm việc mới: môi trường, vị trí, mối quan hệ...
- Đôi khi phải đào tạo từ đầu.

1.3.4. Định mức lao động

❖ **Mức lao động**

Là lượng lao động hợp lý nhất được quy định để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm và để hoàn thành một khối lượng công việc, đảm bảo chất lượng đã quy định trong điều kiện tổ chức kỹ thuật nhất định.

Mức lao động có nhiều dạng và mỗi dạng thể hiện một nội dung, điều kiện kinh tế xã hội nhất định. Tùy vào từng loại công việc sản xuất và điều kiện sản xuất mà mức lao động có thể xây dựng dưới các dạng khác nhau. Tuy nhiên, có 2 dạng chính thường được áp dụng trong thực tiễn như sau:

- ✓ **Mức thời gian (T):** là lượng thời gian cần thiết được quy định để một hoặc một nhóm công nhân có trình độ thành thạo nhất định hoàn thành một công việc (bước công việc, một sản phẩm, một chức năng) trong những điều kiện tổ chức kỹ thuật nhất định.
- ✓ **Mức sản lượng (Q):** Là số lượng sản phẩm được quy định để một công nhân hay một nhóm công nhân có trình độ thành thạo phù hợp với trình độ phức tạp của công việc phải hoàn thành trong một đơn vị thời gian (ngày, giờ) với những điều kiện tổ chức kỹ thuật nhất định.

Mức sản lượng được xác định trên cơ sở mức thời gian vì vậy chúng có mối quan hệ tác động qua lại với nhau. Ta có công thức biểu diễn mối quan hệ giữa mức thời gian và mức sản lượng như sau:

$$Q = \frac{1}{T}$$

- ✓ **Mức phục vụ:** Là số lượng máy móc, thiết bị, diện tích sản xuất... được quy định để một công nhân hay một nhóm công nhân phải phục vụ trong những điều kiện tổ chức nhất định.

Mức phục vụ thường được xây dựng để giao cho công nhân phục vụ sản xuất hoặc công nhân chính phục vụ nhiều máy. Mức phục vụ được xác định trên cơ sở mức thời gian phục vụ.

❖ Định mức lao động

Theo PGS.TS. Ngô Thế Bính (2008): “*Định mức lao động là tổng thể những công tác mà bộ máy quản lý kinh tế nhà nước hay doanh nghiệp phải thực hiện để xác định và công bố những mức lao động.*”.

Định mức lao động là quá trình xây dựng các mức lao động dựa trên các căn cứ kỹ thuật, tổ chức, kinh tế các yếu tố tâm sinh lý và những kinh nghiệm tiên tiến trong lao động, sản xuất.

Hiểu một cách đơn giản, định mức lao động là việc xác định lượng hao phí lao động cần thiết để hoàn thành một công việc, bước công việc hoặc sản xuất ra một đơn vị sản phẩm đúng tiêu chuẩn chất lượng trong những điều kiện tổ chức sản xuất, kỹ thuật, tâm sinh lý và kinh tế - xã hội nhất định.

✓ **Vai trò của định mức lao động:** Là cơ sở để:

- + Thiết lập kế hoạch lao động và tổ chức lao động.
- + Nâng cao năng suất lao động.
- + Xây dựng kế hoạch sản xuất, kỹ thuật, tài chính.
- + Trả công cho người lao động

1.3.5. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là một hoạt động quan trọng trong quản trị nhân sự. Nó giúp doanh nghiệp có cơ sở để phân tích, hoạch định, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân sự; đồng thời, tạo ra động lực làm việc, khuyến khích tinh thần sáng tạo, sức cống hiến của người lao động. Đánh giá đúng năng lực của nhân viên quyết định một phần rất lớn vào sự thành công, phát triển của Doanh nghiệp. Tuy nhiên, hiện nay, ở hầu hết các công ty, xí nghiệp chưa thực hiện được thật tốt công tác này.

Để công tác quản lý và sử dụng lao động ngày càng có hiệu quả cao thì nhà quản lý không thể coi nhẹ công tác đánh giá sự hoàn thành công việc của người lao động, mà ngược lại phải coi đó là công tác mang tính chất quyết định đối với sự thành bại của hoạt động nhân sự. Nhà quản trị phải nắm vững quy trình đánh giá, phải hiểu được mục tiêu, các phương pháp đánh giá năng lực thực hiện công việc và phải hết sức thận trọng.

❖ Quy trình đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên:

- **Bước 1:** Xác định tiêu chí đánh giá:

Thiết lập các mục tiêu, yêu cầu cho từng nhân viên khác nhau. Mỗi công việc khác nhau, nội dung đánh giá sẽ khác nhau.

Thiết lập các tiêu chí đánh giá chung cho tất cả các nhân viên, bao gồm:

- + Thực hiện nội quy.
- + Tinh thần hợp tác, hỗ trợ.
- + Tinh thần, thái độ làm việc.
- + Tính sáng tạo.
- + Khả năng phát triển.

- Bước 2: Chuẩn bị đánh giá:

- + Lên kế hoạch cụ thể về thời gian, địa điểm và không gian phù hợp.
- + Xem lại phạm vi trách nhiệm, nhiệm vụ của từng nhân viên.
- + Xem lại hồ sơ đánh giá của các kỳ trước.
- + Xem lại quy trình đánh giá công việc chung.
- + Chuẩn bị các biểu mẫu đánh giá.

- Bước 3: Tiến hành đánh giá:

Thu thập các thông tin đánh giá gồm:

- + Quan sát nhân viên thực hiện công việc.
- + Kiểm tra lại các mẫu công việc đã hoàn thành.
- + Xem lại sổ giao việc.
- + Nói chuyện trực tiếp với nhân viên.
- + Xem lại các biên bản ghi lỗi của nhân viên.

- Bước 4: Phỏng vấn:

Mục đích của phỏng vấn là giúp nhà quản lý đối chiếu với các thông tin do nhân viên cung cấp và đánh giá chính xác hơn hiệu quả công việc.

Phỏng vấn cũng là cơ hội để nhân viên bày tỏ các nguyện vọng, ý kiến đối với công việc, công ty...

✓ Chuẩn bị các công tác cho cuộc đánh giá, cụ thể như sau:

- + Thống nhất với nhân viên ngày giờ đánh giá.
- + Giới thiệu sơ bộ mục đích và các nội dung trao đổi chính.
- + Chuẩn bị địa điểm đánh giá phải kín, để có thể trao đổi thoải mái.
- + Phổ biến cho nhân viên sơ lược nội dung và một số yêu cầu về cuộc đánh giá.

+ Trấn an nhân viên.

✓ Trình tự buổi đánh giá:

- + Tạo sự thoải mái cho nhân viên.
- + Lặp lại mục đích của cuộc đánh giá.
- + Thông báo trình tự của buổi phỏng vấn.
- + Tiến hành phỏng vấn.

+ Kết thúc phỏng vấn.

- Bước 5: Hoàn tất hồ sơ đánh giá:

+ Khen ngợi lại các thành tích của nhân viên. Hỏi họ điều gì đã làm họ đạt được thành tích như vậy.

+ Trường hợp họ thừa nhận các điểm yếu, hỏi họ nguyên nhân là gì.

+ Sau cùng, chia sẻ ý kiến của nhà quản lý.

+ Thông báo kết quả đánh giá và hỏi nhân viên biết ý kiến của họ.

+ Bản chất của quá trình đánh giá không phải là việc nhân viên có đồng ý hay không.

❖ Các lỗi mà người đánh giá thường gặp khi đánh giá:

✓ Thiên kiến:

Khi đánh giá, người đánh giá có xu hướng chỉ dựa vào một đặc điểm nào đó làm cơ sở đánh giá cho các điểm khác.

Nguyên nhân thường do:

- Sự phù hợp về cá tính, sở thích.
- Ấn tượng bề ngoài.
- Ấn tượng về năng lực.
- Sự đối nghịch giữa người đánh giá và nhân viên.

✓ Khuynh hướng bình quân chủ nghĩa:

- Chuẩn mực công việc không rõ ràng.
- Người quản lý quan niệm nếu công việc của nhân viên không có gì nổi trội, thì tất cả đều trung bình.
- Ngại xếp nhân viên vào xuất sắc hay yếu kém để tránh rủi ro.

✓ Quá dễ dãi hoặc quá khắt khe:

- Xu hướng là hầu như đánh giá cao hoặc đánh giá quá chặt chẽ.
- Do người đánh giá hay so sánh với bản thân mình.
- Do đánh giá cá nhân thông qua tập thể.
- Người đánh giá yêu cầu quá cao.

✓ Các lỗi khác:

- Chỉ dựa trên các thông tin trong trí nhớ.
- Thành kiến cá nhân.

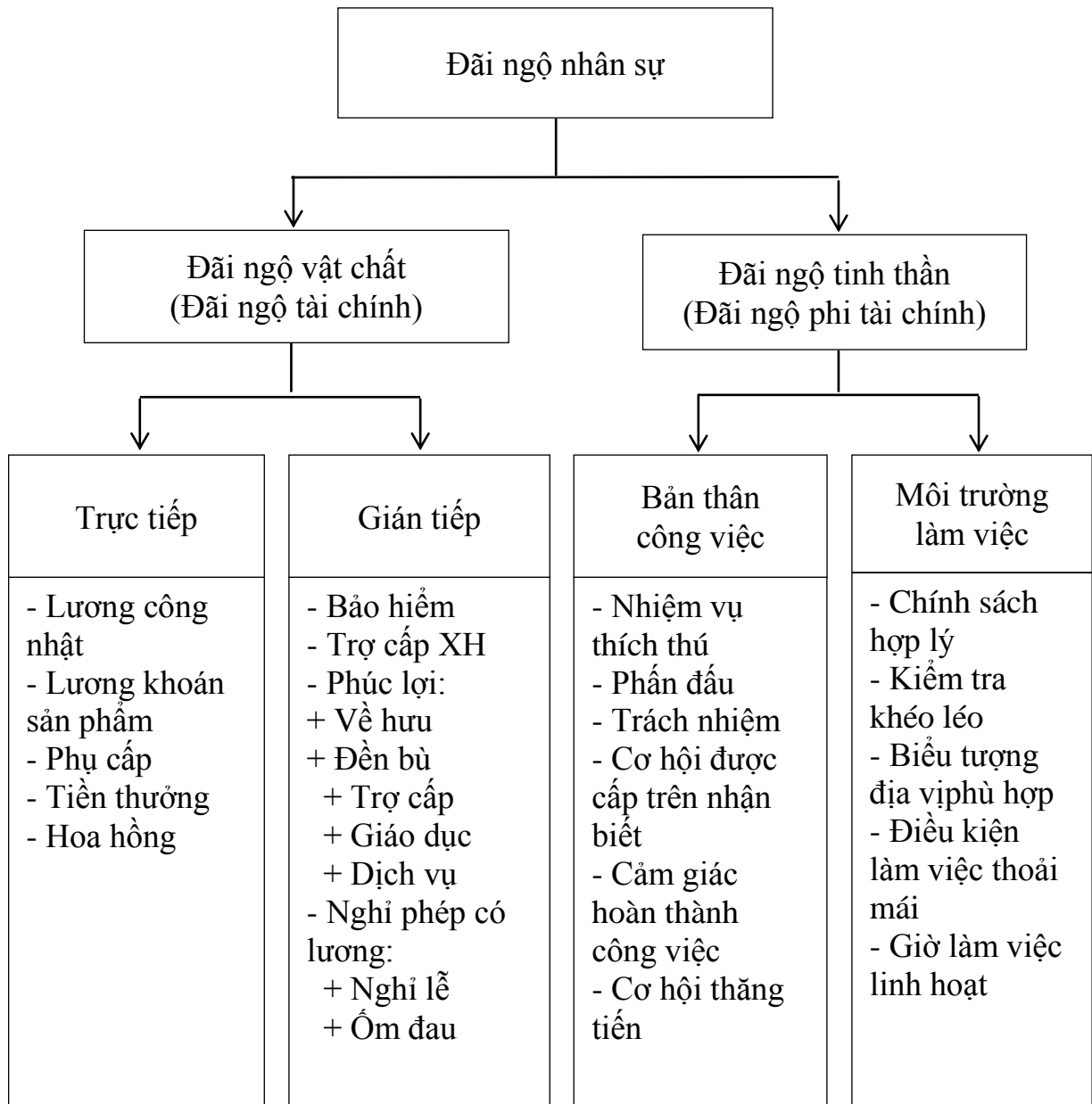
1.3.6. Đãi ngộ nhân sự

Đãi ngộ nhân sự nhằm kích thích người lao động nâng cao năng suất, chất lượng lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh và thực hiện những mục tiêu của

doanh nghiệp.

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

Sơ đồ 2 – Các hình thức đãi ngộ nhân sự



❖ **Đãi ngộ vật chất:**

Đãi ngộ vật chất là động lực quan trọng thúc đẩy người lao động làm việc nhiệt tình với tinh thần trách nhiệm và ý thức phấn đấu cao, nâng cao hiệu quả công việc một cách rõ rệt.

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

- Lương thời gian (hay lương công nhật - L_{tg}): Là hình thức trả công được áp dụng cho những lao động làm công việc quản lý hoặc lao động gián tiếp.

Công thức:
$$L_{tg} = T_{tt} \times L$$

Trong đó:

- L_{tg} : Lương thời gian.
- T_{tt} : Số ngày công, giờ công thực tế làm trong kỳ.
- L : Mức lương ngày (lương giờ) với:

$$L_{ngày} = \frac{L_{tháng}}{\text{Số ngày trong tháng}}$$

$$L_{giờ} = \frac{L_{ngày}}{8}$$

- Lương sản phẩm (hay lương khoán – L_{sp}): Là hình thức trả công được áp dụng cho phần lớn lao động sản xuất, trực tiếp sản xuất ra sản phẩm.

Công thức:
$$L_{sp} = N_{tt} \times Đ_g$$

Trong đó:

- L_{sp} : Lương sản phẩm.
- N_{tt} : Số lượng sản phẩm thực tế đủ tiêu chuẩn đã hoàn thành.
- $Đ_g$: Đơn giá lương sản phẩm.

$$Đ_g = T \times L_{giờ}$$

(T : Mức thời gian (h/sp); $L_{giờ}$: Mức lương giờ theo cấp bậc của sản phẩm)

- ✓ **Phụ cấp lương:** Là tiền công trả thêm ngoài tiền lương cơ bản (lương công nhật/ lương khoán) nhằm đền bù cho các công việc chịu thiệt hại hoặc ưu đãi cho một số công việc có tính chất đặc biệt.
- ✓ **Trợ cấp:** Là những khoản trả thêm ngoài tiền lương nhưng không có tính chất thường xuyên như phụ cấp mà chỉ có khi xảy ra một sự kiện nào đó.
- ✓ **Phúc lợi:** Thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống người lao động, có tác dụng kích thích lòng trung thành, sự gắn bó của họ với doanh nghiệp.
- ✓ **Các khoản thu nhập khác:** nghỉ phép có lương, ăn trưa miễn phí...
- ✓ **Tiền thưởng:** Là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối

với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn.

Đây là công cụ mang tính khuyến khích vật chất cũng như tinh thần một cách mạnh mẽ cho nhân viên.

Những đối tượng được khen thưởng chủ yếu:

- Cán bộ công nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao
- Các cá nhân có sáng kiến nâng cao năng suất, chất lượng lao động và hiệu quả kinh doanh.
- Những người trung thành và tận tụy với doanh nghiệp
- Cán bộ nhân viên nhân dịp lễ tết, ngày thành lập doanh nghiệp ...

❖ **Đãi ngộ tinh thần:**

Đãi ngộ tinh thần giữ vai trò quan trọng nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu của người lao động. Mức sống ngày càng cao dẫn tới nhu cầu về tinh thần cũng ngày càng lớn. Mức đãi ngộ tinh thần phù hợp sẽ kích thích, động viên người lao động làm việc nhiệt tình, tận tâm và trung thành với doanh nghiệp. Đồng thời, thu hút được nhiều người tài giỏi làm việc cho doanh nghiệp.

Những đãi ngộ tinh thần được người lao động quan tâm nhiều nhất là:

- Cơ hội thăng tiến
- Điều kiện làm việc
- Nhiệm vụ thích thú

1.3.7. Đào tạo và phát triển nhân sự

Đào tạo và phát triển nhân sự là hai nội dung cơ bản trong vấn đề nâng cao trình độ, chất lượng nhân lực của doanh nghiệp, là điều kiện quyết định để các doanh nghiệp có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh khốc liệt. Do đó, trong các doanh nghiệp, công tác đào tạo và phát triển nhân sự cần được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch.

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

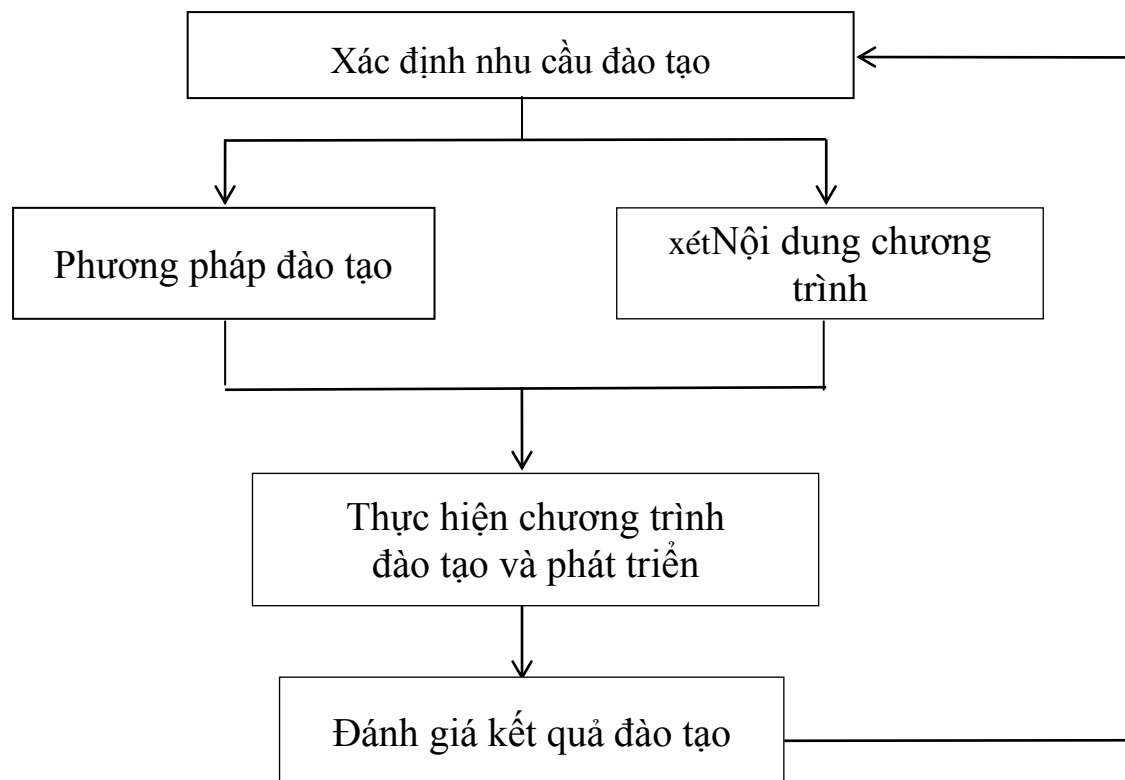
Cần phải đào tạo và phát triển nhân sự vì trong thời đại khoa học - kỹ thuật phát triển như vũ bão, kỹ thuật - công nghệ luôn không ngừng đổi mới như hiện nay, muốn bắt kịp với thời đại, con người cần phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng nhất định về nghề nghiệp, đó vừa là một nhu cầu vừa là một nhiệm vụ vô cùng cấp bách.

❖ **Mục đích:**

- Giúp nhân viên hiểu rõ hơn về công việc của mình và thực hiện công việc tốt hơn, một cách tự giác hơn với thái độ tốt hơn.
- Cập nhật các kỹ năng kiến thức mới cho nhân viên.
- Tránh tình trạng quản lý lạc hậu, lỗi thời.
- Giải quyết các vấn đề của tổ chức như mâu thuẫn giữa nhân viên, giữa nhân viên và công đoàn, hay với nhà quản trị ...
- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới.
- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận.
- Thoả mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

❖ **Nội dung, trình tự thực hiện:**

Sơ đồ 3 – Tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự



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

Đánh giá nhu cầu đào tạo là quá trình thu thập và phát triển thông tin để làm rõ nhu cầu cải thiện khả năng thực hiện công việc và xác định liệu đào tạo có thực sự là giải pháp thiết thực?

Nhu cầu đào tạo thường được 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 - kỹ thuật hiện có, kế hoạch nhân sự,

trình độ năng lực chuyên môn và nguyện vọng của người lao động.

Đánh giá nhu cầu đào tạo để loại trừ những chương trình đào tạo không thích hợp, để nhận biết những nhu cầu đào tạo thích hợp còn chưa được đáp ứng và để xác định mục tiêu đào tạo cho các chương trình được vạch ra.

Bước 2: Lựa chọn các phương pháp, phương tiện và nội dung đào tạo thích hợp:

Các phương pháp đào tạo rất đa dạng, mỗi phương pháp lại có những ưu, nhược điểm riêng của nó và phù hợp với từng đối tượng và công việc riêng biệt. Do đó, doanh nghiệp sẽ căn cứ vào tình hình cụ thể về năng lực tài chính, cơ sở vật chất... để chọn phương pháp đào tạo cho phù hợp.

Doanh nghiệp có thể lựa chọn một phương pháp hoặc kết hợp nhiều phương pháp đào tạo. Phương pháp đào tạo phải phù hợp với nội dung chương trình đào tạo, chi phí phải thấp và là phương pháp đem lại hiệu quả lớn nhất.

Bước 3: Thực hiện chương trình đào tạo, phát triển:

Sau khi đã xây dựng bản kế hoạch chi tiết thì tiến hành triển khai công tác đào tạo và phát triển nhân sự theo đúng nội dung, chương trình, tiến độ đã đề ra.

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

Đánh giá kết quả là một bước quan trọng trong quá trình đào tạo, phát triển nhân sự. Tiêu thức quan trọng nhất trong việc đánh giá chương trình đào tạo vẫn là hiệu quả làm việc của nhân viên có thay đổi theo hướng mong muốn hay không? Do đó, cần so sánh hiệu quả làm việc của nhân viên trước và sau khi được đào tạo để xác định liệu chương trình đào tạo có đáp ứng được các mục tiêu đào tạo hay không.

Qua đây giúp cho doanh nghiệp thấy rõ những mặt tốt đã đạt được và những mặt còn hạn chế trong quá trình đào tạo để rút kinh nghiệm.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân sự

1.4.1. Nhân tố môi trường kinh doanh

❖ **Môi trường bên ngoài doanh nghiệp:** Ảnh hưởng đến các hoạt động của doanh nghiệp sau khi nghiên cứu kỹ môi trường bên ngoài doanh nghiệp sẽ đề ra sứ mạng mục tiêu của mình.

- **Khung cảnh kinh tế:** Chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nhân sự. Trong giai đoạn suy thoái kinh tế hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống thì sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến các chính sách về nhân sự của doanh nghiệp. Doanh nghiệp một mặt phải duy trì các lao động có tay nghề, mặt khác phải giảm chi phí lao động doanh nghiệp phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên tạm nghỉ việc hoặc giảm phúc lợi.

- Dân số, lực lượng lao động: Tỷ lệ dân số phát triển nhanh và lớn hơn tỷ lệ phát triển kinh tế, lực lượng lao động hàng năm cần việc làm cao thì doanh nghiệp có nhiều cơ hội lựa chọn lao động có chất lượng.

- Văn hoá- xã hội: Một nền văn hoá có nhiều đẳng cấp, nhiều nấc thang giá trị không theo kịp với đà phát triển của thời đại rõ ràng nó kìm hãm, không cung cấp nhân tài cho doanh nghiệp. Điều này đi đến hậu quả là bầu không khí văn hoá trong doanh nghiệp bị ảnh hưởng.

- Đối thủ cạnh tranh: Trong nền kinh tế thị trường nhà quản trị không phải chỉ cạnh tranh về sản phẩm mà còn cạnh tranh về nhân sự. Nhân sự là cốt lõi của hoạt động quản trị. Để tồn tại và phát triển không có con đường nào bằng con đường quản trị nhân sự một cách có hiệu quả. Nhân sự là tài nguyên quý giá nhất vì vậy doanh nghiệp phải lo giữ gìn, duy trì và phát triển. Để thực hiện được điều này các doanh nghiệp phải có chính sách nhân sự hợp lý, phải biết lãnh đạo, động viên, khen thưởng hợp lý tạo ra một bầu không khí gắn bó trong doanh nghiệp. Ngoài ra doanh nghiệp còn phải có một chế độ lương bổng đủ để giữ nhân viên làm việc với mình, cải thiện môi trường làm việc và cải thiện phúc lợi. Nếu doanh nghiệp không thực hiện tốt chính sách nhân sự thì đối thủ cạnh tranh sẽ lợi dụng để lôi kéo những người có trình độ, doanh nghiệp sẽ mất dần nhân tài. Sự ra đi của nhân viên không thuần túy chỉ vấn đề lương bổng mà là sự tổng hợp của nhiều vấn đề.

- Khoa học- kỹ thuật: Các nhà quản trị phải đào tạo nhân viên của mình theo kịp với đà phát triển của khoa học- kỹ thuật. Khi khoa học-kỹ thuật thay đổi một số công việc hoặc một số kỹ năng không còn cần thiết nữa do đó doanh nghiệp phải đào tạo lại lực lượng lao động của mình. Sự thay đổi về khoa học đồng nghĩa với việc là cần ít người hơn nhưng vẫn phải sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự như trước nhưng có chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị phải sắp xếp lực lượng lao động dư thừa.

- Khách hàng: Là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Khách hàng mua sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là một yếu tố tối quan trọng đối với sự sống còn của một doanh nghiệp. Do vậy các nhà quản trị phải đảm bảo được rằng nhân viên của mình sẽ sản xuất ra các sản phẩm phù hợp với thị hiếu của khách hàng. Nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu là không có khách hàng thì không có doanh nghiệp và họ sẽ không có cơ hội làm việc nữa. Họ phải hiểu rằng doanh thu của doanh nghiệp ảnh hưởng đến tiền lương của họ. Nhiệm vụ của quản trị nhân sự là làm

cho các nhân viên hiểu được điều này.

- Các cơ quan chính quyền cùng các đoàn thể có ảnh hưởng đến quản lý nhân sự về những vấn đề liên quan đến chính sách, chế độ lao động và xã hội (quan hệ về lao động, giải quyết các khiếu nại và tranh chấp về lao động).

❖ ***Môi trường bên trong của doanh nghiệp :***

- Sứ mạng, mục tiêu của doanh nghiệp : Đây là một yếu tố thuộc môi trường bên trong của doanh nghiệp, ảnh hưởng tới các bộ phận chuyên môn khác nhau và cụ thể là bộ phận quản trị nhân sự.

- Chính sách, chiến lược của doanh nghiệp: Một số chính sách ảnh hưởng tới quản trị nhân sự : cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn, khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình, trả lương và đãi ngộ khuyến khích nhân viên làm việc với năng suất cao...

- Bầu không khí- văn hoá của doanh nghiệp: Là một hệ thống các giá trị, niềm tin, các chuẩn mực được chia sẻ, nó thống nhất các thành viên trong một tổ chức. Các tổ chức thành công là các tổ chức nuôi dưỡng, khuyến khích sự thích ứng năng động, sáng tạo.

- Công đoàn: Cũng là nhân tố ảnh hưởng đến các quyết định quản lý, kể cả quyết định về nhân sự (như: quản lý, giám sát và cùng chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động).

1.4.2. Nhân tố con người

Nhân tố con người ở đây chính là nhân viên làm việc trong doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp mỗi người lao động là một thế giới riêng biệt, họ khác nhau về năng lực quản trị, về nguyện vọng, về sở thích...vì vậy họ có những nhu cầu ham muốn khác nhau. Quản trị nhân sự phải nghiên cứu kỹ vấn đề này để đề ra các biện pháp quản trị phù hợp nhất.

Cùng với sự phát triển của khoa học- kỹ thuật thì trình độ của người lao động cũng được nâng cao, khả năng nhận thức cũng tốt hơn. Điều này ảnh hưởng tới cách nhìn nhận của họ với công việc, nó cũng làm thay đổi những đòi hỏi, thoả mãn, hài lòng với công việc và phần thưởng của họ.

Trải qua các thời kỳ khác nhau thì nhu cầu, thị hiếu, sở thích của mỗi cá nhân cũng khác đi, điều này tác động rất lớn đến quản trị nhân sự. Nhiệm vụ của công tác nhân sự là phải nắm được những thay đổi này để sao cho người lao động cảm thấy thoả mãn, hài lòng, gắn bó với doanh nghiệp bởi vì thành công của doanh nghiệp trên thương trường phụ thuộc rất lớn vào con người xét về nhiều khía cạnh khác nhau.

Tiền lương là thu nhập chính của người lao động, nó tác động trực tiếp đến người lao động. Mục đích của người lao động là bán sức lao động của mình để được trả công. Vì vậy vấn đề tiền lương thu hút được sự chú ý của tất cả mọi người, nó là công cụ để thu hút lao động. Muốn cho công tác quản trị nhân sự được thực hiện một cách có hiệu quả thì các vấn đề về tiền lương phải được quan tâm một cách thích đáng.

1.4.3. Nhân tố nhà quản trị

Nhà quản trị có nhiệm vụ đề ra các chính sách đường lối, phương hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi các nhà quản trị ngoài trình độ chuyên môn phải có tầm nhìn xa, trông rộng để có thể đưa ra các định hướng phù hợp cho doanh nghiệp.

Thực tiễn trong cuộc sống luôn thay đổi, nhà quản trị phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo bầu không khí thân mật, cởi mở trong doanh nghiệp, phải làm cho nhân viên tự hào về doanh nghiệp, có tinh thần trách nhiệm với công việc của mình. Ngoài ra nhà quản trị phải biết khéo léo kết hợp hai mặt của doanh nghiệp, một mặt nó là một tổ chức tạo ra lợi nhuận mặt khác nó là một cộng đồng đảm bảo đời sống cho các cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, tạo ra các cơ hội cần thiết để mỗi người nếu tích cực làm việc thì đều có cơ hội tiến thân và thành công.

Nhà quản trị phải thu thập xử lý thông tin một cách khách quan tránh tình trạng bất công vô lý gây nên sự hoang mang và thù ghét trong nội bộ doanh nghiệp. Nhà quản trị đóng vai trò là phương tiện thỏa mãn nhu cầu và mong muốn của nhân viên. Để làm được điều này phải nghiên cứu nắm vững quản trị nhân sự vì quản trị nhân sự giúp nhà quản trị học được cách tiếp cận nhân viên, biết lắng nghe ý kiến của họ, tìm ra được tiếng nói chung với họ.

Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp có đem lại kết quả như mong muốn hay không phụ thuộc rất nhiều vào thái độ của nhà quản trị với lợi ích chính đáng của người lao động.

1.5. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng lao động

1.5.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động

Hiệu quả sử dụng lao động là một trong những chỉ tiêu cơ bản để đánh giá việc thực hiện những mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp. Đánh giá được hiệu quả sử dụng lao động giúp cho doanh nghiệp đưa ra được cách thức sử dụng lao động hợp lý và mang lại lợi ích cao nhất cho doanh nghiệp.

1.5.2. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng lao động

❖ **Năng suất lao động bình quân:**

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

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

Trong đó:

$$\text{Tổng số lao động bình quân} = \frac{\text{Lao động đầu năm} + \text{Lao động cuối năm}}{2}$$

=>Chỉ tiêu này cho biết bình quân cứ mỗi người lao động tạo được bao nhiêu sản phẩm.

❖ **Hiệu suất sử dụng lao động:**

Công thức tính: (đơn vị: đồng/người)

$$\text{Hiệu suất sử dụng lao động (H}_n) = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động bình quân}}$$

=>Chỉ tiêu này cho biết mỗi người lao động tạo ra được bao nhiêu đồng doanh thu. Trong thực tế sản xuất và kinh doanh thì chỉ tiêu này càng cao càng tốt, nó cho thấy doanh nghiệp sử dụng và quản lý nhân sự hiệu quả hay không.

❖ **Hiệu quả sử dụng lao động:**

Công thức: (đơn vị: đồng/ người)

$$\text{Hiệu quả sử dụng lao động (H}_{ld}) = \frac{\text{Tổng lợi nhuận sau thuế}}{\text{Tổng số lao động bình quân}}$$

=> Chỉ tiêu này cho biết mỗi người lao động tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận. Cũng như chỉ tiêu “hiệu suất sử dụng lao động”, chỉ tiêu này được kỳ vọng càng cao càng tốt, nó cho thấy doanh nghiệp sử dụng và quản lý nhân sự đã hiệu quả hay chưa.

❖ **Mức đảm nhiệm lao động:**

Công thức: (đơn vị: lao động/ đồng)

$$\text{Mức đảm nhiệm lao động} = \frac{\text{Tổng số lao động bình quân}}{\text{Doanh thu thuần}}$$

=> Chỉ tiêu này cho biết để tạo ra 1 đ doanh thu thì cần bao nhiêu lao động.

1.5.3. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động

Mặc dù khoa học – kỹ thuật – công nghệ ngày càng phát triển cùng với quá trình tự động hóa ngày càng diễn ra mạnh mẽ, việc sử dụng máy móc thay thế con người làm việc ngày càng phổ biến, tuy nhiên, vai trò của con người trong quá trình lao động, sản xuất, kinh doanh vẫn không thể bị coi nhẹ mà ngày càng được đề cao, chú trọng hơn nữa. Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động sẽ tiết kiệm được chi phí lao động, tiết kiệm nguyên vật liệu, nhiên liệu... do đó làm giảm giá thành sản phẩm, tăng lợi nhuận – mục tiêu cuối cùng của mỗi doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp kinh doanh hiệu quả sẽ dần nâng cao các khoản đãi ngộ cả về vật chất và tinh thần, làm cho mức sống của người lao động được nâng lên và hiệu quả sử dụng lao động lại càng được nâng cao.

Đồng thời, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động cũng góp phần thúc đẩy sự tiến bộ khoa học công nghệ, nhờ đó mà nền văn minh nhân loại ngày một phát triển không ngừng.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH TÂM CHIẾN

2.1. Tổng quan về công ty TNHH Tâm Chiến

Thông tin doanh nghiệp

- Tên công ty: CÔNG TY TNHH TÂM CHIẾN TACHIKO.
 - + Tên công ty viết bằng tiếng Anh: TAM CHIEN COMPANY LIMITED.

- Logo:



- Loại hình doanh nghiệp: Công ty trách nhiệm hữu hạn
- Giấy chứng nhận ĐKKD số: 0202000474 do Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hải Phòng cấp lần I ngày 08 tháng 11 năm 2001, cấp đổi lần IV ngày 20 tháng 5 năm 2008.
- Ngành nghề kinh doanh:
 - + Sản xuất dây dẫn điện và thiết bị dây dẫn.
 - + Sản xuất dây cáp, sợi cáp quang học.
 - + Sản xuất dây, cáp điện trung và hạ thế khác...
- Đại diện công ty: Giám đốc Đặng Văn Tâm.
- Trụ sở chính: Số 150 Lê Lai, Máy Chai, Ngô Quyền, Hải Phòng.
- Điện thoại: 031.3836.836 – 3767.240; Fax: 031.3589.241.
- Email: tachiko152lelai@gmail.com.vn
- Tài khoản ngân hàng số: 19027030128989 tại Ngân hàng Techcom Bank chi nhánh thành phố Hải Phòng.
- Mã số thuế: 0200442083.

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Năm 2001, từ một cơ sở chuyên kinh doanh các thiết bị điện và đồ điện dân dụng, Công ty TNHH Tâm Chiến được thành lập và đi vào hoạt động. Thời gian đầu, công ty hoạt động với quy mô là 1 xưởng sản xuất thiết bị điện nhỏ, với diện tích 2500m², điều kiện thiết bị lạc hậu, thiếu thốn, chưa có phòng ban chuyên biệt. Sau 14 năm hoạt động, công ty đã dần dần phát triển và đã 2 lần mở rộng quy mô sản xuất với các trang thiết bị, máy móc, dây chuyền sản xuất hiện đại không ngừng được chuyên đổi, mua mới.

Từ tháng 1 năm 2015, công ty đã chuyển nhà máy sản xuất về địa điểm mới với diện tích lên đến 10.000m². Dây chuyền sản xuất đã được đầu tư mới,

hiện đại được tự động hóa phần lớn.

Hiện tại, công ty có 3 nhà xưởng thực hiện chức năng sản xuất chuyên biệt:

+ *Xưởng đồng: từ 1 dây chuyền đã mua mới thành 6 dây chuyền.*

+ *Xưởng bọc: từ 1 dây chuyền bọc lõi tăng lên 4 dây chuyền, 2 máy quấn cáp.*

+ *Xưởng keo: 1 dây chuyền.*

Bên cạnh đó còn nhiều máy móc thiết bị đang trong quá trình lắp đặt.

Ngoài ra còn có các nhà xưởng phụ trợ khác như:

+ Nhà kho nguyên vật liệu + thành phẩm.

+ Xưởng cơ khí.

+ Xưởng điện.

Các dây chuyền tự động hiện đại được sử dụng đã nâng cao năng suất sản xuất và chất lượng sản phẩm lên nhiều lần.

Đội ngũ công nhân của công ty cũng đã tăng lên rất nhiều qua thời gian dài hoạt động, từ 10 người ban đầu giờ đã tăng lên trên 60 người. Trong số đó có rất nhiều lao động đã làm việc tại công ty từ những ngày đầu mới thành lập, có tâm huyết và lòng trung thành, tận tụy với công ty.

Các phòng ban cũng đã được thành lập đầy đủ với đội ngũ nhân viên hùng hậu, nhiều kinh nghiệm, tâm huyết ở nhiều tỉnh, thành phía Bắc...với mục tiêu mở rộng, phủ sóng khắp các tỉnh miền Bắc và miền Trung.

Sản phẩm của TACHIKO được sản xuất trên dây truyền công nghệ hiện đại và áp dụng hệ thống ISO 9001-2000 trong quản lý chất lượng nên đạt đầy đủ các tiêu chuẩn của TCVN 2103 và TCVN 6610 về dây và cáp điện. Ngoài ưu thế vượt trội là giá bán sản phẩm thấp so với hầu hết các hãng khác, công ty còn có thể đáp ứng tất cả các chủng loại dây dẫn thông dụng và đặc thù theo yêu cầu riêng.

Với đội ngũ cán bộ công nhân viên đông đảo, trình độ, chuyên nghiệp, nhiệt tình và nền tảng công nghệ tiên tiến, TACHIKO luôn đảm bảo về khả năng đáp ứng thỏa mãn mọi nhu cầu toàn diện của khách hàng: “*Lợi ích của khách hàng là mục tiêu của TACHIKO*”.

2.1.2. Chức năng nhiệm vụ, ngành nghề sản xuất kinh doanh

2.1.2.1. Ngành nghề sản xuất kinh doanh

- Công ty TNHH Tâm Chiến được phép hoạt động, kinh doanh các ngành nghề sau:

- + Sản xuất dây dẫn điện và thiết bị dây dẫn.
- + Sản xuất dây cáp, sợi cáp quang học.
- + Sản xuất dây, cáp điện trung và hạ thế khác...

- Sản phẩm của doanh nghiệp gồm rất nhiều loại dây điện dân dụng, sợi cáp quang học, cáp điện... được chia làm 2 dòng riêng biệt với chất lượng khác nhau là: HoaTung và Tachiko.

2.1.2.2. Chức năng, nhiệm vụ

- Công ty TNHH Tâm Chiến chuyên sản xuất dây dẫn điện và thiết bị dây dẫn, sản xuất dây cáp, sợi cáp quang học; sản xuất dây, cáp điện trung và hạ thế khác.

- Công ty TNHH Tâm Chiến luôn cam kết chất lượng tốt nhất cho các sản phẩm mà công ty cung cấp để nâng cao uy tín cũng như thương hiệu của công ty. Bộ phận bán hàng của công ty liên tục đưa ra các chính sách bán hàng linh hoạt, hợp lý nhằm thu hút người tiêu dùng. Sản phẩm của công ty TNHH Tâm Chiến được sản xuất trong một quy trình chuyên nghiệp, nhanh gọn và hiệu quả do đó năng suất sản phẩm đạt hiệu quả cao. Ngoài ra công ty luôn trân trọng những mối quan hệ hợp tác với các đối tác để từ đó thắt chặt mối quan hệ đôi bên cùng có lợi.

- Công ty tìm hiểu nhu cầu của người tiêu dùng từ đó đề ra những phương án tăng hoặc giảm, nhằm điều chỉnh việc sản xuất sản phẩm một cách hợp lý.

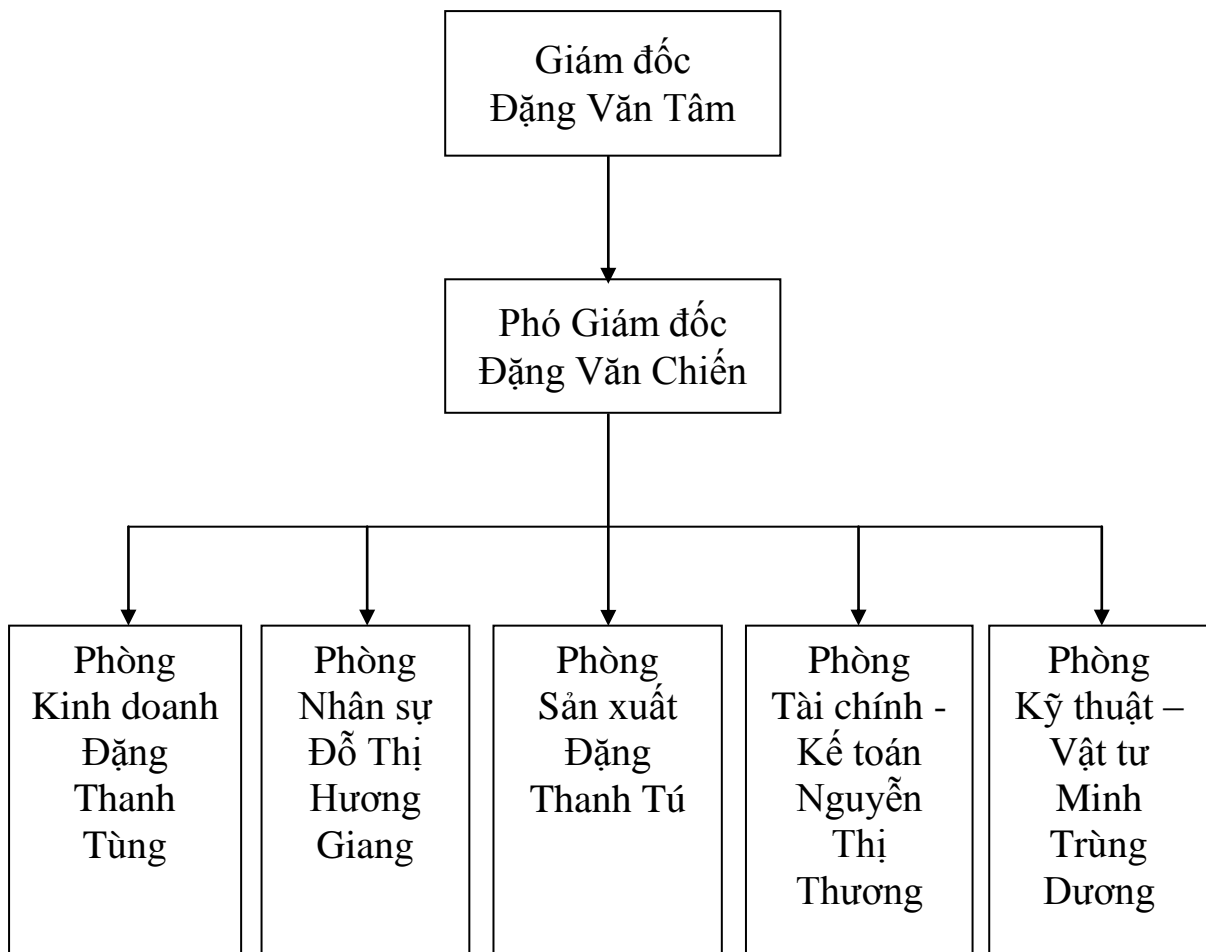
- Phòng Kinh doanh của công ty nghiên cứu hoạt động kinh doanh của các đối thủ cạnh tranh nhằm đưa ra các chiến lược marketing đúng nhất.

- Công ty luôn chú trọng việc giải quyết các khiếu nại, thắc mắc của khách hàng để từ đó rút ra những bài học kinh nghiệm trong việc cung ứng và sản xuất.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức

2.1.3.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức, quản lý công ty

Sơ đồ 4 - Cơ cấu tổ chức công ty



(Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Tâm Chiến)

2.1.3.2. Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban

Giám đốc: là người nắm quyền cao nhất công ty, chịu trách nhiệm tổ chức sản xuất và kinh doanh hàng ngày của công ty, là người đại diện của công ty trước Pháp luật.

Phó Giám đốc (1 người): Hỗ trợ Giám đốc trong việc điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày của công ty, thực hiện các công việc khác theo chỉ đạo của Giám đốc.

Phòng Kinh doanh (9 người): Thực hiện hợp đồng, tiêu thụ sản phẩm, tổ chức các hoạt động tiếp thị, marketing, thăm dò thị trường, quảng cáo và lập dự án phát triển thị trường, thực hiện các nhiệm vụ khác do Giám đốc yêu cầu.

Phòng Nhân sự (2 người): Có nhiệm vụ tổ chức, theo dõi, quản lý nhân sự của công ty, chịu trách nhiệm quản lý các hồ sơ văn bản chứng từ giao và nhận của công ty. Thực hiện công tác tiền lương theo chế độ tiền lương của nhà nước.

Nghiên cứu, soạn thảo và trình duyệt các quy định áp dụng trong công ty, xây dựng cơ cấu tổ chức của công ty - các bộ phận và tổ chức thực hiện. Đề xuất cơ cấu tổ chức, bộ máy điều hành của công ty. Xây dựng hệ thống các quy chế, quy trình, quy định cho công ty và giám sát việc chấp hành các nội quy đó.

Phòng Sản xuất (41 người): Sản xuất sản phẩm của công ty theo kế hoạch sản xuất từ phòng Kinh doanh hoặc lệnh sản xuất từ ban Giám đốc theo đúng yêu cầu được đưa ra về số lượng, chất lượng, thời gian hoàn thành...

Phòng Tài chính - Kế toán (3 người): Kiểm tra giám sát tình hình thu chi tài chính, tình hình thực hiện với ngân sách nhà nước đồng thời ngăn ngừa các hành vi vi phạm Pháp luật về kế toán. Phân tích những thông tin số liệu kế toán nhằm tham mưu đề xuất những ý kiến trong các nhà quản trị trong công tác hành chính. Cung cấp thông tin số liệu kế toán để lập các báo cáo theo quy định của pháp luật.

Phòng Kỹ thuật – Vật tư (3 người): Xây dựng kế hoạch mua sắm phụ tùng, máy móc, thiết bị, vật liệu cung ứng kịp thời cho quá trình sản xuất. Tổ chức thu thập thông tin, đánh giá về đề xuất lựa chọn nhà cung ứng. Kiểm soát chất lượng của sản phẩm, tổ chức đánh giá chất lượng của sửa chữa, đề xuất giải pháp biện pháp đảm bảo an toàn máy móc thiết bị. Tổ chức xây dựng định mức cấp phát tiêu hao nguyên vật liệu.

Tru sở (Cửa hàng): Phòng Kinh doanh và cửa hàng bán lẻ sản phẩm của công ty được đặt tại đây.

Nhà máy 1: Hiện tại đã ngừng hoạt động và cho thuê.

Nhà máy 2: Là địa điểm sản xuất các sản phẩm dây, cáp điện của công ty và là nơi tiếp khách của Ban lãnh đạo.

2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong 3 năm vừa qua

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, công ty TNHH Tâm Chiến luôn đảm bảo sự tăng trưởng, phát triển đồng đều ở mọi phương diện, ổn định vững chắc, thể hiện bằng các chỉ tiêu đã đạt được qua các năm:

Bảng 1 - Tổng hợp kết quả sản xuất kinh doanh

(Đơn vị: 1000đ)

Chỉ tiêu	2012	2013	2014	2013/2012		2014/2013	
				Chênh lệch	%	Chênh lệch	%
1. Doanh thu thuần	9.706.168	13.288.537	22.489.377	3.582.369	36,91	9.200.840	69,24
2. Lợi nhuận sau thuế	80.578	115.397	96.268	34.819	43,21	19.129	16,58
3. Tổng tài sản	14.342.899	21.735.707	21.735.707	7.392.808	51,54	0	0
4. Tổng số lao động	31	50	57	19	61,29	7	14,00
5. Thu nhập bình quân	2.193	2.862	3.413	669	30,51	551	19,25
6. Thu nộp ngân sách	26.859	33.502	27.152	6.643	24,73	6.350	18,95

(Nguồn: Phòng Tài chính công ty TNHH Tâm Chiến)

Qua bảng trên ta nhận thấy:

- Doanh thu năm 2013 và năm 2014 đều tăng lên với con số ấn tượng, cụ thể: doanh thu năm 2013 tăng lên so với 2012 là 3.582.369.000đ tương đương 36,91%. Năm 2014 doanh thu thuần tăng lên mạnh hơn nữa là 9.200.840.000đ tương đương 69,24%.

- Lợi nhuận sau thuế của công ty năm 2013 tăng thêm 34.819.000đ, tức là khoảng gấp rưỡi năm 2012; nhưng đến năm 2014, lại giảm 19.129.000đ, tương đương khoảng 16,58%. Điều này cho thấy kết quả hoạt động kinh doanh của công ty năm qua chưa có hiệu quả. Dù có doanh thu tăng lên rất lớn nhưng lại chưa quản lý chặt chẽ các loại chi phí, làm lợi nhuận trước thuế giảm mạnh dẫn đến giảm lợi nhuận sau thuế. Do đó, công ty cần có chính sách điều chỉnh, kiểm soát các loại chi phí một cách hợp lý để khắc phục tình trạng trên trong thời gian tới.

- Năm 2013 so với năm 2012, tổng tài sản của công ty tăng một lượng lớn, cụ thể: năm 2012, tổng tài sản công ty là 14.342.899đ, năm 2013, tổng tài sản là 21.735.707. Tức là so với năm 2012, tổng tài sản tăng thêm 7.392.808đ, tăng hơn 51%. Nhưng đến năm 2014, tổng tài sản lại không có gì biến động so với năm 2013. Nguyên nhân là do các khoản tài sản ngắn hạn và đầu tư tài chính của công ty năm vừa qua tăng lên. Đồng thời năm 2013 công ty đã đầu tư mua sắm máy móc thiết bị mới nhằm phục vụ mở rộng sản xuất kinh doanh, điều này cũng đã làm cho tổng tài sản tăng lên.

- Năm 2013, thu nhập bình quân tăng thêm 669.000đ/tháng so với năm 2012; năm 2014 tăng 551.000đ/tháng, tăng ít hơn so với năm 2013. Cụ thể: năm 2012 thu nhập bình quân của người lao động là 2.193.000đ, năm 2013 là 2.862.000đ và năm 2014 là 3.413.000đ. Tuy nhiên với tình hình kinh tế biến động mạnh, giá cả ngày một leo thang thì mức lương 3.413.000đ chỉ đảm bảo cho người lao động sinh hoạt ở mức tương đối. Do vậy, công ty nên chú trọng hơn trong công tác sử dụng và quản lý quỹ lương sao cho hợp lý.

2.1.5. Những thuận lợi và khó khăn của công ty

2.1.5.1. Thuận lợi

- Công ty có đội ngũ công nhân viên hùng hậu đã gắn bó trong thời gian dài, trung thực, thật thà, nhiệt tình và nhiều kinh nghiệm làm việc.

- Cơ sở hạ tầng mới được xây dựng mở rộng quy mô, trang thiết bị, máy móc được đầu tư mua mới đồng bộ và hiện đại, tự động hóa trong sản xuất.

- Thương hiệu Tachiko đã có chỗ đứng trên thị trường, chất lượng sản

phẩm đã được khẳng định, đạt nhiều chứng chỉ cũng như các giải thưởng uy tín về chất lượng sản phẩm.

- Mạng lưới đại lý đã rộng các tỉnh miền Bắc, thị phần tại Hải Phòng luôn chiếm ưu thế.

2.1.5.2. *Khó khăn*

- Do đặc điểm sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp là sản xuất dây và cáp điện nên cần vốn khá lớn, việc quản lý nguyên vật liệu cũng cần chú trọng quản lý chặt chẽ.

- Công ty mới mở rộng và dần đưa vào sử dụng nhà máy mới, đòi hỏi thời gian ổn định, ần tuyển một loạt công nhân viên mới bổ sung. Họ chưa có kinh nghiệm làm việc tại công ty nên cần phải tăng cường kiểm tra kiểm soát, đảm bảo chất lượng sản phẩm làm ra.

- Chưa có nhiều đại lý ở các tỉnh thành khác (mỗi tỉnh thành lân cận chỉ có 1-2 đại lý lớn) làm giảm khả năng mở rộng thị trường ra các tỉnh ngoài.

- Kênh phân phối trực tuyến còn hạn chế, trang web của công ty không được chăm sóc, thay đổi thường xuyên để thu hút và tạo dấu ấn cho khách hàng, hạn chế khả năng tìm hiểu về sản phẩm của công ty.

- Yêu cầu về mở rộng thị trường tiêu thụ càng cấp thiết hơn khi nhà máy mới đi vào hoạt động, để khai thác tối đa năng lực sản xuất của nhà máy mới, tránh hàng tồn kho nhiều gây ứ đọng vốn.

- Hiệu quả sản xuất kinh doanh còn hạn chế, lợi nhuận thu về chưa tương xứng với mức độ đầu tư của chủ doanh nghiệp. Việc ra quyết định của chủ doanh nghiệp trong quá trình kinh doanh phần nhiều vẫn theo cảm tính và kinh nghiệm, chưa có những phân tích đánh giá thực trạng tài chính bài bản.

2.2. **Thực trạng sử dụng nhân sự tại công ty TNHH Tâm Chiến**

2.2.1. **Mục đích và ý nghĩa của việc tìm hiểu công tác nhân sự trong công ty**

2.2.1.1. *Mục đích*

Việc tìm hiểu tình hình tổ chức lao động của công ty là để:

- Nghiên cứu kết cấu lao động của công ty qua các mặt chức năng, nghề nghiệp, trình độ và lứa tuổi.

- Nghiên cứu tình hình tổ chức lao động, tình hình sử dụng lao động về 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.

- Kiểm tra tình hình thực hiện các chế độ, chính sách của Nhà nước đối với người lao động trong công ty.

- Đánh giá việc áp dụng các hình thức tổ chức lao động khoa học và hợp tác lao động của công ty.

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

2.2.1.2. Ý nghĩa

Qua công tác phân tích nghiên cứu sẽ là tư liệu cung cấp cho người quản lý lao động thấy được những mặt còn yếu, cần sửa đổi bổ sung. Từ đó đưa ra các biện pháp điều chỉnh, đào tạo lại để tạo điều kiện sử dụng sức lao động một cách hợp lý. Đồng thời cũng cho thấy những tiềm năng chưa được khai thác hết. Từ đó doanh nghiệp có các biện pháp để sử dụng sức lao động một cách có hiệu quả hơn.

2.2.2. Đặc điểm lao động của công ty

Lực lượng lao động của công ty là một trong những nhân tố quan trọng, quyết định quá trình sản xuất kinh doanh. Nhận thức rõ điều đó ngay từ khi thành lập, công ty đã chú trọng vấn đề tổ chức, sắp xếp lao động một cách hợp lý và khoa học. Lực lượng lao động trong công ty được chia làm hai khối: khối lao động gián tiếp và khối lao động trực tiếp.

❖ Khối lao động trực tiếp:

- Khối lao động trực tiếp bao gồm toàn bộ người lao động làm việc trong các phân xưởng sản xuất: xưởng đồng, bọc, keo, điện. Khối lao động này thường đông hơn vì công ty chuyên về sản xuất, cần nhiều lao động trực tiếp. Hoạt động sản xuất được tiến hành liên tục, lao động và công nhân phục vụ làm việc theo giờ hành chính 8h/ngày, 26 ngày/tháng, lao động làm thêm không quá 4h/ngày.

- Độ tuổi yêu cầu của khối lao động trực tiếp là trên 23 tuổi để phù hợp với điều kiện làm theo ca và làm việc ngoài trời; tuy nhiên, trong khi phỏng vấn, nếu thấy ứng viên đáp ứng tốt các yêu cầu, tiêu chí khác cho vị trí công việc, giám đốc có thể linh hoạt về độ tuổi tuyển dụng.

- Giới tính của khối lao động trực tiếp hoàn toàn là nam có đủ sức khỏe, trình độ và đạo đức.

- Trình độ :

+ Đối với lao động phổ thông: trình độ 9/12 trở lên.

+ Đối với KCS: Trình độ đại học, cao đẳng chuyên ngành điện.

❖ Khối lao động gián tiếp:

- Khối lao động này bao gồm các nhân viên làm việc trong các phòng ban: Kinh doanh, Nhân sự, Sản xuất, Tài chính - kế toán, Kỹ thuật – Vật tư, Bảo vệ.

- Độ tuổi yêu cầu từ 23 tuổi trở lên.
- Giới tính có thể là nam hoặc nữ.
- Có trình độ đại học, cao đẳng (trong đó: nhân viên kế toán yêu cầu nghiệp đại học ngành kế toán).
- Năng động, sáng tạo, đầy nhiệt huyết đối với công việc.

*** Cơ cấu lao động của công ty**

❖ Cơ cấu lao động theo giới

Bảng 2 – Phân loại lao động theo giới tính

Chỉ tiêu	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014		Chênh lệch 13/12		Chênh lệch 14/13	
	SL	Tỉ trọng (%)	SL	Tỉ trọng (%)	SL	Tỉ trọng (%)	SL	%	SL	%
	Nam	26	83,87	42	84,00	47	82,46	16	61,54	5
Nữ	5	16,13	8	16,00	10	17,54	3	60,00	2	25,00
Tổng số	31	100,00	50	100,00	57	100,00	19	61,29	7	14,00

(Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Tâm Chiến)

Qua bảng trên ta thấy số lượng LĐ của công ty tăng lên theo thời gian:

- Năm 2013 số lượng LĐ tăng 19 người, tăng 61,29% so với 2012.
- Năm 2014 số lượng LĐ tăng 7 người, tăng 14% so với 2013.

=> Cả giai đoạn 2012 – 2014, số lượng LĐ tăng 26 người ~ 83,87%, tức là trung bình tăng 41,94%/năm. Số lượng LĐ tăng một lượng lớn như vậy trong vòng 2 năm là do công ty mở rộng sản xuất, nhu cầu lao động rất lớn, cần tuyển thêm rất nhiều LĐ.

- Trong thời gian tới, công ty sẽ tiếp tục tuyển thêm 1 số công nhân sản xuất và KCS.

Bên cạnh đó, bảng số liệu còn cho thấy:

- Tỉ lệ LĐ nam lên với số lượng lớn từ 26 người tăng lên 47 người (tăng 21 người) nhưng giảm về phần trăm tỉ lệ tương quan, từ 83,87% xuống còn 82,46%.

- Tỉ lệ LĐ nữ ngày càng tăng lên, từ 5 người (~ 16,13%) năm 2012 tăng 5 người (100%) lên 10 người (~ 17,54%) năm 2014. Tuy nhiên, nếu xem xét kỹ tài liệu về lao động của công ty thì số lượng LĐ nữ chủ yếu tăng lên ở bộ phận

LĐ gián tiếp.

=> Đặc điểm này là do công ty là công ty sản xuất, đòi hỏi lực lượng LĐ nam là chủ yếu, điều này tạo điều kiện cho công tác quản lý của công ty trở nên dễ dàng, ít ảnh hưởng đến quá trình sản xuất của công ty. Với tổng số lượng LĐ được tăng lên hằng năm như vậy cho thấy nhu cầu sản xuất, phát triển của công ty ngày càng mạnh, do công ty càng nhận được sự tin cậy của các đối tác làm ăn, do đó đơn đặt hàng nhiều hơn. Vì thế càng cho ta thấy vai trò của công tác tuyển dụng được nâng lên.

❖ **Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn**

Bảng 3 – Phân loại lao động theo trình độ học vấn

Chỉ tiêu	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014		Chênh lệch 13/12		Chênh lệch 14/13	
	SL	Tỉ trọng (%)	SL	Tỉ trọng (%)	SL	Tỉ trọng (%)	SL	%	SL	%
Đại Học	6	19,35	10	20	11	19,30	4	66,67	1	10
Cao Đẳng-Trung Cấp	7	22,58	19	38	24	42,11	12	171,43	5	26,32
Phổ Thông	18	58,06	21	42	22	38,60	3	16,67	1	4,76

(Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Tâm Chiến)

Qua bảng trên có thể nhận thấy:

- Số LĐ có trình độ đại học của công ty khá ít: Năm 2013 có tăng thêm 04 người (66,67%) so với năm 2012, năm 2014 tiếp tục tăng thêm 01 người (10%), cả giai đoạn tăng 5 người (~ 83,33%).

- Lượng LĐ có trình độ cao đẳng – trung cấp tăng lượng lớn, từ 7 người lên 24 người (242,86% trong cả giai đoạn) với lượng tăng năm 2013 là 12 người (~171,43%) lớn hơn hơn 2 lần so với lượng tăng năm 2014 là 5 người (~ 26,32%). Cùng với đó là tỉ lệ tương quan tăng 19,53 %.

- Số lượng LĐ phổ thông cũng tăng 4 người từ 18 người lên 22 người (~22,22%) nhưng lại giảm 19,46%.

=> Số lượng LĐ trình độ đại học & cao đẳng - trung cấp tăng một lượng rất lớn,

gấp nhiều lần so với lượng tăng lên của LĐ trình độ phổ thông với tỷ lệ tăng trung bình qua các năm là 84,62%/năm. Tỷ lệ này được cho là phù hợp với xu thế thời đại và sự phát triển của nền kinh tế nước ta hiện nay.

Tuy nhiên, số LĐ trình độ phổ thông vẫn chiếm tỷ trọng không nhỏ trong cơ cấu LĐ của công ty, tuy nhiên, tỷ lệ này đã có xu hướng giảm đi, đây là một dấu hiệu tốt cho thấy doanh nghiệp đã làm khá tốt trong công tác tuyển dụng.

=> Trong xu thế phát triển, hội nhập, cạnh tranh ngày càng gay gắt, việc tăng cường LĐ có trình độ ngày càng trở nên cần thiết, tỷ lệ LĐ có trình độ học vấn cao của công ty tăng lên là một dấu hiệu tốt. Do vậy, việc nâng cao yêu cầu và tiêu chí tuyển dụng để nâng cao số lượng LĐ có trình độ cao là nhiệm vụ cần thiết hàng đầu của cán bộ quản lý nhân sự của công ty.

❖ **Cơ cấu lao động theo tính chất lao động**

Bảng 4 – Phân loại lao động theo tính chất lao động

Chỉ tiêu	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014		Chênh lệch 13/12		Chênh lệch 14/13	
	SL	Tỉ trọng (%)	SL	Tỉ trọng (%)	SL	Tỉ trọng (%)	SL	%	SL	%
TRỰC TIẾP	23	74,19	39	78,00	44	77,19	16	69,57	5	12,82
GIÁN TIẾP	8	25,81	11	22,00	13	22,81	3	37,50	2	18,18

(Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Tâm Chiến)

Từ bảng số liệu ta thấy, từ năm 2012 – 2014:

- Số lao động trực tiếp của công ty đã tăng từ 23 người lên 44 người (tăng 21 người ~ 91,93%), tăng cả về tỉ lệ tương quan nhưng với tỉ lệ nhỏ ~ 3%.

- Số lượng lao động gián tiếp cũng tăng 5 người từ 8 người lên 13 người (~62,5%), nhưng tỉ lệ tương quan giảm nhẹ 3%.

=> Số lượng lao động trực tiếp của công ty qua các năm chiếm ~ 75% - đây là đặc điểm nổi bật do hoạt động chủ yếu của công ty là sản xuất. Tỷ lệ lao động gián tiếp cao hơn 20% còn chưa hợp lý, cần có chính sách tinh giản bớt để góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và hiệu quả về mặt quản lý.

2.2.3. Thực trạng công tác sử dụng nhân sự tại công ty

2.2.3.1. Công tác hoạch định nhân sự

Hoạch định nhân sự là công tác rất quan trọng trong việc sử dụng nhân sự mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải thực hiện. Việc hoạch định nhân sự là do quyết định của Ban Giám đốc công ty dựa trên cơ sở tình hình sản xuất kinh doanh thực tế của công ty và chiến lược kinh doanh, mục tiêu, định hướng phát triển của doanh nghiệp. Việc hoạch định này sẽ giúp cho công ty xác định được số lượng nhân sự cần thiết, hợp lý để bố trí cho các công việc trong thời gian tới. Công tác này sẽ giúp cho công ty có cái nhìn khái quát về vấn đề tăng giảm nhân sự, định ra được phương hướng, kế hoạch nhân sự, tạo điều kiện cho công tác bố trí nhân sự diễn ra thường xuyên liên tục. Cũng thông qua công tác này, công ty có sự chuẩn bị và biện pháp giải quyết trong các sự cố về nhân sự sắp tới. Giúp cho ban lãnh đạo công ty nắm được tình hình biến động nhân sự trong giai đoạn tới, từ đó có những biện pháp giải quyết, khắc phục, tạo điều kiện cho công ty ngày càng phát triển bền vững.

Tuy nhiên, tại công ty TNHH Tâm Chiến, công tác hoạch định nhân sự vẫn chưa được quan tâm đúng mức. Đơn cử như đầu năm 2015, công ty có mở rộng quy mô sản xuất nhưng khi nhà xưởng đã xây dựng xong, máy móc thiết bị đã được lắp đặt gần hết thì lượng lao động cần bổ sung vẫn chưa được tuyển dụng. Lúc đó công ty mới bắt đầu đăng thông báo tuyển dụng trên các trang web việc làm để tìm kiếm nguồn nhân lực mới. Gây ra hiện tượng máy móc thiết bị đã sẵn sàng hoạt động nhưng vẫn để không 1 thời gian do thiếu lao động làm việc. Hơn nữa, vì thiếu lao động, cùng tâm lý muốn tuyển dụng cho đủ rồi đào tạo sau, nên khi tuyển dụng, Ban Giám đốc và Trưởng bộ phận đã lựa chọn nhiều lao động không phù hợp, làm gia tăng số lượng lao động bỏ việc sau khi đi làm một thời gian ngắn. Gây ra khó khăn trong công tác sắp xếp, phân chia công việc và công tác quản lý nhân sự.

2.2.3.2. Công tác phân tích và thiết kế công việc.

Trong khi các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc đã trở nên quen thuộc và được sử dụng ở mọi tổ chức, doanh nghiệp tại các nước công nghiệp phát triển trên thế giới, thì việc phân tích công việc vẫn chưa phổ biến ở các cơ quan và doanh nghiệp ở Việt Nam nói chung và ở công ty TNHH Tâm Chiến nói riêng. Trên thực tế, công tác phân tích và thiết kế công việc tại công ty TNHH Tâm Chiến như sau:

- Công ty đã ký hợp đồng với một công ty dịch vụ để công ty này nghiên

cứu, tìm hiểu và đưa ra văn bản tái cơ cấu tổ chức, nhân sự của công ty; lập các bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn công việc cho các vị trí công việc và một số mẫu biên bản, công văn theo quy chuẩn... Tuy nhiên, việc tái cơ cấu mới chỉ dừng lại trên giấy tờ, văn bản khi ban lãnh đạo công ty chưa thực sự muốn thay đổi. Nguyên nhân chủ yếu có thể do đây là công ty gia đình, các chức vụ lãnh đạo có ảnh hưởng vô cùng lớn đến việc quản lý các hoạt động sản xuất, kinh doanh nhưng đều là người trong gia đình nên các vị trí đó vẫn được giữ nguyên, gây ra việc một số vị trí làm việc không hiệu quả (công việc quá ít, vị trí không cần thiết).

- Công ty đã xác định ảnh hưởng của các yếu tố điều kiện môi trường lao động, hao phí nguyên vật liệu khi sản xuất trong quá trình làm việc của công nhân sản xuất. Từ đó có cơ sở để trả lương, phụ cấp cho cán bộ công nhân viên.

2.2.3.3. Công tác tuyển dụng nhân sự

Công tác tuyển dụng nhân sự có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng đội ngũ cán bộ, công nhân viên của mỗi doanh nghiệp. Ban Giám đốc ông ty TNHH Tâm Chiến cũng rất chú trọng, quan tâm đến quá trình này.

❖ **Xác định nhu cầu tuyển dụng**

Các phòng ban sẽ dựa trên yêu cầu công việc (số lượng sản phẩm, hàng hóa cần sản xuất theo lệnh/đơn đặt hàng, thời gian hoàn thành chỉ tiêu, tính chất công việc, định biên lao động và số lượng nhân viên hiện có của bộ phận...) để xem xét, xác định số lượng lao động cần bổ sung, tuyển dụng thêm. Sau đó, các trưởng bộ phận sẽ lập “mẫu đề xuất tuyển dụng” trình lên Ban Giám đốc công ty. Dựa trên mẫu biểu này, Ban Giám đốc sẽ xem xét đề xuất và xác định lại nhu cầu tuyển dụng nhân sự.

Tùy thuộc vào vị trí công việc, quản lý bộ phận sẽ đưa ra những tiêu chí, yêu cầu tuyển dụng cần thiết cho vị trí đó.

❖ **Xác định tiêu chí tuyển dụng**

- Tiêu chuẩn về độ tuổi:

+ Đối với lao động phổ thông và KCS, công ty tuyển dụng ở độ tuổi từ 24 tuổi trở lên.

+ Tuy nhiên, trong khi phỏng vấn, nếu thấy ứng viên đáp ứng tốt các yêu cầu, tiêu chí khác cho vị trí công việc, giám đốc có thể linh hoạt về độ tuổi tuyển dụng.

+ Đối với nhân viên nữ thuộc khối văn phòng, công ty tuyển dụng ở độ tuổi trên 23.

- Tiêu chuẩn về trình độ:

+ Đối với lao động phổ thông, công nhân sản xuất: Trình độ 9/12 trở lên.

+ Đối với nhân viên KCS: Trình độ Cao đẳng, Đại học chuyên ngành điện.

+ Đối với nhân viên khối văn phòng: Trình độ cao đẳng, đại học. (Trong đó: Nhân viên kế toán yêu cầu tốt nghiệp đại học ngành kế toán)

- Tiêu chuẩn về sức khỏe:

+ Ứng viên có đủ sức khỏe làm việc (theo tiêu chuẩn của Bộ Y Tế - có giấy khám sức khỏe của bệnh viện).

❖ **Yêu cầu đối với hồ sơ tuyển dụng**

- Sơ yếu lý lịch có xác nhận của địa phương.

- Đơn xin việc.

- Bản sao giấy khai sinh (công chứng).

- Bản sao giấy khám sức khỏe (công chứng).

- Bản sao chứng minh thư (công chứng).

- Bản sao hộ khẩu (công chứng).

- Bản sao bằng cấp liên quan (công chứng).

- Giấy xác nhận nhân thân, tiền án, tiền sự của chính quyền địa phương.

- 04 ảnh 4x6.

❖ **Nguồn tuyển dụng**

Dựa vào mục đích, nhiệm vụ của từng giai đoạn, thời kỳ hoặc định hướng phát triển của công ty hoặc phụ thuộc vào yêu cầu của hoạt động sản xuất mà công ty sử dụng nguồn nội bộ hay nguồn bên ngoài hay có sự kết hợp đồng thời cả hai nguồn nhân sự này.

Tuyển nội bộ: Công ty tuyển dụng từ nguồn nội bộ tại hầu hết các vị trí trong ban lãnh đạo và trưởng các bộ phận (ngoại trừ trưởng phòng Tài chính – Kế toán và phòng Kỹ thuật – Vật tư do yêu cầu trình độ chuyên môn).

Tuyển bên ngoài: Toàn bộ khối lao động trực tiếp và các bộ phận tạp vụ, nhà bếp....

Bảng 5 - Tình hình tuyển dụng của công ty trong 2 năm vừa qua

(Đơn vị: Người)

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Chênh lệch	
			SL	%
1. Tổng số LĐ tuyển dụng	23	14	-9	39,13
- LĐ gián tiếp	5	6	+1	20,00
- LĐ trực tiếp	18	8	-10	55,56
2. Tổng số LĐ nghỉ việc	4	7	+3	75,00
- LĐ gián tiếp	2	4	+2	100,00
- LĐ trực tiếp	2	3	+1	50,00
3. Tổng số LĐ thay đổi	19	7		

(Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Tâm Chiến)

Trong 2 năm 2013 và 2014, tổng số lao động của công ty tăng thêm 26 người từ 31 người năm 2012 lên 57 người năm 2014. Trong đó:

- Số LĐ tuyển dụng năm 2013 là 23 người, năm 2014 giảm xuống còn 14 người, tức là giảm 9 người, tương đương với 39,13%. Do đó, tuy số LĐ trực tiếp được tuyển dụng rất lớn (26 người) nhưng số lượng năm 2014 cũng đã giảm đi rất nhiều so với năm 2013. Số LĐ gián tiếp được tuyển dụng tăng ít hơn về số lượng (năm 2013 là 5 người và năm 2014 là 6 người) nhưng chiếm tỷ trọng cao về mức chênh lệch so với năm trước. Nguyên nhân là do năm 2013, công ty đang mở rộng sản xuất cần thêm rất nhiều lao động chân tay. Bên cạnh đó, mở rộng sản xuất cũng đi đôi với nhu cầu mở rộng thị trường, do đó, công ty tuyển thêm khá nhiều nhân viên kinh doanh để phục vụ công việc này. Năm 2014, số lượng này giảm so với năm trước do công ty đã dần ổn định công việc sản xuất, kinh doanh nên giảm thiểu tuyển dụng.

- Mặt khác, trong năm qua, ta thấy số lượng lao động nghỉ việc tăng lên đáng kể, cụ thể: Tổng số lao động nghỉ việc năm 2013 là 4 người nhưng đến năm 2014, con số đã tăng lên 7 người, tương đương với tăng 75%. Nguyên nhân chủ yếu là do chế độ trả lương, thưởng của công ty chưa hợp lý, chưa đáp ứng được với nhu cầu của người lao động dẫn đến tình trạng nhiều người lao động tự ý nghỉ việc, bỏ sang công ty khác làm việc. Ngoài ra còn do trình độ của người lao động được tuyển dụng chưa đáp ứng được với nhu cầu công việc, hoặc do

công ty sắp xếp, phân công côngviệc cho người lao động chưa hợp lý, công ty lại không chú trọng vào việc đào tạo,nâng cao trình độ cho người lao động mà thường nghĩ đến phương án tìm người thay thế. Một nguyên nhân nữa là người lao động tuyển dụng tại công ty chỉ là phương án tạm thời trong khi chờ cơ hội ứng tuyển, làm việc tại một công ty khác; do đó, khi đủ điều kiện, họ sẵn sàng từ bỏ công việc tại công ty để tới làm việc tại đó.

Qua 2 năm 2013 và 2014, công ty đã tuyển dụng được 26 người lao động đủ khả năng làm việc và thực sự có mong muốn gắn bó với công ty.

Bảng 6 - Đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng

(Đơn vị: Người)

Chỉ tiêu	Số lượng		Chênh lệch	
	Năm 2013	Năm 2014	SL	%
1. Ứng viên dự tuyển	31	20	-11	35,48
2. Ứng viên trúng tuyển	23	14	-9	39,13
3. Ứng viên trúng tuyển bỏ việc trong vòng 1 năm	7	2	-5	71,43
4. Ứng viên hoàn thành tốt công việc	12	9	-3	25,00

(Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Tâm Chiến)

Do đã ổn định sản xuất nên yêu cầu tuyển dụng khắt khe hơn nhiều. CBCNV năm 2014 được tuyển dụng có chất lượng đào tạo kháccao và năng động nên tỉ lệ họ thích ứng với công việc và làm việc hiệu quả cao hơn năm 2013.

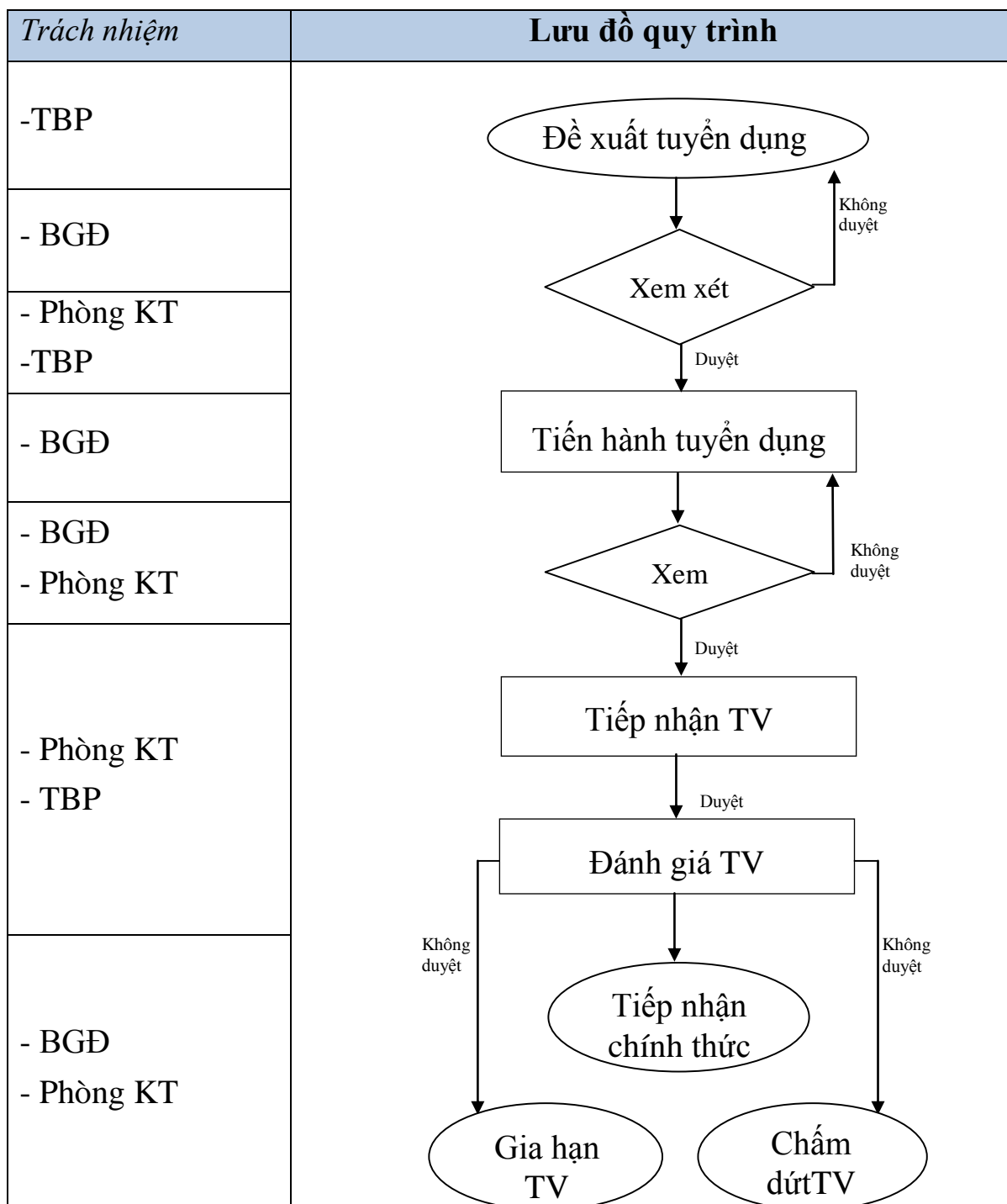
So với số ứng viên tham gia dự tuyển, số lượng ứng viên trúng tuyển chiếm tỉ lệ khá cao, cụ thể: Năm 2013, có 31 ứng viên tham gia dự tuyển thì có đến 23 ứng viên trúng tuyển; năm 2014 có 20 ứng viên tham gia thì có 14 ứng viên trúng tuyển. Từ đó có thể nhận thấy rằng, rõ ràng công ty đang cần nhân sự nhưng công tác tuyển mộ không được thực hiện tốt nên qua 2 năm số lượng tham gia dự tuyển không nhiều.

Do yêu cầu đáp ứng công việc nên phải tuyển cho đủ số lượng ứng viên cần thiết nên công tác tuyển dụng đã được thực hiện một cách bị động, qua loa dẫn đến số lượng ứng viên bỏ việc trong vòng một năm là khá cao. Cụ thể, năm 2013 là 7 ứng viên, năm 2014 là 2 ứng viên. Đồng thời, số ứng viên hoàn thành tốt công việc chưa cao, mặc dù đã có sự tăng trưởng về số lượng cũng như tỷ lệ tương quan khi so với tổng số ứng viên trúng tuyển. Cụ thể năm 2013 là 12/23

người, năm 2014 là 9/14 người. Nguyên nhân là do trong quá trình phỏng vấn các bước đã thực hiện chưa thực sự tốt như: bước phỏng vấn ứng viên, giám đốc và trưởng bộ phận đã phán đoán sai năng lực làm việc của ứng viên. Vì chính những cấp trên quản lý là những người có kinh nghiệm lâu năm trong nghề, họ có thể đánh giá được năng lực thực sự của ứng viên. Do đó, công ty cần phải đưa ra biện pháp nâng cao hiệu quả tuyển dụng cho công tác nhân sự.

❖ Quy trình tuyển dụng tuyển dụng

Sơ đồ 5 – Lưu đồ tuyển dụng



(Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Tâm Chiến)

✓ Đề xuất tuyển dụng:

- Phòng ban có nhu cầu tuyển dụng nhân sự, TBP lập “Phiếu đề xuất tuyển dụng” kèm theo bản mô tả công việc và ghi rõ mức độ cấp thiết của từng vị trí tuyển dụng.

- Phòng KT sẽ nhận phiếu đề xuất và chuyển phiếu yêu cầu lên BGD để phê duyệt.

✓ Xem xét:

- Dựa trên những tiêu chí cụ thể, BGD căn cứ vào nhu cầu kinh doanh, định biên lao động và số lượng nhân viên hiện có của bộ phận đó để xem xét đề xuất tuyển dụng. Các nội dung cần xem xét:

+ Số lượng nhân viên cần tuyển

+ Ngành nghề

+ Trình độ đào tạo

+ Kinh nghiệm chuyên môn

+ Những yêu cầu khác cần có đối với ứng viên...

- Nếu BGD không đồng ý với đề xuất tuyển dụng sẽ chuyển trả lại “Phiếu đề xuất tuyển dụng” cho Phòng/ban đề xuất và giải thích lý do từ chối với TBP.

- Với trường hợp BGD phê duyệt, phiếu đề xuất tuyển dụng sẽ chuyển sang phòng KT để lên kế hoạch tuyển dụng.

✓ Tiến hành tuyển dụng:**➤ Thông báo tuyển dụng:**

- Phòng KT kết hợp với TBP có liên quan tổ chức tuyển dụng theo phương án đã được BGD phê duyệt, đảm bảo nhanh chóng kịp thời và chất lượng.

- Phòng Nhân sự tiến hành đăng tuyển trên các trang web tuyển dụng như *tuyendung.com*, *carrier.com*,... hoặc tại các trang tuyển dụng trên facebook như *tuyển dụng hải phòng*,...

➤ Thu hồ sơ:

- Hồ sơ của ứng viên là: bản cứng (1 bộ hồ sơ photo đầy đủ văn bằng) nêu rõ quá trình học tập và công tác.

- Thông tin về các ứng viên được tập trung thông báo cho Phòng KT. Phòng KT chịu trách nhiệm sàng lọc, tập hợp thông tin, lập danh sách các ứng viên dự tuyển.

➤ Tổ chức thi tuyển/phỏng vấn tuyển dụng:

- Phòng KT sơ loại toàn bộ hồ sơ ứng tuyển, lập danh sách những ứng

viên đủ tiêu chuẩn gửi kèm hồ sơ ứng viên cho TBP có nhu cầu tuyển dụng và gọi điện mời các ứng viên thi tuyển.

- TBP phải chuẩn bị các đề thi nghiệp vụ có liên quan (nếu thấy cần thiết) để test và đánh giá trình độ chuyên môn, kinh nghiệm nghề nghiệp của ứng viên ngoài đề thi chung do phòng KT đưa ra.

- Tham gia phỏng vấn vòng 1: Phụ trách phòng KT và TBP có nhu cầu tuyển dụng. Kết quả phỏng vấn được tổng hợp vào “Phiếu đánh giá phỏng vấn ứng viên”. Các ứng viên được lựa chọn ở vòng 1 sẽ phỏng vấn tiếp vòng 2.

- Tham gia phỏng vấn vòng 2: TBP và BGD (nếu cần) sẽ trực tiếp phỏng vấn để xác định và lựa chọn ra ứng viên thực sự phù hợp.

- Việc phỏng vấn những người lao động có trình độ cao hoặc những ứng viên dự kiến bố trí đảm nhiệm những vị trí quan trọng trong Công ty, sẽ do các thành viên trong BGD thực hiện.

✓ **Xem xét:**

- Kết quả phỏng vấn phải trình BGD phê duyệt. BGD có thể sát hạch bổ sung đối với ứng viên trước khi quyết định phê chuẩn hay không phê chuẩn kết quả tuyển dụng vào “Phiếu đánh giá phỏng vấn ứng viên”.

- Trường hợp Giám đốc phê duyệt kết quả tuyển dụng sẽ chuyển kết quả và hồ sơ cho phòng KT làm thủ tục tiếp nhận thử việc. Phòng KT lập danh sách những người thử việc. Các hồ sơ không trúng tuyển được chuyển Phòng KT để lưu.

- Trường hợp Giám đốc không đồng ý với kết quả tuyển dụng sẽ yêu cầu phòng KT và TBP có liên quan tiếp tục tuyển các ứng viên khác phù hợp hơn.

✓ **Thử việc:**

- Phòng KT soạn thảo “Quyết định tiếp nhận thử việc” (theo mẫu BM-QT05-04) và “Thư mời nhận việc” (theo mẫu BM-QT05-17) trình BGD. Sau khi BGD phê duyệt, phòng KT có trách nhiệm công bố lên bảng tin và gửi các bộ phận liên quan về quyết định của BGD. Quyết định thử việc được lập thành 02 bản:

+ 01 bản giao cho nhân viên mới được tuyển dụng.

+ 01 bản lưu trong hồ sơ nhân sự của nhân viên.

- Trong thời gian thử việc, người lao động được hưởng 85% mức lương của vị trí ứng tuyển. Đối với các vị trí có trình độ cao, có nhiều kinh nghiệm có thể được xem xét miễn thử việc.

- Thời gian thử việc của người lao động bao gồm cả thời gian đào tạo ban

đầu, được tính như sau:

+ 60 ngày đối với các vị trí công việc yêu cầu đòi hỏi trình độ nghiệp vụ chuyên môn tương đương trung cấp trở lên.

+ 30 ngày đối với công việc không yêu cầu trình độ như bằng nghề, lao động phổ thông...

- Phòng KT bàn giao nhân viên thử việc cho TBP liên quan. TBP chịu trách nhiệm phân công công việc và tổ chức kèm cặp, hướng dẫn nghiệp vụ để nhân viên mới làm quen với công việc, nhanh chóng hội nhập với môi trường làm việc trong thời gian thử việc.

- Nhân viên thử việc thực hiện xuất sắc công việc có thể được xem xét rút ngắn thời gian thử việc và được tuyển dụng chính thức trước thời hạn.

- Công ty và người lao động có quyền đề nghị chấm dứt thử việc nếu nhận thấy không phù hợp mà không cần phải tuân thủ quy định về thời gian báo trước nhưng trong thời gian thử việc, nếu nhân viên tự ý nghỉ việc sẽ không được thanh toán tiền lương cho những ngày thử việc đó.

✓ **Đánh giá thử việc:**

- Hết thời gian thử việc, nhân viên tự làm bản “Đánh giá nhận xét thử việc”, sau đó chuyển cho TBP đánh giá. TBP căn cứ vào kết quả thử việc thực tế ghi ý kiến đề nghị “Tuyển dụng chính thức”, “Gia hạn thời gian thử việc” hoặc “Chấm dứt thử việc” gửi cho Phòng KT.

- Hết thời gian thử việc, TBP có trách nhiệm đánh giá nhận xét nhân viên thử việc theo biểu mẫu BM-QT05-05 và gửi cho Phòng KT. Căn cứ vào ý kiến đề nghị, phòng KT sẽ thực hiện các thủ tục tiếp theo.

- Phụ trách KT căn cứ vào bản đánh giá của TBP để ghi ý kiến nhận xét, đánh giá kết quả thử việc của nhân viên trình BGD.

✓ **Tiếp nhận chính thức/gia hạn thử việc/chấm dứt thử việc:**

- Trường hợp BGD đồng ý tuyển dụng chính thức sẽ ghi ý kiến vào bản “Đánh giá nhận xét thử việc” (theo biểu mẫu BM-QT05-05), phòng KT căn cứ vào đó để làm “Quyết định tiếp nhận chính thức” (theo biểu mẫu BM-QT05-06) và ký “Hợp đồng lao động” (theo biểu mẫu BM-QT05-16) đối với nhân viên. Quyết định và HĐLĐ chính thức được lập thành 02 bản:

+ 01 bản giao cho nhân viên.

+ 01 bản lưu trong hồ sơ nhân sự của nhân viên.

- Trường hợp TBP không đồng ý tuyển dụng chính thức sẽ cho gia hạn thêm thời gian thử việc hoặc chấm dứt thử việc. Phòng KT căn cứ vào đó để làm

“Quyết định gia hạn thử việc” (theo biểu mẫu BM-QT05-07) hoặc “Quyết định chấm dứt thử việc” (theo biểu mẫu BM-QT05-08). Trường hợp chấm dứt thử việc, phòng KT yêu cầu làm “Biên bản bàn giao nghỉ việc” (theo biểu mẫu BM-QT05-09) trước khi nghỉ việc.

2.2.3.4. Công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên

Đánh giá năng lực thực hiện công việc hay đánh giá thành tích công tác của nhân viên là một vấn đề vô cùng quan trọng trong mỗi công ty. Đây là cơ sở để công ty quyết định trả lương thưởng hay kỷ luật một cách công bằng và những định hướng nhân sự trong tương lai cho công ty.

Công tác này tạo điều kiện thuận lợi cho công tác cho công tác lập và điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh chung của công ty.

Tuy nhiên công tác này cũng gặp phải rất nhiều khó khăn và quá trình đánh giá đòi hỏi tính khách quan cao đem lại sự công bằng cho người lao động.

Nhìn chung, công tác này được công ty thực hiện khá tốt. Việc đánh giá được thực hiện khá chính xác và công bằng vì có sự tham gia của ban lãnh đạo.

Phương pháp đánh giá của công ty được chia thành 3 loại: A, B, C nhằm đánh giá chất lượng, hiệu quả, mức độ hoàn thành công việc của CBCNV. Nội dung xếp loại được chia ra như sau:

* Loại A:

- Đi làm đủ tất cả các ngày công trong tháng.
- Hoàn thành tốt công việc được giao.
- Không vi phạm nội quy, quy chế của công ty như: đi muộn, say rượu
bia ở nơi làm việc....

* Loại B:

- Nghỉ từ 1- 2 ngày công/ tháng.
- Hoàn thành công việc được giao.
- Không vi phạm nội quy công ty.

* Loại C:

- Nghỉ từ 3-5 ngày công/ tháng.
- Chưa hoàn thành công việc.
- Vi phạm một số nội quy của công ty.

Nếu người lao động đạt loại C trong 3 tháng liên tiếp hoặc 3 lần/năm thì sẽ bị buộc thôi việc.

Bảng 7 – Bảng đánh giá xếp loại lao động năm 2014 của công ty

Chỉ tiêu	Số người	Tỉ lệ (%)
Loại A	42	73,69
Loại B	12	21,05
Loại C	3	5,26
Tổng số	57	100

(Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Tâm Chiến)

Qua bảng thống kê trên ta có thể thấy số lao động đạt loại A của công ty là cao nhất, chiếm 73,69%. Số lao động bị xếp loại C chỉ chiếm 5,26%. Điều này cho thấy đội ngũ lao động của công ty chấp hành tương đối tốt nội quy, quy định của công ty và năng lực cũng như trách nhiệm làm việc khá cao. Đây là một ưu điểm lớn của công ty TNHH Tâm Chiến để có thể hoàn thành những mục tiêu, kế hoạch sản xuất kinh doanh đã đề ra.

2.2.3.5. Công tác đãi ngộ nhân sự

❖ **Đãi ngộ vật chất**

Được thể hiện qua: tiền lương, thưởng, phụ cấp và các thu nhập khác...

✓ **Chế độ trả lương:** Phương pháp trả lương được quy định trong phụ lục đi kèm nội quy công ty như sau:

- Tháng thứ nhất + Tháng thứ 2 (thử việc): Hưởng 80% lương thỏa thuận (Riêng đối với máy kéo, do tính chất công việc sẽ được hưởng 100% lương thỏa thuận ngay từ tháng đầu).

- Tháng thứ 3: Hưởng 100% lương thỏa thuận.

- Từ tháng thứ 4: Các mức lương CN được hưởng tính như sau:

+ Hưởng hỗ trợ 20% lương công nhật và hưởng thêm lương các ngày lễ Tết theo quy định của nhà nước.

+ Ngoài ra, CN được phân công về máy nào thì hưởng lương theo máy đó với các mức như sau: + Làm khoán: Hưởng lương khoán theo máy.

+ Làm công nhật: Hưởng 100% lương thỏa thuận.

- Sau 1 năm (không tính thời gian thử việc): Dựa vào đánh giá của Quản đốc, CN sẽ được ký hợp đồng chính thức và được hưởng chế độ như sau:

+ Hưởng lương như tháng trước đó (khoán hoặc công nhật).

+ Hưởng lương hỗ trợ sản phẩm (đối với CN làm công nhật).

+ Hưởng lương thưởng – phạt phế liệu + hao hụt (đối với CN làm khoán).

- + Các chế độ BHXH, BHYT, nghỉ phép, du lịch.
- + Chế độ tăng lương theo quy định của công ty.

*) Tuy nhiên, với CN làm công nhật, nếu cá nhân nào làm việc được Ca trưởng và Quản đốc đánh giá tốt thì sẽ được cân nhắc hưởng lương hỗ trợ sản phẩm trước thời gian quy định.

Công ty trả lương vào ngày 05 và tạm ứng lương vào ngày 20 hàng tháng bằng phương pháp kín, trực tiếp. CNV nhận lương xuống phòng nhân sự nhận trực tiếp bằng tiền mặt.

✓ Cách tính tiền lương

- Khối Văn Phòng và CN làm công nhật:

Lương công nhật = Đơn giá 1 ngày công x ngày công thực tế

Đơn giá 1 ngày công = Lương cơ bản / Số ngày trong tháng

=> Lương thực tế = Lương công nhật + Phụ cấp ăn trưa
 + Phụ cấp chức vụ + % Doanh thu tháng
 - Các khoản giảm trừ (BHXH, BHYT...)

- CN làm khoán sản phẩm:

Lương khoán sp = Đơn giá theo đơn vị sp x lượng sp thực tế

=> Lương thực tế = Lương khoán sản phẩm + Phụ cấp ăn trưa
 + Phụ cấp chức vụ + Thưởng định mức nguyên vật liệu
 - Các khoản giảm trừ (BHXH, BHYT...)

- Phụ cấp ăn trưa: Mỗi CBCNV khối văn phòng hoặc công nhân sản xuất làm việc ca sáng từ 7h00 – 15h00 được phụ cấp ăn trưa 15.000đ/bữa; công nhân sản xuất làm việc ca chiều từ 15h00 – 23h00 được phụ cấp ăn tối cũng với mức giá 15.000đ/suất.

- Thưởng – phạt định mức nguyên vật liệu: công nhân sản xuất sử dụng nguyên vật liệu tiết kiệm, ít hơn định mức nguyên vật liệu được đề ra thì sẽ được tính ra tiền thưởng cộng vào lương tháng; ngược lại, nếu sử dụng vượt quá định mức nguyên vật liệu đề ra sẽ phải chịu phạt tương ứng.

Bảng 8 - Phụ cấp chức vụ*(Đơn vị : đồng)*

STT	Chức vụ	Phụ cấp (đ)
1	Giám đốc	1.000.000
2	Phó Giám đốc	700.000
3	Trưởng Phòng	500.000
4	Kế toán trưởng	500.000

*(Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Tâm Chiến)***✓ Chế độ trả thưởng**

- Công ty sẽ thưởng cho CNV vào những dịp lễ Tết hoặc ngày nghỉ được hưởng lương theo quy định của nhà nước.
- Thưởng cho cá nhân được TBP nhận xét tốt trong quá trình làm việc.
- Thưởng cho công nhân sản xuất khi sử dụng dưới định mức nguyên vật liệu trong quá trình sản xuất.
- Công ty trả thưởng bằng cách cộng trực tiếp vào lương tháng.

❖ Đãi ngộ tinh thần

Tổ chức các cuộc liên hoan vào đầu năm và cuối năm cùng 1 buổi tham quan nghỉ mát cho các CBCNV vào tháng tám mỗi năm. Công tác này được tổ chức hàng năm nhằm tạo cho các CBCNV có được những giờ phút nghỉ ngơi sau một thời gian làm việc căng thẳng, mệt mỏi và tạo sự đoàn kết giữa các khối phòng ban.

2.2.3.6. Công tác đào tạo và phát triển nhân sự.

Nhận thức được tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển nhân sự, công ty đã xây dựng chính sách đào tạo và phát triển nhân sự có hiệu quả.

Mục đích của việc đào tạo nhân sự trong công ty là nhằm khắc phục những yếu kém, thiếu hiểu biết, nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động, tạo ra đội ngũ lao động chuyên môn có chất lượng cao, xây dựng lợi thế cạnh tranh thông qua việc sử dụng nguồn nhân lực.

Vào khoảng tháng 8 hoặc tháng 9, Ban Giám đốc sẽ mời một chuyên gia về các loại sản phẩm công ty sản xuất từ thành phố Hồ Chí Minh ra để đào tạo, hướng dẫn, nâng cao trình độ cho các công nhân sản xuất. Thời gian đào tạo khoảng 7 – 10 ngày. Chuyên gia này sẽ trực tiếp hướng dẫn công nhân trên máy đang chạy để công việc sản xuất không bị gián đoạn và công nhân sẽ được quan sát một cách sinh động và có thể thực hành ngay theo sự chỉ dẫn của chuyên gia.

2.3. Phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân sự tại công ty TNHH Tâm Chiến

Bảng 9 – Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân sự

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Chênh lệch 13/12		Chênh lệch 14/13	
					(+/-)	(%)	(+/-)	(%)
1. Tổng sản lượng	Mét	274.382	619.640	704.223	345.258	125,83	84.583	13,65
2. Doanh thu thuần	Triệu	9.706	13.288	22.489	3.582	36,91	9.201	69,24
3. Lợi nhuận sau thuế	Triệu	80,6	115,4	96,3	34,80	43,18	19,10	16,55
4. Số lượng lao động	Người	31	50	57	19	61,29	7	14,00
5.NSLĐ bình quân (1/4)	Mét/Người	8.851,03	12.392,80	12.354,79	3.541,77	40,02	38,01	0,31
6. Hiệu suất sử dụng lao động (2/4)	Triệu/Người	313,1	265,8	394,5	47,3	15,11	128,7	48,42
7. Hiệu quả sử dụng lao động (3/4)	Triệu/Người	2,6	2,3	1,7	0,3	11,54	0,6	26,09
8. Mức đảm nhiệm lao động (4/2)	Người/Triệu	0,0032	0,0038	0,0025	0,0006	18,75	0,0013	34,21
9. Lương bình quân/tháng	Triệu	2,19	2,86	3,41	0,67	30,59	0,55	19,23

(Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Tâm Chiến)

Qua bảng trên ta nhận thấy:

- Doanh thu thuần của công ty tăng mạnh qua các năm, cụ thể: Năm 2013 tăng thêm 3.582 triệu đồng, tức là tăng 36,91% so với năm 2012; năm 2014 tăng 9.201 triệu đồng tương đương 69,24% so với 2013. Đây là sự nỗ lực rất lớn của Ban Giám đốc công ty TNHH Tâm Chiến. Tuy nhiên, LNST lại không tăng trưởng đồng đều với doanh thu mà lại có xu hướng giảm đi vào năm 2014, cụ thể như sau: LNST năm 2013 so với 2012 tăng 34,8 triệu đồng tương đương 43,18% nhưng đến năm 2014 lại giảm 19,1 triệu đồng tương đương với 16,55%. Điều đó cho thấy đường lối chính sách phát triển của công ty TNHH Tâm Chiến vẫn chưa thực sự hợp lý, phù hợp với tình hình thực tế của công ty, Ban Giám đốc công ty cần nhận định và xem xét lại để đưa ra những biện pháp khắc phục phù hợp.

- Giá trị tổng sản lượng tăng kéo theo năng suất lao động bình quân tăng. Năm 2013 tăng thêm 3541,77 mét/người, tương ứng với 40,02%, năm 2014 giảm nhẹ 38,01 mét/người xấp xỉ 0,31%. Nhưng xét cả quá trình thì năng suất lao động bình quân đã tăng lên rất nhiều, cho thấy việc quản lý lao động đã có những bước tiến lớn, đội ngũ công nhân cũng có tay nghề, năng lực được nâng lên rõ rệt. Bên cạnh đó cũng là do công ty đầu tư thêm rất nhiều máy móc thiết bị hiện đại, khoa học – kỹ thuật tiên tiến làm năng suất công việc được nâng cao rất nhiều.

- Dù doanh thu thuần của công ty TNHH Tâm Chiến năm 2013 tăng mạnh nhưng do số lượng lao động năm 2013 cũng tăng đột biến nên hiệu suất sử dụng lao động năm 2013 chỉ còn 265,8 triệu đồng/người, giảm đi một lượng lớn 47,3 triệu đồng/người, tức là giảm khoảng 15,11% so với năm 2012. Nhưng đến năm 2014, doanh thu thuần đã tăng lên mạnh hơn nữa, cùng với tỉ lệ số lượng lao động tăng lên đã giảm đi nên hiệu suất sử dụng lao động đã tăng lên khá nhiều, bằng 394,5 triệu đồng/người, gần gấp rưỡi năm 2013. Điều này cho thấy công tác quản lý và sử dụng lao động tại công ty đã dần được nâng cao, lực lượng lao động đã được sử dụng triệt để hơn, giảm bớt được sự dư thừa và lãng phí năng lực lao động trong công ty.

- Tuy hiệu suất sử dụng lao động tại công ty TNHH Tâm Chiến đã được cải thiện trong năm 2014 nhưng hiệu quả sử dụng lao động của công ty lại không như mong đợi, liên tục giảm qua các năm. Cả giai đoạn 2012 – 2014, chỉ tiêu này đã giảm 0,9 triệu đồng/người tương đương với 34,62%. Đây là một con số đáng báo động đối với Ban lãnh đạo công ty, cần có biện pháp khắc phục triệt để.

- Mức đảm nhiệm lao động cho thấy để tạo ra 1 đồng doanh thu thì cần bao nhiêu lao động tham gia. Do đó, chỉ tiêu này càng nhỏ càng có nghĩa doanh nghiệp quản lý, sử dụng lao động hiệu quả, hợp lý. Từ bảng số liệu ta có thể thấy: Năm 2012, chỉ tiêu này bằng 0,0032 người/triệu đồng, sau đó tăng lên 0,0038 người/triệu đồng vào năm 2013 rồi giảm mạnh xuống còn 0,0025 người/triệu đồng vào năm 2014. Điều này thể hiện việc phân công công việc tại công ty TNHH Tâm Chiến đã hợp lý và có hiệu quả hơn. Cần phát huy hơn nữa trong thời gian tới.

- Thu nhập bình quân của CBCNV công ty tăng dần qua các năm: cả giai đoạn tăng 1,22 triệu đồng/tháng, tương ứng với 55,7%. Tuy nhiên, con số này vẫn còn khá thấp, chưa phù hợp với mức sống, nhu cầu của người lao động trong xã hội hiện nay. Đó cũng chính là một trong những nguyên nhân chính làm cho số lượng lao động nghỉ việc tại công ty tăng lên trong năm 2014. Chính vì vậy, Ban Giám đốc công ty cần quan tâm hơn nữa đến việc quản lý và sử dụng quỹ lương sao cho hợp lý hơn nữa để đảm bảo lợi ích của người lao động cũng như lợi ích của công ty.

2.4. Đánh giá công tác sử dụng nhân sự tại công ty TNHH Tâm Chiến

Qua khảo sát kết hợp với quá trình phân tích thực trạng sử dụng nhân sự tại công ty TNHH Tâm Chiến, có thể thấy công ty có những ưu – nhược điểm sau:

2.4.1. Ưu điểm

- Hiệu suất sử dụng lao động và mức đảm nhiệm lao động tại công ty đã được cải thiện trong năm 2014.

- Công ty đã cải thiện môi trường làm việc, tăng lương thưởng và các phúc lợi khác để khuyến khích, động viên tinh thần người lao động.

- Có chế độ thưởng phạt rõ ràng để vừa tạo động lực vừa răn đe nghiêm khắc người lao động.

- Công tác đánh giá nhân viên thực hiện khá tốt, dựa trên mọi tiêu chí: thời gian hoàn thành công việc; chất lượng công việc; thái độ, tinh thần làm việc và tuân thủ nội quy công ty.

- Thời gian làm việc của người lao động trong công ty được quản lý bằng máy chấm vân tay nên kiểm soát tốt hơn tình trạng người lao động đi muộn, về sớm, nghỉ việc bừa bãi.

- Công ty đang thực hiện “chương trình 5S” để tạo ra môi trường làm việc gọn gàng, sạch sẽ, văn hóa, lành mạnh và chuyên nghiệp; tạo tâm lý làm việc

thoải mái và hiệu quả hơn cho CBCNV. Mặt khác, tạo một ấn tượng tốt đẹp cho các đối tác kinh doanh của công ty.

2.4.2. Nhược điểm

- Công tác hoạch định nhân sự thực hiện chưa tốt, việc hoạch định nhân sự vẫn chưa căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, ngoài ra kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty bị phụ thuộc nhiều vào yếu tố bên ngoài (nhất là yếu tố khách hàng) do vậy vẫn còn hiện tượng thừa, thiếu nhân lực cục bộ.

- Công ty TNHH Tâm Chiến là công ty gia đình, các vị trí lãnh đạo trong công ty phần lớn do người trong gia đình đảm nhiệm. Do đó, nhiều vị trí không thực sự cần thiết, không đem lại hiệu quả thực sự.

- Trong công tác tuyển dụng của công ty cũng còn rất nhiều hạn chế, gây ra hiện tượng tuyển dụng những lao động không phù hợp, làm tỉ lệ nghỉ việc cao, gây ra khó khăn trong quản lý nhân sự và khuyết thiếu nhân sự khi cần.

- Trong công tác đào tạo nhân sự vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu cấp bách đối với lực lượng lao động trực tiếp làm dưới phân xưởng vì lao động mới vào chỉ được hướng dẫn, chỉ dạy bởi những người làm việc trước đó. Những người này chủ yếu là làm việc theo kinh nghiệm, thói quen nên lao động mới sẽ phải mất một thời gian dài để làm quen và tự rút kinh nghiệm trong quá trình làm việc, gây ra hiệu quả sử dụng lao động không cao.

- Mặc dù công ty đã có bản mô tả công việc..., đặc biệt cho các vị trí nhân viên khối văn phòng nhưng phần lớn đều làm theo kinh nghiệm, thói quen nên thỉnh thoảng vẫn gây ra những nhầm lẫn, thiếu sót, lỗi sai trong quá trình làm việc.

CHƯƠNG 3 MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO

HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH TÂM CHIẾN

3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của công ty TNHH Tâm Chiến trong thời gian tới

- Trong thời gian tới, công ty tiếp tục mở rộng quy mô sản xuất, mua sắm thêm nhiều máy móc thiết bị hiện đại, tuyển dụng thêm lao động cho kế hoạch sản xuất sắp tới.

- Mở rộng hợp tác, liên kết với các đối tác nước ngoài để có được nguồn nguyên liệu có chất lượng cao với giá cả hợp lý.

- Công ty cũng sẽ tiếp tục ban hành quy chế mới phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty, đồng thời kiện toàn lại bộ máy tổ chức, giúp cơ cấu tổ chức trở nên gọn nhẹ, linh hoạt và hoạt động có hiệu quả hơn.

- Tăng cường công tác sửa chữa và bảo dưỡng trang thiết bị theo đúng kế hoạch, đồng thời đầu tư trang thiết bị, máy móc hiện đại đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ sản xuất trong thời gian tới và nhu cầu phát triển của nền kinh tế.

- Chủ trương nâng cao năng lực và chất lượng sản xuất, tăng cường mối quan hệ giữa các phòng ban với khối sản xuất trực tiếp để tạo điều kiện thuận lợi trong việc khai thác, phát huy tối đa các tiềm năng, nguồn lực sẵn có của công ty, tích cực tìm kiếm và tạo cơ hội nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh.

- Cải tiến mẫu mã, chất lượng và đa dạng hóa các loại sản phẩm nhằm mở rộng thị trường, thu hút khách hàng, tăng trưởng doanh thu.

- Đảm bảo sản xuất giao đúng thời gian các đơn hàng được đặt với chất lượng tốt nhất để đảm bảo uy tín và thương hiệu của công ty.

- Chú ý đến chất lượng công tác tuyển dụng và đào tạo lao động, đồng thời khắc phục một số yếu kém còn tồn tại trong thời gian qua.

- Đảm bảo an toàn cho người lao động trong quá trình sản xuất kinh doanh, tạo điều kiện cho người lao động có việc làm và thu nhập ổn định nhằm nâng cao đời sống vật chất và tinh thần.

3.2. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nhân sự tại công ty TNHH Tâm Chiến

3.2.1. Biện pháp 1: Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nhân sự

❖ Căn cứ của biện pháp

Tuyển dụng là một trong những bước quan trọng ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng nhân sự hiện tại cũng như tương lai của công ty. Mặc dù vậy, công tác tuyển dụng nhân sự vẫn chưa được quan tâm đúng mức tại công ty TNHH

Tâm Chiến.

Khâu thông báo tuyển dụng chỉ được thực hiện qua loa bằng cách đưa thông báo lên một số trang web việc làm và để người lao động tự suy xét công việc mà không bao giờ truy cập để trả lời những câu hỏi người lao động còn băn khoăn về công việc, về điều kiện ứng tuyển, các khoản lương thưởng....

Giai đoạn phỏng vấn cũng có nhiều hạn chế khi người lao động phải ngồi trả lời bảng câu hỏi phỏng vấn bằng cách viết tay khoảng 8 trang giấy gồm 47 câu hỏi, gây mất rất nhiều thời gian (khoảng 1h).

Bảng 10 – Bảng câu hỏi phỏng vấn

BẢNG CÂU HỎI PHỎNG VẤN

Người phỏng vấn: Thời gian:.....

Người được phỏng vấn: Năm sinh:.....

Vị trí xin việc: Kết quả:.....

A. ĐỘNG CƠ XIN VIỆC VÀ QUAN TÂM ĐẾN CÔNG VIỆC: (9 câu)

1. Vì sao anh/chị nộp đơn vào chức vụ này?
2. Anh/chị có nhận xét gì về Công ty chúng tôi?

...

B. ĐÀO TẠO VÀ GIÁO DỤC: (5 câu)

1. Điểm trung bình của anh chị khi học đại học, hoặc lớp chuyên ngành?
2. Anh chị trang trải học phí của mình bằng cách nào?

...

C. CÔNG VIỆC CŨ: (4 câu)

1. Mức lương khởi đầu và mức lương hiện nay của anh chị là bao nhiêu? Vui lòng giải thích?
2. Vì sao anh chị lại bỏ công việc cũ?

...

D. KIẾN THỨC KINH NGHIỆM TRONG CÔNG VIỆC: (7 câu)

1. Hãy kể cho chúng tôi nghe về những nơi các anh chị đã làm việc, tên công việc, thời gian, nội dung, chức vụ?
2. Anh chị có thể làm những công việc nào ở Công ty chúng tôi?

...

E. KHẢ NĂNG HÒA ĐỒNG VÀ GIAO TIẾP: (5 câu)

1. Anh/chị thấy rằng làm việc một mình hay theo nhóm sẽ thích hợp, hiệu quả hơn?
2. Anh/chị có cảm thấy khó khăn khi tiếp xúc với người quen mới không?

...

F. TỰ NHẬN XÉT BẢN THÂN, Ý THỨC TRÁCH NHIỆM VÀ CẦU TIẾN: (8 câu)

1. Những ưu thế của anh/chị so với ứng viên khác? Đó là điểm mạnh và yếu của anh/chị?
2. Dự định của anh/chị trong tương lai?

...

G. QUAN ĐIỂM SỞ THÍCH CHUNG: (9 câu)

1. Anh /chị thích động viên nhân viên dưới quyền như thế nào?
2. Hãy kể một thất bại và cách anh/chị vượt qua thất bại đó?

...

(Nguồn: Phòng Nhân sự công ty TNHH Tâm Chiến)

Hơn nữa, bảng câu hỏi phỏng vấn còn có rất nhiều câu hỏi không cần

thiết, không hữu dụng cho việc lựa chọn ứng viên phù hợp.

Ví dụ:

+ Ở mục “B. ĐÀO TẠO VÀ GIÁO DỤC”, câu hỏi đầu tiên là “Điểm trung bình của anh/chị khi học đại học, hoặc lớp chuyên ngành?”. Rõ ràng, vị trí công ty tuyển dụng hầu hết là công nhân lao động trực tiếp và 1 phần nhỏ nhân viên kinh doanh, câu hỏi này là không cần thiết, đặc biệt với những ứng viên trình độ phổ thông.

+ Một câu hỏi nữa cũng ở mục B là “Đánh giá chung của anh/chị về hoạt động đào tạo chuyên ngành.”. Câu hỏi này cũng vô cùng vô nghĩa đối với công tác tuyển dụng.

+ Một ví dụ khác nữa là câu hỏi “Anh/chị có nhận xét gì về tình hình kinh tế, chính trị, xã hội hiện nay?” trong mục G cũng ít mang tính hữu dụng trong việc lựa chọn lao động phù hợp.

Ngoài ra, nguồn tuyển dụng lao động của công ty cho những vị trí không phải vị trí lãnh đạo hoàn toàn là từ bên ngoài, không có sự tận dụng ngay nguồn nội bộ là con em, người thân của những nhân viên đã làm việc và gắn bó với công ty.

❖ Mục tiêu của biện pháp

- Thu hút ứng viên phong phú hơn từ các nguồn tuyển mới.
- Nâng cao cơ hội lựa chọn được những ứng viên xuất sắc.
- Tuyển chọn được những ứng viên có năng lực, trình độ chuyên môn cao đáp ứng được yêu cầu, đòi hỏi của công việc và gắn bó lâu dài với công ty.
- Giảm bớt thời gian tuyển dụng mà vẫn đem lại hiệu quả công việc cao.

❖ Nội dung của biện pháp

- Đa dạng hoá nguồn tuyển mộ để thu hút được nhiều ứng viên tạo cơ hội thuận lợi cho việc tuyển chọn được những ứng viên giàu tiềm năng nhất, phù hợp với điều kiện làm việc của công ty.

- Công ty có thể thông báo cho toàn bộ CBCNV biết việc công ty đang có nhu cầu tuyển dụng lao động ở vị trí nào, yêu cầu ra sao, các tiêu chí tuyển dụng là gì và vận động CBCNV giới thiệu người thân quen đến ứng tuyển. Việc này sẽ giảm bớt thời gian chờ đợi những người tìm kiếm việc làm tiếp cận được thông tin tuyển dụng của công ty và đến nộp đơn. Ngoài ra, còn tạo thành một nguồn tổng thể, phong phú giúp cho công ty có nhiều cơ hội tuyển chọn được các ứng viên phù hợp. Bên cạnh đó, vì đã có người thân quen làm trong công ty nên những người mới được tuyển dụng sẽ nhanh chóng hiểu rõ tình hình công ty

và hòa nhập với môi trường làm việc tốt hơn.

- Công ty nên dán thông báo tuyển dụng trước cổng công ty để tận dụng những nguồn lao động ở ngay khu vực xung quanh, tránh việc bỏ gần tìm xa gây lãng phí cơ hội tuyển dụng được những ứng tuyển tốt.

Ngoài ra, công ty cũng nên chú trọng nâng cấp, xây dựng và làm phong phú, sinh động trang web của mình để thu hút lượng xem, đưa thông báo tuyển dụng lên website.

Việc mở rộng mọi nguồn tuyển dụng sẽ đem lại cho công ty một đội ngũ nhân sự trẻ trung, năng động, ham học hỏi và có tinh thần làm việc nhiệt tình, hăng say, đem lại kết quả khả quan khi có sự kèm cặp, hướng dẫn, chỉ bảo của những người có kinh nghiệm trong công ty.

3.2.2. Biện pháp 2: Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nhân sự

❖ Căn cứ của biện pháp

Trong công tác quản lý, sử dụng nhân sự thì đãi ngộ nhân sự nói chung và đãi ngộ tài chính nói riêng bao giờ cũng có vai trò quan trọng trong việc khuyến khích, động viên, thúc đẩy tinh thần làm việc và lòng trung thành của người lao động đối với công ty. Bởi vì nó là phần đãi ngộ mà người lao động dễ thấy nhất và có tác động trực tiếp tới quyền lợi của họ. Tuy nhiên, khi xã hội ngày càng phát triển, đời sống con người ngày càng được nâng cao, người lao động hiện nay không chỉ quan tâm tới lợi ích vật chất mà còn chú ý tới lợi ích tinh thần mà doanh nghiệp dành cho họ.

Công tác này tại công ty còn một số mặt hạn chế như mức tiền lương, thưởng và hỗ trợ nhân viên thấp, chưa phát huy được tác dụng khuyến khích tinh thần làm việc của họ.

❖ Nội dung biện pháp:

Thứ nhất: Để phát huy tối đa hiệu quả chính sách đãi ngộ thì công ty nên kết hợp cả chính sách đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính một cách hợp lý, để người lao động luôn cố gắng trong công việc, giữ người lao động ở lại phục vụ lâu dài, thu hút những lao động có tay nghề có trình độ tới phục vụ cho công ty.

Thứ hai: Do mức tiền thưởng của công ty tương đối thấp nên nó chưa phát huy tác dụng tạo động lực làm việc cho nhân viên. Thời gian tới công ty nên tăng mức tiền thưởng cho nhân viên tùy theo tính chất công việc hay mức độ khó trong việc thực hiện và những đơn hàng được hoàn thành xuất sắc.

Ví dụ:

Với một đơn hàng trị giá 100.000.000đ được hoàn thành trước thời hạn, công ty có thể ghi nhận thành tích này của phòng sản xuất để tổng kết cuối năm, hoặc ngay tháng lương đó, công ty sẽ thưởng thêm cho họ mức thưởng bằng 5-7% lương cơ bản (tùy thuộc vào lợi nhuận thu được), cộng vào tổng lương thực tế nhận được.

Thứ ba: Có phụ cấp đi lại cho những người ở xa để thu hút và giữ chân người có năng lực. Mức phụ cấp phù thuộc vào khoảng cách từ công ty đến nơi ở của người lao động.

Thứ tư: Quan tâm hơn tới đời sống, gia đình người lao động như có quà cho các con em họ nhân dịp 1/6, rằm Trung thu hay phần thưởng cho những cháu đạt học sinh giỏi.

Thứ năm: Có kế hoạch giờ làm việc linh hoạt hợp lý hơn như giờ làm bắt đầu muộn hơn 10p và tan ca sớm hơn 10p, được phép đổi ca lao động giữa các công nhân viên...:

3.2.3. Biện pháp 3: Nâng cao hiệu quả công tác kiểm tra, đánh giá năng lực thực hiện công việc của người lao động

❖ Căn cứ của biện pháp

- Đánh giá năng lực thực hiện công việc của CBCNV công ty một cách chính xác giúp cho việc xây dựng chính sách đãi ngộ trở nên công bằng, hợp lý, đúng với công sức mà người lao động đã cống hiến cho công ty sẽ khiến họ được khuyến khích, động viên mà hết lòng làm việc, gắn bó với công ty, đem lại lợi ích tích cực cho cả hai.

- Công tác này được thực hiện dựa trên sự đánh giá cá nhân, chủ quan của các trưởng bộ phận với nhân viên do họ phụ trách, quản lý; do đó phụ thuộc nhiều vào mối quan hệ tình cảm, vì vậy mà công tác đánh giá thiếu tính khách quan, chính xác. Việc đánh giá như vậy tạo tâm lý chán nản, mất động lực, không khí làm việc thiếu sự thi đua, hào hứng, sáng tạo và nhân viên không phát huy được hết năng lực làm việc của bản thân.

❖ Mục tiêu

- Đánh giá năng lực làm việc của người lao động một cách khách quan, trung thực và chính xác.

- Hạn chế tối đa việc khen thưởng người không xứng đáng, xử phạt không đúng người đúng tội gây mất niềm tin vào công ty.

- Tạo cho môi trường làm việc không khí thi đua sôi động, sáng tạo và vui vẻ.

- Nâng cao hiệu quả chất lượng công việc

❖ Nội dung biện pháp

Trưởng ca, quản đốc phụ trách mỗi tổ, mỗi ca phải trực tiếp theo dõi, quản lý sát sao tác phong làm việc của công nhân trong tổ và phải có sự ghi chép, đánh giá khách quan. Việc cập nhật thông tin phải được ghi lại hàng ngày tránh gây nhầm lẫn, quên, sót.

Mỗi tuần, các tổ phải dành ra một khoảng thời gian nhất định để họp tổ với các nội dung chủ yếu sau:

- Nghe trưởng ca, quản đốc thông báo kết quả hoàn thành công việc của tổ trong tuần qua, đồng thời tuyên dương những cá nhân hoàn thành xuất sắc công việc được giao và phê bình những cá nhân làm việc thiếu tích cực, gây ảnh hưởng đến hiệu quả công việc và tinh thần làm việc của các thành viên.

- Nhận và phổ biến kế hoạch sản xuất tuần tiếp theo một cách chi tiết và cụ thể đối với các thành viên của tổ và đề xuất ý kiến để cho công việc được hoàn thành đảm bảo đúng tiến độ và chất lượng.

- Mỗi cá nhân trong tổ được đưa ra những ý kiến trình bày về những khó khăn, thuận lợi trong thực tế công việc của mình.

- Mọi người cùng thảo luận, góp ý kiến để giải quyết những khó khăn mà cá nhân trong tổ gặp phải để rút kinh nghiệm cho tuần tiếp theo.

Tất cả các ý kiến, thông tin thảo luận và trao đổi trong mỗi cuộc họp được lưu lại và được lấy làm mốc chỉ tiêu để đánh giá năng lực thực hiện công việc của mỗi cá nhân nói riêng và toàn thành viên trong tổ nói chung.

Hiện nay, công ty mới chỉ thực hiện công tác đánh giá nhân viên theo các tiêu chí A, B, C (như đã phân tích ở phần trên), do đó, kết quả đánh giá mang tính hào hứng, dựa vào nhận xét chủ quan, cảm tính của trưởng bộ phận.

=> Sau khi tiến hành thực hiện biện pháp trên, ngoài việc nâng cao hiệu quả công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc của CBCNV thì cũng có ảnh hưởng tích cực đến công tác hoạch định nhân sự của công ty. Khi công tác đánh giá được thực hiện một cách nghiêm túc, nó sẽ thể hiện sự đánh giá công bằng, chân thực hơn và phản ánh một cách chính xác và thực tế hơn khả năng làm việc của mỗi cá nhân. Điều đó cũng góp phần tạo điều kiện cho mỗi nhân viên có tinh thần phấn đấu, nỗ lực thi đua trong công việc, hạn chế được những ảnh hưởng tiêu cực do những bất hòa, xích mích do thiếu công bằng gây ra.

KẾT LUẬN

Trong điều kiện kinh tế thị trường hiện nay, việc phân công, khai thác và sử dụng nhân sự đúng đắn, hiệu quả đòi hỏi phải có công tác quản trị nhân sự hợp lý. Quản trị nhân sự là một lĩnh vực phức tạp và không dễ dàng vì đây là sự kết hợp bổ trợ hài hòa và phức tạp giữa khoa học và nghệ thuật dùng người. Làm tốt công tác này sẽ tạo ra động lực thúc đẩy công nhân viên nâng cao năng suất lao động, sáng tạo trong công việc, thúc đẩy sự phát triển bền vững cho công ty.

Qua nghiên cứu tìm hiểu công tác sử dụng nhân sự tại công ty TNHH Tâm Chiến, cho thấy bên cạnh những thành công đạt được còn tồn tại những mặt hạn chế cần có biện pháp giải quyết, khắc phục sớm trong thời gian tới, để tránh gây ra những việc tiêu cực ảnh hưởng đến lợi ích của cả công ty và người lao động.

Sau một thời gian thực tập tại công ty TNHH Tâm Chiến, bằng việc vận dụng những kiến thức đã được học cùng với quá trình quan sát, tìm hiểu thực tế, em đã mạnh dạn đưa ra một số biện pháp với mong muốn góp phần nâng cao hiệu quả công tác sử dụng nhân sự tại công ty. Do lần đầu đi từ lý luận vào thực tế nên trong

quá trình trình bày bài viết không tránh khỏi thiếu sót và hạn chế. Vì vậy, em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp để đề tài này được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thanh Hội (2005) “Quản trị nhân sự”, NXB Thống kê.
2. Nguyễn Hữu Thân (2007) “Quản trị nhân sự”, NXB Thống kê.
3. Trần Kim Dung (2007) “Quản trị nhân sự”, NXB Thống kê.
4. Tô Thanh Hải (2004) “Quản trị nguồn nhân lực của các doanh nghiệp”, NXB khoa học và kỹ thuật.
5. Nguyễn Tấn Thịnh (2001) “Giáo trình quản lý nhân lực trong Doanh nghiệp”, Trường đại học Bách Khoa Hà Nội.
6. Một số tài liệu được công ty cung cấp.
7. Tổng hợp từ Internet.