

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

VÕ THỊ NGỌC HOA

ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN
CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
TNHH 1 TV TM XNK HOÀNG ANH

LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ: 60.34.01.02

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
TS. Nguyễn Ngọc Điện

LỜI CẢM ƠN

Sau một thời gian nghiên cứu, thu thập, xử lý thông tin, tài liệu liên quan, tôi đã hoàn thành luận văn đề tài ***“Đánh giá thực trạng và giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH 1 TV TM XNK Hoàng Anh”***. Để hoàn thành được luận văn này tôi đã nhận được rất nhiều sự động viên, giúp đỡ của nhiều cá nhân và tập thể.

Trước hết tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến TS Nguyễn Ngọc Điện – Người thầy đã tận tình, hướng dẫn và chỉ bảo bổ sung góp ý, giúp tác giả hoàn thành luận văn đề tài luận văn.

Tôi cũng xin gửi lời chân thành cảm ơn đến các thầy cô giáo khoa quản trị kinh doanh của Trường Đại học Dân lập Hải Phòng đã chỉ dạy và truyền đạt những kiến thức bổ ích trong quá trình học tập cũng như tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tác giả trong suốt quá trình thực hiện luận văn.

Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn đến ban lãnh đạo công ty TNHH 1 TV TM XNK Hoàng Anh và các anh chị ,bạn bè lớp cao học quản trị kinh doanh MB01 đã giúp đỡ, tạo điều kiện để tôi hoàn thiện luận văn một cách tốt nhất.

Hải Phòng, ngày tháng năm 2017

HỌC VIÊN

Võ Thị Ngọc Hoa

LỜI CAM ĐOAN

Đề tài luận văn thạc sĩ ***“Đánh giá thực trạng và giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH 1 TV TM XNK Hoàng Anh”*** là do tôi thực hiện dưới sự hướng dẫn của thầy giáo TS Nguyễn Ngọc Điện và sự giúp đỡ của các anh chị trong công ty TNHH 1 TV TM XNK Hoàng Anh.

Trong quá trình thực hiện tôi đã tìm hiểu và nghiên cứu thông qua một số giáo trình chuyên ngành, tài liệu ở thư viện, tài liệu ở công ty. Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết luận trong luận văn là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng. Những kết luận khoa học của luận văn chưa từng được công bố.

Hải Phòng, ngày tháng năm 2017

HỌC VIÊN

Võ Thị Ngọc Hoa

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Mục đích, ý nghĩa của đề tài	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	2
4. Phương pháp nghiên cứu	3
5. Cấu trúc luận văn	3
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ	
NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	5
1.1. Các khái niệm cơ bản về nhân lực trong Doanh nghiệp	5
1.1.1. Khái niệm cơ bản về nhân lực	5
1.1.2. Vai trò của nhân lực trong doanh nghiệp.....	5
1.2. Các khái niệm cơ bản về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp .	7
1.2.1. Khái niệm về quản trị nhân lực	7
1.2.2. Các nội dung cơ bản của công tác quản trị nguồn nhân lực	7
1.2.2.1. Công tác hoạch định nhân sự	7
1.2.2.2. Công tác tuyển dụng	9
1.2.2.3. Công tác sử dụng nhân lực	13
1.2.2.4. Công tác đào tạo và phát triển	16
1.2.2.5. Các chính sách đãi ngộ	18
1.3. Các chỉ tiêu đánh giá nhân lực tại doanh nghiệp	25
1.3.1. Các chỉ tiêu định lượng.....	25
1.3.2. Các chỉ tiêu định tính.....	28
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	28
1.4.1. Các yếu tố bên trong.....	28
1.4.2. Các yếu tố bên ngoài	28

TÓM TẮT CHƯƠNG 1	31
CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ	
NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH 1 TV TM XNK HOÀNG ANH	32
2.1. Giới thiệu về công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh.....	32
2.1.1. <i>Quá trình hình thành và phát triển của công ty</i>	32
2.1.2. <i>Ngành nghề kinh doanh</i>	33
2.1.3. <i>Cơ cấu tổ chức</i>	33
2.1.3.1. <i>Nhiệm vụ của các phòng ban:</i>	35
2.1.4. <i>Kết quả sản xuất kinh doanh trong 3 năm trở lại đây</i>	39
2.2. Đánh giá về công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh	41
2.2.1. <i>Đánh giá năng suất lao động theo doanh thu</i>	41
2.2.2. <i>Sức sinh lời của lao động</i>	41
2.2.3. <i>Mức độ hoàn thành kế hoạch</i>	42
2.2.4. <i>Đánh giá đội ngũ nhân lực về mặt số lượng, giới tính, độ tuổi, đối tượng lao động trình độ và bộ phận</i>	43
2.3. Phân tích thực trạng quản trị nhân lực tại công ty	46
2.3.1. <i>Hoạch định nhân lực</i>	46
2.3.2. <i>Tuyển dụng nhân lực</i>	50
2.3.3. <i>Sử dụng nhân lực</i>	60
2.3.4. <i>Đào tạo và phát triển nhân lực</i>	62
2.3.4.1. <i>Xác định nhu cầu đào tạo</i>	62
2.3.4.2. <i>Nội dung và phương pháp đào tạo</i>	65
2.3.4.3. <i>Chi phí đào tạo</i>	68
2.3.4.4. <i>Kết quả đào tạo</i>	68
2.3.5. <i>Chính sách đãi ngộ</i>	70
2.3.5.1. <i>Tiền lương</i>	70

2.3.5.2. Chế độ đãi ngộ.....	76
2.3.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực	79
2.3.6.1. Ảnh hưởng của các yếu tố bên trong.....	79
2.3.6.2. Ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài	80
2.4. Đánh giá chung về thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh.....	82
2.4.1. Mặt đạt được.....	82
2.4.2. Mặt tồn tại.....	83
TÓM TẮT CHƯƠNG 2.....	85
CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH 1 TV TM XNK HOÀNG ANH	86
3.1. Định hướng phát triển công ty giai đoạn 2016-2020.....	86
3.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực Công ty	88
3.3. Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty.....	89
3.3.1. Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng.....	89
3.3.2. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	97
3.3.3. Hoàn thiện chức năng đánh giá thực hiện công việc	101
3.3.4. Giải pháp hoàn thiện chính sách lương và chế độ đãi ngộ.....	105
3.4. Một số kiến nghị	110
TÓM TẮT CHƯƠNG 3.....	111
KẾT LUẬN.....	112
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	113

DANH MỤC CÁC CỤM TỪ VIẾT TẮT

DN	Doanh nghiệp
ĐVT	Đơn vị tính
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
TCHC	Tổ chức – Hành chính
Công ty TNHH 1 TV TM XNK Hoàng Anh	Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn 1 Thành Viên Thương Mại Xuất Nhập Khẩu Hoàng Anh

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng	Tên bảng	Trang
1.1	So sánh số lượng lao động theo nhu cầu và thực tế của doanh nghiệp	27
2.1	Một số chỉ tiêu phản ánh kết quả sản xuất kinh doanh năm 2013-2015	39
2.2	Năng suất lao động của công ty giai đoạn 2013-2015	41
2.3	Sản lượng qua kho của công ty giai đoạn 2013-2015	41
2.4	Kết quả kinh doanh dịch vụ tại công ty giai đoạn 2013-2015	42
2.5	Cơ cấu lao động của công ty năm 2013-2015	43
2.6	Biến động theo vị trí công việc tại công ty năm 2013-2015	44
2.7	Kế hoạch nhân lực của công ty 2013-2015	49
2.8	Nhu cầu tuyển dụng các bộ phận đề nghị tại công ty năm 2013-2015	49
2.9	Tổng hợp số lượng tuyển dụng và thôi việc của công ty năm 2013-2015	50
2.10	Quy trình tuyển dụng tại công ty	51
2.11	Nhu cầu tuyển dụng đã được phê duyệt tại công ty năm 2013-2015	53
2.12	Thống kê công tác kiểm tra phân loại hồ sơ giai đoạn tại công ty 2013-2015	54
2.13	Thống kê công tác tuyển dụng tại công ty 2013-2015	55
2.14	Số lượng lao động tuyển vào công ty giai đoạn 2013-2015	59

Bảng	Tên bảng	Trang
2.15	Cơ cấu nhân lực tại các phòng, đơn vị tại công ty giai đoạn 2013-2015	61
2.16	Công tác bố trí nhân sự tại công ty giai đoạn 2013-2015	62
2.17	Nhu cầu đào tạo cho người lao động tại công ty giai đoạn 2013-2015	65
2.18	Cơ cấu đào tạo nhân lực tại công ty 2013-2015	66
2.19	Phương pháp đào tạo nhân lực tại công ty 2013-2015	67
2.20	Tổng hợp chi phí đào tạo tại công ty 2013-2015	68
2.21	Thanh toán tiền lương Phòng Kế toán – Tài chính tháng 6/2015	74
2.22	Thanh toán tiền lương Tổ chế biến 1 – Xí nghiệp 2 tháng 6/2015	75
2.23	Thu nhập bình quân của người lao động tại công ty giai đoạn 2013-2015	76
2.24	Số lao động khen thưởng tại công ty 2013-2015	78
3.1	Kế hoạch sản xuất, kinh doanh giai đoạn 2016-2020	87
3.2	Nhu cầu lao động công ty trong 5 năm 2016-2020	88
3.3	Dự kiến chi phí hoàn thiện công tác tuyển dụng	98
3.4	Dự kiến chi phí đào tạo giai đoạn 2016-2020	102
3.5	Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc	104-105
3.6	Dự kiến chi phí để hoàn thiện chính sách tiền công theo 2 hình thức cho công ty	111

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ

Sơ đồ	Tên sơ đồ	Trang
1.1	Quy trình hoạch định nguồn nhân lực	8
1.2	Quy trình tuyển mộ nguồn nhân lực	11
1.3	Quy trình tuyển chọn nguồn nhân lực	12
1.4	Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	17
1.5	Quy trình đánh giá thành tích công tác nguồn nhân lực	20
1.6	Lương bổng và đãi ngộ trong doanh nghiệp	21
1.7	Các yếu tố ảnh hưởng đến lương bổng và đãi ngộ	22
2.1	Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh	34
3.1	Quy trình tuyển dụng đề xuất tại công ty trong giai đoạn 2016-2020	91

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Con người là một yếu tố mang ý nghĩa quan trọng trong việc hình thành và phát triển của bất kỳ một tổ chức, đơn vị nào. Đặc biệt nguồn nhân lực quản trị của một công ty càng có ý nghĩa to lớn quyết định sự phát triển của một công ty. Vì thế sự hoàn thiện nguồn nhân lực của một công ty chính là sự hoàn thiện cơ cấu tổ chức của công ty.

Cùng với quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, các doanh nghiệp bao gồm doanh nghiệp quốc doanh và doanh nghiệp ngoài quốc doanh đều đứng trước vấn đề chuyển dịch cơ cấu đổi mới công nghệ để tự vươn lên khẳng định mình. Do nền kinh tế dịch chuyển sang nền kinh tế thị trường, nhiều doanh nghiệp đã khẩn trương đổi mới quản lý đòi hỏi hoạt động theo hướng hiện đại hóa. Hiện đại hóa hoạt động về cả chức năng, tổ chức, thiết bị, nghiệp vụ và đặc biệt là nguồn nhân lực quản trị. Để doanh nghiệp đứng vững trong nền kinh tế hiện nay và ngày càng phát triển, đảm bảo mục tiêu chung của tổ chức thì các bộ phận trong một tổ chức phải được phối hợp một cách linh hoạt và có hiệu quả nhất, sự phối hợp giữa các bộ phận đó phải đặt dưới sự kiểm soát của bộ máy quản lý, vì thế hoàn thiện bộ máy quản lý, hoàn thiện việc quản trị nhân lực của công ty.

Để hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực của một công ty là công việc khó khăn, lâu dài và đòi hỏi một kế hoạch cụ thể. Nguồn nhân lực của một công ty phải đảm bảo về số lượng và chất lượng. Để làm được điều đó công ty phải có kế hoạch từ khâu tuyển chọn, tuyển dụng và đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực, có những tiêu chuẩn cụ thể đặt ra cho mỗi vị trí của các cán bộ quản lý.

Thời gian làm việc tại công ty TNHH 1 TV TM XNK Hoàng Anh, nhận thấy sự quan trọng của quản trị nguồn nhân lực và việc sử dụng nguồn

nhân lực chưa thực sự hiệu quả. Vì thế tôi chọn đề tài: “ ***Đánh giá thực trạng và giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH 1 TV TM XNK Hoàng Anh***” làm luận văn thạc sĩ, có ý nghĩa về lý luận và thực tiễn.

2. Mục đích, ý nghĩa của đề tài

Mục đích tổng quát:

Dựa trên cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp và cơ sở thực tiễn khi phân tích thực trạng nhân lực tại công ty TNHH 1 TV TM XNK Hoàng Anh đề xuất, đánh giá thực trạng và giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty:

Mục tiêu cụ thể:

- Thứ nhất, hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Thứ hai, phân tích thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH 1 TV TM XNK Hoàng Anh.
- Thứ ba, đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH 1 TV TM XNK Hoàng Anh.

Ý nghĩa khoa học và thực tiễn

Đánh giá và phân tích về thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH 1 TV TM XNK Hoàng Anh, để từ đó tác giả đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của công ty và đề xuất những giải pháp kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH 1 TV TM XNK Hoàng Anh.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là: công ty TNHH 1 TV TM XNK Hoàng Anh.

Phạm vi nghiên cứu: Đề tài giới hạn phạm vi nghiên cứu là hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH 1 TV TM XNK Hoàng Anh thời gian từ năm 2013-2015.

4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu và thực hiện đề tài dựa theo các phương pháp sau:

a. Phương pháp thu thập dữ liệu:

Dữ liệu thứ cấp được thu thập bằng hình thức thống kê, ghi chép, đối chiếu, tổng hợp. Các dữ liệu được thu thập từ báo cáo nhân sự, đào tạo, báo cáo tài chính của công ty.

b. Phương pháp phân tích:

Tác giả dùng phương pháp tổng hợp phân tích thông tin từ các nguồn như: Bằng cách xử lý các dữ liệu về thực trạng quản trị nguồn nhân lực trong công ty TNHH 1 TV TM XNK Hoàng Anh để phân tích, so sánh các báo cáo, đánh giá, các hạn chế, các nguyên nhân của nó, đưa ra giải pháp khắc phục, đề xuất những kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH 1 TV TM XNK Hoàng Anh.

5. Cấu trúc luận văn

Nội dung chính của luận văn gồm 3 phần:

Chương I: Cơ sở lý luận về nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chương II: Phân tích thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH 1 TV TM XNK Hoàng Anh

Chương III: Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH 1 TV TM XNK Hoàng Anh

Phân tích nguồn nhân lực tại công ty TNHH 1 TV TM XNK Hoàng Anh được tiến hành nghiên cứu với sự giới hạn của thời gian, nên đề tài chỉ giải quyết những vấn đề hết sức cơ bản. trong quá trình thực hiện, đề tài

không tránh khỏi những sai sót, không đầy đủ ý nghĩa, kết cấu vấn đề không chặt chẽ. Tôi rất mong được sự góp ý chỉ dẫn của các thầy cô.

Tôi xin chân thành cảm ơn TS. Nguyễn Ngọc Điện và các anh chị trong công ty TNHH 1 TV TM XNK Hoàng Anh đã giúp tôi hoàn thành luận văn tốt nghiệp này.

CHƯƠNG 1:

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm cơ bản về nhân lực trong Doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm cơ bản về nhân lực

Khái niệm nguồn nhân lực có thể được trình bày ở nhiều góc độ khác nhau.

Nhân lực: Bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội (kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo doanh nghiệp) tức là tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển doanh nghiệp.

Theo định nghĩa của Liên Hợp Quốc, nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thực tế hoặc tiềm năng để phát triển kinh tế - xã hội trong một cộng đồng.

Nguồn nhân lực của mỗi con người bao gồm thể lực và trí lực, khả năng của các giác quan bao gồm cả khả năng tiềm tàng về trí lực, năng khiếu cũng như quan điểm, niềm tin, nhân cách.

Nguồn nhân lực của doanh nghiệp được hình thành trên cơ sở các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định.

1.1.2. Vai trò của nhân lực trong doanh nghiệp

Nguồn nhân lực là nguồn lực mang tính chiến lược: Trong điều kiện xã hội đang chuyển sang nền kinh tế tri thức, thì các nhân tố công nghệ, vốn, nguyên vật liệu đang giảm dần vai trò của nó. Bên cạnh đó, nhân tố tri thức của con người ngày càng chiếm vị trí quan trọng: Nguồn nhân lực có tính năng động, sáng tạo và hoạt động trí óc của con người ngày càng trở nên quan trọng.

Nguồn nhân lực là nhân tố chủ yếu tạo thuận lợi cho doanh nghiệp: Nguồn nhân lực đảm bảo nguồn sáng tạo trong tổ chức. Chỉ có con người mới sáng tạo ra hàng hóa dịch vụ và kiểm tra được quá trình sản xuất kinh doanh đó. Mặc dù trang thiết bị, tài sản, nguồn tài chính là những nguồn tài nguyên mà tổ chức đều cần phải có, nhưng trong đó tài nguyên nhân văn – con người lại được đặc biệt quan trọng, không có những con người làm việc đạt được hiệu quả thì tổ chức đó không đạt được mục tiêu.

Nguồn nhân lực là nguồn lực vô tận: Xã hội không ngừng tiến lên, doanh nghiệp ngày càng phát triển và nguồn lực con người là vô tận. Nếu biết khai thác nguồn lực này đúng cách sẽ tạo ra nhiều của cải vật chất cho xã hội, thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của con người.

Nghiên cứu về nguồn nhân lực, thực chất là đề cập đến mặt số lượng và chất lượng của nguồn nhân lực.

Số lượng nguồn nhân lực của bất kì quốc gia nào cũng đều được hình thành dựa trên quy mô dân số, mà trước hết là từ lực lượng lao động của quốc gia đó, cụ thể là số người đang trong độ tuổi lao động và có khả năng tham gia lao động sản xuất.

Chất lượng nguồn nhân lực là một sự tổng hợp và kết tinh của rất nhiều yếu tố và giá trị cùng tham gia tạo nên, gồm ba yếu tố cơ bản: thể lực, trí lực và tâm lực.

Thể lực là tình trạng sức khỏe của con người, biểu hiện ở sự phát triển bình thường, có khả năng lao động.

Trí lực là năng lực trí tuệ, khả năng nhận thức và tư duy mang tính sáng tạo thích ứng với xã hội của con người.

Tâm lực là những giá trị chuẩn mực đạo đức, phẩm chất tốt đẹp và sự hoàn thiện nhân cách của con người, được biểu hiện trong thực tế lao động sản xuất và sáng tạo cá nhân.

Nguồn nhân lực của nước ta trong thời gian qua đã tăng một cách đáng kể về mặt lượng do sự gia tăng dân số ở mức cao và liên tục trong nhiều năm qua.

1.2. Các khái niệm cơ bản về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Khái niệm về quản trị nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) Là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức.

1.2.2. Các nội dung cơ bản của công tác quản trị nguồn nhân lực

Mục tiêu cơ bản của bất kỳ tổ chức nào cũng là sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu của tổ chức đó, quản trị nguồn nhân lực nhằm củng cố và duy trì đầy đủ số lượng và chất lượng lao động cần thiết cho doanh nghiệp để đạt được mục tiêu đề ra. Quản trị nguồn nhân lực giúp tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để người lao động có thể đóng góp nhiều sức lực cho việc đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp, đồng thời cũng tạo cơ hội để phát triển không ngừng chính bản thân người lao động. Không một hoạt động nào của doanh nghiệp mang lại hiệu quả nếu thiếu nhân sự, quản trị nguồn nhân lực là bộ phận cấu thành không thể thiếu của quản trị kinh doanh, quản trị nguồn nhân lực thường là nguyên nhân của thành công hay thất bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

1.2.2.1. Công tác hoạch định nhân sự

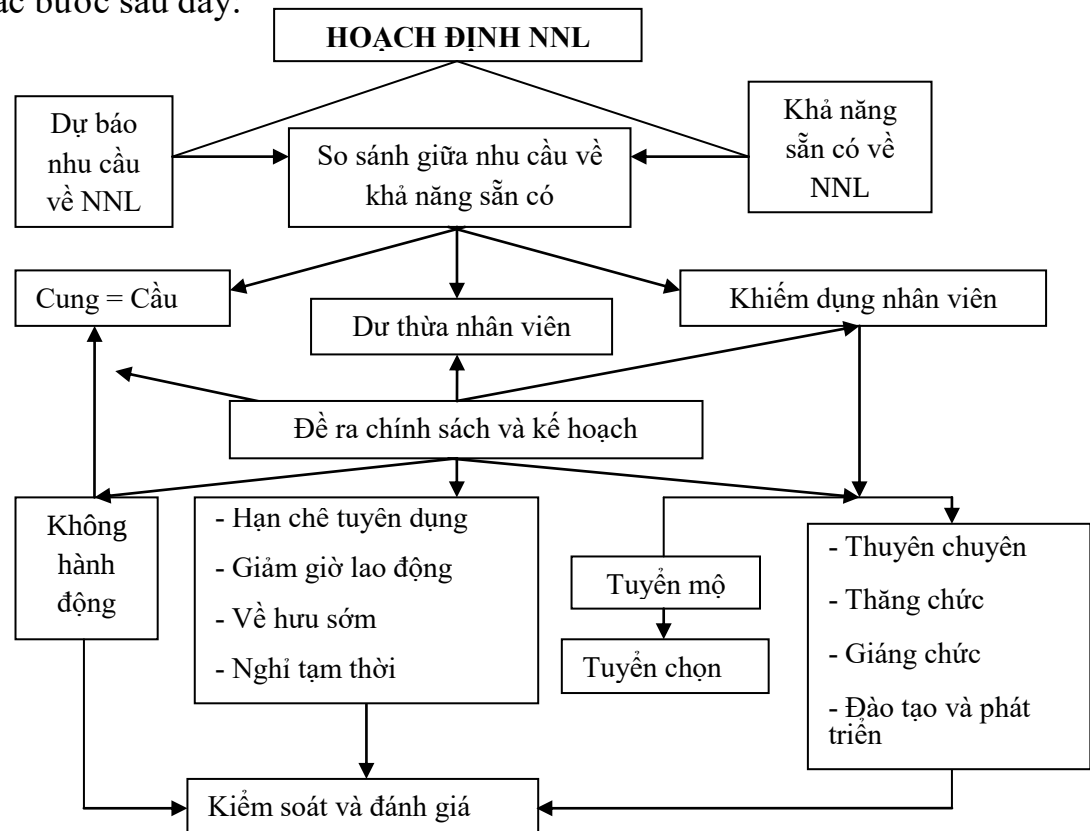
a. Khái niệm

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt

động đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ lao động, với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.

b. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực

Thông thường quá trình hoạch định nguồn nhân lực được tiến hành theo các bước sau đây:



Sơ đồ 1.1: Quy trình hoạch định nguồn nhân lực

(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nguồn nhân lực 2008)

Bước 1: Dự báo nhu cầu và xác định khả năng nguồn nhân lực hiện tại.

Nhu cầu nguồn nhân lực phải được xác định theo một cơ cấu lao động tối ưu về số lượng, chất lượng, đặc điểm lao động cần có cho từng loại lao động (trực tiếp, gián tiếp), cho từng bộ phận, từng ngành nghề và tổng hợp chung nhu cầu lao động toàn doanh nghiệp.

Để đánh giá hiện trạng nguồn nhân lực, doanh nghiệp dựa vào việc thống kê, đánh giá lại đội ngũ lao động về số lượng, chất lượng.

Bước 2: Đề ra chính sách.

Sau khi đã phân tích khả năng nguồn nhân lực sẵn có và dự báo nhu cầu trong tương lai, DN sẽ tính toán, cân đối giữa nhu cầu và khả năng. Có thể xảy ra ba trường hợp sau :

Trường hợp 1: Nhu cầu bằng khả năng.

Trường hợp 2: Thừa lao động (khả năng > nhu cầu).

Trường hợp 3: Thiếu lao động (khả năng < nhu cầu).

Với mỗi trường hợp trên, doanh nghiệp sẽ đề ra các chính sách, kế hoạch và chương trình thích hợp.

Bước 3: Thực hiện các kế hoạch.

Để đảm bảo cho doanh nghiệp luôn có đủ số lượng lao động với các phẩm chất và kỹ năng cần thiết và sử dụng có hiệu quả nhất nguồn nhân lực đó, doanh nghiệp không phải chỉ chú trọng các công việc thuộc về tuyển dụng, tinh giản biên chế, mà còn phải thực hiện phối hợp các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực cho doanh nghiệp trong các lĩnh vực khác như đào tạo và phát triển, đãi ngộ và phúc lợi, động viên, kích thích người lao động...

Bước 4: Kiểm tra và đánh giá.

Mục đích của bước này nhằm kiểm tra xâu các kế hoạch và chương trình có phù hợp với mục tiêu đề ra hay không: đánh giá tiến trình, mức độ đạt được ở mỗi giai đoạn, từ đó điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp.

1.2.2.2. Công tác tuyển dụng

a. Khái niệm:

Tuyển dụng là quá trình nhằm thu hút và tìm kiếm người lao động từ nhiều nguồn khác nhau cho vị trí công việc trống nhằm lựa chọn ra người tốt nhất cho vị trí công việc đó.

Tuyển dụng nhân lực gồm 2 quá trình:

- Tuyển mộ: là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp đơn tìm việc làm.

- Tuyển chọn: là quyết định xem trong số các ứng viên ấy ai là người hội tụ đủ tiêu chuẩn để làm việc cho công ty.

b. Vai trò của công tác tuyển dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp:

- Tuyển dụng nhân lực được xem là hoạt động trọng tâm cho sự thắng lợi của tổ chức vì góp phần đảm bảo nguyên tắc: đúng người đúng việc, đúng thời điểm cần. Công tác tuyển dụng nhân lực tốt sẽ là bước khởi đầu là nền tảng cho sự thành công của doanh nghiệp

- Công tác tuyển dụng nhân lực tốt sẽ giúp doanh nghiệp tránh được những rủi ro không đáng có:

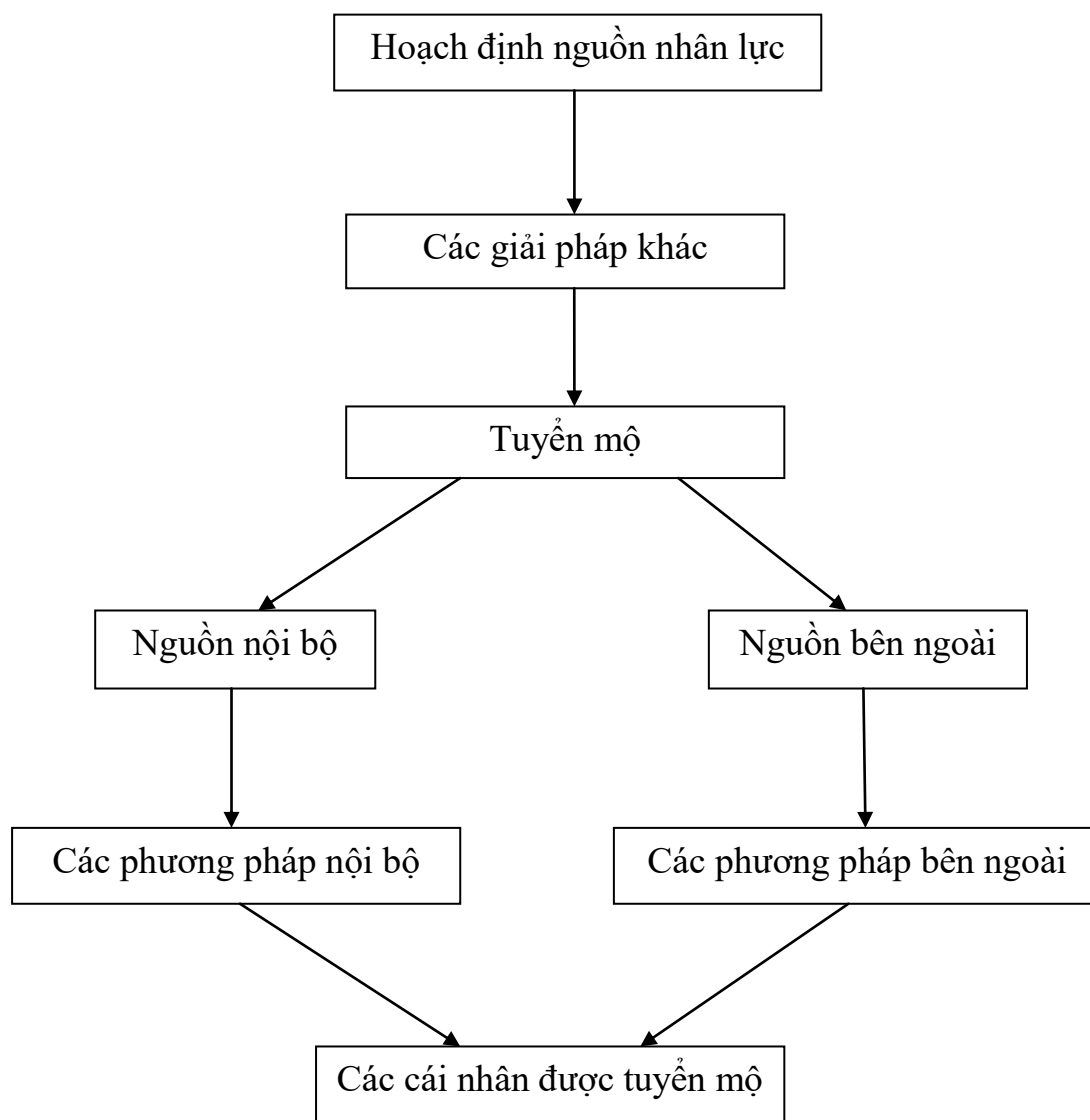
+ Gây tổn kém chi phí cho doanh nghiệp (Chi phí sa thải, chi phí đào tạo, chi phí làm sản phẩm hỏng...)

+ Tạo tâm lý bất an cho nhân viên.

+ Gây ảnh hưởng đến uy tín cho doanh nghiệp do chất lượng sản phẩm không đáp ứng yêu cầu khách hàng.

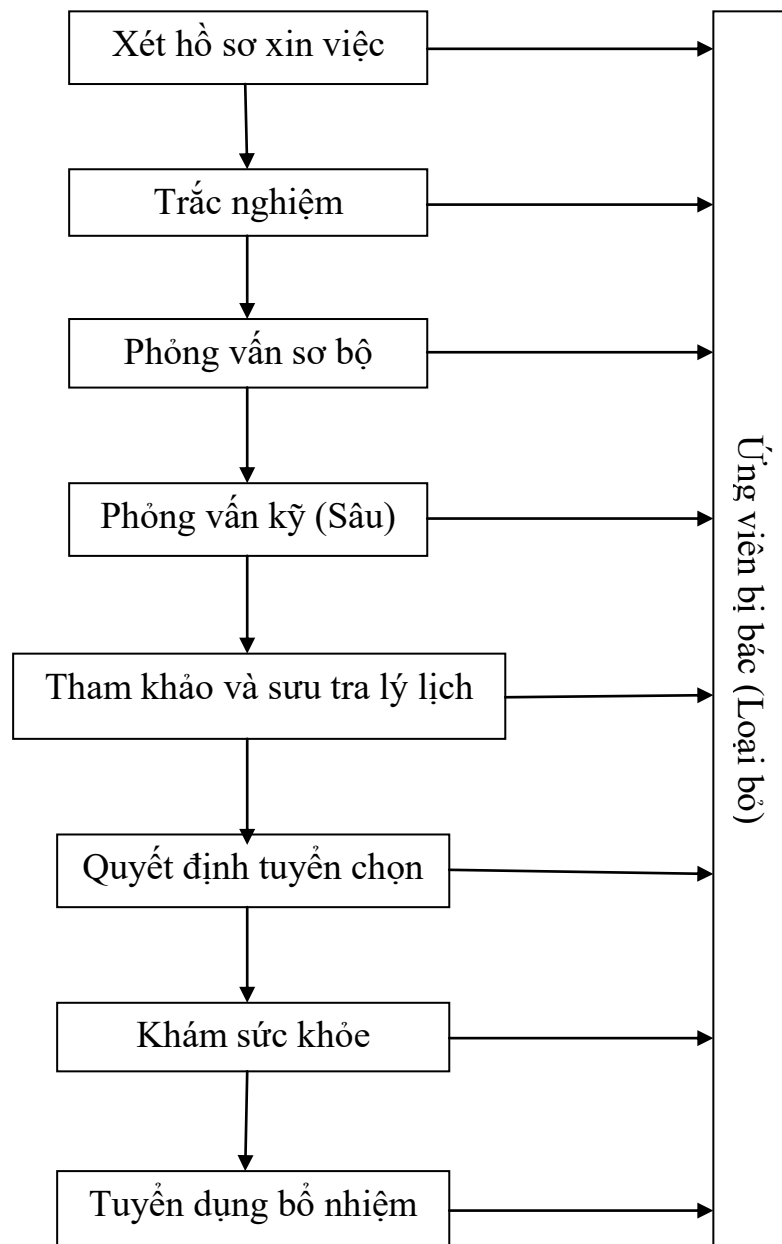
- Công tác tuyển dụng tốt là điều kiện thực hiện có hiệu quả các hoạt động quản trị nhân lực khác như sử dụng, đào tạo và phát triển nhân lực...và cũng là điều kiện để phát triển văn hóa tổ chức ngày càng lành mạnh.

c. Quy trình tuyển dụng:



Sơ đồ 1.2: Quy trình tuyển mộ nguồn nhân lực

(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nguồn nhân lực 2008)



Sơ đồ 1.3: Quy trình tuyển chọn nguồn nhân lực

(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nguồn nhân lực 2008)

d. Tuyển dụng nội bộ và từ bên ngoài (Nguồn tuyển dụng):

Cả hai chiến lược tuyển dụng nội bộ và từ bên ngoài đều có ưu điểm và hạn chế nhất định. Với việc tuyển dụng nhân lực từ bên ngoài, mặc dù có thể

tìm kiếm những người mới hoàn toàn nhưng họ lại có đủ hiểu biết, kinh nghiệm và sẵn sàng làm việc trong thời gian yêu cầu của công việc. Tuy nhiên việc tuyển dụng nội bộ lại dễ thực hiện hơn và không tốn kém lắm do ứng viên đã có sẵn bên trong tổ chức công ty. Điều này cũng là lợi thế để khuyến khích các nhân viên trong nội bộ tổ chức công ty cố gắng làm việc tốt hơn, gắn bó với công ty để có thể được lựa chọn và bổ nhiệm vào vị trí công việc tốt hơn nhưng cũng nhiều thách thức hơn.

Tại Việt Nam, hiện có nhiều công ty có chính sách tuyển dụng nhân viên, cử nhân trẻ, mới tốt nghiệp đại học để đào tạo và thử thách với các vị trí công việc nhiều thách thức nhưng cũng có nhiều cơ hội thăng tiến. Một số công ty khác lại có hệ thống ghi nhận, đánh giá kết quả và khả năng làm việc của từng nhân viên với mục đích phát triển nhân lực trong nội bộ công ty.

1.2.2.3. Công tác sử dụng nhân lực

a. Khái niệm:

Sử dụng nguồn nhân lực là hoạt động tiếp theo của quá trình đào tạo và tuyển chọn nhân lực, do đó việc đào tạo và tuyển chọn có ảnh hưởng rất lớn đến nguồn nhân lực. Nếu như nguồn nhân lực được đào tạo tốt, nắm vững chuyên môn nghề nghiệp thì công tác sử dụng nguồn nhân lực sẽ đạt được hiệu quả cao và ngược lại.

b. Nội dung của công tác sử dụng nguồn nhân lực:

Sau khi đã sàng lọc kỹ, ra quyết định tuyển dụng và bố trí công việc. Nhà quản trị xem xét nhân viên được tuyển dụng qua quá trình làm việc cũng như những kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ học vấn, tính cách... có thể có được bằng cách hỏi những công ty mà họ từng làm, các đồng nghiệp cùng làm hay các tổ chức và cá nhân có liên quan khác cùng với quá trình thử, học việc. Ban giám đốc và bộ phận nhân sự sẽ bàn bạc, tham vấn và đưa ra quyết định cuối cùng tiếp tục cộng tác với cá nhân đó hay không. Nếu chọn được cá nhân

phù hợp với vị trí công việc và môi trường kinh doanh thì có thể thu được lợi ích lâu dài từ người lao động. Tuy nhiên, nếu chọn người không phù hợp thì tổ chức công ty sẽ gặp nhiều khó khăn và có thể xung đột với người lao động. Chính vì vậy mà công tác sử dụng cũng như quy trình tuyển dụng nhân lực phải được tiến hành quy củ cùng với sự phân tích và cân nhắc kỹ càng để có thể bố trí những cá nhân phù hợp nhất với yêu cầu việc làm.

Sử dụng nguồn nhân lực là một việc làm khó bởi không phải tuyển dụng được nguồn nhân lực vào công ty là hết trách nhiệm mà còn phải bố trí công việc phù hợp với khả năng và đặc điểm từng người. Những người nóng tính thì không thể bố trí họ vào bộ phận tiếp xúc trực tiếp với khách hàng bởi tính tình của họ rất dễ khiến doanh nghiệp mất đi lượng khách hàng đáng kể. Để hiểu được cấp dưới của mình, cán bộ quản lý phải thực sự hòa đồng, biết lắng nghe ý kiến của các thành viên, chủ động giải quyết các mối bất hòa trong công ty bởi vì đó chính là sự rạn nứt trong tổ chức.

Mỗi cán bộ công nhân viên đều có những mặt mạnh và mặt yếu khác nhau, nếu biết sử dụng đúng người và đúng việc thì mặt mạnh sẽ được phát huy. Vì thế đòi hỏi lãnh đạo phải đánh giá được khả năng của mỗi cán bộ và muốn đánh giá được đúng khả năng họ phải là người lãnh đạo sang suốt, chí công vô tư để từ đó bố trí, sắp xếp cán bộ hợp lý.

Sử dụng nhân lực bao gồm các hoạt động định hướng đối người lao động khi bố trí họ vào vị trí công việc mới, bố trí lại lao động thông qua chuyển chuyên, đề bạt và giáng chức hay còn gọi là quá trình biên chế nội bộ công việc. Nếu quá trình bố trí nhân lực được thực hiện tốt một cách có định hướng và chủ định hợp lý thì doanh nghiệp sẽ động viên được sự đóng góp cao nhất của người lao động. Mặt khác các dạng của thôi việc như: Tự thôi việc, sa thải cũng gây ra những tổn thất, khó khăn nhất định của cả 2 phía, do đó phải thực hiện một cách chủ động để đạt được hiệu quả nhất.

- Định hướng: Là một chương trình được thiết kế nhằm giúp đỡ lao động mới làm quen với doanh nghiệp và bắt đầu công việc một cách có hiệu suất.

- Thuyên chuyển: Là việc chuyển người lao động từ vị trí này sang vị trí khác. Xuất phát từ nhu cầu của doanh nghiệp và có thể do nguyện vọng của người lao động. Khi thuyên chuyển cần đảm bảo phù hợp giữa trình độ của người lao động và vị trí công việc mới, phải thực hiện các hoạt động đào tạo để cung cấp kiến thức và kỹ năng cần thiết cho người lao động khi chuyển sang vị trí công việc mới. Khi thuyên chuyển phải dựa trên cơ sở tiền lương, tiền công của người lao động khi làm việc ở vị trí mới và phải được lãnh đạo đơn vị chấp thuận.

- Thăng chức: Việc chuyển một người nào đó lên vị trí cao hơn trong doanh nghiệp với mức tiền lương cao. Để quá trình thăng tiến đạt được kết quả tốt và có tác dụng tích cực, doanh nghiệp có những chính sách hợp lý khuyến khích sự phát triển của mỗi cá nhân, các thủ tục đề bạt phải rõ ràng và thống nhất. Một chính sách tốt để thực hiện quan điểm của nhà lãnh đạo là khuyến khích và quan tâm đến việc đề bạt trong nội bộ doanh nghiệp nhằm tạo điều kiện cho công việc tốt hơn, thu nhập cao hơn cho người lao động.

- Giáng chức: Là việc đưa người lao động vào vị trí có cương vị và tiền lương thấp hơn, có trách nhiệm và cơ hội ít hơn. Giáng chức thường là kết quả của việc kỷ luật hay cắt giảm biên chế hoặc do trình độ, sức khỏe của người lao động không đáp ứng được nhu cầu công việc.

- Thôi việc: là việc chấm dứt quan hệ lao động giữa cá nhân người lao động với doanh nghiệp.

1.2.2.4. Công tác đào tạo và phát triển

a. Khái niệm:

Mục tiêu tổng quát của chức năng đào tạo huấn luyện phản ánh qua ba thành tố sau đây:

Danh từ đào tạo: bao gồm các hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề hay kỹ năng của một cá nhân đối với công việc hiện hành.

Giáo dục: bao gồm các hoạt động nhằm mục đích cải tiến, nâng cao sự thuần thục khéo léo của một cá nhân một cách toàn diện theo hướng nhất định nào đó vượt ngoài công việc hiện hành.

Phát triển (development): Bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho công nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển .

b. Mục đích của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:

Giúp công nhân hoàn thành tốt công việc được giao, nhạy bén trước công việc mới.

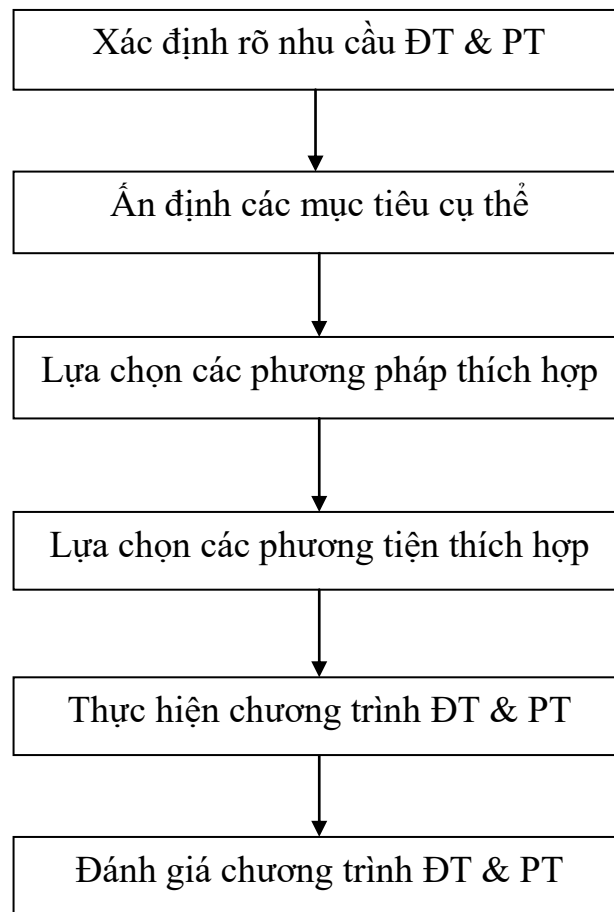
Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho công nhân viên, giúp họ có thể đưa các thành tựu về công nghệ và kỹ thuật vào phục vụ doanh nghiệp.

Tăng hiệu quả quản lý nhờ áp dụng phương pháp, phương tiện quản lý phù hợp với trình độ phát triển của khoa học, công nghệ và môi trường kinh doanh của nhà quản trị.

Giải quyết các vấn đề về tổ chức, xung đột cá nhân, tổ chức công đoàn với các nhà quản trị sẽ được thông qua đào tạo và phát triển, cũng nhờ đó mà chính sách quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp được hoàn thiện.

Hướng dẫn cho công nhân mới. Những bờ ngõ ban đầu khi mới nhận việc (ở bộ phận, đơn vị hay cương vị mới) sẽ được giải quyết nhờ các chương trình định hướng công việc cho công nhân mới.

Đáp ứng học tập và phát triển lao động.



Sơ đồ 1.4: Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nguồn nhân lực 2008)

c. Các phương pháp đào tạo nhân lực:

❖ *Đào tạo tại chỗ (On the job training)*

Công nhân sẽ làm việc chung với một người thợ có kinh nghiệm hơn. Công nhân này vừa học vừa làm bằng cách quan sát, nghe những lời chỉ dẫn và làm theo. Phương pháp này chỉ có kết quả nếu hội tụ ba điều kiện sau:

- Phương pháp này đòi hỏi nỗ lực của cả cấp trên lẫn cấp dưới.
- Cấp trên chịu trách nhiệm tạo nên bầu không khí tin tưởng.
- Cấp trên phải là người biết lắng nghe, kiên nhẫn.

❖ *Đào tạo học nghề (Apprenticeship Training)*

Đây là phương pháp phối hợp lớp học lý thuyết với phương pháp học tại chỗ. Phương pháp này chủ yếu áp dụng đối với các ngành nghề thủ công. Thời gian huấn luyện từ một đến sáu năm tùy theo loại nghề.

❖ *Phương pháp sử dụng dụng cụ mô phỏng (Simulators)*

Các dụng cụ mô phỏng là các dụng cụ thuộc đủ loại mô phỏng giống hệt như thực tế, từ các mô hình giấy cho đến dụng cụ được computer hóa cho học viên thực tập. Trong một vài trường hợp, phương pháp này có ưu điểm hơn là bớt tốn kém và bớt nguy hiểm.

❖ *Đào tạo xa nơi làm việc (Vestibule Training)*

Phương pháp này gần giống phương pháp sử dụng dụng cụ mô phỏng, nhưng khác là các dụng cụ gần giống hệt như máy móc nơi sản xuất. Ưu điểm của phương pháp này so với phương pháp đào tạo tại chỗ ở chỗ công nhân học việc không làm gián đoạn hay trì trệ dây chuyền sản xuất nhưng lại có nhược điểm là đối với công nhân học việc đứng máy có thể gây nguy hiểm đến tính mạng hoặc phá hủy cơ sở vật chất. Thông thường các huấn luyện viên là người dày dặn kinh nghiệm.

1.2.2.5. Các chính sách đãi ngộ

a. Đánh giá thành tích công tác

❖ *Khái niệm:*

Đánh giá hoàn thành công tác hay còn được gọi là đánh giá thành tích công tác (TTCT) (Performance appraisal) là hệ thống chính thức duyệt xét và đánh giá sự hoàn thành công tác của một cá nhân theo định kỳ.

❖ *Ý nghĩa đánh giá thành tích công tác:*

Đánh giá thành tích công tác là một công việc rất quan trọng bởi nó là cơ sở để khen thưởng, động viên, hoặc kỷ luật cũng như giúp nhà quản trị áp dụng việc trả lương một cách công bằng. Việc đánh giá thành tích công tác

hời hợt, sơ sài, chủ quan sẽ dẫn đến những tệ hại nhất trong quản trị nguồn nhân lực.

❖ *Mục tiêu và chính sách đánh giá thành tích công tác:*

➤ *Mục tiêu đánh giá thành tích công tác:*

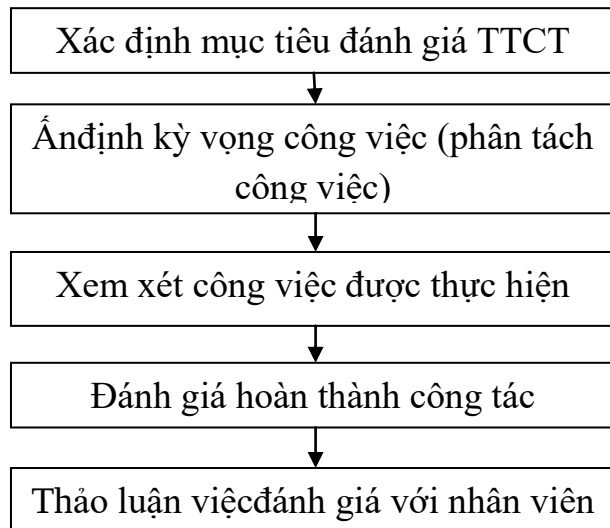
- Cải thiện hiệu năng công tác và thông tin phản hồi.
- Hoạch định tài nguyên nhân lực.
- Tuyển mộ và tuyển chọn
- Phát triển tài nguyên nhân lực.
- Hoạch định và phát triển nghề nghiệp.
- Lương bổng đãi ngộ.
- Quan hệ nhân sự nội bộ.
- Đánh giá tiềm năng của nhân viên.

➤ *Chính sách đánh giá thành tích công tác:*

- Duy trì và khuyến khích cho những thành tích vượt trội.
- Duy trì và cải tiến chất lượng lãnh đạo đồng thời tăng thưởng cho những người được đánh giá tốt.
- Đẩy mạnh cơ hội cho nhân viên có khả năng tham gia vào các quyết định quản trị mà họ am hiểu.
- Làm cho nhân viên hội nhập và gắn bó với tổ chức cũng như mục tiêu của tổ chức.
- Tăng cường tối đa các cơ hội để nhân viên có khả năng phát triển, khẳng định được tài năng cao nhất của mình và phát triển tiềm năng.
- Cấp quản trị là người thầy, là người huấn luyện viên luôn giúp đỡ và kèm cặp lực lượng lao động của mình.
- Nhà quản trị không vi phạm các luật lệ và quy định của nhà nước cũng như của công ty – nghĩa là không kỳ thị phái tính, không phân biệt

chủng tộc, không phân biệt đối xử với người có tật hoặc một thành phần cá nhân nào đó.

➤ Quy trình đánh giá thành tích công tác:



Sơ đồ 1.5: Quy trình đánh giá thành tích công tác nguồn nhân lực

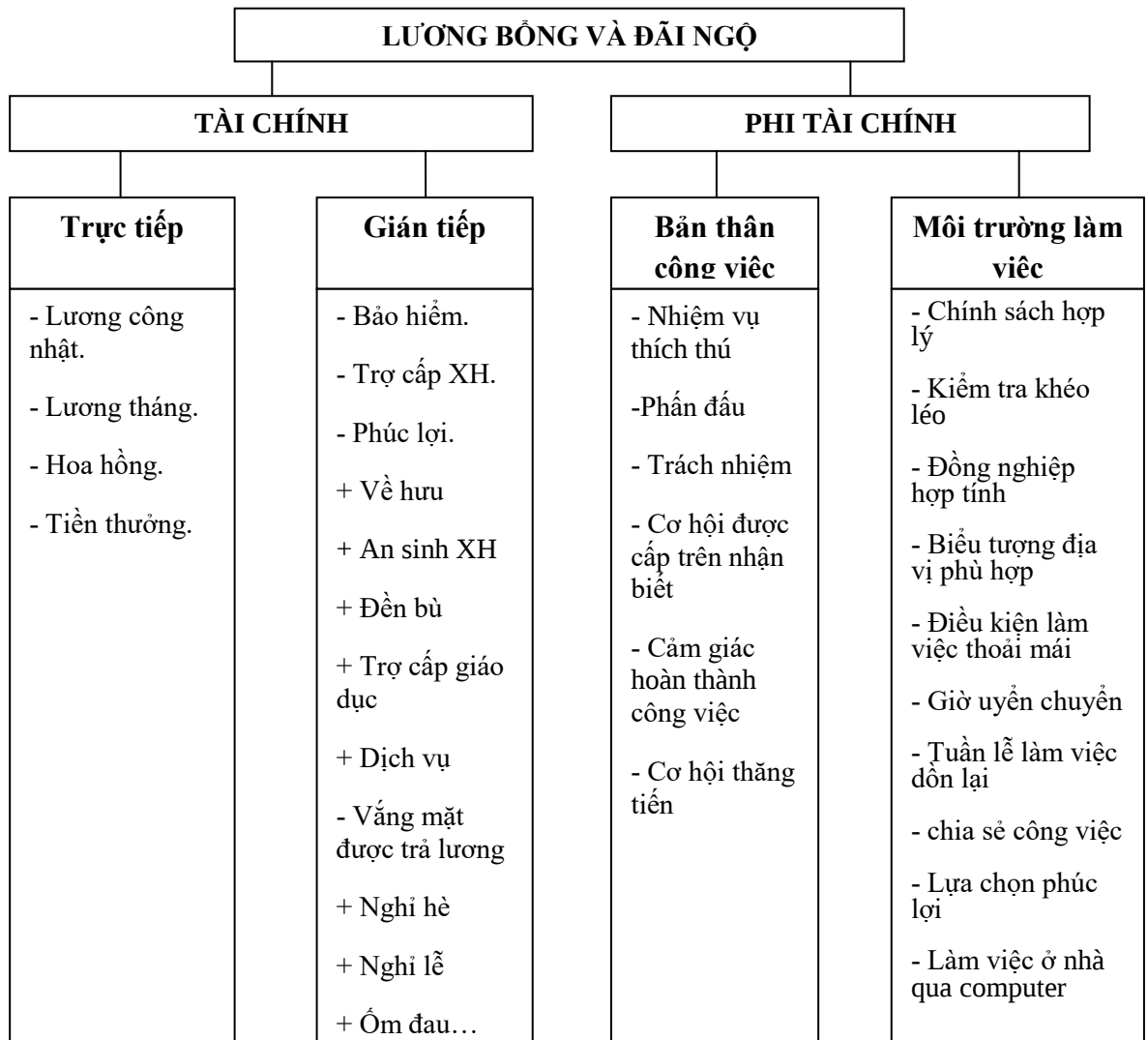
(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nguồn nhân lực 2008)

b. Lương bổng và đãi ngộ

❖ *Khái niệm:*

Lương bổng và đãi ngộ (Compensation) là chỉ về một loại phần thưởng mà một cá nhân nhận được để đổi lấy sức lao động của mình.

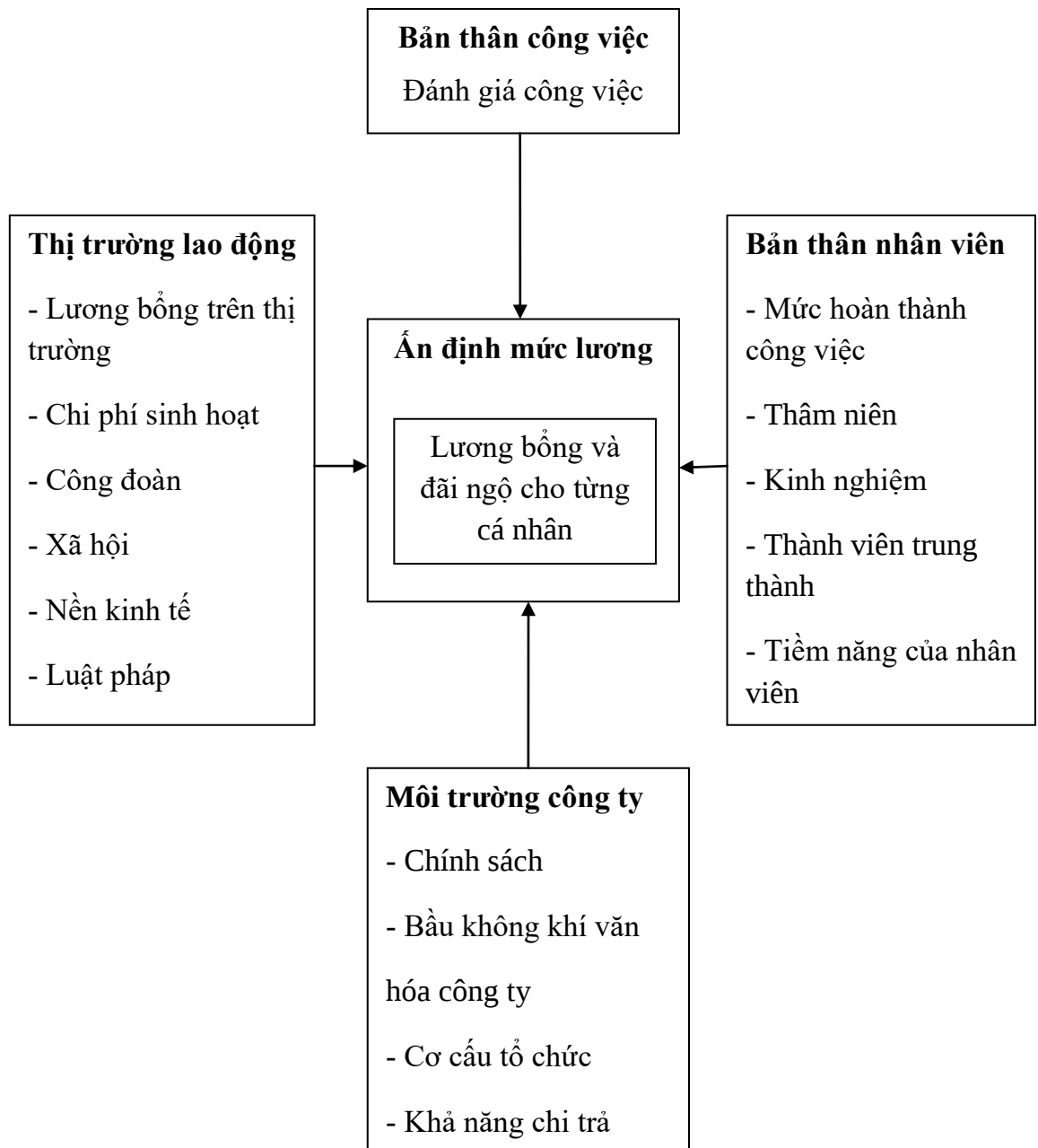
Cơ cấu lương bổng và đãi ngộ bao gồm các thành phần sau: Thù lao cơ bản, các khuyến khích tài chính, các phúc lợi và các yếu tố phi tài chính.



Sơ đồ 1.6: Lương bổng và đãi ngộ trong doanh nghiệp

(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nguồn nhân lực 2008)

❖ Lương bổng đãi ngộ kích thích sản xuất



Sơ đồ 1.7: Các yếu tố ảnh hưởng đến lương bổng và đãi ngộ

(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nguồn nhân lực 2008)

❖ Các phương pháp trả lương bổng:

➤ Trả lương theo giờ hay theo thời gian:

Đây là phương pháp trả lương đơn giản và thông thường nhất. Trả lương theo giờ là theo tỉ lệ tiền công lao động trong một giờ. Tiền công lao

động trong một giờ không đồng đều cho mọi công nhân, nhưng tính theo bảng thang điểm cho mỗi công việc. Tiền thù lao trong một giờ sẽ tương ứng với trình độ mỗi công nhân, được đánh giá qua các thang điểm.

Ưu điểm:

Trả lương theo thời gian được áp dụng rất phổ biến trên thế giới vì yếu tố chất lượng và độ chính xác ngày càng được chú trọng, tốc độ sản xuất thường được tự động hóa hoặc dây chuyền hóa. Trả lương theo thời gian rất dễ tính toán và đảm bảo một khoản thu nhập nhất định trong thời gian đi làm việc.

Nhược điểm:

Trả lương theo cách này chỉ thuần túy đo lường được sự hiện diện của công nhân đối với công việc sản xuất, chứ chưa đo lường được sức cố gắng hoặc hiệu quả sản xuất. Do đó để giải quyết vấn đề này cần đơn đốc thường xuyên.

Cách tính lương theo phương pháp trả lương theo giờ hay theo thời gian:

$$TL = \text{Lương} + \text{Phụ Cấp (nếu có)} / \text{Ngày công chuẩn của tháng} \times \text{số ngày làm việc thực tế}$$

➤ *Phương pháp trả lương kích thích lao động theo sản phẩm:*

Trả lương theo phương pháp kích thích lao động theo sản phẩm áp dụng đối với công nhân trực tiếp sản xuất dựa trên cơ sở xuất lượng sản phẩm trong một đơn vị thời gian; trả lương cho người bán trên cơ sở doanh thu và trả lương cho đốc công trên cơ sở tiết kiệm vật tư và lao động.

Ưu điểm:

Phương pháp trả lương này có lợi cho cả 2 phía công nhân và phía công ty, bằng cách gia tăng xuất lượng, công nhân cũng gia tăng mức thu nhập của mình, trong đó công ty là có nhiều sản phẩm với chi phí lao động từng đơn vị

sản phẩm thấp hơn và đầu phí từng đơn vị sản phẩm thấp hơn (overhead charge per unit) thấp hơn.

Nhược điểm:

Do quá chú trọng vào số lượng sản phẩm do chạy chỉ tiêu mà phương pháp này có dẫn tới tình trạng người lao động ít quan tâm chất lượng sản phẩm, tiết kiệm nguyên vật liệu và sử dụng hợp lý máy móc thiết bị.

Cách tính lương theo phương pháp trả lương kích thích lao động sản phẩm:

$TL = \text{Sản lượng sản phẩm} \times \text{đơn giá sản phẩm}$

⇒ Không có hình thức trả lương nào là tối ưu cả. Nó chỉ tối ưu với loại hình cũng như hoàn cảnh và bầu không khí văn hóa của từng công ty.

➤ *Phúc lợi:*

Phúc lợi hay còn gọi là lương bổng đãi ngộ gián tiếp về mặt tài chính.

Phúc lợi bao gồm hai phần chính là phúc lợi theo pháp luật quy định và phúc lợi cho các công ty tự nguyện áp dụng nhằm kích thích động viên nhân viên làm việc và duy trì, lôi cuốn người có tài làm việc tại công ty (Bảo hiểm y tế, chương trình bảo vệ sức khỏe, bảo hiểm nhân thọ theo nhóm, các loại dịch vụ, tiền bồi dưỡng độc hại nguy hiểm và các trợ cấp khác).

➤ *Đãi ngộ phi tài chính:*

Như chúng ta đã biết, không chỉ các kích thích tài chính mới động viên nhân viên làm việc tốt được. Đối với các nước phát triển nhiều khi các kích thích phi tài chính còn quan trọng hơn kích thích về mặt tài chính. Riêng tại Việt Nam đa số nhân dân lao động còn quá bận tâm đến miếng cơm manh áo, nên các kích thích phi tài chính chưa thực sự trở thành nhu cầu thiết yếu trong cuộc sống lao động. Tuy nhiên tương lai khi đất nước phát triển vấn đề này sẽ cần được quan tâm hơn khi mức sống nhân viên được nâng cao.

1.3. Các chỉ tiêu đánh giá nhân lực tại doanh nghiệp

1.3.1. Các chỉ tiêu định lượng

a. Đánh giá năng suất lao động theo doanh thu

Doanh thu là tổng giá trị hàng hóa và dịch vụ do bán hàng và các hoạt động dịch vụ sau bán hàng. Đây chỉ thể hiện năng suất lao động bằng tiền của một người lao động tạo ra trong một khoảng thời gian nhất định, thường là một năm. Chỉ tiêu được tính theo công thức sau:

$$W = \frac{Q}{L}$$

Trong đó:

+ W: Năng suất lao động thực hiện bình quân tính theo doanh thu của năm trước liền kề;

+ Q: Tổng doanh thu thực tế của năm trước liền kề;

+ L: Số lao động thực tế sử dụng bình quân của năm trước liền kề;

- Điểm mạnh: Dễ tính, dễ sử dụng rộng rãi cho mọi loại hình hoạt động của của doanh nghiệp và có thể so sánh với năng suất lao động giữa các loại hình doanh nghiệp khác nhau.

- Điểm yếu: Không phản ánh được mức chi phí trong hoạt động kinh doanh, các sản phẩm có giá trị cao khi còn ở dạng bán thành phẩm nhưng lại không xác định được, không phản ánh doanh thu trong tương quan với mức chi phí.

b. Sức sinh lời của lao động

là chỉ tiêu sử dụng để phân tích hiệu quả do người lao động mang lại cho doanh nghiệp. Chỉ tiêu này cho biết cứ một người lao động trong thời gian nhất định tạo ra được bao nhiêu đơn vị sản phẩm, công việc. Từ đó lãnh đạo doanh nghiệp có thể biết được phải sử dụng bao nhiêu lao động và những loại lao động nào.

c. Mức độ hoàn thành công việc

Để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên cần xây dựng các chỉ tiêu để đánh giá, có thể bao gồm các tiêu chí có liên quan trực tiếp đến công việc và các tiêu chí không liên quan trực tiếp đến công việc. Do đó phải xây dựng và giao chỉ tiêu nhiệm vụ cụ thể cho từng bộ phận, từng loại lao động. Dựa vào kết quả làm việc để đánh giá công việc theo các mức độ: Đạt, khá và yếu.

d. Số lượng nhân sự

So sánh số lượng nhân lực của doanh nghiệp hiện có với số lượng cần thiết để hoàn thành công việc thực tế theo chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp. Nội dung đánh giá theo hai tiêu chí sau:

- Tiêu chí tuyệt đối:

$$\text{Mức độ đáp ứng nhân lực về số lượng} = \frac{\text{Số lượng nhân lực thực tế}}{\text{Số lượng nhân lực cần thiết}} - 1$$

- Tiêu chí tương đối:

$$\text{Mức độ đáp ứng nhân lực về số lượng} = \frac{\text{Số lượng CBCNV thực tế}}{\text{Số lượng CBCNV cần thiết}} \times 100\%$$

Căn cứ đánh giá đội ngũ nhân lực về số lượng:

+ Số lượng CBCNV thực tế căn cứ vào báo cáo tình hình nhân lực tại thời điểm đánh giá.

+ Số lượng CBCNV cần thiết căn cứ vào các tài liệu liên quan về chức năng nhiệm vụ của doanh nghiệp, chiến lược của doanh nghiệp cho từng giai đoạn phát triển cụ thể liên quan đến thời điểm đánh giá và các chính sách phát triển nhân lực của doanh nghiệp.

e. Về cơ cấu tổ chức của các bộ phận (phòng, đơn vị)

So sánh tỷ trọng CBCNV cho từng bộ phận thực tế hiện có với yêu cầu về cơ cấu CBCNV cho từng bộ phận. Từ đó có kế hoạch sắp xếp để đáp ứng nhu cầu công việc.

f. Về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ

So sánh tỷ trọng nhân lực theo trình độ được đào tạo thực tế hiện có với kế hoạch về cơ cấu nhân lực theo trình độ được đào tạo và đưa ra nhận xét.

Căn cứ để đánh giá:

- Cơ cấu nhân lực theo trình độ được đào tạo thực tế có: Lấy số liệu của doanh nghiệp tại thời điểm đánh giá.

- Kế hoạch cơ cấu nhân lực theo trình độ đào tạo xác định theo cơ cấu của chuyên gia tư vấn.

- Đánh giá hiệu quả quản trị nhân lực theo trình độ chuyên môn của nhân viên:

Bằng cách so sánh số lượng lao động theo nhu cầu với số lượng lao động hiện có sẽ phát hiện được số lao động dư thừa hoặc thiếu trong từng công việc cũng như toàn doanh nghiệp. Ta sử dụng bảng sau để so sánh:

Bảng 1.1: So sánh số lượng lao động theo nhu cầu và thực tế của doanh nghiệp

ĐVT: VNĐ

Bộ phận(Phòng, đơn vị)	Số lượng lao động hiện có	Số lượng lao động theo nhu cầu	Thừa	Thiếu
1				
2				
...				

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

1.3.2. Các chỉ tiêu định tính

Sự hài lòng và thỏa mãn của CBCNV trong doanh nghiệp thể hiện qua nhận định của nhân viên về mức độ hài lòng của họ đối với công việc, môi trường làm việc, cơ hội đào tạo, cơ hội thăng tiến... Để đánh giá chỉ tiêu này thông thường các doanh nghiệp sử dụng phiếu khảo sát, thăm dò từ chính bản thân nhân viên trong doanh nghiệp đó.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.4.1. Các yếu tố bên trong

- 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.

1.4.2. Các yếu tố bên ngoài

Nhân tố này 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.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Quản trị nguồn nhân lực ngày nay gắn liền với mọi tổ chức bất kể cơ quan tổ chức đó có bộ phận nhân sự hay không. Trong một công ty cần phải hoạch định, tuyển dụng, đánh giá, đào tạo và phát triển kết hợp với lương bổng, chính sách thích hợp thì mới có thể thu hút và giữ chân nhân viên giỏi. Như vậy công ty mới có một nguồn lực lao động dồi dào, tiên tiến thì mới có thể cạnh tranh, phát triển tốt hơn.

Trong chương 1, ta đã đưa ra một số những khái niệm về quản trị nguồn nhân lực, về định nghĩa cũng như quy trình tuyển dụng, đào tạo. Đồng thời nói rõ về lương bổng, đãi ngộ trong một doanh nghiệp.

Dựa vào nền tảng cơ sở lý luận này, chúng ta tiếp tục kết hợp thêm những phương pháp kiểm tra, thống kê để khảo sát, phân tích tình hình quản trị nguồn nhân lực thực tế tại công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh trong ba năm 2013-2015.

CHƯƠNG 2:
ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN
LỰC TẠI CÔNG TY TNHH 1 TV TM XNK HOÀNG ANH

2.1. Giới thiệu về công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty

Tên tiếng Việt: Công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh

Địa chỉ: Số 547 đường Nguyễn Bình Khiêm, khu 7, Phường Hải Yên,
Thành phố Móng cái, Tỉnh Quảng Ninh.

Điện thoại: (84 33) 3825353 / 3825195

Fax: 84 33 3826352

Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh:

Mã số thuế : 5700904190

Ngày cấp: 18/9/2004

Cơ quan cấp: Phòng Đăng ký kinh doanh, Sở Kế hoạch và Đầu tư
Quảng Ninh

Vốn điều lệ: 23.500.000.000 VND

Công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh có tiền thân là Xí nghiệp Xuất khẩu Thủy sản Hoàng Anh, được thành lập từ năm 2004. Công ty là cơ sở chế biến thủy sản xuất khẩu rất có tiếng ở tỉnh Quảng Ninh.

Vùng nguyên liệu chính của Công ty là nguyên liệu tự nhiên ở Vịnh Bắc Bộ, tập trung chủ yếu là ngư trường dọc theo bờ biển dài 250 km của tỉnh Quảng Ninh.

Công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh được thành lập lần đầu theo quyết định số 944HS/QĐ của Bộ trưởng Bộ Hải sản ngày 18/9/2004 với tên gọi là Công ty XNK Thủy sản Hoàng Anh; Sau đó được đổi tên thành Công

ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh) bằng quyết định số 289TS/QĐ ngày 16 tháng 4 năm 2006 của Bộ trưởng Bộ Thủy sản .

Giai đoạn từ 2010 đến 2013 là thời kỳ Công ty phát triển mạnh mẽ và đã trở thành Doanh nghiệp XNK Thủy sản có uy tín và vị thế cao trên thị trường Tỉnh và cả nước. Công ty đã không ngừng phát triển cả về quy mô và nguồn lực Tài chính. Từ ban đầu Công ty chỉ có 1 xí nghiệp trực thuộc đến năm 2009 thì công ty đã có 2 đơn vị trực thuộc. Các xí nghiệp được trang bị với các thiết bị, máy móc dây chuyền hiện đại..

2.1.2. Ngành nghề kinh doanh

Thu mua, chế biến, kinh doanh các mặt hàng thủy hải sản, nông lâm sản, thực phẩm và các mặt hàng tiêu dùng khác.

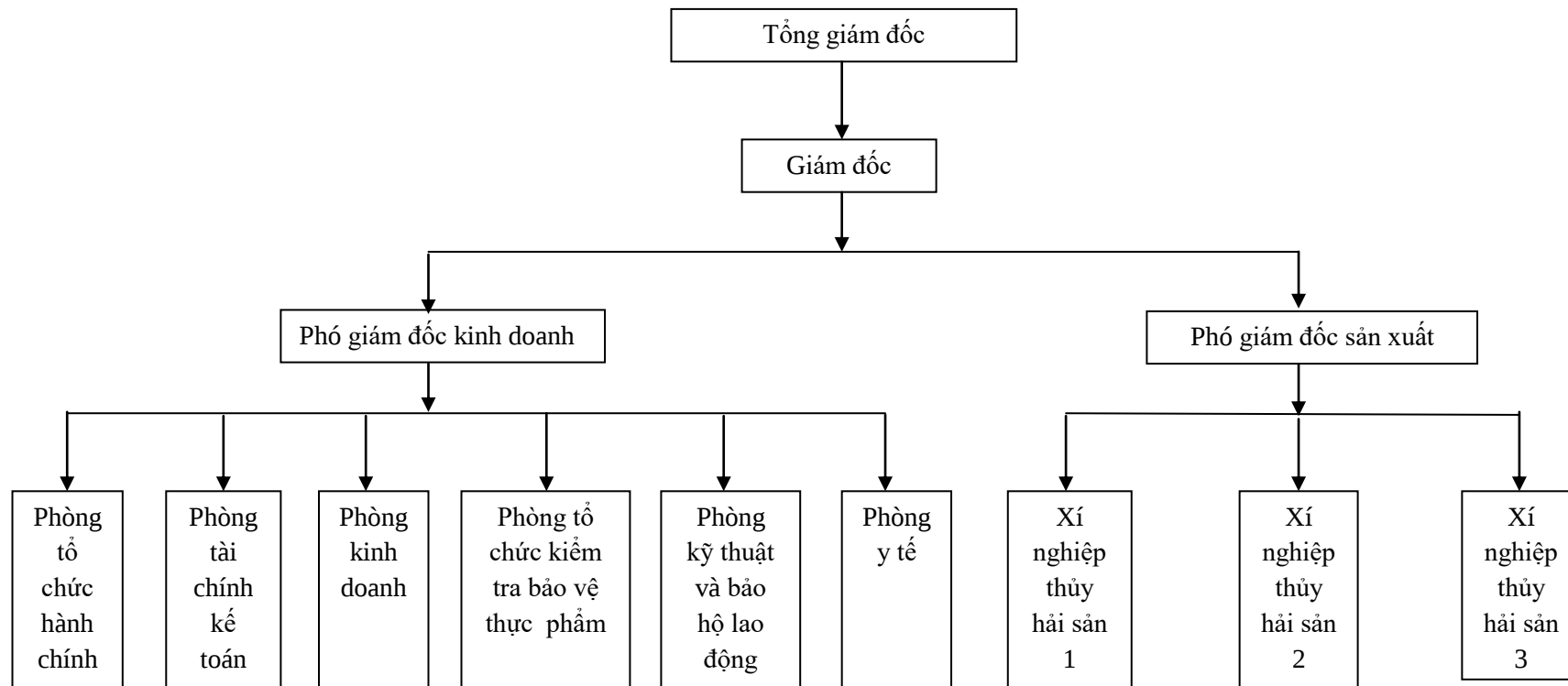
Kinh doanh kho lạnh, giao nhận, bốc xếp, vận chuyển hàng hoá đường bộ đường biển và đường hàng không. Cho thuê kho lạnh bảo quản hàng thủy sản và các loại hàng khác; kho bãi; vận tải bộ hàng đông lạnh.

Nhập khẩu, cung ứng thiết bị, vật tư xây dựng, phụ tùng nông ngư cơ, thức ăn nuôi trồng thủy sản, hàng tiêu dùng, bao bì đóng gói.

Chế biến thủy sản xuất khẩu: Thu mua nguyên liệu, bán thành phẩm, thành phẩm thủy hải sản trong nước; gia công chế biến hải sản.

Cung cấp dịch vụ ăn uống theo hợp đồng không thường xuyên với khách hàng (phục vụ tiệc, hội họp, đám cưới).

2.1.3. Cơ cấu tổ chức (Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh.

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính)

Cơ cấu tổ chức quản lý của Công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh gồm: Tổng giám đốc, giám đốc, phó giám đốc kinh doanh, phó giám đốc sản xuất và bộ máy giúp việc.

Hiện nay, lực lượng lao động của công ty có 277 cán bộ công nhân viên chia làm 9 đơn vị, Khối phòng ban gồm các phòng kỹ thuật bảo hộ lao động, phòng tổ chức thanh tra bảo vệ thực phẩm, phòng kinh tế và dự án, phòng y tế, phòng tổ chức hành hành chính, phòng tài chính kế toán. Khối đơn vị trực tiếp sản xuất kinh doanh gồm: xí nghiệp thủy hải sản 1, xí nghiệp thủy hải sản 2, xí nghiệp thủy hải sản 3.

2.1.3.1. Nhiệm vụ của các phòng ban:

a. Giám đốc công ty :

Là người đại diện theo pháp luật của công ty, người có quyền điều hành mọi hoạt động chung, trực tiếp đề ra các chiến lược, kế hoạch giám sát, kiểm tra các phòng ban.

b. Phó giám đốc kinh doanh:

- Triển khai các công việc bán hàng; chịu trách nhiệm chính về doanh thu, doanh số bán hàng
- Thiết lập mạng lưới kinh doanh, thu thập thông tin thị trường và phát triển kinh doanh trong khu vực
- Lập và duy trì các mối quan hệ khách hàng tiềm năng trong nước
- Báo cáo hoạt động kinh doanh tới Ban Tổng Giám đốc. Phát triển và duy trì hệ thống kênh phân phối và thị trường thuộc khu vực quản lý
- Thu thập, tổng hợp thông tin về đối thủ và sản phẩm cạnh tranh
- Xây dựng kế hoạch kinh doanh định kỳ
- Điều hành hoạt động của các phòng ban, thay mặt giám đốc điều hành hoạt động khi giám đốc đi vắng theo phạm vi quyền hạn của mình.

c. Phó giám đốc sản xuất:

- Phụ trách việc lập kế hoạch sản xuất và triển khai sản xuất tại xí nghiệp, đảm bảo hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch sản lượng được giao, đáp ứng đúng tiến độ và số lượng theo yêu cầu từng đơn hàng.

- Nghiên cứu, tham mưu cho giám đốc các vấn đề liên quan đến sản xuất: Kế hoạch sản xuất (sản lượng, chất lượng), tổ chức sản xuất, điều độ sản xuất, sản xuất thử nghiệm, lao động, hiệu quả hoàn thành nhiệm vụ của xí nghiệp.

- Phối hợp các đơn vị trong xí nghiệp để sản xuất các mặt hàng từ khâu thiết kế, cân đối dây chuyền công nghệ, bố trí máy móc, sử dụng nguyên liệu, chế biến, theo dõi tiến độ sản xuất, kịp thời báo cáo tình hình và có đề xuất phù hợp với giai đoạn sản xuất.

- Kiểm tra điều chỉnh việc thực hiện các lệnh sản xuất.

- Lập các báo cáo xin điều chỉnh tiến độ, kết thúc đơn hàng, phù hợp với tiến độ công ty, không có đơn hàng trễ tiến độ.

- Kiểm tra số liệu của bảng dự trữ kế hoạch hàng tháng để điều độ cho phù hợp.

- Hướng dẫn, theo dõi, kiểm tra các ca sản xuất, trong việc quản lý, theo dõi, sử dụng công nghệ, bao bì, đảm bảo đạt mục tiêu tiết kiệm chi phí SX doanh nghiệp.

d. Phòng kinh doanh:

Do trưởng phòng kinh doanh phụ trách, có nhiệm vụ:

- Nghiên cứu, nắm bắt biến động thị trường tiêu thụ tìm khách hàng có nhu cầu tiêu thụ sản phẩm.

- Bán các sản phẩm của công ty giúp doanh nghiệp tăng lợi nhuận và ngày một phát triển.

- Quảng cáo các sản phẩm mới của công ty.
- Tìm hiểu khai thác nguồn hàng ở trong nước, theo dõi nguồn hàng tránh tình trạng thừa thiếu.
- Theo dõi thực hiện các hợp đồng với khách hàng.

e. Phòng tổ chức thanh tra bảo vệ thực phẩm

- Quản lý, tổ chức thực hiện kiểm định chất lượng nguyên liệu và thành phẩm xuất khẩu, nhập khẩu; thành phẩm tại kho, xí nghiệp sản xuất, đóng gói; kiểm định dư lượng thuốc bảo vệ thực phẩm trong sản phẩm;
- Kết hợp với các cơ quan quản lý, kiểm định thực phẩm của nhà nước để kiểm tra và hoàn thành đúng quy trình về an toàn thực phẩm theo quy định nhà nước.
- Động viên, nhắc nhở, hối thúc bộ phận sản xuất trực tiếp hoàn thành đúng hạn các hợp đồng thành phẩm.

f. Phòng kỹ thuật và bảo hộ lao động:

- Theo dõi, sửa chữa các loại máy móc, thiết bị thuộc danh mục kinh doanh của công ty, đảm bảo an toàn và bảo hộ lao động . Kiểm tra theo dõi chất lượng của sản phẩm khi bán ra ngoài.

g. Phòng y tế:

- Thực hiện cung cấp dịch vụ khám chữa bệnh thông thường tại cơ sở lao động và sơ cứu, cấp cứu các trường hợp tai nạn lao động.
- Quản lý tình hình sức khỏe của người lao động, bao gồm: Tổ chức khám sức khỏe định kỳ; khám bệnh nghề nghiệp; lưu giữ và theo dõi hồ sơ sức khỏe tuyển dụng, hồ sơ khám sức khỏe định kỳ, hồ sơ bệnh nghề nghiệp (nếu có).
- Quản lý cơ sở trang thiết bị, thuốc men phục vụ sơ cứu, cấp cứu theo ca sản xuất (nếu có) và theo phân xưởng sản xuất.

- Kiểm tra việc chấp hành điều lệ vệ sinh, phòng chống dịch bệnh, đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm cho người lao động tại cơ sở lao động; phối hợp với bộ phận an toàn – vệ sinh lao động để triển khai thực hiện đo, kiểm tra, giám sát các yếu tố nguy cơ trong môi trường lao động, hướng dẫn các phân xưởng và người lao động thực hiện các biện pháp vệ sinh lao động.

h. Phòng kế toán tài chính:

- Thu thập xử lý thông tin, số liệu kế toán, theo dõi đối tượng và công việc kế toán

- Kiểm tra giám sát các khoản thu chi tài chính, các nghĩa vụ, thu, nộp thanh toán nợ, kiểm tra việc quản lý, sử dụng tài sản và nguồn hình thành tài sản,

phát hiện và ngăn ngừa các hành vi vi phạm pháp luật về hành chính, kế toán.

- Phân tích thông tin số liệu kế toán tham mưu đề xuất các giải pháp phục vụ yêu cầu quản trị và quyết định kinh tế tài chính của đơn vị

- Đôn đốc các phòng ban thủ tục vay vốn ngân hàng, ký các hợp đồng các loại

i. Phòng tổ chức hành hành chính

- Có nhiệm vụ quản lý, tham mưu những mặt công tác như: tổ chức cán bộ, nhân sự, lao động, soạn thảo văn bản, nội quy quy chế pháp lý, các quyết định, giải quyết các chế độ chính sách và quản lý hồ sơ nhân sự.

- Lưu trữ thông tin, văn bản, giấy tờ quan trọng trong công ty, sắp xếp, thông báo các hoạt động của công ty cho ban giám đốc, hướng dẫn và tiếp khách.

j. Bộ phận xí nghiệp:

Trực tiếp sản xuất và hoàn thiện các sản phẩm của công ty trước khi giao hàng. Chịu trách nhiệm trực tiếp hoàn thành đúng tiến độ các mặt hàng của công ty.

2.1.4. Kết quả sản xuất kinh doanh trong 3 năm trở lại đây

Kết quả sản xuất kinh doanh qua các năm của công ty được thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.1: Một số chỉ tiêu phản ánh kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2013-2015

ĐVT: VNĐ

TT	Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Tốc độ tăng trưởng(%)	
					2014/2013	2015/2014
1	Tổng doanh thu(Triệu đồng)	190.959	207.712	207.567	108,77	99,93
2	Tổng LNTT(Triệu đồng)	18.420	20.895	22.829	113,44	109,26
3	Thuế TNDN(Triệu đồng)	4.605	5.224	5.707	113,44	109,26
4	Tổng LNST(Triệu đồng)	13.815	15.671	17.122	113,44	109,26
5	Số lượng lao động (Người)	243	261	277	107,41	106,13
6	Thu nhập bình quân (Triệu đồng/người/tháng)	4,95	6,52	6,74	131,72	103,37

(Nguồn: Phòng kế toán– tài chính)

❖ Nhận xét:

Tổng doanh thu năm 2014 đạt 207,71 tỷ đồng tăng 8,77 % so với năm 2013, lợi nhuận trước thuế đạt 20,89 tỷ đồng tăng 13,44% so với năm 2013. Ta có thể thấy thu nhập bình quân của người lao động/tháng của CBCNV công ty tăng mạnh, từ mức 4,95 triệu/người/tháng tăng lên 6,52 triệu/người/tháng tăng vọt 31,72% so với năm 2013. Năm 2014 cũng là năm thuận lợi cho các hoạt động nuôi trồng thủy sản. Tại các địa phương, sản lượng và diện tích nuôi trồng thủy sản đều tăng và mở rộng so với năm 2013. Do những thuận lợi từ thị trường xuất khẩu, dưới sự chỉ đạo hiệu quả của các

ngành, các cấp, ngành nuôi tôm đã có bước phát triển mạnh mẽ, diện tích nuôi tăng mạnh, đặc biệt với tôm thẻ chân trắng. Giá trị xuất khẩu tôm tăng khá, đóng góp quan trọng vào mức tăng kim ngạch xuất khẩu thủy sản nói chung. Có được kết quả trên là do thời tiết thuận lợi, việc khai thác thủy sản của bà con ngư dân trên địa bàn tỉnh được phát huy hiệu quả. Ngư dân tích cực bám biển, các ngư trường truyền thống được bà con duy trì tốt; ngư trường khai thác đều trên cả 3 tuyến, ven bờ, tuyến lộng và tuyến khơi

Doanh thu năm 2015 có chiều hướng giảm, báo hiệu một năm kinh doanh không mấy khả quan so với năm 2014, cụ thể là doanh thu năm 2015 đạt 207,56 tỷ đồng, giảm rõ rệt 0,07% so với năm 2014. Tổng lợi nhuận trước thuế đạt 22,83 tỷ đồng, chỉ tăng 9,26% so với năm 2014. Thu nhập bình quân người lao động/tháng tăng nhẹ 3,37% so với năm 2014. Nhìn vào số liệu ta có thể thấy dù doanh thu giảm nhưng thu nhập bình quân người lao động vẫn tăng chứng tỏ công ty đã có những chính sách cắt giảm chi phí trong giai đoạn kinh tế khó khăn, kinh doanh vẫn hiệu quả. Hội nhập sâu rộng vào sân chơi kinh tế quốc tế, đã mở ra nhiều cơ hội cũng như thách thức cho xuất khẩu thủy sản Việt Nam.

Bên cạnh những yếu tố tích cực, năm 2015 được đánh giá là năm có nhiều khó khăn, khiến xuất khẩu thủy sản Việt Nam thất thu. Tranh chấp chủ quyền biển đảo, lãnh thổ chưa thể giải quyết, ảnh hưởng nhiều đến hợp tác, thúc đẩy trao đổi khách du lịch. Dịch bệnh Ebola chưa hoàn toàn được kiểm soát. Thuế chống bán phá giá cá tra tăng; Cá tra có nguy cơ “tuột” mất thị trường Mỹ vì chương trình giám sát cá da trơn của nước này; Xuất khẩu sang Mỹ - EU - Nhật Bản giảm vì biến động tỷ giá; Các hiệp định thương mại tự do (FTA) mới hoàn thành trong năm nay và TPP là thách thức nhiều hơn cơ hội; 03 sản phẩm xuất khẩu chủ lực là tôm, cá tra, cá ngừ đều giảm mạnh; EU và Mỹ tăng cường quản lý và giám sát thủy sản khai thác.

2.2. Đánh giá về công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh

2.2.1. Đánh giá năng suất lao động theo doanh thu

Bảng 2.2: Năng suất lao động của công ty giai đoạn 2013-2015

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015
1	Tổng doanh thu	Triệu đồng	190.959	207.712	207.567
2	Tổng số lao động	Người	243	261	277
3	Doanh thu trung bình của 1 lao động	Triệu đồng/người	785,84	795,83	749,34
4	Tỷ lệ so sánh	%	100	101,27	94,16

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính)

❖ Nhận xét:

Trong năm 2013, 2014 tổng doanh thu có xu hướng tăng, năm 2015 tổng doanh thu có xu hướng giảm. Tổng doanh thu năm 2014 tăng 8,77% đồng thời thu nhập bình quân lao động tăng 31,72%. Năm 2015 tổng doanh thu giảm 0,07%, tuy nhiên thu nhập bình quân người lao động tăng 3,38% so với năm 2014. Doanh thu giảm do bối cảnh kinh tế thị trường khó khăn, diễn biến kinh doanh xuất nhập khẩu thủy hải sản phức tạp cạnh tranh gay gắt, giá hải sản liên tục giảm, nhưng thu nhập bình quân đầu người có xu hướng tăng tuy không lớn nhưng chứng tỏ doanh nghiệp vẫn hoạt động kinh doanh có hiệu quả. Cho thấy hiệu quả công tác quản trị nhân lực của công ty thời gian qua.

2.2.2. Sức sinh lời của lao động

Bảng 2.3: Sản lượng qua kho của công ty gia đoạn 2013-2015

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015
1	Tổng sản lượng qua kho	Tấn	2.969	3.596	3.542
2	Tổng số lao động	Người	243	261	277
3	Sản lượng trung bình của 1 lao động	Tấn/người	12,22	13,78	12,79
4	Tỷ lệ so sánh	%	100	112,77	92,81

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính)

❖ Nhận xét:

Cũng giống như doanh thu, sản lượng qua kho năm 2013, 2014 tăng và năm 2015 giảm nhưng không đáng kể. Tổng sản lượng năm 2013 đạt 2.269 tấn, năm 2014 là 3596 tấn, tăng 21,11% đồng thời sản lượng trung bình của 1 lao động tăng 12,76%. Năm 2015, sản lượng qua kho và sản lượng trung bình của 1 lao động lần lượt giảm 1.5% và 7,19% chứng tỏ hoạt động công ty đã có chiều hướng giảm. Cho thấy thực trạng của công tác quản trị nhân lực của công ty trong thời gian vừa qua. Qua việc tính sản lượng trung bình của người lao động. Lãnh đạo công ty có thể bố trí sắp xếp nhân lực phù hợp cho từng giai đoạn hoạt động kinh doanh cụ thể.

2.2.3. Mức độ hoàn thành kế hoạch

Bảng 2.4: Kết quả sản xuất giai đoạn 2013-2015

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015
1	Sản lượng theo kế hoạch	Tấn	2.800	3.350	3.380
2	Sản lượng thực hiện	Tấn	2.969	3.596	3.542
3	Tỷ lệ so sánh	%	100	107	105
4	Nhân lực theo kế hoạch	Người	248	263	280
5	Nhân lực thực tế	Người	243	261	277
6	Tỷ lệ so sánh	%	97,98	99,24	98,93

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính)

❖ Nhận xét:

Tổng số người lao động trong công ty năm 2013 là 243 người thiếu 9 người so với kế hoạch đề ra tương đương với 2,02%, đồng thời sản lượng của công ty tăng 6% so với kế hoạch. Điều này cho thấy khả năng dự báo sản lượng của công ty tương đối sát với thực tế nhưng công ty chưa tập trung tuyển dụng thêm lao động đáp ứng nhu cầu sản xuất của công ty. Năm 2014, số lượng lao động tăng 261 lao động thấp hơn kế hoạch là 2 người tương đương 0,76% so với kế hoạch, nhưng sản lượng tăng 7% so với kế hoạch, cho thấy công tác quản trị nhân lực của công ty phát huy tốt trong thời gian này và

được thể hiện ở khâu bố trí nhân lực. Sang năm 2015, số lượng nhân viên tiếp tục thấp hơn 1,07% so với kế hoạch đồng thời sản lượng tăng 5% cho thấy năng lực dự báo và sắp xếp kế hoạch trong giai đoạn này tương đối tốt.

2.2.4. Đánh giá đội ngũ nhân lực về mặt số lượng, giới tính, độ tuổi, đối tượng lao động trình độ và bộ phận

Bảng 2.5: Cơ cấu lao động của công ty

Chỉ tiêu	2013		2014		2015		So sánh 2014/2013		So sánh 2015/2014	
	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)
I. Tổng số lao động	243	100	261	100	277	100	18	107,41	16	106,13
1. Theo giới tính	243	100	261	100	277	100	18	107,41	16	106,13
- Nam	112	46,09	120	45,98	125	45,13	8	107,14	5	104,17
- Nữ	131	53,91	141	54,02	152	54,87	10	107,63	11	107,80
2. Theo độ tuổi	243	100	261	100	277	100	18	107,41	16	106,13
- Từ 18-30	196	80,66	198	75,86	207	74,73	2	101,02	9	104,55
- Từ 30-40	35	14,40	42	16,09	49	17,69	7	120,00	7	116,67
- Từ 40-50	8	3,29	15	5,75	17	6,14	7	187,50	2	113,33
- Trên 50	4	1,65	6	2,30	4	1,44	2	150,00	-2	66,67
3. Theo chức năng	243	100	261	100	277	100	18	107,41	16	106,13
1. Lao động gián tiếp	42	17,28	48	18,39	52	18,77	6	114,29	4	108,33
2. Lao động trực tiếp	201	82,72	213	81,61	225	81,23	12	105,97	12	105,63
4. Theo trình độ chuyên môn	243	100	261	100	277	100	18	107,41	16	106,13
1. Sau đại học	9	3,70	12	4,60	14	5,05	3	133,33	2	116,67
2. CĐ & ĐH	62	25,51	65	24,90	69	24,91	3	104,84	4	106,15
3. Trung cấp	69	28,40	72	27,59	75	27,08	3	104,35	3	104,17
4. LĐ phổ thông	103	42,39	124	47,51	119	42,96	21	120,39	-5	95,97

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính)

Bảng 2.6: Biến động theo vị trí công việc

Chỉ tiêu	Năm						So sánh			
	2013		2014		2015		2014/2013		2015/2014	
	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động thực tế	243	100	261	100	277	100	18	107,41	16	106,13
Tổng giám đốc, giám đốc, các phó giám đốc	4	2	4	1,53	4	1,44	0	100	0	100
Phòng tổ chức - hành chính	4	2	5	1,92	5	1,81	1	125	0	100
Phòng kế toán - tài chính	5	2	5	1,92	5	1,81	0	100	0	100
Phòng kinh doanh	10	4	12	4,60	13	4,69	2	120	1	108,33
Phòng Y tế	3	1	4	1,53	4	1,44	1	133	0	100
Phòng kỹ thuật và bảo hộ lao động	4	2	5	1,92	6	2,17	1	125	1	120
Phòng tổ chức kiểm tra bảo vệ thực phẩm	12	5	13	4,98	15	5,42	1	108	2	115
Hệ thống xí nghiệp trực thuộc công ty	201	83	213	81,61	225	81,23	12	105,97	12	105,63

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính)

❖ Nhận xét:

Qua bảng số liệu ta thấy, năm 2014 tổng số lao động làm việc thực tế của công ty là 261 người, tăng 18 người so với năm 2013, tương ứng 7,41%. Năm 2015, tổng số lao động thực tế tại công ty là 277 người, tăng 16 người so với năm 2014, tương ứng với 6,13%. Việc tăng lao động này là không đột biến, do công ty mở rộng thị trường, tìm kiếm thêm các đối tác tiềm năng

trong thị trường chế biến và xuất nhập khẩu thủy hải sản, bổ sung số lượng lao động các phòng ban, đơn vị để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

- *Đánh giá đội ngũ lao động theo giới tính:* Do đặc thù công ty là chế biến thủy hải sản nên công việc không quá nặng nhọc, nhưng yêu cầu độ tỉ mỉ, nhẫn nại và cẩn thận (đặc biệt là khâu chế biến) để đảm bảo các tiêu chuẩn về hải sản xuất khẩu nên tỷ lệ lao động nữ sẽ chiếm tỷ lệ nhiều hơn. Lực lượng lao động nam sẽ đảm bảo các công việc về kỹ thuật nhiều hơn. Năm 2015, số lượng lao động tăng 7 người, trong đó đã có tới 6 người là nữ, 1 người là nam góp phần nhanh chóng tăng tỷ lệ lao động nữ cho công ty với tỷ lệ tương ứng là 54,87% và 45,13%.

- *Đánh giá về đội ngũ lao động theo tuổi:* Xem bảng 2.6 ta thấy cơ cấu lao động theo độ tuổi của công ty thấy số lao động độ tuổi từ 18-30 tuổi chiếm tỷ lệ lớn nhất. Cụ thể năm 2013 tỷ lệ này chiếm 80,66%, năm 2014 tỷ lệ này chiếm 75,86%, năm 2015 tỷ lệ này chiếm 74,73%. Lao động ở độ tuổi từ 30-40 tuổi chiếm tỉ lệ lớn thứ 2, cụ thể là năm 2013 tỷ lệ này chiếm 14,40%, năm 2014 tỷ lệ này chiếm 16,09%, năm 2015 tỷ lệ này chiếm 17,69%. Lao động ở độ tuổi từ 40-50 tuổi chiếm tỷ lệ nhỏ, cụ thể năm 2013, tỷ lệ này chiếm 3,29%, năm 2014 tỷ lệ này chiếm 5,75%, năm 2015 tỷ lệ này chiếm 6,14%. Thực trạng cơ cấu cho thấy công ty có lực lượng lớn là lao động trẻ chưa có bề dày kinh nghiệm trong làm việc.

- *Đánh giá về đội ngũ lao động theo chức năng:* Năm 2013 lao động trực tiếp chiếm 82,72% và lao động gián tiếp chiếm 17,28%. Năm 2014 lao động trực tiếp chiếm 81,61% và lao động gián tiếp chiếm 18,39%. Đến năm 2015 lao động trực tiếp chiếm 81,23% và lao động gián tiếp chiếm 18,77%. Cơ cấu lao động theo chức năng khá ổn định, không thay đổi quá nhiều theo từng năm cho thấy công ty đang chú trọng nhiều hơn vào chất lượng lao động

hơn là chỉ tăng về mặt số lượng. Đội ngũ lao động gián tiếp tăng thể hiện điều này một cách rõ nhất. Tuy nhiên lực lượng lao động trực tiếp vẫn chiếm tỷ trọng chủ yếu của công ty điều này hoàn toàn hợp lý với công ty kinh doanh ngành nghề chế biến thủy hải sản.

- *Đánh giá về đội ngũ lao động theo trình độ:* Theo bảng 2.6 ta thấy, số lượng lao động theo trình độ công ty từ năm 2013-2015 tăng đều theo các bậc, nhưng lao động có trình độ trung cấp và lao động phổ thông chiếm tỷ lệ lớn nhất trên 70% tổng số lao động, điều này hoàn toàn hợp lý bởi công ty sản xuất kinh doanh chế biến thủy hải sản thì tại vị trí công nhân chế biến thủy hải sản công ty không cần tuyển thêm những lao động có trình độ quá cao, vì không đòi hỏi sự vận động trí óc và chất xám nhiều trong công việc. Số lượng lao động có trình độ CĐ, ĐH và sau ĐH dưới 30%, họ làm tại các văn phòng, phụ trách những công việc có trình độ học vấn cao hơn.

- *Đánh giá đội ngũ lao động theo bộ phận:* Qua bảng 2.7 có thể thấy số lượng lao động tăng lên chủ yếu là hệ thống các xí nghiệp chế biến, việc mở rộng quy mô, tăng sản lượng kế hoạch sẽ đòi hỏi nhu cầu lớn hơn về các công nhân chế biến, các nhân viên kinh doanh mở rộng thị trường khách hàng và các nhân viên kiểm tra bảo vệ thực phẩm tăng theo việc mở rộng quy mô xí nghiệp để đảm bảo đáp ứng những sản phẩm tốt nhất theo quy định an toàn thực phẩm. Còn lại các phòng ban khác không có biến động quá lớn về lao động.

2.3. Phân tích thực trạng quản trị nhân lực tại công ty

2.3.1. Hoạch định nhân lực

Công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh luôn chú trọng công tác hoạch định nguồn nhân lực: tối ưu hóa việc phân công lao động trong dây chuyền sản xuất để hạn chế bổ sung nhân lực khi người lao động về nghỉ hưu hoặc chuyển công tác, đảm bảo nguồn nhân lực luôn sẵn sàng làm việc với nhiều

sự biến động trong Công ty đề bạt, bổ nhiệm sắp xếp và điều động cán bộ được tiến hành một cách kịp thời. Công ty cũng quan tâm đến các chính sách đãi ngộ nhằm kích lệ động viên kịp thời các phân xưởng xí nghiệp, cá nhân người lao động có thành tích tốt trong lao động sản xuất, khuyến khích các hoạt động sáng tạo góp phần cải tiến kỹ thuật, nâng cao năng suất lao động. Vì vậy, người lao động luôn luôn làm việc với tinh thần nhiệt huyết, cống hiến hết mình.

Các hoạt động của công tác hoạch định nguồn nhân lực đều được xây dựng và thực hiện căn cứ vào tình hình lao động thực tế tại mỗi đơn vị trực thuộc.

Đầu tiên công ty sẽ tiến hành đánh giá tình hình sản xuất của công ty trong 5 năm gần nhất, sau đó xem xét thị trường, lập kế hoạch kinh doanh, đồng thời tiến hành hoạch định nguồn nhân lực cho năm kế tiếp để công ty có đủ nhân viên bố trí vào đúng chỗ, đúng nơi và đúng thời điểm.

Thông qua thực trạng về nguồn nhân lực của công ty như: Số lượng lao động, trình độ văn hóa, độ tuổi nhân viên, công ty phân đầu tục hiện theo mục tiêu:

- Đạt được sự hòa hợp giữa lao động và quản lý.
- Tạo sự tin tưởng, tôn trọng lẫn nhau.
- Quan hệ quản lý lao động tốt đẹp tạo nên nền tảng vững chắc để tạo mục tiêu cao nhất.

Hàng năm căn cứ vào nhu cầu lao động của các xí nghiệp trực thuộc và các phòng ban do giám đốc các xí nghiệp trực thuộc và các trưởng phòng đề xuất, phòng tổ chức hành chính tiến hành xây dựng các phương án quy hoạch, các kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, xây dựng tiêu chuẩn tuyển chọn lao động theo nhu cầu và nhiệm vụ sản xuất kinh doanh.

Phòng tổ chức hành chính tiến hành theo dõi quản lý chất lượng, năng lực công tác của CBNV đề xuất với tổng giám đốc công ty ra quyết định đề bạt, bổ nhiệm cán bộ, bố trí sắp xếp điều động CBNV trong công ty.

Thông thường, số lượng nhân viên làm việc ở các phòng không có sự thay đổi nhiều. Vì thế hàng năm công ty ít chú ý đến việc xác định nhu cầu nhân sự cho các bộ phận này. Chỉ khi có nhân viên đột xuất chuyển công tác hay xin nghỉ việc thì công ty mới tuyển dụng người thay thế. Thực tế, lao động công ty biến động nhiều ở bộ phận sản xuất. Việc xác định nhu cầu cho bộ phận này dựa vào kế hoạch sản xuất để dự báo số lượng nhân viên cần thiết.

❖ Kế hoạch nhân sự năm:

- Hằng năm, các phòng, đơn vị phải xây dựng nhu cầu nhân sự cầu phòng, đơn vị mình căn cứ vào chỉ tiêu kế hoạch và định hướng công việc của phòng, đơn vị năm sau chuyển về phòng tổ chức hành chính để tổng hợp theo dõi.

- Kế hoạch nhân sự của phòng, đơn vị phải được xây dựng trên cơ sở định biên lao động của phòng, đơn vị năm trước, đánh giá, dự báo nhu cầu lao động cần thiết của năm sau, khả năng đáp ứng của lực lượng nhân sự hiện có, kế hoạch bố trí, thay thế luân chuyển vv...

- Phòng tổ chức hành chính xem xét kế hoạch nhân sự của các phòng, đơn vị, trao đổi với lãnh đạo phòng, đơn vị để hiệu chỉnh cho phù hợp (nếu cần).

- Phòng tổ chức hành chính chịu trách nhiệm lập kế hoạch nhân sự hàng năm của toàn công ty và trình giám đốc phê duyệt trên cơ sở:

- + Định hướng phát triển sản xuất kinh doanh của năm sau;
- + Tổng hợp nhu cầu của các phòng đơn vị;
- + Đánh giá cân đối nguồn nhân lực hiện có của toàn công ty, khả năng điều động bổ sung từ nguồn nhân lực nội bộ.

Bảng 2.7: Kế hoạch nhân lực 2013-2015

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015
1	Nhân lực theo kế hoạch	Người	248	262	280
2	Nhân lực thực hiện	Người	243	261	277
3	Tỷ lệ so với kế hoạch	%	97,98	99,62	98,93

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính)

❖ Nhận xét:

Nhu cầu nhân lực được phòng tổ chức – hành chính tính toán dựa trên năng suất lao động của năm liền kề trước đó và sản lượng kế hoạch trong năm do phòng kinh doanh cung cấp. Cụ thể bằng sản lượng kế hoạch chia cho năng suất lao động năm liền kề trước đó và chia cho tỷ lệ dự tính tăng năng suất lao động. Tuy đã có những phân tích dự báo nhân lực toàn công ty hàng năm, nhưng qua bảng trên có thể thấy được số lượng thực tế công ty giai đoạn 2013-2015 gần như đáp ứng được yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty.

Bảng 2.8: Nhu cầu tuyển dụng các bộ phận đề nghị năm 2013-2015

ĐVT: Người

TT	Phòng, đơn vị	ĐVT	2013	2014	2015
1	Tổng giám đốc, giám đốc, các phó giám đốc	Người	0	0	0
2	Phòng tổ chức - hành chính	Người	1	1	0
3	Phòng kế toán - tài chính	Người	1	0	0
4	Phòng kinh doanh	Người	4	4	3
5	Phòng Y tế	Người	0	1	1
6	Phòng kỹ thuật và bảo hộ lao động	Người	2	1	1
7	Phòng tổ chức kiểm tra bảo vệ thực phẩm	Người	2	1	2
8	Hệ thống xí nghiệp trực thuộc công ty	Người	14	17	18
Tổng cộng			24	25	25

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính)

Bảng 2.9: Tổng hợp số lượng tuyển dụng và thôi việc của công ty

Năm	Số lao động thực tế	Số lượng tuyển dụng và nghỉ việc			
		Tuyển mới	Tỷ lệ (%)	Thôi việc	Tỷ lệ (%)
2013	243	20	8,23	4	1,65
2014	261	22	8,43	4	1,53
2015	277	19	6,86	3	1,08

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính)

❖ Nhận xét:

Qua bảng 2.8 ta thấy số lượng lao động và thôi việc của công ty không lớn so với tổng số lao động của công ty. Điều này cho thấy việc duy trì nguồn nhân lực của công ty khá ổn định. Số lượng lao động nghỉ việc tại công ty năm 2015 là 3 người cho thấy công tác quản trị nhân lực của công ty thực sự có hiệu quả trong thời buổi kinh tế ngày càng khó khăn.

2.3.2. Tuyển dụng nhân lực

Hiện nay công ty hoạt động trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh có nguồn nhân lực rất dồi dào. Hoạt động tuyển dụng của công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh trở nên thuận lợi hơn. Hầu hết lao động mới tuyển vào công ty chưa có kinh nghiệm, chất lượng thấp và chưa qua đào tạo vì ngành kinh doanh chế biến và xuất nhập khẩu thủy hải sản là ngành đặc thù có điều kiện nên lượng lao động này phải đào tạo từ đầu. Hầu hết lao động trong công ty muốn gắn bó làm việc lâu dài, không có ý định chuyển nơi làm việc.

Việc kinh doanh cán bộ nhân viên trong công ty được quan tâm và đặt kế hoạch rất cụ thể rõ ràng, việc tuyển dụng của công ty được thực hiện trên quy trình sau:

Bảng 2.10: Quy trình tuyển dụng tại công ty

BƯỚC	CÔNG VIỆC	TRÁCH NHIỆM
1	Yêu cầu nhân lực	Các phòng, đơn vị
2	Xem xét yêu cầu trình duyệt	Phòng Tổ chức - hành chính, Giám đốc
3		Phòng Tổ chức - hành chính
4	Thông báo tuyển dụng/tìm nguồn ứng viên	Phòng Tổ chức - hành chính
5	Nhận và sơ tuyển hồ sơ	Phòng Tổ chức - hành chính và đơn vị sử dụng lao động hoặc hội đồng tuyển dụng
6		Giám đốc
7		Phòng Tổ chức - hành chính và đơn vị sử dụng lao động
8		đơn vị sử dụng lao động
9		Phòng Tổ chức - hành chính Giám đốc
10		Phòng Tổ chức - hành chính

Nhìn vào quy trình tuyển dụng trên của công ty có thể thấy các bước tuyển dụng của công ty như sau:

Bước 1: Yêu cầu nhân lực

- Căn cứ định biên nhân sự hàng năm theo kế hoạch đã đề nghị được giám đốc duyệt tối thiểu 1 tháng trước khi phòng đơn vị có yêu cầu bổ sung nhân sự, các phòng đơn vị lập phiếu yêu cầu nhân sự theo mẫu gửi về phòng tổ chức hành chính xem xét trình duyệt và tổ chức công tác tuyển dụng.

- Khi có nhu cầu nhân sự phát sinh đột xuất ngoài kế hoạch định biên đã được phê duyệt, ngoài phiếu yêu cầu nhân sự, lãnh đạo các phòng, đơn vị cần làm công văn giải trình việc tăng biên ngoài kế hoạch.

- Nếu xét thấy việc bổ sung nhân sự là phù hợp thì phòng tổ chức hành chính duyệt phiếu đề nghị tuyển dụng nhân sự của các phòng đơn vị, nếu thấy chưa phù hợp thì phối hợp với các phòng đơn vị có nhu cầu xác nhận lại nhu cầu.

Bước 2: Xem xét yêu cầu trình duyệt

- Chậm nhất 5 ngày làm việc kể từ ngày nhận phiếu yêu cầu nhân sự của các phòng, đơn vị phòng tổ chức hành chính trình giám đốc xem xét phê duyệt để làm cơ sở triển khai thực hiện.

- Trường hợp nhu cầu tuyển dụng phát sinh ngoài kế hoạch, phòng tổ chức hành chính đã làm việc với các phòng đơn vị và xét thấy nhu cầu bổ sung nhân sự là phù hợp thì ghi ý kiến đề xuất của phòng đơn vị vào phiếu yêu cầu nhân sự trước khi trình giám đốc xét duyệt.

Bảng 2.11: Nhu cầu tuyển dụng đã được phê duyệt năm 2013-2015

ĐVT: Người

TT	Phòng, đơn vị	ĐVT	2013	2014	2015
1	Tổng giám đốc, giám đốc, các phó giám đốc	Người	0	0	0
2	Phòng tổ chức - hành chính	Người	1	1	0
3	Phòng kế toán - tài chính	Người	1	0	0
4	Phòng kinh doanh	Người	4	4	3
5	Phòng Y tế	Người	0	0	1
6	Phòng kỹ thuật và bảo hộ lao động	Người	1	1	0
7	Phòng tổ chức kiểm tra bảo vệ thực phẩm	Người	1	1	1
8	Hệ thống xí nghiệp trực thuộc công ty	Người	13	16	15
Tổng cộng			21	23	20

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính)

Bước 3: Thông báo tuyển dụng, tìm nguồn ứng viên

a. Căn cứ vào phiếu yêu cầu nhân sự được duyệt, phòng tổ chức hành chính tiến hành tìm nguồn ứng viên phù hợp qua hệ thống hồ sơ tuyển dụng lưu trữ đã có hoặc có thể qua một trong các phương thức sau:

- Thông qua nhu cầu tuyển dụng rộng rãi trong nội bộ công ty để CBCNV có thể giới thiệu người thân bạn bè... tham gia ứng tuyển.
- Đăng thông báo tuyển dụng trên các phương tiện truyền thông như báo, tạp trí, đài truyền hình, mạng internet...;
- Liên hệ các đơn vị cung cấp lao động hoặc trung tâm giới thiệu việc làm đưa thông tin tuyển dụng hoặc mua thông tin tìm ứng viên phù hợp.
- Gửi thông báo đến các trường Đại học, Cao đẳng, Trung tâm dạy nghề.

b. Thông tin tuyển dụng cần được thể hiện đầy đủ các nội dung cơ bản sau:

Vị trí, chức danh cần tuyển dụng, số lượng, nhiệm vụ của chức danh đó, tiêu chuẩn tuyển dụng, chế độ lương/thưởng, thời gian thử việc, địa điểm làm việc...

Bước 4: Nhận và sơ tuyển hồ sơ tuyển dụng

a. Yêu cầu đối với hồ sơ dự tuyển:

Hồ sơ phải bao gồm những giấy tờ sau:

- Đơn xin việc;
- Các văn bằng, chứng chỉ liên quan (Bản sao có chứng thực);
- Chứng minh nhân dân (Bản sao có chứng thực);
- Sơ yếu lý lịch (Tóm tắt các thông tin bản thân, bằng cấp, chứng chỉ đạt được, quá trình công tác);
- Giấy khám sức khỏe có thời hạn không quá 6 tháng tính đến thời điểm nộp hồ sơ;
- Số bảo hiểm xã hội, số lao động (Nếu có);
- Các quyết định tuyển dụng, nâng lương của cơ quan cũ (Nếu có);

b. Phân loại hồ sơ:

Phòng tổ chức hành chính có trách nhiệm kiểm tra tính hợp lệ của các hồ sơ dự tuyển, phân loại đồng thời đối chiếu với tiêu chuẩn tuyển dụng để chọn ra những hồ sơ dự tuyển đáp ứng yêu cầu.

Bảng 2.12: Thống kê công tác phân loại hồ sơ giai đoạn 2013-2015

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015
1	Nhu cầu tuyển dụng	Người	25	30	35
2	Số hồ sơ tuyển dụng	Hồ sơ	50	65	72
3	Số hồ sơ đạt yêu cầu	Hồ sơ	64	56	66

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính)

c. Phòng tổ chức hành chính lập danh sách ứng viên gửi hội đồng tuyển dụng và phối hợp quản lý các phòng, đơn vị để lên lịch phỏng vấn/thi tuyển đã được thống nhất, phòng tổ chức hành chính mời ứng viên đến dự tuyển.

Bước 5: Tổ chức phỏng vấn, thi tuyển

a. Tùy theo yêu cầu về năng lực của từng vị trí tuyển dụng (Trình độ, kỹ năng, tố chất...), hội đồng tuyển dụng hoặc lãnh đạo các phòng, đơn vị sử dụng lao động sẽ phối hợp phòng tổ chức hành chính chọn hình thức tuyển dụng cho phù hợp là phỏng vấn hoặc thi tuyển.

- Phỏng vấn: Việc phỏng vấn trực tiếp ứng viên nhằm đánh giá ứng viên về phong cách, thái độ, sự tự tin, khả năng giao tiếp ứng xử, khả năng làm việc độc lập/theo nhóm, khả năng sẵn sàng đi công tác xa... Qua phỏng vấn trực tiếp có thể tìm hiểu thêm về các điểm khác của ứng viên như kinh nghiệm công tác, tiềm năng phát triển, khả năng gắn bó công việc, năng khiếu, nguyện vọng, sự phù hợp của cá nhân với văn hóa doanh nghiệp...

- Thi tuyển: Hình thức đánh giá ứng viên thông qua bài kiểm tra viết hoặc thực hành để đánh giá ứng viên về trình độ kiến thức, kỹ năng chuyên môn, khả năng sử dụng ngoại ngữ, tin học... tùy theo yêu cầu tiêu chuẩn của vị trí tuyển dụng.

b. Hội đồng tuyển dụng hoặc phòng, đơn vị sử dụng lao động, đánh giá nhận xét kết quả phỏng vấn/ thi tuyển vào phiếu đánh giá và chuyển phiếu đánh giá về phòng tổ chức hành chính trong vòng 2 ngày kể từ ngày kết thúc toàn bộ quá trình phỏng vấn thi tuyển.

Bảng 2.13: Thống kê công tác tuyển dụng 2013-2015

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015
1	Nhu cầu tuyển dụng	Người	25	30	35
2	Số hồ sơ đạt yêu cầu	Hồ sơ	64	56	66
3	Số hồ sơ tham gia các vòng thi tuyển	Hồ sơ	61	50	60
4	Số ứng viên trúng tuyển	Người	20	22	19

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính)

Bước 6: Phê duyệt kết quả tuyển dụng, ký quyết định tiếp nhận lao động

Trên cơ sở kết quả phỏng vấn/kiểm tra ứng viên, phòng tổ chức hành chính tiến hành:

- a. Trao đổi với phòng, đơn vị sử dụng lao động để đánh giá tổng thể tất cả các yếu tố và lựa chọn ứng viên phù hợp nhất;
- b. Lập tờ trình kèm theo hồ sơ ứng viên và bảng đánh giá kết quả phỏng vấn, thi tuyển trình giám đốc phê duyệt kết quả tuyển dụng.
- c. Sau khi kết quả tuyển dụng được giám đốc duyệt, phòng tổ chức hành chính thông qua kết quả cho ứng viên trúng tuyển qua email hoặc văn bản trong đó xác nhận lại vị trí chức danh công việc, mức lương và chế độ chính sách liên quan người lao động, thời gian dự kiến bắt đầu nhận việc...
- d. Sau khi nhận thông tin xác nhận lại của ứng viên, phòng tổ chức hành chính trình giám đốc công ty ký quyết định tiếp nhận người lao động mới.

Bước 7: Đào tạo, hội nhập, thử việc/tập sự

a. Phòng tổ chức hành chính thực hiện việc hướng dẫn hội nhập cho người lao động mới trong thời gian 1-2 ngày đầu tiên đến tiếp nhận việc tại phòng tổ chức hành chính. Người lao động được hướng dẫn tìm hiểu các quy chế nội bộ và các chính sách nhân sự của công ty, bao gồm các nội dung:

- Quá trình hình thành và phát triển của công ty;
 - Ngành nghề kinh doanh, cơ cấu tổ chức của công ty;
 - Nội quy lao động, thỏa ước lao động tập thể, quy chế bảo mật;
 - Chức năng nhiệm vụ của phòng, đơn vị sẽ đến công tác;
 - Các quy định, quy chế của công ty về quản lý nhân sự và chế độ chính sách khác liên quan đến người lao động;
 - Các quy định chung về an toàn, phòng chống cháy nổ tại nơi làm việc;
- b. Sau khi hướng dẫn hội nhập, phòng tổ chức hành chính bàn giao lao động về phòng, đơn vị quản lý trực tiếp và sử dụng lao động.

c. Phòng, đơn vị quản lý người lao động mới cần thông báo cho CBCNV trong đơn vị biết là sẽ có đồng sự mới gia nhập, bố trí cán bộ hướng dẫn công việc để người lao động nhanh chóng tiếp nhận công việc, bao gồm các nội dung:

- Quy trình/hướng dẫn công việc, những nội dung, kiến thức, kỹ năng cần nắm bắt, các mối quan hệ cần thiết để thực hiện nhiệm vụ trong bảng mô tả công việc;

- Những mục tiêu cần đạt được của nhân viên sau thời gian thử việc.

Bước 8: Đánh giá kết quả thử việc/tập sự

a. Tùy theo năng lực kinh nghiệm của người lao động mới tiếp nhận làm việc tại công ty, thời gian thử việc/tập sự sẽ được giám đốc phê duyệt trên cơ sở đề nghị của phòng tổ chức hành chính và phòng/đơn vị sử dụng lao động, tuy nhiên thời gian thử việc phải phù hợp quy định của bộ luật lao động và các quy chế, quy định liên quan cùng công ty, cụ thể:

- Thời gian thử việc: Tùy theo tính chất, mức độ phức tạp của công việc và yêu cầu theo trình độ với từng chức danh công việc, thời gian thử việc được quy định không vượt quá thời gian tối đa theo quy định của bộ luật lao động 2012 và được hưởng tối thiểu 85% mức lương chức danh công việc được giao.

- Thời gian tập sự: Đối với ứng viên có khả năng và năng lực đáp ứng yêu cầu công việc, tuy nhiên tại thời điểm tuyển dụng chưa thực sự đáp ứng tất cả các tiêu chuẩn này do chưa đáp ứng tiêu chuẩn thời gian kinh nghiệm hoặc thiếu một số kỹ năng mềm trong công việc, thì công ty có thể thỏa thuận với người lao động với mức lương bằng 85% mức lương của chức danh công việc được giao.

b. Thời gian thử việc công việc có quyền

- Thông báo chấm dứt hợp đồng thử việc trước thời hạn nếu người lao động không đáp ứng yêu cầu về năng lực hoặc thường xuyên vi phạm nội quy lao động của công ty.

- Tuyển dụng chính thức trước thời hạn nếu người lao động thể hiện tốt năng lực làm việc và kết quả công việc vượt mức yêu cầu .

c. Khi kết thúc thời gian thử việc/tập sự, lãnh đạo các phòng, đơn vị nhận xét đánh giá kết quả thử việc/tập sự của người lao động.

Kết quả được đánh giá theo phiếu đánh giá kết quả thử việc tập sự của người lao động. Kết quả được đánh giá theo Phiếu đánh giá kết quả thử việc/tập sự và gửi về phòng tổ chức hành chính chậm nhất 5 ngày trước ngày kết thúc thời gian thử việc của ứng viên.

d. Trên cơ sở nhận xét đánh giá sau thời gian thử việc/tập sự, đơn vị sử dụng lao động đề xuất các khả năng sau:

- Đối với thử việc: Chính thức tuyển dụng và ký hợp đồng lao động chính thức hoặc không ký hợp đồng lao động chính thức.

- Đối với tập sự: Chuyển lương chức danh công việc chính thức (100%).

Bước 9: Tuyển dụng chính thức

a. Trên cơ sở phê duyệt của giám đốc về kết quả đánh giá sau thời gian thử việc/tập sự, phòng tổ chức hành chính tiến hành

- Đối với các ứng viên đạt yêu cầu

+ Trình Giám đốc quyết định tuyển dụng chính thức (đối với người lao động thử việc) hoặc chuyển vị trí chức danh công việc chính thức (100%) và ban hành quyết định chức danh công việc chính thức của người lao động trong toàn công ty (đối với người lao động tập sự).

+ Làm các thủ tục nhằm đảm bảo ứng viên được hưởng các quyền lợi theo quy định pháp luật và các quy định khác của công ty.

- Đối với các ứng viên không đạt yêu cầu

+ Thông báo chấm dứt hợp đồng thử việc cho người lao động ít nhất trước 1 ngày, kể từ ngày hết hạn thử việc. Làm thủ tục thanh toán lương và các quyền lợi khác theo thỏa thuận (nếu có) và hoàn trả hồ sơ cho người lao động (Phòng tổ chức hành chính làm thủ tục thanh toán và hoàn trả hồ sơ khi có chữ ký xác nhận của các bộ phận liên quan xác nhận người lao động đã làm thủ tục bàn giao đầy đủ các trang thiết bị, công việc, công nợ ... đầy đủ).

b. Sau khi hoàn thành thủ tục tuyển dụng chính thức, người lao động mới được hưởng đầy đủ các quyền lợi, chế độ, chính sách nhân sự của công ty.

Bước 10: Lưu sơ đồ nhân sự

Căn cứ cá thông tin trong hồ sơ các nhân và các quyết định tiếp nhận, xếp lương cho người lao động mới, phòng tổ chức hành chính chịu trách nhiệm nhập đầy đủ và chính xác các thông tin nhân sự vào hệ thống quản lý nhân sự đồng thời thực hiện lưu giữ và quản lý bộ hồ sơ nhân sự gồm có:

a. Bộ hồ sơ tuyển dụng do ứng viên nộp khi dự tuyển;

b. Quyết định tiếp nhận;

c. Quyết định xếp lương chức danh;

e. Các bài kiểm tra, thi tuyển (Nếu có) và phiếu đánh giá kết quả phỏng vấn tuyển dụng.

Bảng 2.14: Số lượng lao động tuyển vào công ty giai đoạn 2013-2015

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015
1	Số lượng lao động kế hoạch	Người	21	23	20
2	Số lượng lao động tuyển vào	Người	20	22	19
3	Tỷ lệ thực hiện so với kế hoạch	%	95,24	95,65	95,00

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính)

❖ Nhận xét:

Qua bảng số liệu 2.15 có thể thấy nhu cầu tuyển dụng trong những năm qua của công ty đã tăng lên, cho thấy công ty đang trên đà phát triển.

Số lượng nhân viên của công ty giai đoạn 2013-2015 có biến động lớn. Năm 2013 tăng 20 người đạt tỷ lệ 95,24% so với kế hoạch, năm 2014 tăng 22 người đạt tỷ lệ 95,65% so với kế hoạch, năm 2015 tăng 19 người đạt tỷ lệ 95% so với kế hoạch. Số lượng lao động giảm dần đnn doanh thu giảm do thị trường chế biến và xuất nhập khẩu thủy sản diễn biến phức tạp và cạnh tranh gay gắt.

Nhìn chung, công ty xây dựng riêng cho mình 1 quy trình tuyển dụng. Trong quy trình này của công ty chất lượng lao động còn hạn chế do nguồn lao động ưu tiên con em của CBCNV trong công ty nên khó xác định chính xác trình độ năng lực chuyên môn của người đó có phù hợp với yêu cầu công việc hay không. Bên cạnh đó công ty chưa tận dụng các nguồn ứng viên bên ngoài đối với vị trí quản lý công ty mà chỉ áp dụng hình thức tuyển chuyển nhân viên quản lý cấp cao từ phòng ban này sang phòng ban khác.

2.3.3. Sử dụng nhân lực

Đa phần nhân lực công ty tập trung chủ yếu ở các xí nghiệp chế biến trực thuộc. Số lượng nhân lực ở các phòng ban chức năng không có sự thay đổi nhiều trong các năm.

Bảng 2.15: Cơ cấu nhân lực tại các phòng, đơn vị giai đoạn 2013-2015

TT	Phòng, đơn vị	ĐVT	2013	2014	2015
1	Tổng giám đốc, giám đốc, các phó giám đốc	Người	4	4	4
2	Phòng tổ chức - hành chính	Người	4	5	5
3	Phòng kế toán - tài chính	Người	5	5	5
4	Phòng kinh doanh	Người	10	12	13
5	Phòng Y tế	Người	3	4	4
6	Phòng kỹ thuật và bảo hộ lao động	Người	4	5	6
7	Phòng tổ chức kiểm tra bảo vệ thực phẩm	Người	12	13	15
8	Hệ thống xí nghiệp trực thuộc công ty	Người	201	213	225
Tổng cộng			243	261	277

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính)

❖ Nhận xét:

Trong những năm qua công tác bố trí, sắp xếp nhân lực được ban lãnh đạo công ty quan tâm và đã có nhiều nỗ lực trong việc rà soát nhân lực hiện có, bố trí, sắp xếp lại các vị trí công tác phù hợp với trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ, khả năng làm việc và sức khỏe của người lao động. Tuy nhiên đây là công việc mất nhiều thời gian và phụ thuộc vào việc đánh giá khả năng của mỗi người dựa trên vị trí chức danh công việc mà công ty đã xây dựng.

Bảng 2.16: Công tác bố trí nhân sự giai đoạn 2013-2015

Tiêu chí	2013		2014		2015	
	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)
Số người làm việc đúng chuyên môn	213	87,65	236	90,42	253	91,34
Số người làm việc không đúng chuyên môn	30	12,35	25	9,58	24	8,66
Tổng số nhân lực	243	243	261	243	277	243

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính)

❖ Nhận xét:

Số lao động của công ty làm việc đúng chuyên môn tại công ty khá cao. Năm 2013 trong tổng số lao động toàn đơn vị thì có 213 lao động làm việc đúng chuyên môn, tương đương với 87,65%. Năm 2014 có 236 lao động làm việc đúng chuyên môn, tương ứng với 90,42%. Năm 2015 trong tổng số lao động toàn đơn vị thì có 253 lao động làm việc đúng chuyên môn, tương đương với 91,34%.

Song song với tình hình gia tăng số lượng lao động làm việc trong công ty đúng chuyên môn thì số lao động làm việc không đúng chuyên môn có xu hướng giảm xuống tương ứng với các năm giai đoạn 2013-2015 là 12,35%, 9,58% và 8,66%.

Với những số liệu trên ta thấy công tác bố trí nhân sự, sử dụng nhân lực tại công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh đã được triển khai có hiệu quả. Gia tăng số lượng nhân lực làm việc đúng chuyên môn.

2.3.4. Đào tạo và phát triển nhân lực

2.3.4.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Việc xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty được tiến hành như sau:

Căn cứ vào kết quả thực hiện công việc của người lao động, khối lượng công việc cần hoàn thành, nhu cầu học tập của người lao động, nhu cầu cán bộ chuyên môn, chính sách đào tạo hiện hành của công ty. Các phòng, đơn vị tập hợp và cho ý kiến với các vị trí công việc và ngành nghề cần đào tạo, gửi lên ban lãnh đạo công ty. Sau đó ban lãnh đạo công ty có trách nhiệm xem xét, cân nhắc nhu cầu đào tạo phù hợp với mục đích kinh doanh trong thời gian tới. Từ đó Ban lãnh đạo sẽ ra quyết định đào tạo.

Hàng năm, Công ty thường xác định nhu cầu đào tạo như sau:

- Đào tạo theo nhu cầu các phòng, đơn vị:

Vào cuối quý 4 hàng năm, phòng tổ chức hành chính gửi thông báo đến các phòng, đơn vị trong công ty để thu thập nhu cầu đào tạo của mỗi phòng, đơn vị.

Trưởng phòng, đơn vị xác định nhu cầu đào tạo của CBCNV thuộc phòng, đơn vị mình quản lý, tổng hợp nhu cầu đào tạo và gửi về phòng tổ chức hành chính.

Trong năm, tùy theo yêu cầu của hoạt động kinh doanh, các phòng và phòng tổ chức hành chính chủ động xem xét, xác định nhu cầu cần đào tạo bổ sung.

- Đào tạo tổng thể:

Ngoài việc lập kế hoạch đào tạo dựa trên cơ sở xem xét đề nghị các phòng, đơn vị, phòng tổ chức hành chính có trách nhiệm xác định nhu cầu đào tạo tổng thể trong toàn công ty và tìm kiếm những khóa học do các cơ sở đào tạo tổng thể trong toàn công ty và tìm kiếm những khóa học do các cơ sở đào tạo có uy tín tổ chức để triển khai thực hiện theo quý.

- Đào tạo mới:

Áp dụng với những lao động mới tuyển dụng do nhu cầu nhân lực thiếu hoặc những người từ bộ phận khác chuyển sang chưa làm quen với công việc

mới. Nhu cầu đào tạo mới được xác định thông qua việc cân đối số lao động hàng năm:

Số lao động cần tuyển = Nhu cầu lao động cần có năm sau đó – Số lao động hiện có trong năm trước.

Với những nhân viên mới tuyển, công ty đặc biệt chú ý đến công tác đào tạo với hình thức hướng dẫn trực tiếp do những người có kinh nghiệm dày dặn trong công việc dẫn dắt, cũng có thể căn cứ vào mục tiêu sắp tới của công ty mà cho nhân viên tham gia những khóa học khác.

Nhu cầu đào tạo của công ty tăng dần qua các năm do sự đòi hỏi của công việc ngày càng cao, đồng thời do mỗi năm công ty luôn có một đội ngũ lao động mới vào nên phải được đào tạo để làm quen với môi trường làm việc để tìm hiểu và nắm vững các kỹ năng làm việc.

Như vậy, việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty vẫn còn nhiều hạn chế dẫn đến việc không chính xác, gây lãng phí về thời gian, tiền bạc mà hiệu quả thu được không cao. Do đó công ty cần xem xét để khắc phục nâng cao hiệu quả đào tạo.

Sau khi tiếp nhận nhu cầu đào tạo từ các phòng, đơn vị, phòng tổ chức hành chính tiến hành xem xét lựa chọn các nhu cầu phù hợp với yêu cầu hoạt động kinh doanh của công ty và lập “Bảng tổng hợp kế hoạch đào tạo” cho năm tới. Phòng tổ chức hành chính sẽ phản hồi tới các phòng, đơn vị liên quan về những đề xuất nhu cầu đào tạo không phù hợp để các phòng, đơn vị điều chỉnh cho phù hợp trước khi trình cho giám đốc phê duyệt.

Kế hoạch đào tạo của công ty có hai loại chính là kế hoạch định kỳ và kế hoạch đột xuất. Kế hoạch định kỳ được lập ra 1 lần 1 năm vào tháng 12. Kế hoạch đột xuất căn cứ theo nhu cầu cấp bách của công việc được lập trong thời gian ngắn. Mỗi khi công ty có quy chế mới hoặc mở lớp huấn luyện cho nhân viên thì phòng tổ chức hành chính sẽ tổ chức.

Bảng 2.17: Nhu cầu đào tạo cho người lao động giai đoạn 2013-2015

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015
1	Kế hoạch đào tạo	Người	256	320	380
2	Thực hiện	Người	231	312	382
3	Tỷ lệ thực hiện so với kế hoạch	%	90,23	97,50	100,53

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính)

❖ Nhận xét:

Qua bảng trên ta thấy số lượng nhân viên thực tế được đào tạo hàng năm không cao hơn số người dự kiến sẽ đào tạo khá nhiều chứng tỏ khâu xác định đào tạo của công ty chưa được tốt. Năm 2013, phòng tổ chức hành chính tổng hợp nhu cầu đào tạo là 256 lượt người, trong khi thực tế đào tạo chỉ là 231 người, tỷ lệ thực hiện so với kế hoạch chưa hoàn thành chỉ tiêu là do ngân sách của công ty đầu tư cho việc đào tạo chưa thực sự thỏa đáng, ảnh hưởng đến năng suất lao động của công ty. Sang năm 2015 tỷ lệ này đã đạt 100,53% vượt 0.53% so với kế hoạch cho thấy công tác xác định nhu cầu chưa tốt đòi hỏi trong thời gian tới ban lãnh đạo công ty cần đầu tư và chú trọng hơn nữa trong công tác xác định nhu cầu đào tạo.

2.3.4.2. Nội dung và phương pháp đào tạo

Bảng 2.18: Cơ cấu đào tạo nhân lực giai đoạn 2013-2015

Tiêu chí	2013		2014		2015	
	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)
Quản lý	4	1,73	5	1,60	5	1,31
Kinh doanh	21	9,09	24	7,69	25	6,54
Tổ chức - Nhân sự	1	0,43	1	0,32	0	0
Kỹ thuật	2	0,87	4	1,28	5	1,31
Kế toán	1	0,43	0	0	1	0,26
Y tế	0	0	0	0	1	0,26
Kiểm tra bảo vệ thực phẩm	20	8,66	23	7,37	25	6,54
Chế biến thủy hải sản	182	78,79	255	81,73	320	83,77
Tổng số nhân lực	231	100	312	100	382	100

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính)

❖ Nhận xét:

Hàng năm, công ty tổ chức đào tạo cho người lao động với các nội dung chủ yếu là: Đào tạo về tay nghề công nhân chế biến, kỹ thuật, kiểm tra bảo vệ thực phẩm, kinh doanh... Trong những năm gần đây, số lượng nhân viên tham gia các nội dung đào tạo này tăng lên. Trong đó đào tạo về tay nghề chế biến cho công nhân được chú trọng hơn các nội dung khác, ngoài ra phòng chống cháy nổ, bảo vệ an toàn người lao động cũng được công ty rất quan tâm. Năm 2013, tổng số 231 lượt thì có tới 182 lượt tham gia đào tạo về chế biến tương đương 78,79%. Năm 2014 là 81,73% và năm 2015 là 83,77%. Nhìn tỷ lệ trên cho thấy công ty đang quan tâm về công tác chế biến hải sản.

Bảng 2.19: Phương pháp đào tạo nhân lực giai đoạn 2013-2015

Tiêu chí	2013		2014		2015	
	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)
Đào tạo ở các trường lớp chính quy	8	3,46	11	3,53	15	3,93
Đào tạo qua các bài giảng, hội thảo, trao đổi kinh nghiệm, đào tạo nội bộ	195	84,42	245	78,53	258	67,54
Hỗ trợ từ các công tác đào tạo, hướng dẫn kèm cặp	28	12,12	56	17,95	109	28,53
Tổng số lượt nhân viên đào tạo	231	100	312	100	382	100

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính)

❖ Nhận xét:

Công tác đào tạo nhân lực trong giai đoạn này phổ biến là đào tạo qua các bài giảng, hội thảo, trao đổi kinh nghiệm, đào tạo nội bộ. Năm 2013 trong tổng số 231 lượt đào tạo có đến 195 lượt, tương đương với 84,42% tham gia phương pháp này. Sang năm 2014, tỷ lệ này là 78,53% và năm 2015 tỷ lệ này là 67,54%. Phương pháp đi đào tạo tại các trường lớp chính quy cũng được ban lãnh đạo công ty chú trọng, tuy nhiên số lượng tham gia không nhiều và đối tượng tham gia chủ yếu là cán bộ lãnh đạo và cán bộ chủ chốt của công ty. Năm 2013 có 8 lượt tham gia phương pháp đào tạo này, năm 2014 là 11 lượt, năm 2015 là 15 lượt. Phương pháp đào tạo tại các trường chính quy là phương pháp đầu tư khá nhiều thời gian cũng như chi phí nên chi cho bộ máy lãnh đạo công ty là điều hợp lý. Phương pháp đào tạo kèm cặp hướng dẫn công việc cũng chiếm một tỷ lệ nhất định và tăng dần theo các năm. Năm 2013 là 12,12%, năm 2014 là 17,95% và năm 2015 là 28,53%.

2.3.4.3. Chi phí đào tạo

Chi phí đào tạo của công ty được trích từ hoạt động sản xuất kinh doanh và được xây dựng theo kế hoạch của năm.

Bảng 2.20: Tổng hợp chi phí đào tạo 2013-2015

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015
1	Chi phí đào tạo theo kế hoạch	Triệu đồng	275	280	302
2	Chi phí đào tạo thực tế	Triệu đồng	279,6	274	303,8
3	Tỷ lệ thực hiện so với kế hoạch	%	101,6 7	97,86	100,6 0

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính)

❖ Nhận xét:

Chi phí đào tạo công ty tăng lên nhanh chóng. Năm 2013 chi phí này là 279,6 triệu đồng, năm 2014 chi phí này là 274 triệu đồng, năm 2015 tăng lên 303,8 triệu đồng. Chính sách đào tạo người lao động chủ yếu là chi phí cho người lao động tham gia các hình thức đào tạo, tạo điều kiện để người lao động nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ góp phần nâng cao hiệu quả công việc.

Qua bảng trên ta thấy chi phí đào tạo thực tế hàng năm của công ty cao hơn chi phí đào tạo dự kiến của công ty, chứng tỏ khâu xác định chi phí đào tạo của công ty chưa được tốt. Năm 2013, phòng tổ chức hành chính tổng hợp chi phí đào tạo là 275 triệu đồng, trong khi thực tế lại là 279,6 triệu đồng, tỷ lệ thực hiện so với kế hoạch là 101,67%. Năm 2014 tỷ lệ này là 97,86%. Sang năm 2015 tỷ lệ này đạt 100,6% vượt kế hoạch 0,6%.

2.3.4.4 Kết quả đào tạo

❖ Mặt đạt được

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được tiến hành hàng năm đã đáp ứng được nhu cầu học tập và phát triển của người lao động, là

một bộ phận không thể tách rời trong quy trình quản lý các nguồn lực theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2000.

Công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh đánh giá đúng nhu cầu bức thiết về công tác đào tạo và phát triển nhân lực bởi trình độ người lao động ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Công ty đã quan tâm đến đào tạo và phát triển nhân lực. Trong giai đoạn 2013-2015, số lượt lao động tham gia đào tạo tương đối lớn về hình thức và vị trí đào tạo. Nhưng sau khi đào tạo hoạt động kiểm tra và đánh giá người lao động để sắp xếp, bố trí công việc cần được triển khai nghiêm túc.

Kế hoạch đào tạo được phòng tổ chức thanh tra bảo vệ thực phẩm một cách chi tiết bài bản, phù hợp với quy định về chế độ nâng bậc lương.

Quy trình đào tạo của công ty được xây dựng một cách khoa học có hệ thống.

Việc đào tạo nâng bậc công nhân giúp người lao động cập nhật và tiếp xúc với kỹ năng và kiến thức chuyên sâu, tạo điều kiện hoàn thành tốt công việc được giao.

Trình độ của người lao động được nâng cao, tăng năng suất lao động, tiết kiệm được chi phí sửa chữa và chi phí sai hỏng, giảm hao phí nguyên vật liệu.

Hình thức đào tạo của công ty đa dạng, đáp ứng được nhiều đối tượng đào tạo. Áp dụng hình thức đào tạo nội bộ công nhân dễ tiếp thu kinh nghiệm của kỹ sư hướng dẫn, vận dụng kiến thức được đào tạo ngay vào trang thiết bị thực tế của công ty, chi phí đào tạo thấp.

Nhờ đào tạo bên ngoài, cán bộ được gửi đi đào tạo có điều kiện học hỏi những thành tựu mới về công nghệ sản xuất, nâng cao hiệu quả quản lý và trình độ lý luận chính trị.

Chính sách bổ nhiệm cán bộ được lãnh đạo công ty quan tâm đúng mức đã tạo bầu không khí thi đua lập thành tích trong lao động sản xuất, tạo dựng được lòng tin và sự gắn bó của cán bộ công nhân viên đối với công ty.

❖ *Mặt tồn tại*

Kinh phí đào tạo của công ty còn hạn hẹp.

Phần lớn lực lượng lao động của công ty là lao động trực tiếp nên việc đào tạo cho đối tượng này là hết sức cần thiết và quan trọng. Đối với lao động trực tiếp, hình thức đào tạo chủ yếu là đào tạo tại chỗ bằng phương pháp kèm cặp, hướng dẫn công việc, điều này chỉ có thể đáp ứng như cầu quen việc trước mắt trong giai đoạn đầu. Lao động trực tiếp bị hạn chế trong việc đào tạo một cách bài bản, điều đó ảnh hưởng đến tâm lý người lao động làm cho hiệu quả lao động giảm xuống. Vì vậy, ban lãnh đạo công ty nên chú tâm đến nhu cầu học tập của khối lao động trực tiếp, bộ phận quan trọng nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Trình độ thực tế của công nhân đối với thợ bậc cao như hiện nay có nhiều biểu hiện chưa tương xứng. Do đội ngũ kỹ sư được phân công giảng dạy của công ty không phải là những giảng viên và nhà huấn luyện chuyên nghiệp có nhiều kiến thức và khả năng sư phạm. Hơn nữa khi đội ngũ kỹ sư tham gia giảng dạy họ sẽ không tham gia sản xuất như vậy sẽ có ảnh hưởng xấu đến kết quả sản xuất kinh doanh.

Lực lượng lao động trực tiếp của công ty chủ yếu là lao động phổ thông không được đào tạo qua trường lớp do vậy việc học và thi bậc lương tương đối khó khăn.

2.3.5. Chính sách đãi ngộ

2.3.5.1. Tiền lương

a. Khái niệm tiền lương:

Hệ thống lương của công ty gồm: Tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp trong công ty. Mức lương phải trả cho công nhân viên không được thấp hơn mức lương tối thiểu theo vùng do pháp luật quy định. Công ty trả lương cho người lao động 1 lần trong mỗi tháng: Ngoài mức lương cơ bản, công nhân viên còn được nhận thêm tiền phúc lợi, tiền thưởng phụ thuộc vào thâm niên, cấp bậc và năng suất lao động.

- Tiền lương cơ bản: Tính trên ngày công thực tế của người lao động làm việc trong tháng và hệ số lương công việc dựa trên cơ sở quy định của nhà nước.

b. Các hình thức trả lương trong công ty

❖ *Hình thức trả lương theo thời gian: Áp dụng cho cả bộ phận văn phòng và xí nghiệp.*

$$\text{Tiền lương thời gian} = \frac{(\text{Hệ số lương} \times \text{mức lương tối thiểu}) + \text{các loại phụ cấp}}{\text{Ngày công chế độ}} \times \text{Ngày công làm việc}$$

❖ *Hình thức trả lương theo thời gian: Áp dụng cho bộ phận xí nghiệp.*

Cty tính lương cho đơn giá sản phẩm là 1.000đ.

Công ty có chia ra từng công đoạn. Một sản phẩm hoàn thành 1.000đ.

Chia ra 3 công đoạn:

- Công đoạn 1 : Tiếp nhận, ngâm rửa, phi lê, lạng da : 500đ

- Công đoạn 2 : Kiểm tra sơ bộ, soi ký sinh trùng, rửa lần 2, xử lý phụ gia, cân : 250

- Đóng gói, bảo quản, xếp khuôn, chờ đông: 250đ

Lương theo sản phẩm của 1 công nhân: Đơn giá SP theo lương x Số lượng SP công nhân làm được trong 1 tháng.

- Phụ cấp thâm niên

+ Căn cứ vào số năm công tác của CBNV khối văn phòng công ty thực hiện chi trả phụ cấp thâm niên như sau:

≥ 5 năm công tác: Hưởng phụ cấp 300.000 đồng/ người /tháng.

≥ 15 năm công tác: Hưởng phụ cấp 500.000 đồng/ người/ tháng.

≥ 20 năm công tác: Hưởng phụ cấp 1.000.000 đồng/ người/ tháng.

- Phụ cấp trách nhiệm

+ Tổng giám đốc, lãnh đạo quản lý: Hưởng 1.250.000 đồng/người/tháng.

+ Kế toán tổng hợp, nhân viên các phòng khác: 350.000 đồng/người/tháng.

+ Lái xe cho tổng giám đốc, lãnh đạo: 200.000 đồng/ người tháng.

+ Cán bộ chuyên trách , tổ trưởng: 200.000 đồng/người/tháng.

+ Công nhân xí nghiệp: 150.000 đồng/người/tháng.

- Phụ cấp khác:

+ Phụ cấp xăng xe: Bộ Phận văn phòng: 150.000 đồng/người/tháng.

Bộ phận xí nghiệp: 100.000 đồng/người/tháng.

+ Phụ cấp điện thoại: Tùy theo từng chức vụ.

Phụ cấp tiền ăn trưa hàng tháng, ăn ca: 1.200.000 đồng/người/tháng.

- Đánh giá mức độ hoàn thành công việc:

+ Loại A: Những người hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, không vi phạm nội quy lao động, quy chế, quy định của công ty, có tinh thần trách nhiệm cao, ý thức tốt, đảm bảo thời gian làm việc theo quy định.

+ Loại B: Những người hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, có vi phạm nội quy lao động, quy chế, quy định của công ty, đảm bảo thời gian làm việc có mức độ.

+ Loại C: Những người hoàn thành nhiệm vụ được giao ở mức độ thấp, có vi phạm nội quy lao động, quy chế, quy định của công ty, không đảm bảo thời gian làm việc tại công ty.

+ Các hình thức khen thưởng khác: Thưởng sáng kiến cải tiến công việc và hợp lý hóa công tác sản xuất hoặc có giá trị làm lợi cho công ty được thưởng theo quy định hiện hành nhà nước ban hành đối với từng sáng kiến theo quỹ khen thưởng của công ty.

Bảng 2.21: Thanh toán tiền lương Phòng Kế toán – Tài chính tháng 6/2015

Công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh


CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc


BẢNG THANH TOÁN CÁC KHOẢN THU NHẬP**Phòng: Kế toán – tài chính****Tháng 6 năm 2015**

ĐVT:
VNĐ

TT	Họ và tên	Chức vụ	Hệ số lương	Lương cơ bản	Các loại phụ cấp					Tổng cộng	Các khoản trích theo lương			Thuế TNCN	Còn lĩnh
					Phụ cấp trách nhiệm	Phụ cấp thâm niên	Phụ cấp xăng xe	Phụ cấp điện thoại	Tiền ăn ca		BHXH (8%)	BHYT (1,5%)	BHTN (1%)		
1	Nguyễn Hồng Vân	TP.KT	5.58	6,417,000	1,250,000	500,000	150,000	200,000	1,200,000	9,717,000	513,360	96,255	64,170	-	9,043,215
2	Lê Thanh Thúy	KTV	4.66	5,359,000	350,000	300,000	150,000	150,000	1,200,000	7,509,000	428,720	80,385	53,590	-	6,946,305
3	Trần Tiến Mạnh	KTV	2.65	3,047,500	350,000	300,000	150,000	150,000	1,200,000	5,197,500	243,800	45,713	30,475	-	4,877,513
4	Mai Thị Thanh	KTV	2.65	3,047,500	350,000		150,000	150,000	1,200,000	4,897,500	243,800	45,713	30,475	-	4,577,513
5	Nguyễn Thị Thanh Hiền	KTV	2.34	2,691,000	350,000		150,000	150,000	1,200,000	4,541,000	215,280	40,365	26,910	-	4,258,445
Cộng				20,562,000	2,650,000	1,100,000	750,000	800,000	6,000,000	31,862,000	1,644,960	308,430	205,620	-	29,702,990

(Nguồn: Phòng Kế toán – Tài chính)

Bảng 2.22: Thanh toán tiền lương Tổ chế biến 1 – Xí nghiệp 2 tháng 6/2015

Công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh


CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc


BẢNG THANH TOÁN CÁC KHOẢN THU NHẬP

Đơn vị: Tổ chế biến 1 – Xí nghiệp 2
Tháng 6 năm 2015

ĐVT: VNĐ

STT	Họ và tên	Chức vụ	Hệ số lương	Lương cơ bản	Lương sản phẩm			Các loại phụ cấp					Tổng cộng	Các khoản trích theo lương			Thuế TNCN	Còn lĩnh
					SLSP	Đơn giá	Lương theo SP	Phụ cấp trách nhiệm	Phụ cấp thâm niên	Phụ cấp xăng xe	Phụ cấp điện thoại	Tiền ăn ca		BHXH(8%)	BHYT(1,5%)	BHTN(1%)		
1	Lương Văn Hào	TT1 CNCB	2.31	2,656,500	3,145	1,000	3,145,000	200,000	300,000	100,000		1,200,000	7,601,500	212,520	39,848	26,565	-	7,322,568
2	Trần Mai Anh	CNCB	1.83	2,104,500	3,130	1,000	3,130,000	150,000		100,000		1,200,000	6,684,500	168,360	31,568	21,045	-	6,463,528
3	Nguyễn Phương Thảo	CNCB	2.16	2,484,000	3,165	1,000	3,165,000	150,000	300,000	100,000		1,200,000	7,399,000	198,720	37,260	24,840	-	7,138,180
4	Phạm Đức Cường	CNCB	1.96	2,254,000	3,214	1,000	3,214,000	150,000		100,000		1,200,000	6,918,000	180,320	33,810	22,540	-	6,681,330
5	Nguyễn Thị Thanh Huyền	CNCB	2.03	2,334,500	3,202	1,000	3,202,000	150,000	300,000	100,000		1,200,000	7,286,500	186,760	35,018	23,345	-	7,041,378
6	Nghiêm Thị Huyền	CNCB	1.67	1,920,500	3,165	1,000	3,165,000	150,000		100,000		1,200,000	6,535,500	153,640	28,808	19,205	-	6,333,848
7	Mai Ngọc Dung	CNCB	1.71	1,966,500	3,150	1,000	3,150,000	150,000		100,000		1,200,000	6,566,500	157,320	29,498	19,665	-	6,360,018
8	Nguyễn Thị Thu	CNCB	1.67	1,920,500	3,200	1,000	3,200,000	150,000		100,000		1,200,000	6,570,500	153,640	28,808	19,205	-	6,368,848
9	Lương Việt Liên	CNCB	1.67	1,920,500	3,145	1,000	3,145,000	150,000		100,000		1,200,000	6,515,500	153,640	28,808	19,205	-	6,313,848
10	Nguyễn Thị Hồng Hạnh	CNCB	1.96	2,254,000	3,150	1,000	3,150,000	150,000		100,000		1,200,000	6,854,000	180,320	33,810	22,540	-	6,617,330
Cộng				21,815,500	31,666		31,666,000	800,000	900,000	1,000,000	-	12,000,000	35,889,500	1,745,240	327,233	218,155	-	34,646,983

(Nguồn: Phòng Kế toán – Tài chính)

Bảng 2.23: Thu nhập bình quân của người lao động giai đoạn 2013-2015

ĐVT: Triệu đồng

TT	Năm	Thu nhập bình quân	Tỷ lệ (%)
1	2013	4.95	100
2	2014	6.52	131.72
3	2015	6.74	103.4

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính)

❖ **Nhận xét:**

Mức thu nhập bình quân đầu người của CBCNV công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh khá cao trong giai đoạn này. Theo đó năm 2013 thu nhập bình quân của CBCNV đạt 4,95 triệu đồng/người/tháng. Năm 2014 tăng lên 6,52 triệu đồng/ người/ tháng tăng 31,72%. Năm 2015 tăng 6,74 triệu đồng/ người tháng/năm chỉ tăng 3,4% do thị trường chế biến và XNK thủy hải sản biến động và cạnh tranh gay gắt. Điều này chứng tỏ ban lãnh đạo quan tâm đến đời sống của người lao động. Như vậy theo như kết quả phân tích ta thấy việc đảm bảo tiền lương cho người lao động công ty thực hiện tốt. Nhưng việc chỉ sử dụng hình thức trả lương theo thời gian và sản phẩm chưa thực sự thúc đẩy người lao động tăng năng suất làm việc.

2.3.5.2. Chế độ đãi ngộ

Mỗi năm lao động được nghỉ 12 ngày làm việc đối với người lao động làm việc trong điều kiện văn phòng; 14 ngày làm việc đối với người làm công việc ở xí nghiệp.

a. Ăn giữa ca (hoặc làm thêm giờ)

Trường hợp trong ngày có khối lượng lớn liên tục trùng vào thời gian bữa ăn trưa, tối thì được hưởng mức thêm giờ: 15.000 đồng/xuất.

- **Đối tượng được hưởng:**

Cán bộ điều hành tại xí nghiệp, công nhân trực tiếp làm việc tại thời điểm đó.

- Nguyên tắc được hưởng:

Xí nghiệp uỷ quyền cho cán bộ điều hành ca đó, căn cứ vào điều kiện làm việc tại công trường xem xét đề nghị cho ăn giữa ca.

b. Bảo hộ lao động

Căn cứ vào chế độ quy định và tiêu chuẩn cho các chức danh ngành nghề, hàng tháng xí nghiệp lập danh sách cho những trường hợp đến hạn nhận tại công ty hoặc xí nghiệp tự trang bị bảo hộ theo tiêu chuẩn ngành nghề. Hàng năm công ty chi cho công tác bảo hộ lao động là trên 900 triệu đồng.

c. Tổ chức thi đua lập thành tích

Công ty thường xuyên phát động phong trào thi đua lập thành tích trong lao động sản xuất, nhằm tạo động lực, phát huy sáng kiến, tiến tới hợp lý hoá sản xuất kinh doanh.

Công ty luôn ghi nhận các thành tích và có khen thưởng kịp thời, tạo ra môi trường làm việc thuận lợi cho toàn bộ tập thể cán bộ công nhân viên.

d. Bảo hiểm xã hội

Công ty đã thực hiện đăng ký nội quy lao động, thoả ước tập thể và đăng ký hệ thống thang bảng công với Sở lao động thương binh và xã hội tỉnh Quảng Ninh. Đến nay 100% cán bộ công nhân viên làm việc tại công ty đều được ký kết hợp đồng lao động và đã được cấp sổ bảo hiểm xã hội.

e. Khen thưởng

Khen thưởng kịp thời giúp cho người lao động luôn tích cực với công việc được giao, năng suất lao động tăng so với kế hoạch. Công ty tiến hành khen thưởng trong các trường hợp:

- Chuyên cần trong sản xuất hàng ngày.
- Đạt năng suất cao so với kế hoạch.
- Tìm tòi và sáng tạo ra cách làm mới đạt hiệu quả cao hơn so với ban đầu.

Bảng 2.24: Số lao động khen thưởng giai đoạn 2013-2015

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015
1	Tổng số người được khen thưởng	Người	75	86	105
2	Cán bộ quản lý	Người	12	15	19
3	Nhân viên các phòng đơn vị	Người	63	71	86
4	Tổng giá trị khen thưởng	Triệu đồng	79,50	95,5	110,2

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính)

❖ Nhận xét:

Tổng số lao động khen thưởng của công ty tăng lên qua các năm tương đối cao. Năm 2013, toàn công ty có 75 lao động được khen thưởng, năm 2014 có 86 người được khen thưởng và năm 2015 tăng lên 105 lao động được khen thưởng. Điều này chứng tỏ phong trào thi đua giữa các bộ phận, cá nhân trong công ty được lãnh đạo quan tâm đúng mức.

Xét về số lượng được khen thưởng thì lao động ở cấp quản lý chiếm tỷ lệ thấp hơn. Năm 2013, tổng số 75 lao động được khen thưởng thì bộ phận quản lý chiếm 12 người, chiếm tỷ lệ 16% và tỷ lệ này năm 2014 là 17% và năm 2015 là 18%.

Chi phí cho công tác thi đua khen thưởng hàng năm cũng tăng lên. Năm 2013 tổng giá trị khen thưởng là 79,5 triệu đồng, năm 2014 đạt 95,5 triệu đồng và năm 2015 tăng lên 110,2 triệu đồng. Điều này nói lên công ty chăm lo đến đời sống nhân viên mình, làm cho họ gắn bó lâu dài với công ty.

f. Chế độ khác

Hàng năm công ty đều tổ chức cho cán bộ công nhân viên đi tham quan du lịch, nghỉ mát... Trợ cấp khó khăn, động viên thăm hỏi cán bộ công nhân viên trong công ty có hoàn cảnh khó khăn, ốm đau, cha mẹ già yếu.

2.3.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực

2.3.6.1. Ảnh hưởng của các yếu tố bên trong

Việc phân tích môi trường nội bộ doanh nghiệp là cơ sở cần thiết cho doanh nghiệp xây dựng những chiến lược tối ưu để tận dụng cơ hội và đối phó với những nguy cơ từ bên ngoài ảnh hưởng đến những hoạt động sản xuất kinh doanh, các yếu tố chủ yếu bên trong của doanh nghiệp bao gồm:

- **Sứ mạng, mục tiêu:** Mỗi cấp quản trị đều phải hiểu rõ mục tiêu của công ty mình. Trong thực tế mỗi bộ phận phòng ban đều phải mục tiêu của bộ phận mình. Mục tiêu của công ty là một yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến bộ phận chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, tài chính, quản trị nguồn nhân lực. Mục tiêu của phòng kinh doanh là doanh số bán hàng, mục tiêu của các xí nghiệp là đạt kế hoạch, sản phẩm đạt chất lượng, giảm phế phẩm, sản phẩm thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Do đó mỗi bộ phận chuyên môn này phải dựa vào định hướng mục tiêu của toàn công ty để đề ra mục tiêu cho bộ phận mình.

- **Chiến lược phát triển kinh doanh:** Có tác dụng định hướng cho chiến lược phát triển nguồn nhân lực, tạo ra được đội ngũ quản lý, chuyên gia, công nhân lành nghề và phát huy hết tài năng của họ, có cơ hội được thăng tiến, chế độ trả lương và đãi ngộ khuyến khích làm việc với năng suất cao. Trong thời gian tới công ty có ý định mở rộng thị phần ở các tỉnh miền Bắc và đẩy mạnh xuất khẩu, điều đó có ý nghĩa công ty phải phát triển và nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ các bộ phận.

- **Văn hóa doanh nghiệp:** Ở công ty có bầu không khí văn hóa doanh nghiệp cởi mở cấp trên và cấp dưới tin tưởng lẫn nhau, truyền thống mở rộng và công nhân được khuyến khích đề ra sáng kiến và giải quyết các vấn đề. Hằng năm ủng hộ xây dựng các trường học, các nhà tình thương, tình nghĩa, khuyến học, chăm lo cuộc sống của các bà mẹ anh hùng liệt sĩ, những người

có công với cách mạng, nạn nhân chất độc da cam...Văn phòng, xí nghiệp công ty được trang bị đầy đủ tiện nghi đảm bảo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động, luôn cho nhân viên biết các chế độ và nội quy – quy chế, văn bản ban hành thông qua bảng thông tin được đặt dưới xí nghiệp và phòng ban. Các nội dung của bộ luật lao động hiện hành được thực hiện nghiêm túc thông qua: Hợp đồng lao động, an toàn lao động, vấn đề lao động nữ, BHXH-BHYT, trợ cấp thất nghiệp...

- Cơ cấu tổ chức: Cách sắp xếp bộ máy của công ty áp dụng mô hình trực tuyến chức năng, các quyết định quan trọng đều được hình thành ở cấp cao nhất và thực thi ở cấp thấp hơn, nhằm tạo sự thống nhất trong đội ngũ nhân viên, các mối quan hệ, các luồng thông tin giữa các công việc, các cấp được phát huy, tăng năng suất trong công việc. Xác định các chức năng nhiệm vụ, quyền hạn giữa con người đảm bảo công việc là yếu tố quan trọng đạt kết quả kinh doanh của công ty.

- Tổ chức công đoàn: Công đoàn cũng ảnh hưởng không nhỏ đến phát triển nguồn nhân lực. Công đoàn nằm bên cạnh chính quyền và cấp Đảng Ủy nhưng độc lập hơn về mục đích bảo vệ lợi ích của người lao động. Vai trò của tổ chức này kết hợp với chính quyền để chăm lo đời sống cán bộ công nhân viên trong công ty, được tham gia các cuộc họp liên quan đến vấn đề chia tiền lời, tiền thưởng, kỷ luật, tăng lương, hạ bậc lương, sa thải và các vấn đề liên quan khác...

2.3.6.2. Ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài

- Bối cảnh kinh tế: Năm 2015 diễn ra với những bối cảnh kinh tế thị trường bất ổn, kinh tế thế giới phải đối mặt với những rủi ro lớn nhân tố khó lường. Triển vọng kinh tế khu vực Eurozone chưa thật lạc quan. Thương mại toàn cầu sụt giảm do tổng cầu yếu. Kinh tế thế giới chưa lấy được đà tăng trưởng và phục hồi chậm. Giá hàng hóa có xu hướng giảm nhanh, ảnh hưởng

đến xuất khẩu. Sự bất ổn của thị trường tài chính toàn cầu với việc giảm giá đồng Nhân dân tệ và tăng trưởng sụt giảm của kinh tế Trung Quốc đã tác động mạnh đến kinh tế thế giới. Ở trong nước, giá cả trên thị trường thế giới biến động gây áp lực đến cân đối ngân sách Nhà Nước, nhưng đồng thời là yếu tố thuận lợi cho việc giảm chi phí đầu vào, phát triển sản xuất kinh doanh và kích thích tiêu dùng. Do đó thu nhập và đời sống tinh thần của CBCNV bị sụt giảm.

- Dân số lực lượng lao động: Việt Nam là quốc gia có lực lượng lao động trẻ và là nguồn cung cấp dồi dào cho các công ty. Tuy nhiên nguồn lao động chưa thật sự chất lượng. Hiện nay Việt Nam chỉ có 18% lao động qua đào tạo, thêm vào đó là cơ cấu trình độ bất hợp lý. Cả nước chỉ có 900 ngàn công nhân chế biến đào tạo lành nghề, trong đó chỉ có 8% công nhân chế biến lành nghề bậc cao. Điều này ảnh hưởng đến năng suất, chất lượng, khả năng sáng tạo vào đổi mới của người lao động trong doanh nghiệp.

- Chính sách pháp luật: Luật pháp ảnh hưởng rất lớn đến công tác quản trị nhân lực. Ở Việt Nam, luật Lao động được ban hành, nhằm chi phối mối quan hệ lao động trong tất cả các doanh nghiệp nhà nước và các hình thức sở hữu khác.

- Văn hóa – xã hội: Đặc thù văn hóa – xã hội của mỗi nước, mỗi vùng cũng ảnh hưởng không nhỏ đến quản trị nhân lực đến quá trình sản xuất và tiêu thụ sản phẩm dịch vụ... Vì vậy thói quen của người dân khu vực Bắc bộ đã dùng quen sự dụng các sản phẩm ở vùng sinh sống cũng làm ảnh hưởng đến sự phát triển của công ty. Đây cũng chính là thách thức lớn trong chiến lược kinh doanh của công ty trong thời gian tới.

- Khoa học – Kỹ thuật: Khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển mạnh mẽ, tạo điều kiện cho công ty đầu tư trang thiết bị hiện đại và cũng tạo điều kiện cho các cán bộ, nhân viên được học hỏi những công nghệ mới phát triển

nghề nghiệp của mình. Tạo điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, cải tiến công nghệ.

- Khách hàng: Khách hàng ngày càng khó tính hơn trong việc lựa chọn sản phẩm của mình, việc làm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng luôn được công ty quan tâm, trong thời gian tới công ty tiếp tục thực hiện chính sách ưu đãi với khách hàng, khi mua sản phẩm sẽ được: Chiết khấu, khuyến mại, cũng như hoàn thiện công tác hậu mãi cho các sản phẩm của công ty.

- Đối thủ cạnh tranh: Hiện nay thị trường công ty tập trung ở tam giác kinh tế phía Bắc. Công ty phải cạnh tranh gay gắt từ các đối thủ cạnh tranh: Công ty CP XNK thủy hải sản Hà Nội, công ty CP XNK thủy hải sản Quảng Ninh, công ty TNHH 1 TV XNK thủy hải sản Lợi Phong, công ty TNHH & TM XNK thủy hải sản Thành Hiếu...

2.4. Đánh giá chung về thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh.

2.4.1. Mặt đạt được

Công tác hoạch định nguồn nhân lực của công ty: Được tổ chức một cách tương đối khoa học, bài bản và ngày càng được hoàn thiện hơn, luôn nhận được sự quan tâm đúng mức của ban lãnh đạo công ty

Công tác tuyển dụng của công ty: Được thực hiện một cách bài bản theo hướng tuyển chọn những lao động có trình độ chuyên môn và tay nghề cao đáp ứng yêu cầu hiện đại hoá dây chuyền sản xuất và công tác nghiên cứu chế tạo ra sản phẩm mới.

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Được tiến hành theo kế hoạch hàng năm, với nhiều hình thức đào tạo đã đáp ứng được nhu cầu học tập và phát triển của cán bộ công nhân viên trong công ty. Đặc biệt hình thức đào tạo nội bộ ngày càng được hoàn thiện, giúp công ty giảm được chi phí

đào tạo đồng thời giúp các học viên có điều kiện tiếp xúc thực tế để nâng cao tay nghề.

Công tác tiền lương và chế độ đãi ngộ đã thực sự phát huy vai trò là đòn bẩy kinh tế khuyến khích người lao động làm việc có hiệu quả và yên tâm công tác, đây là một trong những mặt mạnh mà công ty cần duy trì và phát huy hơn nữa.

2.4.2. Mặt tồn tại

Bộ máy quản lý và cơ cấu tổ chức tuy đã được sắp xếp lại tương đối ổn định và phù hợp với điều kiện hiện tại của công ty và cơ chế thị trường, nhưng vẫn chưa thực sự phát huy được đầy đủ vai trò tham mưu cho lãnh đạo công ty trong việc tìm hiểu việc làm, điều hành quản lý, định hướng phát triển sản xuất kinh doanh.

Nhìn chung, công ty xây dựng riêng cho mình 1 quy trình tuyển dụng. Trong quy trình này của công ty chất lượng lao động còn hạn chế do nguồn lao động ưu tiên con em của CBCNV trong công ty nên khó xác định chính xác trình độ năng lực chuyên môn của người đó có phù hợp với yêu cầu công việc hay không. Bên cạnh đó công ty chưa tận dụng các nguồn ứng viên bên ngoài đối với vị trí quản lý công ty mà chỉ áp dụng hình thức chuyển chuyên nhân viên quản lý cấp cao từ phòng ban này sang phòng ban khác.

Kinh phí đào tạo của công ty còn hạn hẹp. Đối với lao động trực tiếp, hình thức đào tạo chủ yếu là đào tạo tại chỗ bằng phương pháp kèm cặp, hướng dẫn công việc, điều này chỉ có thể đáp ứng như cầu quen việc trước mắt trong giai đoạn đầu. Lao động trực tiếp bị hạn chế trong việc đào tạo một cách bài bản, điều đó ảnh hưởng đến tâm lý người lao động làm cho hiệu quả lao động giảm xuống.

Công ty chưa xây dựng được quy trình đánh giá năng lực thực hiện công việc và mức độ hoàn thành công việc của người lao động do vậy việc đánh giá còn sơ sài mang tính đồng bộ trong phạm vi toàn công ty.

Nhưng việc chỉ sử dụng hình thức trả lương theo thời gian và sản phẩm chưa thực sự thúc đẩy người lao động tăng năng suất làm việc.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Dựa vào các số liệu do phòng TCHC công ty đưa ra, trong chương II luận văn đã phân tích thực trạng về nguồn nhân lực cũng như công tác quản trị nhân lực tại công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh. Luận văn đã chỉ ra được những kết quả đạt được trong quá trình quản trị nhân lực của công ty. Bên cạnh đó, luận văn còn chỉ ra những hạn chế còn tồn tại từ đó định hướng phương hướng để phát triển. Mặt khác trong chương này đã phân tích được ưu nhược điểm của vấn đề đưa ra những cơ hội thách thức cho công ty trong việc quản trị nguồn nhân lực. Đồng thời đây cũng là nền tảng để tác giả tiếp tục phát triển chương III của luận văn.

CHƯƠNG 3:

CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH 1 TV TM XNK HOÀNG ANH

3.1. Định hướng phát triển công ty giai đoạn 2016-2020

Căn cứ vào những dự đoán của thị trường và cân nhắc năng lực sản xuất của công ty, ban lãnh đạo công ty đã đưa ra kế hoạch kinh doanh giai đoạn 2016-2020 với các chỉ tiêu như sau:

Đảm bảo cho hoạt động kinh doanh hiệu quả trên cơ sở nâng cao năng lực cạnh tranh, tiết giảm chi phí, không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ và uy tín thương hiệu công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh.

Xây dựng và phát triển hệ thống kênh bán hàng với hệ thống dây chuyền xí nghiệp đồng bộ, hiện đại, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Các chỉ tiêu kế hoạch 5 năm 2016-2020

+ Sản lượng chế biến và xuất khẩu thủy hải sản: tốc độ tăng trưởng bình quân trong 5 năm (2016-2020) là 10%/năm.

+ Đảm bảo kinh doanh có hiệu quả và tăng trưởng lợi nhuận trước thuế trung bình 15%/năm.

+ Phát triển, mở rộng quy mô kinh doanh, các xí nghiệp trực thuộc và thị trường: Tối thiểu 1 chi nhánh và 2 xí nghiệp. Phân đầu đến năm 2020 số lượng xí nghiệp trực thuộc là 6 xí nghiệp.

Bảng 3.1: Kế hoạch sản xuất, kinh doanh giai đoạn 2016-2020

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Sản lượng thủy hải sản	Người	3,200	3,500	3,850	4,100	4,350
2	Doanh thu thuần	Tỷ đồng	210	216.5	221	227.5	232
3	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	24.5	26	28.5	30.5	33
4	Số lao động cuối kỳ	Người	296	315	330	345	360
5	Thu nhập bình quân NLD	Trđ/ng/tháng	7	7.25	7.5	8	8.35

(Nguồn: Phòng kinh doanh)

Ngoài duy trì và phát triển trong giai đoạn 2016-2020. Việc phát triển cơ sở hạ tầng luôn là một phần quan trọng cần đầu tư phát triển một bước để tạo tiền đề, làm động lực để phát triển kinh tế- xã hội, phục vụ kịp thời cho sự công nghiệp hoá - hiện đại hoá của đất nước, đáp ứng tiến trình hội nhập với khu vực và quốc tế góp phần tăng cường an ninh, quốc phòng của đất nước. Ứng dụng các tiến bộ kỹ thuật, vật liệu mới, công nghệ mới vào lĩnh vực du lịch. Coi trọng việc phát triển nguồn nhân lực để cung cấp kịp thời cho công việc kinh doanh của công ty. Phát huy nội lực, tìm mọi giải pháp để tạo nguồn vốn đầu tư trong nước phù hợp với điều kiện thực tế của công ty. Đồng thời tranh thủ tối đa nguồn đầu tư dưới các hình thức.

Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Xây dựng, củng cố, phát triển đội ngũ nhân viên nâng cao giá trị của công ty. Phát huy kết quả đã đạt được, phấn đấu đưa hoạt động kinh doanh của công ty tăng trưởng lên một bước mới theo các nội dung: Tăng giá trị sản xuất kinh doanh, tăng doanh thu và lợi nhuận, đảm bảo việc làm, không ngừng cải thiện, nâng cao đời sống của người lao động, xác định vững chắc vị thế của công ty trên thị trường, đẩy

mạnh chuyển hướng đa dạng hoá sản phẩm, mở rộng sản xuất, chuyển đổi cơ cấu kinh doanh bằng cách tăng cường liên doanh, liên kết, nâng cao vai trò quản lý của các đơn vị, từng bước hoàn chỉnh cơ chế quản lý thông qua việc tổ chức sản xuất kinh doanh.

3.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực Công ty

Bảng 3.2: Nhu cầu lao động công ty trong 5 năm 2016-2020

Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
Thạc sỹ kinh tế	10	12	15	19	22
Cử nhân kinh tế, cử nhân quản trị du lịch và lữ hành, cử nhân quản trị khách sạn	52	56	63	67	73
Lao động, công nhân có trình độ cao đẳng, trung cấp, lao động phổ thông	223	222	224	224	223
Tổng cộng	285	290	302	310	318

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính)

Từ chiến lược phát triển của công ty 2016-2020 quan điểm và mục tiêu phát triển “ Nâng cao chất lượng đào tạo và phát triển nhân lực kết hợp với đẩy mạnh công tác giám sát và xây dựng cơ cấu hợp lý”.

Trong 5 năm tới, mục tiêu của công ty là tối đa lợi nhuận và giảm chi phí đến mức tối thiểu nhằm đạt kết quả kinh doanh cao nhất.

Hướng phát triển nguồn nhân lực của công ty là ưu tiên cho lao động phổ thông phải có kinh nghiệm. Nâng cao nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho các cấp quản lý, nâng cao trình độ tay nghề chuyên môn cho người lao động, hướng phấn đấu ngày càng có nhiều lao động bậc cao hạn chế lao động phổ thông tay nghề kém, biết tổ chức công việc, biết quản lý nhân lực, biết kiểm

soát tiến độ, giá thành, chất lượng. Công ty nên tổ chức các lớp đào tạo, câu lạc bộ để trao đổi kinh nghiệm và cập nhật thông tin.

Đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài, nâng cao trình độ năng lực cho cán bộ công nhân viên trong toàn công ty...để ngày càng nâng cao đời sống của cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty. Xây dựng một đội ngũ lao động có kỹ năng chuyên môn và kỹ năng quản lý để quản lý công ty.

Thực hiện theo nguyên tắc đảm bảo không những nâng cao thu nhập cho CBCNV, đời sống vật chất đầy đủ hơn mà còn tạo điều kiện cho họ an tâm công tác.

Đề ra những chính sách mới về nhân sự để khuyến khích và thu hút nhân tài phục vụ cho công ty.

Thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo cán bộ công nhân viên để nâng cao tay nghề cũng như khả năng quản lý con người trong công ty nhằm nâng cao năng suất lao động và mang lại hiệu quả kinh doanh cao cho công ty.

3.3. Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty

3.3.1. Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng

GP1: Xây dựng chính sách và đổi mới quy trình tuyển dụng tại công ty

a. Cơ sở giải pháp:

Như đã trình bày ở phần thực trạng quản trị nhân lực để thấy được điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội thách thức trong chiến lược phát triển nhân lực của công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh, tác giả đề xuất giải pháp thu hút tuyển dụng nhân lực phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

b. Mục tiêu giải pháp:

- Xây dựng một quy chế tuyển dụng nhằm hướng dẫn nhân viên thực hiện công việc tuyển dụng một cách tốt nhất, qua đó thu hút, tuyển chọn được nhân tài cho công ty, những người có đầy đủ năng lực và phẩm chất vào làm việc, gắn bó lâu dài cùng với sự phát triển của công ty.

- Xây dựng chính sách hoạch định nhân lực cụ thể và hấp dẫn nhằm thu hút lực lượng lao động trẻ có chất lượng về làm việc tại công ty, đặc biệt là sự thu hút nhân lực của đối thủ mới gia nhập ngành;

- Tùy theo từng công việc cụ thể mà công ty đưa ra những bắt buộc riêng, để qua đó tuyển được đúng người, đúng việc đáp ứng được nhu cầu phát triển sản xuất kinh doanh của công ty.

- Nghiên cứu đưa ra phương thức tuyển dụng tối ưu để có được những ứng viên tốt nhất với chi phí thấp nhất và luôn đảm bảo được nhân lực cho công ty.

c. Phương thức thực hiện:

- Mở rộng kênh thu hút, tìm kiếm ứng viên cho công ty, ngoài hình thức thông báo tuyển dụng trước công ty, thông qua kênh báo chí, mạng internet, Công ty cũng thường xuyên liên lạc với các trường đại học, hoặc đến các trung tâm giới thiệu việc làm hoặc hội chợ việc làm để tiếp xúc trực tiếp với ứng viên, có thể đa dạng hóa các hình thức sử dụng nhân lực như cộng tác viên, thực tập sinh tiềm năng... để khắc phục thiếu hụt nhân lực khi cần thiết.

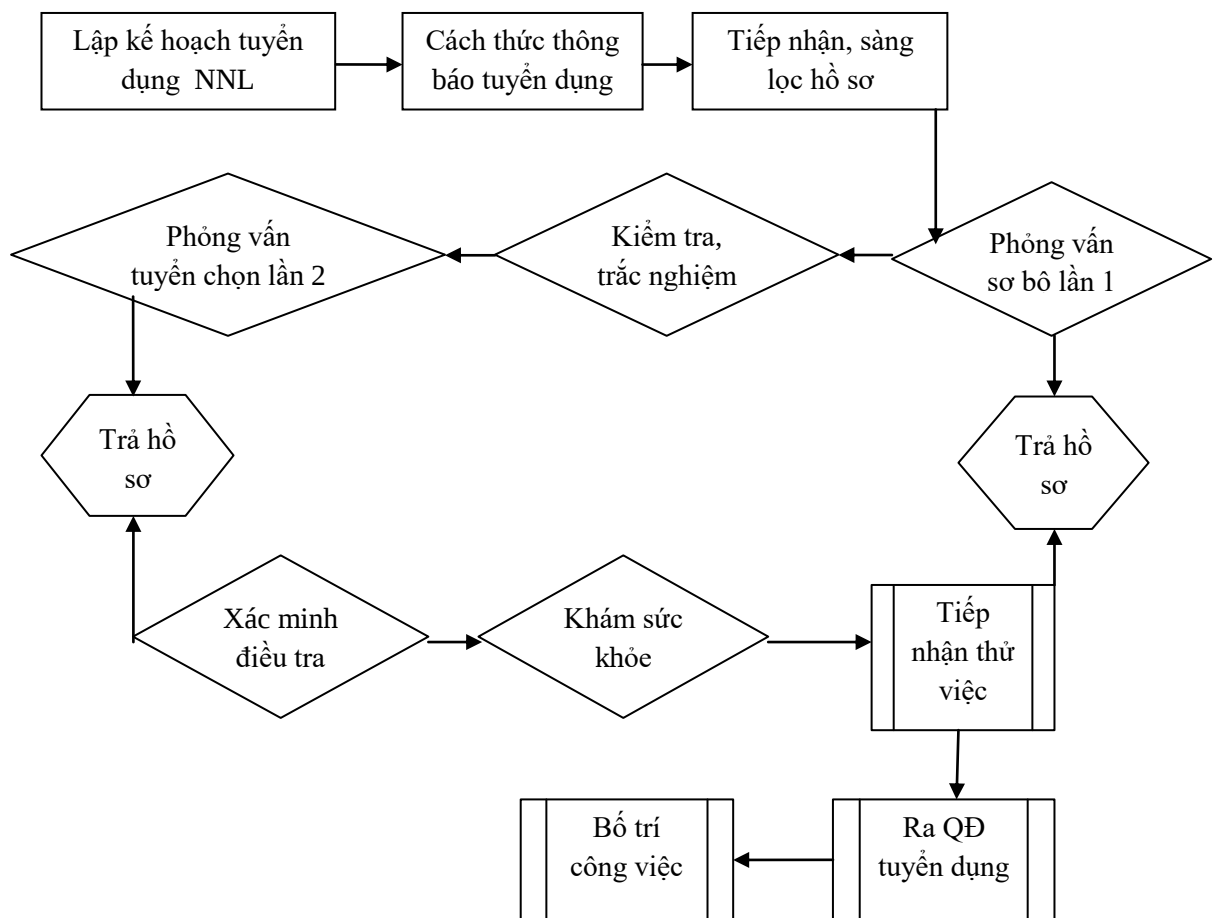
- Đào tạo thêm những kỹ năng cho cán bộ làm công tác tuyển dụng. Qua đó, họ có thêm được những kiến thức trong việc tuyển dụng, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả trong việc tuyển dụng.

- Xây dựng các "Bản mô tả công việc" và "Bản xác định yêu cầu của công việc đối với người thực hiện" có vai trò rất quan trọng trong quá trình tuyển dụng. Phòng Tổ chức hành chính phải lấy "Bản mô tả công việc" và "Bản yêu cầu công việc với người thực hiện" làm căn cứ để quảng cáo, thông báo tuyển dụng, để xác định các kỹ năng, kỹ xảo cần thiết mà người xin việc cần phải có nếu như họ muốn làm việc tại các vị trí cần tuyển dụng.

- Các vị trí tuyển dụng tại công ty, chủ yếu là lao động phổ thông và một số được CBCNV trong công ty giới thiệu nên việc phỏng vấn tương đối chủ quan, hời hợt, rất ít được kiểm tra hoặc thử việc đến nơi đến chốn. Công ty cần dựa trên cơ sở các qui chế, chính sách về tuyển dụng lao động, tiêu

chuẩn của công nhân ngành chế biến thủy hải sản, để xây dựng các qui định, chính sách và tiêu chuẩn tuyển dụng phù hợp với điều kiện thực tế của công ty và phù hợp với đặc điểm của ngành. Để công tác tuyển dụng được tốt hơn công ty cần mở rộng nguồn tuyển dụng và bước phỏng vấn cần nâng cao hơn.

⇒ Sau đây là qui trình tuyển dụng đề xuất với công ty nhằm ứng dụng cho công tác tuyển dụng.



Sơ đồ 3.1: Qui trình tuyển dụng đề xuất tại công ty trong giai đoạn 2016-2020

Cụ thể quy trình tuyển dụng mới như sau:

➤ *Lập kế hoạch tuyển dụng*

Việc lập kế hoạch tốt sẽ giúp cho việc tuyển dụng có được định hướng, các bước thực hiện cụ thể và tránh được các sự việc diễn biến khó kiểm soát. Công ty

nên lập kế hoạch cụ thể: nguồn tuyển dụng, hình thức tuyển dụng và thời gian tuyển dụng.

Nguồn tuyển dụng

Nguồn bên trong: Nguồn tuyển dụng từ bên trong bao gồm những người làm việc bên trong công ty, tuyển mộ nguồn này tức là quá trình đề bạt họ vào vị trí cao hơn hoặc chuyển họ sang vị trí cần thiết khác.

Nguồn bên ngoài: Nguồn tuyển dụng từ bên ngoài là những người đến xin việc từ ngoài công ty, nguồn này có phạm vi rộng, số lượng lớn, chất lượng phong phú và đa dạng.

Hình thức tuyển dụng

Mỗi vị trí tuyển dụng khác nhau có hình thức thi tuyển khác nhau, vì vậy mà nhà quản trị cần lập một bản kế hoạch cụ thể cho từng vị trí dự tuyển. Các hình thức tuyển dụng có thể là: thực hiện các bài trắc nghiệm như trắc nghiệm năng khiếu, trắc nghiệm tính cách và sở thích, trắc nghiệm về tính trung thực..., hoặc phỏng vấn trực tiếp như : phỏng vấn theo tình huống, phỏng vấn theo mẫu, phỏng vấn hội đồng..., hay thực hiện các bài thi viết bao gồm các môn về nghiệp vụ, kỹ năng và môn kiến thức chung...

Thời gian tuyển dụng

Sau khi xác định nhu cầu tuyển dụng cần phải lập kế hoạch về thời gian tuyển dụng : thời gian bắt đầu tuyển dụng là ngày nào, tuyển dụng trong bao lâu? Đăng thông báo tuyển dụng trong khoảng thời gian nào và hạn nộp hồ sơ ứng tuyển ra sao ? Sắp xếp được thời gian cụ thể cho từng công việc giúp cho công tác tuyển dụng.

➤ Các cách thức thông báo tuyển dụng:

- Thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng
- Niêm yết các bản thông báo tại trụ sở doanh nghiệp, nơi đông người qua lại.

- Gửi thông báo đến các trường đào tạo chuyên ngành nhờ giới thiệu các ứng viên phù hợp với tiêu chuẩn cần tuyển.

- Kết hợp với các trung tâm tư vấn giới thiệu việc làm để thông báo, tìm kiếm và thu hút các ứng viên phù hợp.

- Thông báo trên mạng internet, mạng internet đã trở thành một phương tiện phổ biến để thông báo nhu cầu tuyển dụng và việc làm của doanh nghiệp. Thông báo nên ngắn gọn nhưng rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng viên như yêu cầu trình độ, kiến thức, phẩm chất và đặc điểm cá nhân.

➤ *Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ*

Trong bước này nhóm các nhân viên tuyển chọn có nhiệm vụ tiếp đón các ứng viên, quan sát phong thái, cử chỉ của ứng viên và xem xét hồ sơ xin việc của họ, từ đó loại bỏ ứng viên có hồ sơ không phù hợp.

Nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên được bắt đầu bằng việc nghiên cứu lý lịch, hồ sơ cá nhân và đơn xin việc, so sánh với bản tiêu chuẩn công việc của ứng viên đến thời điểm tuyển dụng. Khi nghiên cứu hồ sơ hãy tìm những điểm không rõ ràng hay không nhất quán để xem xét kỹ hơn. Bộ phận phụ trách nhân sự chuẩn bị báo cáo phân tích và đánh giá từng ứng viên dựa trên kết quả điều tra và nghiên cứu hồ sơ.

➤ *Phỏng vấn sơ bộ lần 1*

Bước này có mục tiêu xác lập mối quan hệ giữa người xin việc và người sử dụng lao động, xác định tố chất và khả năng của ứng viên xem họ có phù hợp với công việc của tổ chức hay không.

Để xác định nhân viên có đủ tố chất và khả năng theo yêu cầu công việc hay không, tổ chức cần đề ra các tiêu chuẩn rõ ràng và có sự cân nhắc thận trọng về những tiêu chuẩn đó. Nếu sau buổi phỏng vấn sơ bộ, hội đồng tuyển dụng thấy ứng viên không đủ tố chất hoặc không đủ khả năng để đảm nhận chức danh công việc cần tuyển chọn thì sẽ quyết định loại bỏ ứng viên.

Hội đồng tuyển dụng cũng cần có sự thống nhất cao về cách đánh giá ứng viên trước khi tiến hành phỏng vấn sơ bộ.

Ứng viên không vượt qua vòng phỏng vấn sơ bộ sẽ được trả hồ sơ.

➤ *Kiểm tra, trắc nghiệm*

Trong bước tuyển chọn này, tổ chức có thể thực hiện kiểm tra dưới hình thức thi viết hoặc kiểm tra tay nghề. Hình thức kiểm tra tay nghề gần như là bắt buộc với vị trí công nhân chế biến, giúp tổ chức đánh giá ứng viên có thực sự nắm được các kỹ năng nghiệp vụ hay không. Hình thức thi viết giúp kiểm tra khả năng tư duy, mức độ nắm vững về lý thuyết, khả năng xử lý nghiệp vụ và khả năng lập kế hoạch, tổ chức thực hiện của ứng viên.

Thông thường người ta chia trắc nghiệm nhân sự thành các loại sau đây :

- Trắc nghiệm thành tích: đánh giá xem các cá nhân nắm vững nghề nghiệp, hiểu biết nghề đến mức nào, thành tích họ đạt được cao hay thấp biểu hiện qua thời gian hoàn thành công việc, điểm bài thi, bài kiểm tra...

➤ *Phỏng vấn tuyển chọn lần 2*

Phỏng vấn tuyển chọn là quá trình giao tiếp bằng lời giữa những người tuyển chọn và những người xin việc, đây là một trong những phương pháp thu thập thông tin cho việc ra quyết định tuyển chọn. Phương pháp phỏng vấn trong tuyển chọn giúp ta khắc phục được những nhược điểm mà quá trình nghiên cứu đơn xin việc không nắm được hoặc cá loại văn bằng chứng chỉ không nêu được hết. Trong quá trình phỏng vấn tuyển chọn, người tuyển chọn sẽ đưa ra các câu hỏi và ứng viên sẽ trả lời các câu hỏi này, ngược lại, ứng viên cũng được đặt ra các câu hỏi cho nhà tuyển dụng.

Mục tiêu của phỏng vấn tuyển chọn khá đa dạng, song có thể chia thành 4 mục tiêu chính như sau :

- Phỏng vấn để tìm hiểu thêm thông tin hoặc kiểm tra thông tin về người xin việc.

- Phòng vấn đề gián tiếp quảng cáo cho tổ chức.
- Phòng vấn đề cung cấp thông tin cho người xin việc.
- Thiết lập quan hệ tốt với các ứng viên, tăng cường khả năng giao tiếp của người tuyển chọn.

➤ *Khám sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên*

Mục tiêu của bước này là đánh giá thể lực của ứng viên nhằm lựa chọn người đáp ứng được yêu cầu về sức khỏe để có thể làm việc lâu dài cho tổ chức. Các tiêu chuẩn về thể lực do tổ chức quy định. Bộ phận nhân sự có trách nhiệm cung cấp các tiêu chuẩn về thể lực cho bộ phận y tế để làm cơ sở cho việc đánh giá thể lực khi khám sức khỏe cho các ứng viên. Bước này cần phải được xem xét và đánh giá một cách khách quan, tránh được hiện tượng hình thức, qua loa, không chu đáo.

➤ *Tiếp nhận thử việc*

Thời gian thử việc: Tùy theo tính chất, mức độ phức tạp của công việc và yêu cầu theo trình độ với từng chức danh công việc, thời gian thử việc được quy định không vượt quá thời gian tối đa theo quy định của bộ luật lao động 2012 và được hưởng tối thiểu 85% mức lương chức danh công việc được giao.

➤ *Bố trí công việc:*

Tùy theo năng lực, chuyên môn từng người mà phòng tổ chức hành chính bố trí công việc phù hợp với ứng viên trúng tuyển.

➤ *Ra quyết định tuyển dụng*

Sau khi thực hiện xong các bước tuyển chọn trên đây và các thông tin tuyển dụng đã đảm bảo theo đúng với các yêu cầu tuyển chọn đề ra thì lúc này hội đồng tuyển chọn sẽ thống nhất và đi đến quyết định tuyển dụng đối với các ứng viên đã tham gia ứng tuyển. Cơ sở của việc ra quyết định tuyển dụng này là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả đánh

giá phỏng vấn, thi tuyển và trắc nghiệm. Khi đã có quyết định tuyển dụng thì người sử dụng lao động và người lao động cần tiến hành ký kết hợp đồng lao động hoặc thỏa ước lao động. Những cơ sở pháp lý của bản hợp đồng lao động là bộ luật lao động mà do Nhà nước ban hành. Trong hợp đồng lao động nên chú ý một số điều khoản sau đây: Tiền công, thời gian làm việc, thời gian thử việc và thời gian làm thêm giờ giấc các loại đảm bảo mà tổ chức phải đóng cho người lao động.

So với qui trình tuyển dụng trước đây tại công ty, có những điểm mới sau đây:

- + Trong qui trình mới này, việc tuyển dụng sẽ có điểm xuất phát từ hoạt động hoạch định nguồn nhân lực để xem xét các vị trí tuyển dụng một cách khoa học và cụ thể.

- + Phần phỏng vấn sẽ thực hiện bằng 2 đợt, đợt một có thể sử dụng các bài kiểm tra, trắc nghiệm để loại bỏ các ứng viên không thích hợp ở từng vị trí tuyển dụng, còn đợt phỏng vấn lần hai là phỏng vấn trực tiếp.

- + Sau khi thông qua, sẽ tiến hành xác minh hồ sơ và tiếp nhận thử việc, nếu ứng viên qua được vòng này thì công ty mới ra quyết định tuyển dụng và bố trí công việc.

- Đối với các loại lao động cần chất lượng cao thì Công ty tập trung vào các địa chỉ sau:

- + Thị trường lao động đô thị nơi tập trung hầu hết các loại lao động có chất lượng cao của tất cả các ngành nghề như kỹ thuật, kinh tế quản lý và nhất là các nghề đặc biệt.

- + Các trường đại học, cao đẳng, trung học, dạy nghề. Các trung tâm công nghiệp và dịch vụ, các khu chế xuất và có vốn đầu tư nước ngoài.

- + Những lao động có bằng thạc sĩ, kinh nghiệm 5 năm trở lên ở vị trí tương đương thì cộng thêm 20-40% công mà họ đang hưởng và các chính

sách hỗ trợ nếu có nhu cầu để tăng thêm thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao.

Bảng 3.3: Dự kiến chi phí hoàn thiện công tác tuyển dụng

ĐVT: Triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	Chi phí
1	Xây dựng chính sách, quy trình tuyển dụng mới chặt chẽ hơn , mở rộng thêm kênh thu hút tuyển dụng	30
2	Xây dựng bản mô tả công việc, bản xác định yêu cầu của công việc đối với người thực hiện	15
3	Hoạt động thuê tư vấn, chuyên gia chuyển giao công nghệ	25
4	Xây dựng, quảng bá hình ảnh, thương hiệu công ty	50
5	Đào tạo cán bộ tuyển dụng	50
Tổng cộng		170

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

d. Kết quả mong muốn

Mục đích của bất cứ doanh nghiệp nào hoạt động trên thị trường là tìm kiếm lợi nhuận và công ty cũng không phải là ngoại lệ. Muốn hoạt động kinh doanh tốt thì nguồn tuyển dụng phải đảm bảo chất lượng. Như vậy, mong muốn công ty có một quy trình tuyển dụng hợp lý, tránh được những tiêu cực, luồn lách, nhờ vả, tiết kiệm chi phí mà chất lượng, trình độ nhân viên đạt tiêu chuẩn, số lượng nhân viên phù hợp.

3.3.2. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

GP2: Nâng cao chất lượng đào tạo và phương pháp đào tạo tại công ty

a. Cơ sở giải pháp:

Quá trình hoạch định tốt, tuyển dụng tốt nhưng khi nhân viên vào làm mà không có kế hoạch đào tạo thì công ty đó sẽ nghèo nàn về kiến thức, hoặc bị mai một do không được cập nhập những khoa học, công nghệ mới, những điều mới mẻ trong thị trường kinh doanh.

Tại công ty, Ban giám đốc công ty rất coi trọng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, công ty chưa thực hiện thường xuyên chương trình đào tạo cho toàn thể cán bộ nhân viên trong công ty. Muốn thực hiện công tác đào tạo đạt hiệu quả cao, công ty cần đưa ra mục tiêu rõ ràng, cụ thể và phải kiểm tra thường xuyên từng giai đoạn đào tạo .

b. Mục tiêu giải pháp:

Việc xác định nhu cầu đào tạo và đối tượng đào tạo còn thiếu chính xác, công ty để có biện pháp tiến hành kiểm tra, nghiên cứu cụ thể các kỹ năng còn thiếu của người lao động tiến hành biện pháp đào tạo phù hợp, phát triển chuyên môn, nghiệp vụ và kỹ năng làm việc của công nhân viên ở mỗi bộ phận, đảm bảo công việc.

c. Phương thức thực hiện:

- Đối với các cấp quản lý:

Đội ngũ quản lý là nòng cốt của công ty, có vai trò quyết định đến sự thành công thất bại. Công ty đã nhận thức được điều này nên đã đưa ra chương trình đào tạo phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ của từng nhân viên các cấp quản lý khác nhau. Việc đào tạo quản lý cấp cao và nhân viên kỹ thuật chủ chốt được đặc biệt coi trọng.

Công ty đã mở các lớp học ngắn hạn tại công ty hoặc cho nhân viên đi đào tạo tại một số cơ sở trong tại Hà Nội nhằm củng cố chuyên môn nghiệp vụ. Trong đó toàn bộ chi phí học tập đều do công ty chi trả toàn bộ, các chi phí liên quan khác do người học tự chi trả.

Các lớp nghiệp vụ sẽ thuê trực tiếp giáo viên hướng dẫn tại công ty. Còn các lớp đào tạo tin học, công ty sẽ phối hợp với trung tâm đào tạo nghề của Tỉnh mở lớp (hoặc ghép lớp) học vào các buổi tối trong tuần.

- Đối với lao động sản xuất:

Về lao động chế biến: Đây là đội ngũ lao động rất quan trọng của công ty, tuy số lượng lao động kỹ thuật hiện nay đã được gia tăng nhưng về tay nghề vào mức độ lành nghề vẫn còn thấp, chưa có nhiều kinh nghiệm trong sản xuất.

- Đối với lượng lao động mới được tuyển dụng: Do gần đây công ty đã chú trọng nhiều hơn đến chất lượng đầu vào của khâu tuyển dụng nên đa số lượng lao động mới này đã từng trải qua quá trình học tập và làm việc bên ngoài do vậy việc đào tạo chỉ mang tính chất đào tạo nâng cao tay nghề. Giai đoạn đầu, công ty cho thử việc 2 tháng. Để giúp bộ phận lao động mới này thích nghi với công việc, công ty đã giúp nhân viên mau chóng hòa nhập với tập thể, bằng cách cử một nhân viên, một lao động khác có thâm niên tay nghề đảm nhiệm vai trò giới thiệu công việc; trực tiếp giám sát, hướng dẫn, kèm cặp nâng cao kỹ năng sử dụng máy móc thiết bị cho đội ngũ này, những người có trình độ lành nghề thấp. Thông thường một người hướng dẫn sẽ kèm cặp 2-3 người mới cần đào tạo thêm. Cụ thể của quá trình đào tạo như sau:

- Bước 1: Giải thích cho công nhân mới về toàn bộ công việc của họ.

- Bước 2: Thao tác mẫu lại cách thức thực hiện công việc.

- Bước 3: Để công nhân đó làm thử từ tốc độ chậm đến tốc độ nhanh dần.

- Bước 4: Kiểm tra chất lượng sản phẩm, hướng dẫn giải thích cho họ cách thức thực hiện tốt hơn.

- Bước 5: Để công nhân tự thực hiện công việc, khuyến khích họ đến khi họ đạt các tiêu chuẩn mẫu về số lượng và chất lượng công việc.

Theo suốt quá trình đào tạo, những người được giao nhiệm vụ hướng dẫn sẽ thường xuyên theo dõi giám sát công việc của từng người, chỉnh sửa các lỗi khi thực hiện công việc, giải đáp các thắc mắc trong quá trình thực hiện để có thể hoàn thành công việc của họ theo đúng tiêu chuẩn quy định về số lượng và chất lượng mà công ty đề ra.

- Đối với lượng lao động chế biến hiện tại: Đã gắn bó một thời gian với công ty, lực lượng lao động này đã tích lũy cho mình sự thành thạo tương đối cần thiết trong công việc. Vì vậy, công ty sẽ lựa chọn ra những người thực sự có tâm huyết, có khả năng cầu tiến và đã làm việc khá tốt trong công việc hiện tại để tham gia đào tạo vào một công việc mới, bộ phận mới giúp họ có thêm nhiều kỹ năng mới, mặt khác tránh sự nhàm chán trong công việc, tạo điều kiện cho họ khả năng thăng tiến trong nghề nghiệp.

Về lao động trình độ phổ thông: Đây là đội ngũ chiếm tỉ lệ khá đông, phần lớn chỉ ở trình độ phổ thông chưa có tay nghề hoặc có tay nghề rất thấp, làm việc chủ yếu bằng kinh nghiệm, chưa được đào tạo bài bản trong trường lớp. Đội ngũ này chủ yếu làm những công việc đơn giản bằng lao động chân tay, không đòi hỏi chuyên môn cao. Để nâng cao trình độ kỹ thuật cho lực lượng lao động này cần phải tốn nhiều thời gian và công sức, đòi hỏi người hướng dẫn cũng cần phải có đủ kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt tốt. Hiện tại, chỉ một số lao động phổ thông giỏi được đào tạo tay nghề tốt, đào tạo theo kiểu chỉ dẫn do những người có chuyên môn trong công ty truyền đạt lại (tổ trưởng, tổ phó, một số công nhân chế biến được tuyển chọn). Công tác đào tạo thực hiện theo phương pháp kèm cặp và luân phiên thay đổi công việc nhằm mục đích tạo cho người lao động biết được nhiều việc khác nhau và làm quen dần với công việc, tuy nhiên các công việc này chỉ ở mức độ đơn giản có thể học ngay được.

Ngoài ra, công ty có hình thức khuyến khích hỗ trợ một phần học phí cho công nhân đi học nghề, học trung cấp, cao đẳng, đại học chuyên ngành liên quan đến công việc, hình thức hỗ trợ như sau:

- Học nghề: Hỗ trợ 10% học phí
- Từ trung cấp trở lên : Hỗ trợ 15 % học phí

(Các chi phí khác do người học tự chi trả)

Để thực hiện giải pháp này tác giả đề xuất dự kiến chi đào tạo cho công ty, cụ thể:

Bảng 3.4: Dự kiến chi phí đào tạo giai đoạn 2016-2018

ĐVT: Triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Đào tạo đối với cán bộ quản lý	75	85	93	100	110
2	Đối với lao động trực tiếp	285	305	318	335	348
Tổng cộng		360	390	411	435	458

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

d. Kết quả mong đợi

Qua những giải pháp về đào tạo, mong muốn công ty sẽ có một nguồn lực nhân sự vững mạnh về kiến thức, kỹ năng sẽ mạnh mẽ, tự tin hơn trong thị trường cạnh tranh hiện nay. Ngoài ra công ty sẽ tiết kiệm chi phí, đầu tư chính đáng vào những trung tâm giảng dạy tốt, uy tín. Như vậy, công ty chú trọng đến đào tạo phát triển thì công ty đó càng tiến bộ, theo kịp thị trường.

3.3.3. Hoàn thiện chức năng đánh giá thực hiện công việc

GP3: Thắt chặt công tác đánh giá thực hiện công việc tăng hiệu quả lao động

a. Cơ sở giải pháp:

Tiêu chuẩn để đánh giá nhân viên dựa trên bảng mô tả công việc căn cứ vào Nghị định số 31/2005/NĐ-CP ngày 11/3/2005 của Chính phủ về sản xuất và cung ứng sản phẩm, dịch vụ công cộng. Nên việc thay đổi các nội dung này là không thể, do đó chức năng này vẫn đánh giá dựa vào nghị định trên.

Phương pháp đánh giá hiện được công ty có hạn chế là còn chưa mang tính khách quan, dân chủ, thậm chí việc đánh giá theo phương pháp này cho thấy việc đánh giá còn theo cảm tính. Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc chủ yếu dựa vào kết quả công việc, còn thiếu các tiêu chí như thái độ, tác phong, trách nhiệm trong lao động...

b. Mục tiêu giải pháp:

Giúp phương pháp đánh giá thực hiện công việc của công ty khách quan, dân chủ và minh bạch.

c. Phương thức thực hiện:

Thời gian để đánh giá xếp loại hàng tháng cho từng người là quá trình công tác trong cả tháng và được tiến hành vào ngày cuối cùng của tháng đó. Các trưởng phòng, tổ trưởng cùng phối hợp trên cơ sở tiến hành nhận xét và đánh giá cho toàn bộ nhân viên thuộc phòng, tổ do mình quản lý rồi nộp cho phòng Tổ chức hành chính tổng hợp. Từ cấp trưởng phòng, tổ trưởng sẽ do Ban giám đốc trực tiếp đánh giá.

Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc được mô tả trong bảng sau:

Bảng 3.5: Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc

Loại A	Loại B	Loại C	Loại D
1. Hoàn thành tốt công việc được phân công.	1. Có 1 lần chưa hoàn thành công việc được giao.	1. Có 2 lần chưa hoàn thành công việc được giao.	1. Không hoàn thành công việc được giao, hoặc
2. Chấp hành kỷ luật lao động theo nội quy, quy định.	Có 1-3 lần thực hiện chậm tiến độ công việc được giao theo thời hạn quy định. Có từ 2-3 sai sót trong công việc.	Có từ 3 đến 5 lần thực hiện chậm tiến độ công việc được giao theo thời hạn quy định. Có từ 4 đến 6 sai sót trong công việc.	có từ 3 lần chưa hoàn thành kế hoạch, từ 6 lần trở lên thực hiện chậm tiến độ công việc được giao theo thời hạn quy định, hoặc có
3. Không có buổi nghỉ làm việc không lý do hoặc không quá 3 buổi nghỉ việc riêng có phép ngoài chế độ quy định.	2. Có từ 3 đến 5 lần vi phạm về giờ giấc làm việc theo quy định (đi làm muộn, về sớm hoặc bỏ chỗ làm trong giờ làm việc).	2. Có trên 8 lần vi phạm về giờ giấc làm việc theo quy định.	từ 6 sai sót trong công việc trở lên (bị lập biên bản).
4. Tác phong, thái độ làm việc đúng mực.	3. Có 1 buổi nghỉ làm việc không có lý do hoặc	3. Có 2 buổi nghỉ làm việc không có lý do hoặc nghỉ việc riêng có phép ngoài chế độ quy định từ 8	2. Có từ 3 buổi nghỉ làm việc không có lý do hoặc nghỉ việc riêng có phép ngoài chế độ quy định từ 15 buổi trở lên.

	nghỉ việc riêng có phép ngoài chế độ quy định từ 4 đến 8 buổi. 4. Có 1 lần bị lập biên bản về tác phong, thái độ không đúng mực khi tiếp xúc giải quyết công việc	đến 14 buổi. 4. Có 2 lần bị lập biên bản về tác phong, thái độ không đúng mực khi tiếp xúc giải quyết công việc. 5. Có 2 lần vi phạm quy chế, quy định, nội quy của công ty nhưng chưa đến mức bị xử lý kỷ luật. 6. Có từ 2 vi phạm quy định ở loại B.	3. Có trên 2 lần bị lập biên bản về tác phong, thái độ không đúng mực khi tiếp xúc giải quyết công việc nhưng không sửa chữa. 4. Có 3 lần vi phạm quy chế, quy định, nội quy của công ty nhưng chưa đến mức bị xử lý kỷ luật. 5. Có từ 3 vi phạm loại C. 6. Làm mất mát, hư hỏng tài sản có giá trị lớn.
--	---	--	--

d. Kết quả mong đợi

Giúp phương pháp đánh giá thực hiện công việc của công ty theo một quy trình rõ ràng, mang tính khách quan, dân chủ và minh bạch hơn. Giúp người lao động có tâm lý thoải mái và tăng hiệu quả làm việc.

3.3.4. Giải pháp hoàn thiện chính sách lương và chế độ đãi ngộ

GP4: Áp dụng hình thức lương khoán để tăng năng suất và hiệu quả lao động

a. Cơ sở giải pháp:

Hiện nay, Công ty áp dụng các khoản phụ cấp cho công nhân theo luật hiện hành. Ngoài ra, công ty còn có loại bảo hiểm tai nạn 24/24 cho người lao động. Điều này đã thể hiện sự quan tâm đặc biệt của công ty đối với người lao động, và người lao động cũng rất an tâm, hài lòng về điều này. Qua cuộc điều tra thì tất cả cán bộ công nhân viên đều cho rằng chế độ lương, phúc lợi của Công ty là cao hơn so với các công ty là đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, hình thức trả lương hiện tại không có sự cạnh tranh giữa người lao động với nhau. Với thực trạng do tác giả đề xuất giải pháp hoàn thiện chính sách trả lương cho người lao động theo hai cách thức trả lương cứng và khoán.

b. Mục tiêu giải pháp:

Tạo mọi điều kiện cho người lao động an tâm, gắn bó dài lâu và đồng thời tiếp tục duy trì văn hóa doanh nghiệp Công Ty, chính vì vậy chính sách tiền lương và đãi ngộ lao động luôn được Công Ty xem trọng và liên tục hoàn thiện. Do đó, công ty có mục tiêu chế độ tiền lương, tiền thưởng theo quy chế rõ ràng. Tạo sự công bằng trong công việc, trả lương, thưởng.

c. Phương thức thực hiện:

- Do đặc thù ngành chế biến thủy hải sản, Công ty nên lựa chọn đồng thời cả hai cách thức trả lương cứng và khoán. Với mỗi loại tính chất lao động, với mỗi bộ phận trong Công ty mà có thể áp dụng một cách tính trả lương cho phù hợp. Lương cố định có thể áp dụng cho các vị trí hành chính,

chức năng. lương khoán áp dụng cho những vị trí trực tiếp tạo ra doanh thu. Cũng có thể áp dụng cả hai cách tính lương, tức là vừa có phần lương cố định vừa có phần lương khoán nhằm tận dụng ưu điểm của cả hai hình thức.

- Công ty trả lương khoán có nhiều phương pháp, có thể trả trên thời gian làm việc hoặc doanh thu trực tiếp cá nhân hoặc nhóm thực hiện, cũng có thể trên hệ số hoặc số điểm chức danh.

- Công ty cũng đã cụ thể hóa cơ chế trả lương bằng văn bản, công bố và áp dụng trong doanh nghiệp. Văn bản này thường được gọi là Quy chế trả lương hay quy chế tiền lương trong doanh nghiệp. Các bước xây dựng nên được tiến hành theo một trình tự như sau:

Bước 1: Xác định đơn giá và Quỹ tiền lương kế hoạch cả năm.

Cần dự báo doanh nghiệp cần phải chi bao nhiêu cho tiền lương và tỷ lệ trên doanh thu là bao nhiêu và đó chính là đơn giá tiền lương trong năm. Đơn giá này sẽ là cơ sở để xác định lương cơ bản cho các nhóm chức danh, căn cứ để tính lương khoán trên doanh thu hay đơn vị sản phẩm.

Bước 2: Xây dựng hệ thống chức danh và hệ số dẫn cách

Ở bước này, cần liệt kê và nhóm các công việc có cùng tính chất, mức độ phức tạp và trách nhiệm thành một nhóm chức danh. Việc này đòi hỏi cần có bản mô tả công việc và yêu cầu chi tiết cho từng vị trí chức danh theo các nhóm yếu tố cơ bản, ví dụ như:

Trình độ đào tạo, kinh nghiệm chuyên môn, kiến thức và kỹ năng cần có để thực hiện công việc. Tính trách nhiệm và áp lực trong các công việc thực tế đảm nhận. Trên cơ sở những yếu tố này, xác định hệ số hoặc số điểm tương ứng với mỗi chức danh. Cần cân nhắc kỹ lưỡng đến hệ số dẫn cách giữa các vị trí chức danh sao cho đảm bảo sự hợp lý giữa người cao nhất và thấp nhất trong công ty và các vị trí liên kề.

Bước 3: Xác định cách thức tính trả lương đến từng lao động

Với mỗi loại tính chất lao động, với mỗi bộ phận trong doanh nghiệp mà có thể áp dụng một cách tính trả lương cho phù hợp. Lương cố định có thể áp dụng cho các vị trí hành chính, lương khoán áp dụng cho những vị trí trực tiếp sản xuất sản phẩm hoặc tạo ra doanh thu. Cũng có thể áp dụng cả hai cách tính lương, tức là vừa trả lương thời gian, về mặt sản phẩm ta có thể áp dụng hình thức trả lương khoán nhằm tận dụng ưu điểm của cả hai hình thức.

❖ Về hình thức trả lương khoán (áp dụng cho bộ phận xí nghiệp):

Là hình thức trả lương người lao động hoàn thành một khối lượng công việc theo đúng chất lượng được giao. Thu nhập người lao động phụ thuộc vào doanh số đạt được theo mục tiêu doanh số và chính sách lương/thưởng doanh số của công ty.

- Lương/thưởng doanh số cá nhân.

- Lương/thưởng doanh số nhóm.

$$\text{Lương} = \text{Mức khoán} \times \text{Tỷ lệ \% hoàn thành công việc}$$

Điều cần lưu ý trong việc trả lương khoán hay còn gọi là trả lương theo kết quả công việc hoàn thành là bạn phải xác định một tỷ lệ hay đơn giá khoán phù hợp, có tính khuyến khích và đảm bảo thu nhập cho người lao động. Phạt và trừ lương nếu không đạt được tỷ lệ % hoàn thành công việc theo yêu cầu. Nhà quản trị nhân sự cũng nên đặt ra các mức hoàn thành công việc khác nhau, và ở mỗi mức cao hơn sẽ có tỷ lệ khoán thưởng bổ sung nhằm phát huy tối đa năng lực và khuyến khích người lao động đạt được thành tích cao hơn trong công việc.

Bước 4: Xây dựng hệ thống đánh giá hoàn thành công việc, khen thưởng xử phạt.

Đảm bảo tính khuyến khích và công bằng trong quy chế trả lương cần xây dựng các tiêu chuẩn hoàn thành công việc, đặc biệt đối với những vị trí lao động ở khối văn phòng gián tiếp sản xuất. Việc này đòi hỏi bản mô tả

công việc được xây dựng tương đối sát với thực tế, công tác lập và giám sát kế hoạch làm việc ở từng bộ phận, cá nhân được thực hiện triệt để và nghiêm túc.

Mức độ hoàn thành công việc có thể được đề xuất ở phần 3.3.3. Hoàn thiện chức năng đánh giá thực hiện công việc

Bước 5. Quy định về thời điểm và quy trình tính trả lương và các chính sách lương đặc biệt.

Người lao động cần được biết rõ về quy trình tính lương và thời điểm họ được trả lương hàng tháng. Bên cạnh đó, quy chế cần xác định rõ các trường hợp trả lương khi người lao động được công ty cử đi học, lương làm thêm giờ, lương trong thời kỳ thai sản đối với lao động nữ...

Bước 6: Ban hành, áp dụng và liên tục đánh giá, sửa đổi, bổ sung Quy chế

Quy chế cần được viết ngắn gọn, súc tích và dễ hiểu. Trước khi ban hành chính thức, công ty cần họp phổ biến và lấy ý kiến của người lao động. Ở nhiều doanh nghiệp, ai nhận được gì và tại sao chính là nguyên nhân gây ra sự bất bình, đồn đại, mâu thuẫn và mất đoàn kết. Cơ chế lương càng rõ ràng, minh bạch thì tinh thần và động lực của nhân viên càng cao. Đừng giữ bí mật quy chế lương hoặc viết đánh đố người đọc. Mức trả cho mỗi người là bí mật nhưng cách tính lương của doanh nghiệp phải rõ ràng và dễ hiểu. Người lao động cần biết bạn trả lương cho họ như thế nào. Mỗi người lao động trong Công ty phải biết rõ cách tính lương cho cá nhân, bộ phận mình. những chính sách khuyến khích, đãi ngộ của Công ty. Sau khi áp dụng, cơ chế hoặc chính sách trả lương không thể là bất biến mà nó cần liên tục được xem xét, đánh giá và sửa đổi cho phù hợp với bối cảnh kinh doanh và những yêu cầu mới.

- Công ty thực hiện chính sách tăng lương cho người lao động để khích lệ tinh thần làm việc cũng như giúp cho người lao động cải thiện đời sống vật

chất của họ, đồng thời công ty cũng thường xuyên thực hiện công tác điều tra tiền lương trên thị trường, điều này sẽ giúp cho công ty đề ra chính sách trả công và các mức lương thích hợp.

- Công ty cũng nên tăng thêm thời gian nghỉ trưa cho CBCNV. Hiện nay, thời gian nghỉ và đi ăn cơm trưa chỉ gói gọn trong 45 phút đối với toàn thể công nhân viên trong công ty. Như thế, thật là khó để người lao động kịp phục hồi lại trạng thái lao động bình thường, từ đó sẽ làm năng suất lao động giảm dần, hiệu quả làm việc không cao. Do đó, công ty cần tăng thêm giờ ăn trưa và nghỉ trưa của nhân viên trong công ty thêm 15 phút, tức là thời gian ăn trưa và nghỉ trưa là 1h.

- Công ty luôn phải chú tâm duy trì không khí thoải mái, vui vẻ cho nhân viên khi làm việc. Các hoạt động thường xuyên được tổ chức như: các giải thể thao, văn nghệ, tổ chức sinh nhật cho CBCNV, ngày Hội gia đình và các hoạt động sinh hoạt như dự các ngày lễ truyền thống của đất nước và Công ty, các hoạt động chung vì cộng đồng...

Để thực hiện các giải pháp này tác giả đề xuất dự kiến chi phí chính sách tiền công theo 2 hình thức cho công ty, cụ thể như sau:

Bảng 3.7: Dự kiến chi phí để hoàn thiện chính sách tiền công theo 2 hình thức cho công ty

DVT: Triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	Chi phí
1	Thuê tư vấn, chuyên gia	40
2	Xây dựng quy trình và hình thức trả lương mới, phổ biến hệ thống chính sách lương mới cho CBCNV	20
Tổng cộng		60

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

d. Kết quả mong đợi

Hệ thống lương bổng mới trong công ty thực sự là sẽ đòn bẩy thúc đẩy nhân viên làm việc đạt năng suất cao, nâng cao chất lượng công tác để mang lại lợi nhuận cho công ty, khi hệ thống lương bổng này được xem xét điều chỉnh cho phù hợp.

3.4. Một số kiến nghị

Qua thời gian ngắn tìm hiểu hoạt động của công ty, em xin được kiến nghị một số ý kiến:

- Hiện nay, công ty không có tổ chức công đoàn. Do vậy, những lúc công nhân viên trong công ty có nhu cầu hỏi liên quan đến các vấn đề như xếp loại khen thưởng, tăng lương...nhưng không biết gặp ai.

- Ban giám đốc có nên tổ chức một thùng thư góp ý trong nội bộ công ty. Khi đó công ty sẽ hiểu rõ tâm tư, nguyện vọng của nhân viên hơn nhằm giúp cho họ yên tâm hoàn thành tốt công việc

- Có một số nhân viên làm việc tốt đã nghỉ việc ở công ty để sang làm cho công ty khác. Công ty chấp nhận giải quyết cho nghỉ nhưng sau đó không tìm hiểu rõ nguyên nhân cho dù lý do mà người lao động đưa ra trong đơn xin nghỉ việc là do vướng bận chuyện gia đình, vì lý do riêng.

- Trên thực tế, hầu hết các nhân viên xin nghỉ chỉ vì xin vào làm ở những công ty khác vì chưa thỏa mãn nhu cầu ví dụ như với mức lương công ty khác cao hơn. Vì đã quá cứng nhắc khi áp dụng mức hai năm tăng lương một lần cho nhân viên, mà lẽ ra những người nhân viên làm việc tốt, có sáng kiến hay mang lại lợi nhuận cho công ty nên được xem xét tăng lương. Như vậy, công ty mới có thể níu chân người tài ở lại đóng góp sức mình vào sự phát triển của công ty

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Với kết quả kinh doanh, thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực, qua chương 3 đã đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện, đạt được kì vọng:

- Giải pháp về hoàn thiện công tác tuyển dụng.
- Giải pháp về đào tạo, phát triển nguồn nhân lực
- Giải pháp về chức năng đánh giá công việc
- Giải pháp về hoàn thiện chính sách lương và đãi ngộ

Và cuối cùng đề xuất của tác giả nhằm mong muốn công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh sẽ tốt hơn, nhằm thu hút được nguồn lực nhân viên giỏi và duy trì được nguồn lực đó lâu dài giúp công ty có thể phát triển, cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường kinh doanh hiện nay.

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực là chiến lược mang tầm quốc gia. Trong cơ chế thị trường cạnh tranh gay gắt như ngày nay, các tổ chức muốn tồn tại, phát triển và đứng vững trên thị trường thì đòi hỏi phải có một đội ngũ nhân lực tốt.

Để có được điều này thì công tác quản lý nguồn nhân lực phải được hoàn thiện và phát triển. Các chiến lược kinh doanh phải luôn đi kèm theo với chiến lược con người, vì thực tế người lao động quyết định sự thành bại và vị thế của tổ chức trên thị trường.

Công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh do mới thành lập nên khó tránh khỏi tình trạng vấp phải nhiều vấn đề khó khăn và nảy sinh nhiều hạn chế trong công tác tổ chức, quản lý nguồn nhân lực. Do đó, công ty cần nâng cao, cải tiến để công tác quản trị nguồn nhân lực tốt hơn.

Đề tài này được thực hiện với sự giúp đỡ tận tình của cô TS. Nguyễn Ngọc Điện và toàn thể anh chị em công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh. Mặc dù em đã cố gắng thực hiện đề tài nhưng do hạn chế về thời gian, bản thân còn thiếu kinh nghiệm nên đề tài không tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được sự đóng góp của các anh, chị trong công ty, thầy cô giáo và các bạn để đề tài luận văn được hoàn chỉnh hơn.

Tôi mong rằng qua những giải pháp, phân tích thực trạng nêu ra ưu nhược điểm trong đề tài, công ty sẽ xem xét và đưa công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh ngày càng vươn xa, phát triển.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. GS.TS Đỗ Văn Phúc (2004), giáo trình quản lý hoạt động kinh doanh, NXB Khoa học kỹ thuật Hà Nội.
2. TS. Nguyễn Hữu Thân (2008) Quản trị nguồn nhân lực, NXB Lao động xã hội.
3. GS.TS Đỗ Văn Phúc (2010), giáo trình quản lý nhân lực của doanh nghiệp, NXB Bách Khoa Hà Nội.
4. Vũ Thị Thìn, Tạp chí kinh tế và phát triển (2010), Hoạt động quản trị nhân lực trong doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình hội nhập phát triển kinh tế quốc tế.
5. PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân và Ths Nguyễn Văn Điềm (2012), Giáo trình quản trị nhân lực tái bản lần thứ 2 – NXB Đại học kinh tế quốc dân.
6. PGS.TS Trần Kim Dung (2015) Quản trị nhân lực – NXB Tổng hợp TP HCM.
7. Quy chế tuyển dụng của công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh.
8. Chiến lược kinh doanh của công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh giai đoạn 2016-2020.
9. Kế hoạch sử dụng nhân lực của công ty TNHH 1 TV XNK Hoàng Anh.