

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



**NGUYỄN SƠN NAM**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ  
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Hải Phòng - 2018**

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

**NGUYỄN SƠN NAM**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**  
**TẠI CÔNG TY TNHH THIẾT BỊ ĐIỆN NGŨ PHÚC**

**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. HOÀNG CHÍ CƯỜNG**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi là Nguyễn Sơn Nam, học viên cao học lớp MB03, Đại học Dân lập Hải Phòng xin cam đoan rằng “*Hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc*” là công trình nghiên cứu của bản thân tôi. Số liệu sử dụng trong Luận văn này là trung thực, chính xác, và được trích dẫn đầy đủ.

*Hải Phòng, ngày 29 tháng 12 năm 2018*

Học viên

**Nguyễn Sơn Nam**

## LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, cho phép tôi gửi lời cảm ơn sâu sắc tới toàn thể các Thầy, Cô giáo Trường Đại học Dân lập Hải Phòng đã tận tình giảng dạy, truyền đạt những kiến thức bổ ích về quản trị kinh doanh cho tôi trong suốt thời gian học tập tại đây.

Đặc biệt, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến thầy giáo TS. Hoàng Chí Cương đã tận tình hướng dẫn tôi về mặt học thuật trong quá trình viết Luận văn này.

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến lãnh đạo, các cán bộ, nhân viên trong Công ty TNHH Thiết bị điện Ngũ Phúc đã nhiệt tình hướng dẫn, giúp đỡ tác giả tìm hiểu thực tế hoạt động của Công ty, cung cấp những số liệu cần thiết về Công ty phục vụ cho việc phân tích, đánh giá của tác giả trong Luận văn.

Tôi cũng xin tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới các thành viên trong gia đình, cũng như bạn bè, đồng nghiệp-những người đã khuyến khích, hỗ trợ, động viên tôi trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu tại Trường Đại học Dân lập Hải Phòng. Đây là món quà gửi tới vợ và các con tôi.

<b>MỤC LỤC</b>	<b>Trang</b>
LỜI CAM ĐOAN	1
LỜI CẢM ƠN	2
MỤC LỤC	3
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	5
DANH MỤC BẢNG	6
DANH MỤC SƠ ĐỒ, ĐỒ THỊ	7
PHẦN MỞ ĐẦU	8
1. Tính cấp thiết của đề tài	8
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu	9
3. Mục đích nghiên cứu đề tài	12
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	13
5. Phương pháp nghiên cứu	13
6. Kết cấu của Luận văn	13
<b>CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ QUẢN</b>	<b>14</b>
<b>TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP</b>	
1.1. Một số vấn đề về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp	14
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực	14
1.1.2. Vai trò của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp	15
1.2. Khái niệm và những nội dung chính của công tác QTNL	17
1.2.1. Hoạch định nguồn nhân lực	18
1.2.2. Tuyển dụng nhân lực	20
1.2.3. Sắp xếp và sử dụng nhân lực	24
1.2.4. Đào tạo và phát triển nhân lực	25
1.2.5. Đánh giá và đãi ngộ nhân lực	28
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực tại các DN	31
1.3.1. Các yếu tố thuộc môi trường vi mô	31
1.3.2. Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô	33
1.4. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả công tác quản trị nhân lực	34
1.4.1. Năng suất lao động	36
1.4.2. Tiền lương và thu nhập bình quân của người lao động	41
1.4.3. Mức độ hài lòng của nhân viên đối với doanh nghiệp	43
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC</b>	<b>45</b>
<b>TẠI CÔNG TY TNHH THIẾT BỊ ĐIỆN NGŨ PHÚC</b>	
2.1. Khái quát chung về Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc	45
2.1.1. Sơ lược về quá trình hình thành và phát triển của Công ty	45

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Công ty	47
2.1.3. Ngành nghề kinh doanh của Công ty	48
2.1.4. Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc	51
2.1.5. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty	52
2.2. Thực trạng nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc	53
2.3. Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty	57
2.3.1. Thực trạng công tác hoạch định nhân lực tại Công ty	57
2.3.2. Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực của Công ty	60
2.3.3. Thực trạng công tác sắp xếp và sử dụng nhân lực tại Công ty	68
2.3.4. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty	70
2.3.4.1. Nội dung và phương pháp đào tạo của Công ty	72
2.3.4.2. Chi phí đào tạo của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc	73
2.3.4.3. Kết quả đào tạo nhân lực của Công ty giai đoạn 2013-2017	74
2.3.5. Phân tích năng suất lao động của Công ty TNHH Thiết bị điện Ngũ Phúc	75
2.3.6. Thực trạng công tác đánh giá và đãi ngộ nhân lực tại Công ty	75
2.4. Đánh giá chung về công tác quản trị nhân lực tại Công ty	77
2.4.1. Những mặt đạt được	77
2.4.2. Những hạn chế và tồn tại	78
2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế và tồn tại trên	79
<b>CHƯƠNG 3: PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THIẾT BỊ ĐIỆN NGŨ PHÚC</b>	81
3.1. Phương hướng hoạt động và các mục tiêu phát triển trong giai đoạn 2019 -2023 của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc	81
3.1.1. Phương hướng hoạt động của Công ty	81
3.1.2. Mục tiêu phát triển của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc	82
3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc	82
3.2.1. Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực cho Công ty	82
3.2.2. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực cho Công ty	85
3.2.3. Hoàn thiện công tác tiền lương cho Công ty	88
<b>KẾT LUẬN</b>	91
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	94
<b>PHỤ LỤC</b>	95

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

<b>Ký hiệu</b>	<b>Đầy đủ</b>
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
DN	Doanh nghiệp
ĐT	Đào tạo
HĐTD	Hội đồng tuyển dụng
KD	Kinh doanh
NSLĐ	Năng suất lao động
P. HC-TH	Phòng Hành chính-Tổng hợp
P. TC-KT	Phòng Tài chính-Kế toán
QTNL	Quản trị nhân lực
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TCCV	Tính chất công việc
TH	Thực hiện
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TS	Tiến sĩ
VN	Việt Nam
XNK	Xuất nhập khẩu

## DANH MỤC BẢNG

<b>Bảng</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Trang</b>
2.1:	Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.	52
2.2:	Thực trạng nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc giai đoạn 2013 – 2017.	54
2.3:	Kế hoạch nhân lực của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc giai đoạn 2013-2017.	58
2.4:	Nhu cầu tuyển dụng nhân lực của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc giai đoạn 2013-2017.	59
2.5:	Tổng hợp số lượng tuyển dụng và thôi việc của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc giai đoạn 2013-2017.	59
2.6:	Số lượng hồ sơ ứng tuyển vào Công ty theo nguồn tuyển dụng giai đoạn 2013-2017.	63
2.7:	Thống kê công tác kiểm tra, phân loại hồ sơ giai đoạn 2013-2017 tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc.	64
2.8:	Thống kê công tác tuyển dụng tại Công ty giai đoạn 2013-2017.	66
2.9:	Số lượng lao động được tuyển vào Công ty giai đoạn 2013-2017.	67
2.10:	Cơ cấu nhân lực tại các Phòng, Ban, Đơn vị, Xí nghiệp của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc giai đoạn 2013-2017.	68
2.11:	Mức độ bố trí hợp lý nhân lực làm việc tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc giai đoạn 2013-2017.	69
2.12:	Nhu cầu đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc giai đoạn 2013-2017.	71
2.13:	Cơ cấu đào tạo nhân lực tại Công ty giai đoạn 2013-2017.	72
2.14:	Phương pháp đào tạo nhân lực tại Công ty giai đoạn 2013-2017.	73
2.15:	Tổng hợp chi phí đào tạo của Công ty giai đoạn 2013-2017.	73
2.16:	Năng suất lao động tính theo giá trị của Công ty TNHH Thiết bị điện Ngũ Phúc giai đoạn 2015-2017.	75
3.1:	Mục tiêu phát triển của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc giai đoạn 2019-2023.	82
3.2:	Dự kiến chi phí cho Biện pháp 1.	84
3.3:	Dự kiến chi phí cho Biện pháp 2.	87
3.4:	Dự kiến chi phí hoàn thiện công tác tiền lương.	90



## **DANH MỤC SƠ ĐỒ, ĐỒ THỊ**

<b>Sơ đồ, đồ thị</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Trang</b>
Sơ đồ 1.1:	Các bước trong công tác QTNL của doanh nghiệp.	18
Sơ đồ 1.2:	Các bước trong quá trình hoạch định nhân lực.	19
Sơ đồ 1.3:	Các bước tuyển dụng nhân lực	21
Sơ đồ 2.1:	Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc.	51
Sơ đồ 2.2:	Quy trình tuyển dụng nhân lực của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc.	60

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Con người/nhân lực đóng một vai trò rất quan trọng trong hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Công tác quản trị nhân lực luôn được các nhà quản trị đặt lên hàng đầu. Nó là chìa khóa để các doanh nghiệp đạt được thành công trong kinh doanh, đặc biệt là trong bối cảnh liên kết và hội nhập kinh tế quốc tế mạnh như hiện nay. Công tác quản trị nhân lực của doanh nghiệp một khi được xây dựng và thực hiện đúng sẽ mang lại hiệu quả cao trong sản xuất, kinh doanh và ngược lại. Cụ thể, nó giúp cho doanh nghiệp biết rõ khoảng cách giữa thực trạng và yêu cầu nhân lực trong tương lai, thấy được điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức trong công tác quản trị nhân lực, v.v... từ đó có các kế hoạch, chiến lược nhân lực cần thiết cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trong tương lai.

Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc được cấp giấy phép thành lập ngày 28/09/1999, ngày hoạt động 01/10/1999. Địa chỉ tại Số 7 lô 3B đường Lê Hồng Phong, Phường Đông Khê, Quận Ngô Quyền, Thành phố Hải Phòng. Đại diện pháp luật là ông Nguyễn Khánh Toàn. Điện thoại: (0225) 3761768; Hotline: 0904.063.622; Số Fax: (0225) 3761766; Email: [pkd@nguphuc.com.vn](mailto:pkd@nguphuc.com.vn); <http://nguphuc.com.vn>. Đến nay, với gần 20 năm hình thành và phát triển, Công ty đã đạt được những thành tựu nhất định trong sản xuất kinh doanh.

Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc tự hào là một trong những thương hiệu uy tín hàng đầu trên thị trường Việt Nam và trên cả thị trường quốc tế về lĩnh vực Thiết bị điện dân dụng, Điện công nghiệp và Điện tàu biển. Năm 2008, Siêu thị chuyên ngành điện lớn nhất Việt Nam nằm trong hệ thống Ngũ Phúc tower chính thức hoạt động, với tổng diện tích 5000 m<sup>2</sup>, trên

6000 mặt hàng. Đa dạng về mẫu mã, chủng loại và giá thành. Hiện nay Siêu thị điện Ngủ Phúc đang là nhà phân phối của các thương hiệu nổi tiếng trên thế giới như Fuji, Schneider, Philips, Siemens, Cadivi, LS, Cadisun, Hyundai...<sup>1</sup>

Tuy nhiên, hiện nay Công ty TNHH thiết bị điện Ngủ Phúc đang phải đối mặt với một số thách thức to lớn trong công tác quản trị nhân lực như: chất lượng nhân lực chưa thực sự cao, hiệu quả quản trị nhân lực chưa được như mong muốn v.v... Vậy thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngủ Phúc thời gian qua ra sao? Giải pháp nào hoàn thiện được công tác quản trị nhân lực cho Công ty thời gian tới? Nghiên cứu trong luận văn này sẽ cố gắng tìm câu trả lời cho câu hỏi trên.

## **2. Tổng quan tình hình nghiên cứu**

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, nếu hoạt động quản trị nhân lực được thực hiện tốt, doanh nghiệp sẽ có được một đội ngũ nhân lực chất lượng cao, đảm bảo năng suất, hiệu suất và hiệu quả kinh doanh cao góp phần to lớn vào sự thành công và phát triển của doanh nghiệp và ngược lại. Quản trị nhân lực vừa là khoa học vừa là nghệ thuật. Việc nghiên cứu công tác quản trị nhân lực của một tổ chức, một doanh nghiệp có thể giúp cho tổ chức, doanh nghiệp đó có được các biện pháp điều chỉnh thích hợp giúp họ ổn định sản xuất, kinh doanh và phát triển bền vững trong tương lai.

Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp là vấn đề được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm. Cụ thể, Dương Đại Lâm (2012) đã nghiên cứu về việc hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty Viễn thông Bắc Giang. Trong Nghiên cứu này, tác giả đã sử dụng phương pháp điều tra để thu thập số liệu

---

<sup>1</sup> Xem <http://www.nguphuc.com.vn/vn/tin-tuc/46/gioi-thieu-chung.aspx>, truy cập ngày 1/7/2018.

sơ cấp kết hợp thu thập số liệu thứ cấp, phân tích định tính, và phân tích định lượng. Sau khi phân tích thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Viễn thông Bắc Giang, tác giả đã đề xuất các giải pháp: (1) Nắm vững định hướng chiến lược phát triển của Tập đoàn và của đơn vị; (2) Phân tích lại công việc theo đúng trình tự và nguyên tắc; (3) Xây dựng khung năng lực làm cơ sở tuyển chọn nhân viên và bố trí lao động phù hợp; (4) Hoàn thiện công tác tuyển dụng đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh thực tế; (5) Hoàn thiện công tác đánh giá nguồn nhân lực; (6) Đảm bảo các chế độ đãi ngộ và phúc lợi cho người lao động để hoàn thiện công tác quản trị nhân lực cho Đơn vị này.

Trong khi đó, Lê Thị Diệu Hằng (2015) lại tập trung vào khâu đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Licogi 166. Trong nghiên cứu này tác giả sử dụng phương pháp tổng hợp, thống kê, so sánh, phân tích, để đánh giá hoạt động đào tạo nhân lực trong quá trình quản trị nhân lực tại Công ty này. Sau khi đánh giá thực trạng, Tác giả đã đề xuất: (1) Hoàn thiện công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực và công tác xác định nhu cầu đào tạo; (2) Hoàn thiện các bước trong quy trình đào tạo nguồn nhân lực; (3) Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc để bố trí, sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo; (4) Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động để duy trì (giữ chân) nguồn nhân lực chất lượng cao cho Công ty thời gian tới.

Tác giả Phạm Văn Lợi (2017) đã sử dụng phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh, thống kê, dự báo, điều tra khảo sát thực tế, đối chiếu, để phân tích, đánh giá thực trạng và đưa ra một số biện pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại Công ty TNHH ô tô Phúc Lâm giai đoạn 2013-2015. Tác giả đã đề xuất: (1) Công ty nên hoàn thiện công tác hoạch định nhân sự; (2) Hoàn thiện công tác phân tích công việc; (3) Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự; (4) Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân sự; (5) Hoàn thiện công

tác đánh giá kết quả thực hiện công việc; (5) Hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân sự để hoàn thiện công tác quản trị nhân lực ở Công ty Phúc Lâm.

Tác giả Võ Quang Minh (2017) sử dụng phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh, thống kê, dự báo để đánh giá thực trạng quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái. Sau khi phân tích thực trạng tác giả kết luận: Nhật Linh cần (1) Hoàn thiện công tác tuyển dụng lao động; (2) Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển; (3) Hoàn thiện công tác tiền lương tại công ty nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực của doanh nghiệp này.

Tác giả Võ Thị Ngọc Hoa (2017) có cùng cách tiếp cận và sử dụng các phương pháp nghiên cứu phân tích, tổng hợp, so sánh, thống kê, dự báo để đánh giá thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH 1 TV TMXNK Hoàng Anh. Sau khi phân tích, đánh giá thực trạng quản trị nguồn nhân lực của Doanh nghiệp này, tác giả tập trung vào: (1) Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng; (2) Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; (3) Hoàn thiện chức năng đánh giá thực hiện công việc; (4) Giải pháp hoàn thiện chính sách lương và chế độ đãi ngộ nhằm giúp Hoàng Anh hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực thời gian tới.

Gần đây, Nguyễn Thế Thắng (2018) cũng đã sử dụng phương pháp thống kê, so sánh, phân tích, tổng hợp các tài liệu, các văn bản, báo cáo về công tác quản trị nhân lực để hoàn thiện công tác quản trị nhân lực cho Công ty Cổ phần Công trình Đô thị Hải Phòng. Trong luận văn tác giả tập trung vào: (1) hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực; (2) đào tạo và phát triển nhân lực; (3) hoàn thiện công tác tiền lương để nâng cao hiệu quả và hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Công trình Đô thị Hải Phòng thời gian tới.

Nhìn chung các nghiên cứu trên đã đạt được những thành tựu nhất định như: (1) Khái quát hóa được hệ thống cơ sở lý luận về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp, tổ chức; (2) Phân tích được thực trạng công tác quản trị nhân lực của doanh nghiệp nghiên cứu; và (3) Đưa ra được một số giải pháp mang tính thực tiễn giúp doanh nghiệp nâng cao được hiệu quả công tác quản trị nhân lực. Các giải pháp thường tập trung vào hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực, hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực, hoàn thiện công tác trả lương, thưởng cho người lao động.

Về trường hợp của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc, trong thời gian qua đã có một số nghiên cứu về đơn vị này. Tuy nhiên, các nghiên cứu mới tập trung vào mảng nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, phân tích tài chính và cải thiện tình hình tài chính, hoặc giải pháp marketing nhằm mở rộng thị trường cho doanh nghiệp mà có thể chưa có nghiên cứu nào đánh giá công tác quản trị nhân lực ở đây. Do đó để làm mới vấn đề cũng như mong muốn giúp cho Doanh nghiệp hoàn thiện, nâng cao được hiệu quả công tác quản trị nhân lực, tác giả đã mạnh dạn lựa chọn “*Hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc*” làm đề tài Luận văn Thạc sĩ cho mình.

### **3. Mục đích nghiên cứu đề tài**

\* Mục tiêu:

Phân tích, đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc thời gian vừa qua. Từ đó rút ra những mặt được, những mặt còn hạn chế để đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực cho Công ty trong thời gian tới.

\* Câu hỏi nghiên cứu:

- Công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc thời gian qua ra sao? Đây là mặt được? Đây là điểm yếu/tồn tại?

- Nguyên nhân chủ quan và khách quan nào dẫn đến những yếu kém trong công tác quản trị nhân lực của Công ty?

- Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc cần làm gì để hoàn thiện công tác quản trị nhân lực của mình thời gian tới?

#### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

***Đối tượng nghiên cứu:***

Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc

***Phạm vi nghiên cứu:***

Về không gian: Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc và một số đối thủ trên địa bàn Hải Phòng và các tỉnh lân cận.

Về thời gian: Đề tài nghiên cứu thực trạng công tác quản trị nhân lực của đơn vị này cho giai đoạn 2013 – 2017.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Đề tài được nghiên cứu trên cơ sở sử dụng tổng hợp nhiều phương pháp khác nhau: phương pháp thống kê, so sánh, phương pháp phân tích, phương pháp tổng hợp dựa trên nghiên cứu các tài liệu, các văn bản, báo cáo gắn với kết quả hoạt động quản trị nhân lực của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc.

#### **6. Kết cấu của Luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, Luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Những vấn đề lý luận cơ bản về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc

Chương 3: Phương hướng và giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc

## **CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

Chương 1 của luận văn này sẽ nêu những vấn đề lý luận cơ bản về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp. Cụ thể, Chương 1 sẽ nêu những vấn đề lý luận cơ bản về quản trị nhân lực, khung khổ phân tích (analysis framework) phục vụ cho việc phân tích thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc ở Chương 2. Từ đó thấy được mặt được và chưa được để đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực cho Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc thời gian tới được tác giả đề cập cụ thể ở Chương 3 của Luận văn.

### **1.1. Một số vấn đề về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp**

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

“Nguồn lực con người” hay “nguồn nhân lực”, là khái niệm được hình thành trong quá trình nghiên cứu, xem xét con người với tư cách là một nguồn lực, là động lực của sự phát triển. Các công trình nghiên cứu trên thế giới và trong nước gần đây đề cập nhiều đến khái niệm “nguồn nhân lực” với các góc độ khác nhau.

Theo định nghĩa của Liên Hợp Quốc (UN-United Nations): “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.”<sup>2</sup>

Nhân lực có thể hiểu bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một doanh nghiệp, kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo doanh nghiệp. Tức tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng,

---

<sup>2</sup> Xem [lyluanchinhtri.vn/home/index.php/tu-dien-mo/item/788-nguon-nhan-luc-va-phat-trien-nguon-nhan-luc.html](http://lyluanchinhtri.vn/home/index.php/tu-dien-mo/item/788-nguon-nhan-luc-va-phat-trien-nguon-nhan-luc.html), truy cập ngày 2/7/2018.



hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển doanh nghiệp.

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 quản trị nhân lực trong doanh nghiệp**

Trong điều kiện xã hội đang chuyển sang nền kinh tế tri thức, thì nhân tố tri thức của con người ngày càng chiếm vị trí quan trọng. Nguồn nhân lực năng động, cộng với trí óc sáng tạo của con người ngày càng trở nên thiết yếu cho doanh nghiệp. Đặc biệt trong cuộc cách mạng công nghiệp 4.0-thời đại mà trí tuệ nhân tạo (AI-Artificial Intelligence) đóng vai trò cốt yếu. Trong thời đại ấy, nguồn nhân lực là nhân tố chủ yếu tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Chỉ có con người mới sáng tạo ra hàng hóa, dịch vụ, công nghệ,... và kiểm tra/kiểm soát được quá trình sản xuất kinh doanh. Mặc dù trang thiết bị, tài sản, nguồn vốn/tài chính là những nguồn tài nguyên mà doanh nghiệp đều cần phải có, nhưng tài nguyên nhân văn – con người lại được xem là yếu tố đặc biệt quan trọng giữ vị trí trung tâm. Con người/nhân lực làm việc không hiệu quả thì doanh nghiệp đó khó đạt được mục tiêu, hiệu quả thấp. Điều này quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

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 trạng thái sức khỏe của con người, là điều kiện đảm bảo cho con người phát triển, trưởng thành một cách bình thường, hoặc có thể đáp ứng được những đòi hỏi về sự hao phí sức lực, thần kinh, cơ bắp trong lao động. Trí lực ngày càng đóng vai trò quyết định trong sự phát triển nguồn nhân lực, song, sức mạnh trí tuệ của con người chỉ có thể phát huy được lợi thế trên nền thể lực khỏe mạnh. Chăm sóc sức khỏe là một nhiệm vụ rất cơ bản để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo tiền đề phát huy có hiệu quả tiềm năng con người. Các tiêu chí cụ thể của thể lực là: có sức chịu đựng dẻo dai, đáp ứng quá trình sản xuất liên tục, kéo dài; có các thông số nhân chủng học đáp ứng được yêu cầu của các hệ thống thiết bị, công nghệ phổ biến trên thị trường trong khu vực và thế giới; luôn tỉnh táo và sáng khoái tinh thần.

**Trí lực** là năng lực của trí tuệ, quyết định phần lớn khả năng lao động sáng tạo của con người. Trí tuệ được xem là yếu tố quan trọng hàng đầu của nguồn lực con người bởi tất cả những gì thúc đẩy con người hành động tất nhiên phải thông qua đầu óc của họ. Khai thác và phát huy tiềm năng trí tuệ trở thành yêu cầu quan trọng nhất của việc phát huy nguồn lực con người. Gồm trình độ tổng hợp từ văn hoá, chuyên môn, kỹ thuật, kỹ năng lao động. Trình độ văn hoá, với một nền tảng học vấn nhất định là cơ sở cho phát triển trình độ chuyên môn kỹ thuật. Trình độ chuyên môn kỹ thuật là điều kiện đảm bảo cho nguồn nhân lực hoạt động mang tính chuyên môn hoá và chuyên nghiệp hoá. Kỹ năng lao động theo từng ngành nghề, lĩnh vực là một yêu cầu đặc biệt quan trọng trong phát triển nguồn nhân lực ở xã hội công nghiệp.

**Tâm lực** còn được gọi là phẩm chất tâm lý-xã hội, chính là tác phong, tinh thần-ý thức trong lao động như: tác phong công nghiệp (khẩn trương,

đúng giờ...), có ý thức tự giác cao, có niềm say mê nghề nghiệp chuyên môn, sáng tạo, năng động trong công việc; có khả năng chuyển đổi công việc cao thích ứng với những thay đổi trong lĩnh vực công nghệ và quản lý.<sup>3</sup>

## **1.2. Khái niệm và những nội dung chính của công tác quản trị nhân lực**

**Khái niệm:** Quản trị nhân lực (QTNL) 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 nhân lực trong doanh nghiệp/tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chiến lược hoặc định hướng tương lai của doanh nghiệp/tổ chức.

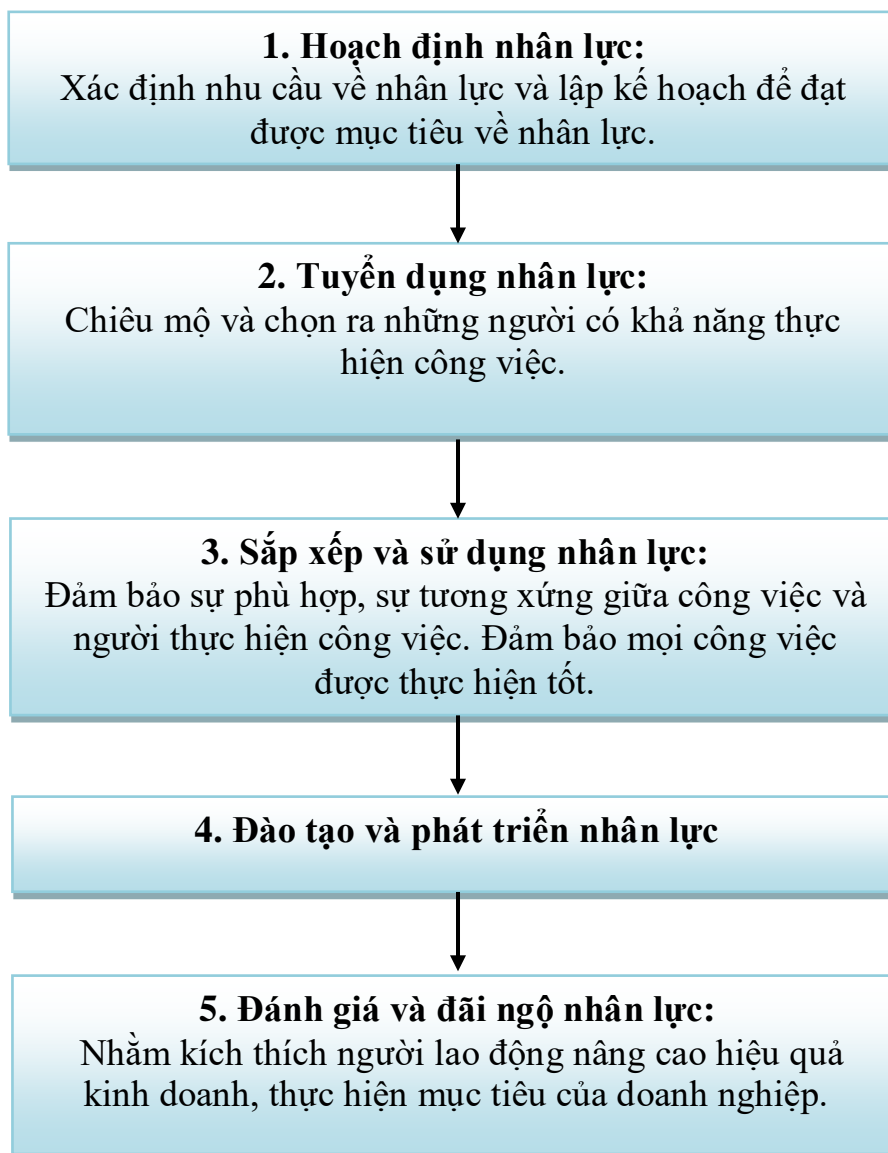
Mục tiêu cơ bản của bất kỳ tổ chức, doanh nghiệp nào cũng là sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu của tổ chức đó. Quản trị nguồn nhân lực nhằm củng cố và duy trì đầy đủ số lượng và chất lượng lao động cần thiết cho doanh nghiệp để đạt được mục tiêu đề ra. Quản trị nhân lực/nguồn 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 lực. 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.

Giống như mọi quá trình quản trị nói chung, quản trị nhân lực cũng bao gồm các nội dung từ hoạch định, đề ra mục tiêu kế hoạch về nhân lực, đến tổ chức, sắp xếp nhân lực, lãnh đạo là tác động vào nhân lực sao cho đạt được hiệu

---

<sup>3</sup> Xem [www.ciem.org.vn/Portals/0/CIEM/TinTuc/2012/08/Chuong\\_1.doc](http://www.ciem.org.vn/Portals/0/CIEM/TinTuc/2012/08/Chuong_1.doc), truy cập ngày 5/7/2018.

quả tốt nhất và cuối cùng là kiểm tra công việc của người lao động có thực hiện đúng như mục tiêu đã đề ra không. Sơ đồ 1.1 dưới đây sẽ mô tả các bước trong công tác QTNL.



**Sơ đồ 1.1: Các bước trong công tác QTNL của doanh nghiệp.**

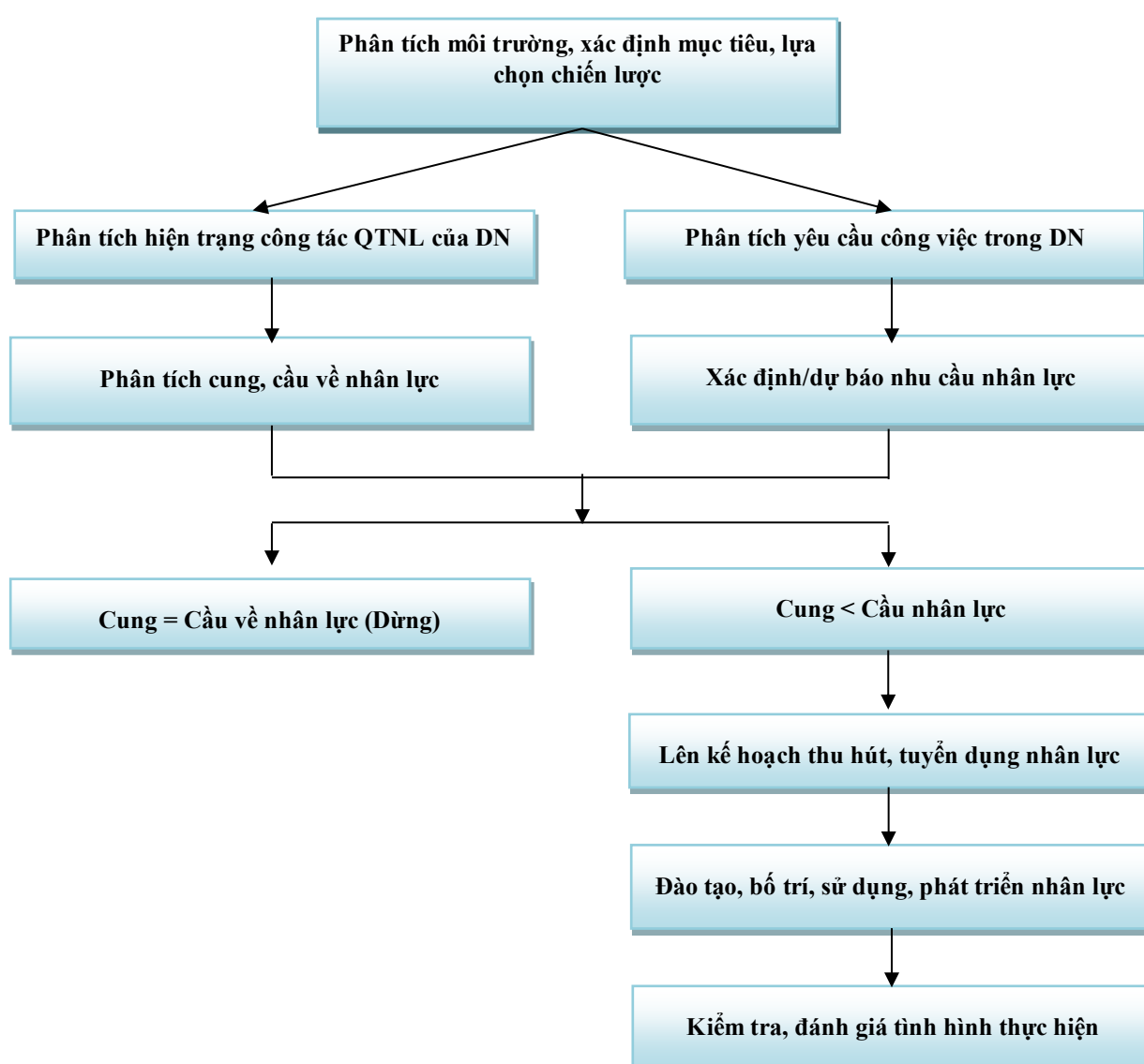
### **1.2.1. Hoạch định nguồn nhân lực**

#### **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 nhân lực

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



Sơ đồ 1.2: Các bước trong quá trình hoạch định nhân lực.

### **1.2.2. Tuyển dụng nhân lực**

Tuyển dụng nhân lực là việc tìm những người lao động thích hợp để sắp xếp vào các vị trí, công việc của doanh nghiệp. Công tác tuyển dụng nhân lực hiệu quả tức là tìm được những người thực sự có khả năng và phù hợp với yêu cầu công việc. Doanh nghiệp tìm được những lao động thích hợp, có khả năng đảm nhiệm và hoàn thành tốt công việc sẽ góp phần rất lớn vào việc tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Đối với những người lao động được tuyển vào công việc phù hợp với chuyên môn, nguyện vọng sở trường của mình sẽ rất hứng thú và nhiệt tình với công việc. Ngược lại, nếu việc tuyển dụng không được thực hiện đúng thì sẽ gây ra những hậu quả khôn lường đối với doanh nghiệp và với cả người lao động như: tốn kém về thời gian, công sức, tiền bạc cho cả hai bên, vấn đề bảo mật thông tin, giảm năng suất lao động, giảm doanh thu,...

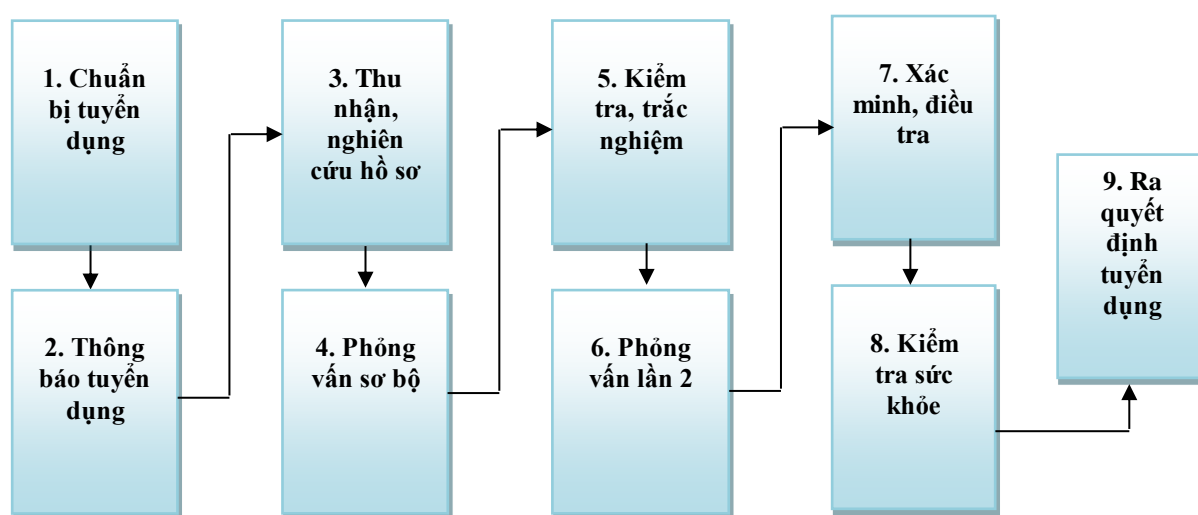
#### **a) Nguồn tuyển dụng**

Có thể chia nguồn tuyển dụng của doanh nghiệp thành 2 nguồn là nguồn bên trong và nguồn bên ngoài. Nguồn bên trong là nguồn nhân lực từ bên trong doanh nghiệp. Đó là những người đang làm việc cho doanh nghiệp. Tuyển dụng nhân lực trong nội bộ doanh nghiệp thực chất là quá trình chuyển, đề bạt, cất nhắc từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ công việc này sang công việc khác, từ cấp này sang cấp khác. Ưu điểm của nguồn tuyển dụng này là doanh nghiệp đã có hiểu biết khá rõ về khả năng cũng như tính cách của nhân viên trong doanh nghiệp. Họ đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, tinh thần trách nhiệm. Khi chọn lựa từ nguồn nhân lực này, doanh nghiệp không mất thời gian đào tạo, chi phí tuyển dụng, vẫn duy trì được công việc như cũ đồng thời lại kích thích được tinh thần, khả năng làm việc của nhân viên. Tuy nhiên khi sử dụng nguồn nhân lực này thì doanh nghiệp cũng sẽ không thay đổi được chất lượng nguồn nhân lực đáng kể.

Nguồn nhân lực bên ngoài là nguồn nhân lực từ thị trường lao động bên ngoài doanh nghiệp bao gồm sinh viên các trường đại học, cao đẳng, trung tâm dạy nghề, lao động tự do hay lao động trong các doanh nghiệp khác. Nguồn nhân lực này rất đa dạng, phong phú, giúp doanh nghiệp thu hút được nhiều chuyên gia, nhân viên giỏi qua đó tuyển chọn vào các chức danh phù hợp. Doanh nghiệp có nhiều sự lựa chọn, làm mới nhân sự của mình. Các nhân viên mới cũng thường năng nổ, muốn chứng minh khả năng của mình nên có thể đem lại hiệu quả sử dụng lao động cao. Tuy nhiên sẽ mất chi phí tuyển dụng, đào tạo, hướng dẫn và cũng sẽ gặp khó khăn trong việc lựa chọn. Nguồn nhân lực này sẽ làm thay đổi chất lượng lao động của doanh nghiệp. Các hình thức thu hút ứng viên từ bên ngoài như thông qua quảng cáo, văn phòng trung tâm tư vấn giới thiệu việc làm, tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học, cao đẳng, v.v...

## b) Nội dung tuyển dụng

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



Sơ đồ 1.3: Các bước tuyển dụng nhân lực

### *Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng*

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

### ***Bước 2: Thông báo tuyển dụng***

Sau khi có kế hoạch tuyển dụng doanh nghiệp sẽ thông báo để tuyển dụng nhân lực. Có rất nhiều hình thức để thông báo tuyển dụng như: quảng cáo trên tivi, báo, đài, thông qua các trung tâm dịch vụ lao động, yết trước công doanh nghiệp hoặc thông báo trên website của doanh nghiệp. Thông báo nên ngắn gọn, chi tiết và đầy đủ những thông tin cần thiết cho các ứng viên.

### ***Bước 3: Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ***

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

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

### ***Bước 4: Phỏng vấn sơ bộ***



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

#### ***Bước 5: Kiểm tra, trắc nghiệm***

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

#### ***Bước 6: Phỏng vấn lần hai***

Phỏng vấn lần hai là vòng phỏng vấn chi tiết hơn, để tìm hiểu, đánh giá ứng viên về nhiều phương diện như kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm, phẩm chất cá nhân thích hợp cho tổ chức, doanh nghiệp hay không. Giống như bước 4, bước 5, bước 6 có được thực hiện hay không tùy vào các doanh nghiệp khác nhau.

#### ***Bước 7: Xác minh, điều tra***

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

#### ***Bước 8: Kiểm tra sức khỏe***

Kiểm tra sức khỏe là công tác giúp đảm bảo ứng viên được nhận có đủ sức khỏe để công tác. Nếu một người có đủ các yếu tố về trình độ học vấn, hiểu biết chuyên môn cộng với tư cách tốt nhưng không có đủ điều kiện sức

khỏe thì cũng khó có thể đảm nhận được công việc. Có thể gây ra nhiều phiền toái cho tổ chức, doanh nghiệp sau này.

### ***Bước 9: Ra quyết định tuyển dụng***

Đây là bước cuối cùng cũng là bước quan trọng nhất trong quá trình tuyển dụng. Ở bước này nhà tuyển dụng sẽ ra quyết định chọn hoặc loại bỏ ứng viên dựa trên các thông tin có được từ những bước trước đó. Để đưa ra quyết định thì có nhiều cách khác nhau. Cách đưa ra quyết định đơn giản là hội đồng tuyển dụng sẽ thu thập, xem xét lại các thông tin về ứng viên một cách hệ thống, dựa trên các tiêu chí tuyển dụng cũng như khả năng của ứng viên đó để đưa ra quyết định. Để đưa ra quyết định có tính chính xác cao hơn hội đồng tuyển dụng nên xác định tiêu thức, yếu tố quan trọng nhất đối với từng công việc cũng như tầm quan trọng của từng tiêu thức. Tất cả các điểm đánh giá về ứng viên trong quá trình tuyển dụng sẽ được tổng hợp lại. Những ứng viên đạt tổng số điểm cao nhất sẽ được tuyển chọn.

#### **1.2.3. Sắp xếp và sử dụng nhân lực**

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

- Sắp xếp cán bộ, lao động theo chuyên môn, nghề nghiệp họ được đào tạo, đồng thời xuất phát từ yêu cầu công việc để bố trí sắp xếp cho phù hợp.

- Sắp xếp theo hướng chuyên môn hoá sẽ giúp cho người lao động đi sâu phát triển nghề nghiệp, chuyên môn của mình.

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

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

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

#### **1.2.4. Đào tạo và phát triển nhân lực**

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

Phát triển nhân lực có thể hiểu là việc thực hiện các hoạt động nhằm chuẩn bị cho người lao động thích ứng và theo kịp với cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển.

Đào tạo và phát triển nhân lực là tiến trình nhằm cung cấp, trang bị cho nhân lực những kỹ năng, hiểu biết cũng như thông tin về tổ chức và công việc trong tổ chức, bao gồm cả mục tiêu của doanh nghiệp. Đào tạo và phát triển nhân lực giúp nâng cao chất lượng, thúc đẩy người lao động có những đóng góp tích cực hơn và hiệu quả hơn cho tổ chức, doanh nghiệp. Đào tạo và phát triển nhân lực còn giúp nâng cao khả năng thích ứng của người lao động với công việc trong tương lai, giúp họ sẵn sàng đảm nhiệm công việc mới ở vị trí cao hơn. Đào tạo và phát triển nhân lực cũng chính là để thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp, nó đòi hỏi doanh nghiệp phải thực hiện liên tục không ngừng.

## **a) Đào tạo nhân lực**

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

Quá trình đào tạo được áp dụng cho những người mới, chưa nắm được nội dung công việc cũng như chưa có kinh nghiệm, hoặc áp dụng cho những người đang công tác nhưng chưa đủ khả năng hoàn thành công việc của mình, hoặc để nâng cao trình độ cho những người có khả năng, phục vụ cho việc thăng tiến của họ. Đào tạo nhân lực được chia làm 2 loại: Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật và đào tạo nâng cao năng lực quản trị.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **b) Phát triển nhân lực:**

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

phát từ yêu cầu, mục tiêu kinh doanh của mỗi doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực để thực hiện mục tiêu của mình. Ngoài ra phát triển nhân lực còn giúp cho người lao động bộc lộ năng lực của mình, tạo cho họ môi trường thuận lợi để họ làm việc tốt hơn và tạo cho họ cơ hội thăng tiến. Nội dung của công tác phát triển nhân lực bao gồm:

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

### **1.2.5. Đánh giá và đãi ngộ nhân lực**

#### **a) Đánh giá nhân lực**

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

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

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

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

#### **b) Đãi ngộ nhân lực**

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

Đãi ngộ nhân sự là một quá trình từ việc xây dựng các chính sách đãi ngộ đến việc tổ chức thực hiện công tác đãi ngộ trong doanh nghiệp. Đãi ngộ nhân sự giúp đạt được mục tiêu của doanh nghiệp thông qua sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực. Đãi ngộ nhân lực cũng là một trong những yếu tố quan trọng để doanh nghiệp thu hút được nhân tài nhằm thực hiện được những mục tiêu tăng trưởng cao. Đãi ngộ nhân lực phải hướng tới việc thỏa mãn nhu cầu vật chất và tinh thần của người lao động. Vì vậy đãi ngộ nhân lực được chia thành 2 hình thức: đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần.

- Đãi ngộ vật chất:

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

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

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

- Đãi ngộ tinh thần:

Mức sống cao khiến nhu cầu về tinh thần của người lao động cũng tăng lên. Đãi ngộ tinh thần là chăm lo cho đời sống tinh thần của người lao động, thoả mãn các nhu cầu đa dạng về tinh thần của họ như niềm vui trong công việc, sự hứng thú, say mê với công việc, đòi hỏi được đối xử công bằng, được kính trọng,... Các doanh nghiệp, tổ chức thường áp dụng các biện pháp để khuyến khích tinh thần như sử dụng người đúng theo khả năng, bố trí công việc phù hợp với nguyện vọng, tính cách của mỗi cá nhân, tạo điều kiện cho người lao động nâng cao trình độ, cấp trên gần gũi và quan tâm đến người lao



động, các hình thức khen thưởng, tuyên dương kịp thời... Trong nhiều trường hợp, kích thích tinh thần còn đem lại hiệu quả lớn hơn đãi ngộ vật chất. Vì vậy các nhà quản lý cần không ngừng thực hiện các biện pháp đãi ngộ tinh thần đối với nhân viên của mình nhằm đạt được hiệu quả lao động cao nhất.

### **1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực tại các doanh nghiệp**

#### **1.3.1. Các yếu tố thuộc môi trường vi mô**

Hoạt động quản trị nhân lực của doanh nghiệp bị tác động bởi các yếu tố thuộc môi trường vi mô trong ngành như sau:

- Khách hàng: Khách hàng hợp thành thị trường của doanh nghiệp. Chính vì vậy nhà quản trị phải làm sao đảm bảo nhân viên của mình tạo ra được những sản phẩm phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng, cũng như cung cấp cho khách hàng những dịch vụ, giá trị tốt nhất. Để đạt được điều này đòi hỏi nhà quản trị phải kết hợp nhiều yếu tố trong QTNL. Không chỉ đơn giản là vấn đề đãi ngộ tiền lương mà còn phải bao gồm cả việc đào tạo, chỉ dẫn,... cho nhân lực của DN mình.

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

- Các yếu tố thuộc nội bộ doanh nghiệp:

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

+ Chính sách của doanh nghiệp: Các chính sách về nhân sự của doanh nghiệp phụ thuộc vào chiến lược dùng người của từng doanh nghiệp. Một số chính sách ảnh hưởng đến QTNL như là cung cấp cho nhân viên một môi trường làm việc an toàn, khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình, trả lương và đãi ngộ hợp lý, khuyến khích nhân viên làm việc đạt năng suất cao dựa trên số lượng và chất lượng,...

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

+ Yếu tố con người: Yếu tố con người ở đây chính là những nhân viên làm việc trong doanh nghiệp. Trong đội ngũ lao động bao gồm nhiều công nhân viên, mỗi người lại có nguyện vọng, sở thích, năng lực khác nhau. Vì vậy QTNL phải nghiên cứu, tìm hiểu nhằm đề ra các biện pháp quản trị phù hợp. Không chỉ khác nhau giữa những người lao động mà nhu cầu, thị hiếu của mỗi cá nhân cũng thay đổi theo từng thời kỳ. Chính vì vậy QTNL không thể cứng nhắc mà phải thay đổi theo xu hướng chung. Tiền lương có tác động trực tiếp đến người lao động. Sự đãi ngộ xứng đáng là một yếu tố quan trọng để thu hút người lao động mới cũng như giữ được lao động cũ. Muốn công

tác quản trị được hiệu quả thì phải có sự quan tâm một cách thích đáng đến vấn đề tiền lương, đãi ngộ.

+ Yếu tố nhà quản trị: Nhà quản trị là người đề ra các chính sách, đường lối, phương hướng phát triển cho doanh nghiệp. Nhà quản trị cũng là những người trực tiếp thực hiện công tác QTNL. Nhà quản trị có tầm nhìn xa, có các chính sách hợp lý đối với người lao động, có phương pháp giao tiếp cũng như truyền đạt khéo léo sẽ dễ dàng hơn trong việc QTNL. Ngoài ra nhà quản trị có kiến thức, có tâm cũng dễ thu phục lòng người. Ngược lại, nhà quản trị lạm quyền, có cách xử thế không công bằng, hoặc không có tài gặp rất nhiều khó khăn trong việc QTNL. Tóm lại, QTNL trong doanh nghiệp có đem lại kết quả như mong muốn hay không phụ thuộc rất nhiều vào thái độ của nhà quản trị với lợi ích chính đáng của người lao động.

### **1.3.2. Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô**

Môi trường vĩ mô bao gồm các yếu tố trên bình diện xã hội rộng lớn như: kinh tế, chính trị, văn hóa, nhân khẩu, khoa học công nghệ, pháp luật, tự nhiên. Theo Nguyễn Hữu Thân (2010), các yếu tố môi trường vĩ mô ảnh hưởng đến hoạt động QTNL của doanh nghiệp bao gồm 5 yếu tố sau:

- Hoàn cảnh kinh tế: Tình hình kinh tế và thời cơ kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến QTNL. Khi kinh tế bất ổn hoặc đang trong giai đoạn suy thoái, doanh nghiệp một mặt vẫn phải duy trì đội ngũ lao động có tay nghề, một mặt lại phải tìm cách giảm chi phí lao động như giảm giờ làm, giảm phúc lợi, cho nhân viên nghỉ tạm hoặc nghỉ việc. Ngược lại, khi kinh tế phát triển doanh nghiệp lại có nhu cầu gia tăng lao động để mở rộng sản xuất bằng cách tuyển thêm người có trình độ, tăng lương cũng như cải thiện điều kiện làm việc, tăng phúc lợi và tăng cường đào tạo huấn luyện nhân viên.

- Dân số/lực lượng lao động: Dân số phát triển nhanh, lực lượng lao động hàng năm cần việc làm cao thì doanh nghiệp có nhiều cơ hội lựa chọn lao động có chất lượng cho mình đồng thời cũng đòi hỏi phải tạo thêm nhiều việc làm mới để giải quyết việc làm cho số lao động đó. Ngược lại, dân số phát triển chậm sẽ làm lão hóa đội ngũ lao động và khan hiếm dần nguồn nhân lực. Lao động nữ chiếm tỷ lệ cao cũng ảnh hưởng đến công việc, xét trên phương diện thai sản, chăm sóc con cái.

- Pháp luật: Pháp luật ảnh hưởng đến quản lý nhân sự, có sự ràng buộc đối với các doanh nghiệp trong việc tuyển dụng, đãi ngộ lao động. Để tận dụng được cơ hội các doanh nghiệp phải nắm bắt được các quy định, những ưu tiên của Chính phủ như bảo hiểm hưu trí, bảo hiểm thất nghiệp, thuế thu nhập cá nhân,...

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

- Khoa học – kỹ thuật: Với sự phát triển của khoa học – kỹ thuật như hiện nay đặc biệt là cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, đòi hỏi các nhà quản trị phải đào tạo đội ngũ lao động của mình phù hợp với công nghệ mới nhằm tận dụng được kỹ thuật, tăng năng suất lao động. Việc khoa học – kỹ thuật phát triển đồng nghĩa với việc đòi hỏi ít hơn về số lượng lao động nhưng chất lượng lao động phải cao hơn. Vì vậy nhà quản trị cũng phải quan tâm đến vấn đề sắp xếp lại lực lượng lao động.

#### **1.4. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả công tác quản trị nhân lực**

Tiêu chí đánh giá hoạt động quản trị nhân lực trong doanh nghiệp được xác lập từ việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp và các bộ phận trong

doanh nghiệp, sự thừa nhận của các bộ phận khác trong doanh nghiệp đối với phòng quản lý nhân sự, việc quản trị nhân sự được chấp nhận phổ biến. Phát triển doanh nghiệp là quá trình thiết kế để tăng cường tính hiệu quả, hiệu năng và sức sống của doanh nghiệp, kết quả của phát triển doanh nghiệp được đánh giá bằng việc thiết kế các tiêu chí đánh giá các yếu tố chất lượng trên:

- Đối với bộ phận tổ chức nhân sự: Tiêu chí đánh giá bộ phận tổ chức nhân sự xuất phát từ hai nhóm: (i) Xuất phát từ nội dung bên trong của doanh nghiệp là việc tuân thủ các mục tiêu của doanh nghiệp, mức độ thừa nhận của bộ phận khác trong doanh nghiệp đối với bộ phận tổ chức nhân sự. (ii) Xuất phát từ các vấn đề ngoài doanh nghiệp là thực tế quản lý được chấp nhận phổ biến.

- Đối với doanh nghiệp: Đánh giá phát triển doanh nghiệp nên tập trung vào kết quả của doanh nghiệp đó. Từ đó xác định ảnh hưởng của kết quả đến tính hiệu quả và hiệu năng của doanh nghiệp. Các tiêu chí đánh giá phát triển doanh nghiệp trong ngắn hạn gồm: năng suất lao động và độ thỏa mãn (của nhân viên, của khách hàng và của cộng đồng). Các tiêu chí đánh giá phát triển doanh nghiệp trong dài hạn bao gồm: tính thích nghi và tính linh hoạt. Từ những đánh giá trên, luận văn hướng tới nhóm các tiêu chí đối với việc quản trị nhân lực bao gồm:

- Năng suất lao động.
- Chi phí nhân công.
- Mức độ hài lòng của nhân viên đối với doanh nghiệp.

Trong doanh nghiệp, các tiêu chí này có liên quan với nhau và có sự mâu thuẫn nhau ở mức độ nào đó.

Tóm lại, đánh giá hiệu quả quản trị nguồn nhân lực hiện nay có 3 tiêu chí cơ bản, đó là: năng suất lao động, tiền lương nhân công, và mức độ hài lòng của nhân viên đối với doanh nghiệp.

#### **1.4.1. Năng suất lao động**

Năng suất lao động (NSLĐ): là một trong những chỉ tiêu cơ bản nhất trong đánh giá năng suất nói chung; nó biểu thị lượng của cải, vật chất do mỗi lao động tạo ra trong một đơn vị thời gian. NSLĐ đánh giá hiệu quả của mỗi lao động trong việc tạo ra giá trị gia tăng hoặc tổng đầu ra. Lao động được xem là một trong những nguồn lực đầu vào quan trọng nhất, vì thế được sử dụng rộng rãi trong việc đánh giá hiệu quả sản xuất kinh doanh. Yếu tố NSLĐ chịu ảnh hưởng của: chất lượng lao động, khả năng lao động có thể tạo ra của cải vật chất, tức là những điều kiện cần thiết để phát huy được yếu tố lao động đạt hiệu quả cao. Chính vì vậy, việc đánh giá NSLĐ sẽ giúp chúng ta nhìn nhận tính hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Xét theo phạm vi: năng suất lao động được chia làm hai loại là (1) năng suất lao động cá nhân và (2) năng suất lao động xã hội.

##### **\* Năng suất lao động cá nhân:**

Là sức sản xuất của cá nhân người lao động, được đo bằng tỷ số số lượng sản phẩm hoàn thành với thời gian lao động để hoàn thành số sản phẩm đó.

Năng suất lao động cá nhân là thước đo tính hiệu quả lao động sống, thường được biểu hiện bằng đầu ra trên một giờ lao động. Năng suất lao động cá nhân có vai trò rất lớn trong quá trình sản xuất. Việc tăng hay giảm năng suất lao động cá nhân phần lớn quyết định sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, do đó hầu hết các doanh nghiệp đều chấp nhận trả công theo

năng suất lao động cá nhân hay mức độ thực hiện của từng cá nhân từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến tiêu chuẩn sống của người lao động.

Năng suất lao động cá nhân cùng năng suất lao động của một nhóm lao động trong doanh nghiệp là cơ sở quan trọng nhất, là chìa khoá cho năng suất lao động xã hội, góp phần tăng khả năng cạnh tranh của mỗi nước.

Có rất nhiều nhân tố tác động đến năng suất lao động cá nhân, tuy nhiên các nhân tố chủ yếu là các yếu tố gắn với bản thân người lao động (kỹ năng, kỹ xảo, cường độ lao động, thái độ lao động, tinh thần trách nhiệm...), dụng cụ lao động. Sự thành thạo sáng tạo trong sản xuất của người lao động và mức độ hiện đại của công cụ lao động sẽ quyết định năng suất lao động cá nhân cao hay thấp.

Các nhân tố gắn với quản lý con người và điều kiện lao động đều ảnh hưởng đến năng suất lao động cá nhân. Vì thế muốn tăng năng suất lao động cá nhân thì phải quan tâm đến tất cả các yếu tố tác động đến nó.

#### **\* Năng suất lao động xã hội**

Là mức năng suất của tất cả các nguồn lực của một doanh nghiệp hay toàn xã hội. Năng suất lao động xã hội được đo bằng tỷ số giữa đầu ra của doanh nghiệp hoặc của xã hội với số lao động sống và lao động quá khứ bị hao phí để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm.

Năng suất lao động xã hội có sự tiêu hao của lao động sống và lao động quá khứ. Lao động sống là sức lực của con người bỏ ra ngay trong quá trình sản xuất, lao động quá khứ là sản phẩm của lao động sống đã được vật hoá trong các giai đoạn sản xuất trước kia (biểu hiện ở máy móc, nguyên vật liệu). Như vậy, khi nói đến hao phí lao động sống là nói đến năng suất lao động cá nhân, còn hao phí lao động sống và lao động vật hoá là năng suất lao động xã hội. Qua đó ta thấy giữa năng suất lao động cá nhân và năng suất lao động xã

hội có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Năng suất lao động cá nhân là tiền đề cho năng suất lao động xã hội. Tuy nhiên giữa năng suất lao động cá nhân và lao động xã hội không phải lúc nào cũng cùng chiều. Nếu giữa năng suất lao động cá nhân và năng suất lao động xã hội tăng đều tăng, đây là mối quan hệ cùng chiều mong muốn vì năng suất lao động cá nhân liên quan đến thu nhập của người lao động, còn năng suất lao động xã hội phản ánh lợi ích của doanh nghiệp. Cả hai đều tăng thì lợi ích hai bên đều tăng.

Nếu năng suất lao động cá nhân tăng mà năng suất lao động xã hội không tăng hoặc giảm thì đây là mối quan hệ không mong muốn vì lợi ích giữa doanh nghiệp và người lao động không thống nhất. Trường hợp này xảy ra khi cá nhân người lao động vì muốn tăng năng suất lao động nên bỏ qua quy trình công nghệ, lãng phí nguyên vật liệu, sử dụng máy móc không hợp lý, coi nhẹ chất lượng sản phẩm. Do đó muốn quan hệ năng suất lao động cá nhân và năng suất lao động xã hội cùng chiều thì quan hệ giữa lao động sống và lao động quá khứ phải thường xuyên có sự thay đổi. Lao động sống giảm nhiều hơn lao động quá khứ tăng lên. Muốn như vậy phải thường xuyên nâng cao trách nhiệm của người lao động đối với doanh nghiệp, cần phải có biện pháp khuyến khích và kỷ luật nghiêm ngặt, phải gắn lợi ích của người lao động với lợi ích của doanh nghiệp để người lao động gắn bó với doanh nghiệp hơn nữa, và tuân thủ các kỷ luật trong lao động ở doanh nghiệp.

**\* Các chỉ tiêu tính năng suất lao động:**

**Chỉ tiêu năng suất lao động 1 tính bằng hiện vật (dựa theo bài giảng của PGS.TS Trần Xuân Cầu)**

Chỉ tiêu này dùng sản lượng bằng hiện vật của từng loại sản phẩm để biểu thị năng suất lao động của một công nhân. Công thức như sau:

$$W = Q/T \quad (1)$$



Trong đó:

W: Mức NSLĐ của một công nhân

Q: Tổng sản lượng tính bằng hiện vật

T: Tổng số công nhân

Sản lượng hiện vật tức là đo khối lượng hàng hoá bằng đơn vị vốn có của nó. Ví dụ như quạt đo bằng chiếc; xi măng đo bằng tấn, kg, bao... tùy theo từng loại sản phẩm.

- Ưu điểm: Chỉ tiêu này biểu hiện mức năng suất lao động một cách cụ thể, chính xác, không chịu ảnh hưởng của giá cả - có thể so sánh mức năng suất lao động các doanh nghiệp hoặc các nước khác nhau theo một loại sản phẩm được sản xuất ra.

Ví dụ: Công nhân A quét vôi 5h được  $22\text{m}^2$ . Công nhân B quét vôi 6h được  $26\text{m}^2$ . Vậy năng suất lao động của công nhân A là  $4,4\text{ m}^2/1\text{h}$ ; năng suất lao động của công nhân B là  $4,33\text{m}^2/1\text{h}$ . Có thể thấy ngay năng suất lao động của công nhân A cao hơn năng suất lao động của công nhân B.

- Nhược điểm: Chỉ dùng để tính cho một loại sản phẩm nhất định nào đó, không thể tính chung cho tất cả nhiều loại sản phẩm. Trong thực tế hiện nay ít có những doanh nghiệp chỉ sản xuất một loại sản phẩm có một quy cách, mà các doanh nghiệp thường sản xuất nhiều loại sản phẩm.

Q: thành phẩm nên chỉ tính được thành phẩm, không tính được chế phẩm, sản phẩm dở dang đang trong quá trình sản xuất nên không phản ánh đầy đủ sản lượng của công nhân.

- Phạm vi áp dụng:

+ Phạm vi áp dụng hạn hẹp chỉ áp dụng trong các doanh nghiệp sản xuất ra sản phẩm đồng nhất (ngành than, dệt, may, dầu khí, nông nghiệp...).

+ Trong doanh nghiệp thì chỉ áp dụng cho một bộ phận.<sup>4</sup>

### **Chỉ tiêu năng suất lao động tính bằng giá trị 2 (dựa theo bài giảng của PGS.TS Trần Xuân Cầu)**

Chỉ tiêu này quy tất cả sản lượng về tiền của tất cả các loại sản phẩm thuộc doanh nghiệp hoặc ngành sản xuất ra, để biểu thị mức năng suất lao động. Công thức như sau:

$$W = Q/T \text{ (2)}$$

W: Mức năng suất lao động

- Trong phạm vi cả nước:

Q: tính bằng GDP đơn vị tiền tệ là VND

T: Tổng số công số lao động làm việc trong nền kinh tế quốc dân

- Trong phạm vi doanh nghiệp:

Q: là giá trị tổng sản lượng, giá trị gia tăng hay doanh thu.

+ Giá trị tổng sản lượng là giá trị toàn bộ sản phẩm sản xuất ra được bao gồm cả chi phí và lợi nhuận.

+ Giá trị gia tăng: là giá trị mới sáng tạo ra.

+ Doanh thu là giá trị sau khi bán sản phẩm

T: người lao động trong doanh nghiệp, ngày, giờ, phút, ngày/người, giờ/người.

---

<sup>4</sup> Xem bài “Phân loại và các chỉ tiêu tính năng suất lao động”, website: <http://voer.edu.vn/m/phan-loai-va-cac-chi-tieu-tinh-nang-suat-lao-dong/4671affb>, truy cập ngày 29/12/2018.

Ưu điểm: Chỉ tiêu này có thể dùng tính cho các loại sản phẩm khác nhau kể cả sản phẩm dở dang. Khắc phục được nhược điểm của chỉ tiêu NSLĐ tính bằng hiện vật.

Nhược điểm :

+ Không khuyến khích tiết kiệm vật tư, và dùng vật tư rẻ. Nơi nào dùng nhiều vật tư hoặc vật tư đắt tiền sẽ đạt mức năng suất lao động cao hơn.

+ Chịu ảnh hưởng của của cách tính tổng sản lượng theo phương pháp công xưởng. Nếu lượng sản phẩm hiệp tác với ngoài nhiều, cơ cấu sản phẩm thay đổi sẽ làm sai lệch mức năng suất lao động của bản thân doanh nghiệp.

+ Chỉ dùng trong trường hợp cấu thành sản phẩm sản xuất không thay đổi hoặc ít thay đổi vì cấu thành sản phẩm thay đổi sẽ làm sai lệch mức và tốc độ tăng năng suất lao động. Khi thay đổi từ sản phẩm hao phí sức lao động ít mà giá trị cao sang sản xuất sản phẩm hao phí sức lao động cao mà giá trị thấp thì năng suất lao động giảm và ngược lại năng suất lao động tăng.

Phạm vi áp dụng: chỉ tiêu này có phạm vi sử dụng rộng rãi, từ các doanh nghiệp đến ngành và toàn bộ nền kinh tế quốc dân. Có thể dùng để so sánh mức năng suất lao động giữa các doanh nghiệp sản xuất các ngành với nhau.

Do Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc sản xuất và kinh doanh nhiều loại sản phẩm hàng hóa và dịch vụ nên tác giả sẽ dùng công thức (2) với Q là doanh thu của Công ty này để tính năng suất lao động bình quân.

#### **1.4.2. Tiền lương và thu nhập bình quân của người lao động**

Tiền lương là số tiền mà người lao động được người sử dụng lao động của họ thanh toán lại, tương ứng với số lượng và chất lượng lao động mà họ đã tiêu hao trong quá trình tạo ra của cải, vật chất.

Thu nhập của người lao động trong doanh nghiệp là các khoản người lao động nhận được do sự tham gia của họ vào quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong một thời kỳ nhất định (thường được tính theo tháng), bao gồm:

- Tiền lương, thưởng và các khoản phụ cấp, thu nhập khác có tính chất như lương, được hạch toán vào chi phí sản xuất kinh doanh, vào giá thành sản phẩm như phụ cấp ca 3, phụ cấp đất đò, phụ cấp đi lại, phụ cấp tiền điện thoại di động, điện thoại cố định tại nhà riêng, tiền công tác phí, ăn ca (trường hợp thuê dịch vụ ăn uống bên ngoài không tính vào yếu tố này), trợ cấp thuê nhà và các khoản phụ cấp thường xuyên, không thường xuyên khác cho người lao động.

- Hình thức chi trả của doanh nghiệp cho người lao động có thể bằng tiền, bằng hiện vật như thực phẩm, đồ uống, nhiên liệu, quần áo (trừ quần áo bảo hộ lao động)...

- Bảo hiểm xã hội trả thay lương: là khoản bảo hiểm xã hội doanh nghiệp chi trả cho người lao động trong thời gian nghỉ ốm đau, thai sản, tai nạn lao động... (theo chế độ qui định của bảo hiểm xã hội hiện hành).

- Các khoản thu nhập khác không tính vào chi phí sản xuất kinh doanh: là các khoản chi trực tiếp cho người lao động nhưng không hạch toán vào chi phí sản xuất mà nguồn chi lấy từ quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi, lợi nhuận của chủ doanh nghiệp hoặc từ các nguồn khác (quà tặng, thưởng của cấp trên...). Tùy theo yêu cầu nghiên cứu, thu nhập của người lao động trong doanh nghiệp được tính theo một trong hai phương pháp sau đây:

+ Phương pháp 1:

Thu nhập của người lao động (theo nội hàm người lao động thực tế nhận được do doanh nghiệp và các cơ quan bảo hiểm thực tế chi trả cho người lao

động) = Tiền lương, thưởng và các khoản phụ cấp, thu nhập khác có tính chất như lương cộng + Các khoản thu nhập khác không tính vào chi phí SXKD.

+ Phương pháp 2:

Thu nhập của người lao động (theo nội hàm thực tế doanh nghiệp chi phí cho người lao động) = Tiền lương, thưởng và các khoản phụ cấp, thu nhập khác có tính chất như lương + đóng góp của doanh nghiệp về BHXH, BHYT, kinh phí công đoàn cho người lao động (theo định mức quy định của các Luật bảo hiểm).

Thu nhập của người lao động trong doanh nghiệp là một trong những chỉ tiêu phản ánh kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đồng thời cũng là chỉ tiêu phản ánh tình hình phân phối thu nhập trong doanh nghiệp, là một trong những căn cứ để xây dựng và ban hành các chính sách tiền lương, tiền công, bảo đảm hài hoà lợi ích giữa doanh nghiệp và người lao động.

#### **1.4.3. Mức độ hài lòng của nhân viên đối với doanh nghiệp**

Mức độ hài lòng của nhân viên với doanh nghiệp sẽ nói lên việc doanh nghiệp đó đã đáp ứng, thỏa mãn nhu cầu của người lao động đến đâu, tốt hay xấu. Người lao động sẽ gắn bó lâu dài, phát huy khả năng sáng tạo đối với doanh nghiệp nếu đó là môi trường làm việc tốt, thỏa mãn được nhu cầu về vật chất cũng như tinh thần. Để làm được điều này doanh nghiệp đòi hỏi phải có một kết quả kinh doanh tốt, hiệu quả, sử dụng hiệu quả nguồn lao động cũng như tiền vốn kinh doanh.

Để nâng cao mức độ hài lòng, cần xem xét các điều kiện sau:

- Tiền đề phát triển của tổ chức và cá nhân
- Xây dựng quan hệ tốt giữa người với người
- Áp dụng phương thức quản lý có sự tham gia của cả nhân viên
- Duy trì quan hệ lao động hòa thuận

## **Kết luận Chương 1:**

Chương 1 đã nêu được khái quát cơ sở lý luận về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp. Đây là nền tảng lý luận/cơ sở lý thuyết để phân tích thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc thời gian qua ở Chương 2. Ở Chương 2 dưới đây, tác giả sẽ đi sâu nghiên cứu thực trạng công tác QTNL tại Công ty này giai đoạn 2013-2017 nhằm đánh giá mặt được và mặt chưa được để đưa ra giải pháp hoàn thiện ở Chương 3.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THIẾT BỊ ĐIỆN NGŨ PHÚC**

Chương 2 sẽ nêu khái quát về lịch sử hình thành và phát triển, chức năng, nhiệm vụ, ngành nghề kinh doanh, cơ cấu tổ chức cũng như phân tích qua về kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc ba năm gần đây. Sau đó, tác giả sẽ dùng cơ sở lý luận, khung khổ phân tích, các chỉ tiêu, phương pháp nghiên cứu đã nêu ở Chương 1 để phân tích thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc thời gian qua. Cụ thể, tác giả sẽ đi sâu phân tích thực trạng nguồn nhân lực, công tác hoạch định nhân lực, tuyển dụng nhân lực, sắp xếp và sử dụng nhân lực, đào tạo-phát triển nhân lực, và đánh giá + đãi ngộ nhân lực của Công ty qua ba năm 2015, 2016, 2017. Từ đó thấy được mặt được và chưa được trong công tác quản trị nhân lực để làm căn cứ đề xuất giải pháp hoàn thiện ở Chương 3. Trước tiên, tác giả xin nêu khái quát về lịch sử hình thành và phát triển của Công ty.

### **2.1. Khái quát chung về Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc**

#### **2.1.1. Sơ lược về quá trình hình thành và phát triển của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc**

Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc được cấp giấy phép thành lập ngày 28/09/1999, ngày hoạt động 01/10/1999. Địa chỉ tại Số 7 lô 3B đường Lê Hồng Phong, Phường Đông Khê, Quận Ngô Quyền, Thành phố Hải Phòng. Đại diện pháp luật là ông Nguyễn Khánh Toàn. Điện thoại: (0225) 3761768; Hotline: 0904.063.622; Số Fax: (0225) 3761766; Email: [pkd@nguphuc.com.vn](mailto:pkd@nguphuc.com.vn); <http://nguphuc.com.vn>. Đến nay, với gần 20 năm hình thành và phát triển, Công ty đã đạt được những thành tựu nhất định trong sản xuất kinh doanh.



### **Ngũ Phúc Tower - Số 7 lô 3B, Lê Hồng Phong, Ngô Quyền, Hải Phòng**

Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc tự hào là một trong những thương hiệu uy tín hàng đầu trên thị trường Việt Nam và trên cả thị trường quốc tế về lĩnh vực Thiết bị điện dân dụng, Điện công nghiệp và Điện tàu biển. Năm 2008, Siêu thị chuyên ngành điện lớn nhất Việt Nam nằm trong hệ thống Ngũ Phúc tower chính thức hoạt động, với tổng diện tích 5000 m<sup>2</sup>, trên 6000 mặt hàng. Đa dạng về mẫu mã, chủng loại và giá thành. Hiện nay Siêu thị điện Ngũ Phúc đang là nhà phân phối của các thương hiệu nổi tiếng trên thế giới như Fuji, Schneider, Philips, Siemens, Cadivi, LS, Cadisun, Hyundai...



### **Ngũ Phúc luôn cam kết:**

- Bán với giá thành tốt nhất trên thị trường
- Sản phẩm chính hãng, chất lượng quốc tế
- Không bán hàng giả, hàng nhái kém chất lượng
- Đặt lợi ích khách hàng làm ưu tiên số 1

### **Sứ mệnh:**

Với khách hàng: Cung cấp sản phẩm – dịch vụ chính hãng với chất lượng quốc tế và mang đến giải pháp hoàn hảo về hệ thống điện.

Với đối tác: Sẻ chia giá trị, hợp tác bền vững

**Giá trị cốt lõi:** “Hạnh phúc cho đi là hạnh phúc vĩnh hằng”

Lấy chữ “Tín” đặt lên hàng đầu, mang chữ “Tín” xây dựng thương hiệu Ngũ Phúc

Lấy chữ “Tâm” là cốt lõi trong mọi hoạt động kinh doanh công ty

Lấy chữ “Phúc” để tạo dựng và sẻ chia lợi ích giữa doanh nghiệp và xã hội.

***Ngũ Phúc – Giải pháp hoàn hảo về hệ thống điện cho công trình của bạn!***<sup>5</sup>



**Logo và hình ảnh Công ty tại Lê Hồng Phong, Hải Phòng**

### **2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Công ty**

<sup>5</sup> Xem <http://www.nguphuc.com.vn/vn/tin-tuc/46/gioi-thieu-chung.aspx>, truy cập ngày 1/7/2018.

Chuyên phân phối, kinh doanh các thiết bị điện trong các lĩnh vực tại thị trường trong nước và quốc tế. Tập trung chủ yếu tại thị trường Hải Phòng. Sản xuất sắt thép, kim khí, xây lắp điện.

### **2.1.3. Ngành nghề kinh doanh của Công ty**

Thiết Bị Điện - Nhập Khẩu và Phân Phối Thiết Bị Điện

Thiết Bị Điện Công Nghiệp

Thiết Bị Điện Dân Dụng

Đèn Trang Trí (Đèn Màu, Đèn Chùm,...)

Máy Phát Điện

Tủ Điện ATS

Tủ Bảng Điện

### **Sản phẩm dịch vụ**

Aptomat ABB

Aptomat Chint

Aptomat Hyundai

Aptomat LS

Aptomat Mitshubishi

Aptomat Schneider

Biến tần Schneider Electric

Cảm ứng hồng ngoại

Chuông điện

Công tắc và ổ cắm BTicino

Công tắc và ổ cắm EFAPEL

Công tắc và ổ cắm Legrand

Công tắc và ổ cắm Panasonic

Công tắc và ổ cắm Schneider

Công tắc và ổ cắm Simon

Công tắc và ổ cắm Sino

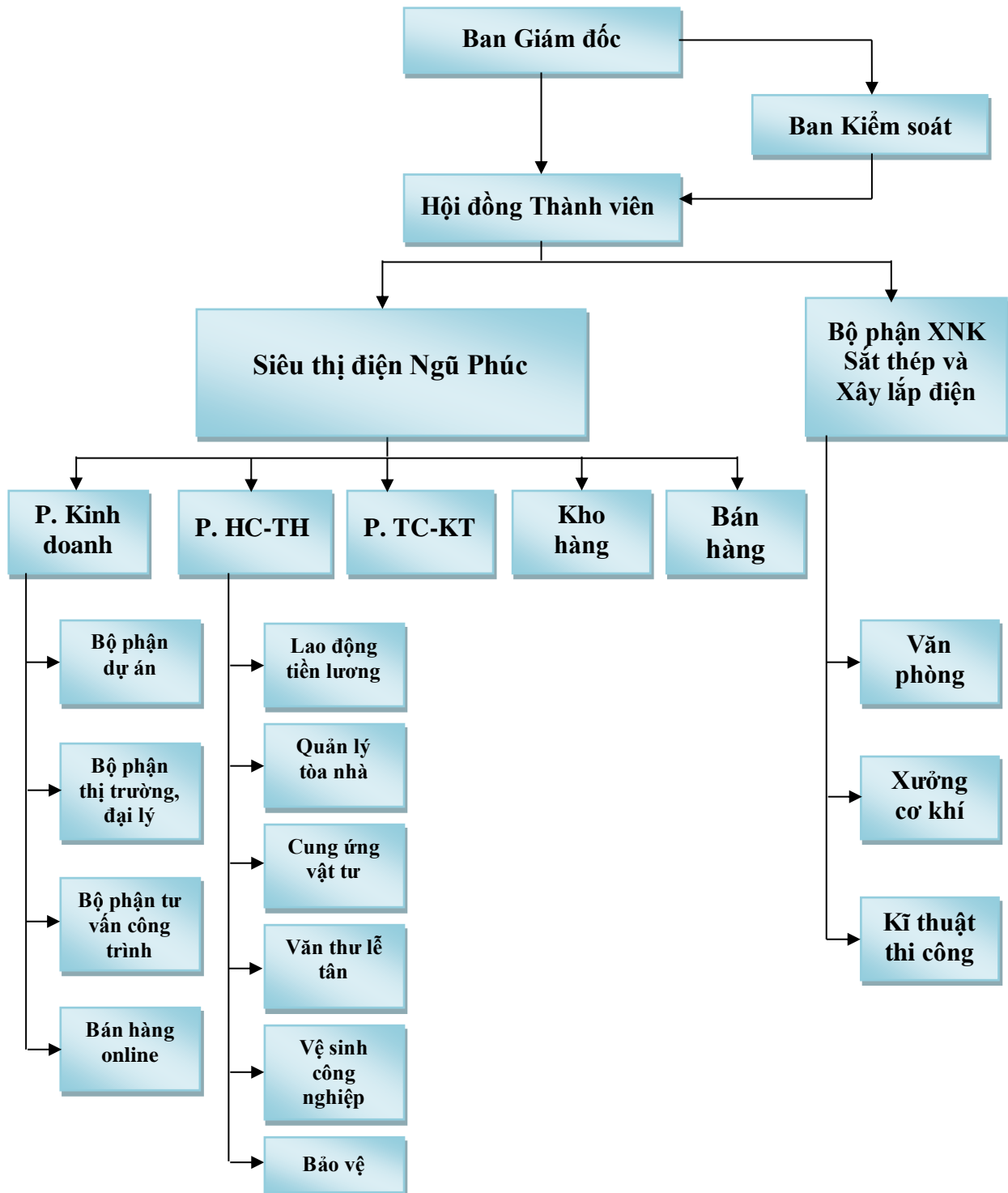
Công tắc và ổ cắm Uten  
Dây cáp điện Cadisun  
Dây cáp điện Cadivi  
Dây cáp điện Goldcup  
Dây cáp điện LS  
Dây cáp điện Taya  
Dây cáp điện Trần Phú  
Dây cáp điện trung thế  
Dây điện nhập khẩu Italy  
Dây điện nhập khẩu Master Tec  
Đèn bàn  
Đèn cầu thang  
Đèn chùm đồng  
Đèn chùm pha lê  
Đèn ốp trần  
Đèn pha chiếu ngoài trời  
Đèn phòng ăn  
Đèn sưởi  
Đèn trang trí ngoài trời  
Đèn tường  
Khởi động từ LS  
Khởi động từ Schneider  
Máy bơm Panasoni  
Máy bơm Stac Italy  
Máy cắt Schneider  
Máy phát điện  
Ổ cắm âm sàn Legrand  
Ổ cắm âm sàn Roman  
Ổ phích cắm công nghiệp Bals

Ổ phích cắm công nghiệp Delixi  
Ổ phích cắm công nghiệp Panasonic  
Ổ phích cắm Menekes  
Ổn áp Lioa  
Ổn áp Standa  
Ống chôn ngầm HDPE  
Ống luồn dây điện Panasonic  
Ống luồn dây điện Sino-Vanlock  
Ống sun sắt  
Phụ kiện ống luồn dây điện  
Phụ kiện ống luồn dây Panasonic  
Quạt trần Hunter  
Quạt trần Monte Carlo  
Rơ le nhiệt  
Thang- máng cáp  
Thiết bị cảm ứng Theben  
Thiết bị thông minh Dicom  
Thiết bị tự động hóa  
Tủ bảng điện  
Tủ cứu hỏa

Không chỉ được biết đến qua Siêu thị điện chuyên ngành, Ngũ Phúc còn là một trong những đơn vị kinh doanh, xuất nhập khẩu sắt thép hàng đầu miền Bắc. Với khu nhà xưởng rộng hơn 11.000 m<sup>2</sup>, Ngũ Phúc cung cấp các chủng loại sắt thép, sản xuất, kinh doanh, gia công thiết bị cơ khí, thang máng cáp, tủ bảng điện...uy tín và chất lượng.

Phần tiếp theo, tác giả sẽ giới thiệu một số sản phẩm tiêu biểu mà Công ty TNHH Thiết bị điện Ngũ Phúc đang sản xuất và kinh doanh.

### 2.1.4. Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc.

## 2.1.5. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty

**Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.**

*Đơn vị tính: đồng VN*

<b>Mã</b>	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
01	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	211.950.157.604	217.140.471.838	295.754.803.029
02	Các khoản giảm trừ	1.387.846.247	3.966.117	7.654.186
10	Doanh thu thuần từ bán hàng và cung cấp dịch vụ (10 = 01-02)	210.562.311.357	217.136.505.721	295.747.148.843
11	Giá vốn hàng bán	199.768.007.874	205.424.376.662	281.940.859.072
<b>20</b>	<b>Lợi nhuận gộp từ bán hàng và cung cấp dịch vụ (20 = 10 - 11)</b>	<b>10.794.303.483</b>	<b>11.712.129.059</b>	<b>13.806.289.771</b>
21	Doanh thu từ hoạt động tài chính	26.197.750	93.281.318	47.416.749
22	Chi phí tài chính	3.223.524.382	1.742.473.715	1.423.645.423
23	- Trong đó: Chi phí lãi vay	3.223.524.382	1.742.473.715	1.423.626.433
25	Chi phí bán hàng			
26	Chi phí quản lý doanh nghiệp	8.430.416.580	8.708.218.384	10.194.383.957
<b>30</b>	<b>Lợi nhuận thuần từ hoạt động KD{30=20+(21-22)-(25+26)}</b>	<b>(833.439.729)</b>	<b>1.354.718.278</b>	<b>2.235.677.140</b>
31	Thu nhập khác	875.810.128	110.399.396	0
32	Chi phí khác	9.888.674	70.994.512	0
<b>40</b>	<b>Lợi nhuận khác (40=31-32)</b>	<b>865.921.454</b>	<b>39.404.884</b>	<b>0</b>
<b>50</b>	<b>Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (50=30+40)</b>	<b>32.481.725</b>	<b>1.394.123.162</b>	<b>2.235.677.140</b>
51	Chi phí thuế DN hiện hành 20%	10.592.600	278.824.632	447.135.428
52	Chi phí thuế DN hoãn lại			
<b>60</b>	<b>Lợi nhuận sau thuế thu nhập DN (60=50-51-52)</b>	<b>21.889.125</b>	<b>1.115.298.530</b>	<b>1.788.541.712</b>
70	Lãi cơ bản trên cổ phiếu (*)			
71	Lãi suy giảm trên cổ phiếu (*)			

Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2015, 2016, 2017 của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc.

Bảng 2.1 trên mô tả kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc ba năm 2015, 2016, 2017. Nhìn chung, doanh thu từ bán hàng và cung cấp dịch vụ, lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh

và lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp đều tăng qua các năm. Cụ thể: Doanh thu từ bán hàng và cung cấp dịch vụ tăng từ 211.950.157.604 đồng năm 2015 lên 217.140.471.838 đồng năm 2016 và 295.754.803.029 đồng năm 2017, tương ứng mức tăng trưởng 2,44% và 36%. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh tăng từ âm (833.439.729) đồng năm 2015 lên 1.354.718.278 đồng năm 2016 và 2.235.677.140 đồng năm 2017. Năm 2015 lợi nhuận thuần của hoạt động kinh doanh âm do chi phí tài chính cao, chủ yếu là trả chi phí lãi vay (trên 3,2 tỷ đồng). Nguyên nhân, Công ty vay vốn để mở rộng xưởng cơ khí-sắt thép tại phường Sở Dầu, quận Hồng Bàng. Và, lợi nhuận sau thuế thu nhập DN tăng từ 21.889.125 đồng năm 2015 lên 1.115.298.530 đồng năm 2016 và 1.788.541.712 đồng năm 2017.

Nhìn chung, hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty đã được cải thiện rõ nét trong ba năm gần đây. Điều này thể hiện sự cố gắng, nỗ lực và tận tâm của Ban giám đốc, CBCNV trong các phòng ban, xưởng, bộ phận thời gian qua để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh cho Công ty. Thiết nghĩ, một trong những nhân tố quan trọng nhất tạo ra kết quả đó chính là yếu tố con người và công tác quản trị con người ở đây. Vậy, thực trạng nguồn nhân lực và công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc thời gian qua ra sao? Đây là điểm mạnh? Đây là điểm yếu và còn những tồn tại gì cần hoàn thiện? Thời cơ mang đến cho DN là gì? Và, thách thức ra sao trong thời gian tới? Cần hoàn thiện khâu nào trong công tác quản trị nhân lực ở đây? Phần tiếp theo tác giả sẽ đi sâu phân tích thực trạng công tác quản trị nhân lực của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc thời gian gần đây để tìm câu trả lời cho các câu hỏi trên.

## **2.2. Thực trạng nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc**

**Bảng 2.2: Thực trạng nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc  
giai đoạn 2013 – 2017.**

Năm	2013		2014		2015		2016		2017	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
<b>Tổng số lao động</b>	<b>115</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	<b>130</b>	<b>100</b>	<b>145</b>	<b>100</b>	<b>151</b>	<b>100</b>
<b>1. Theo TCCV</b>										
LĐ gián tiếp	35	30,43	36	30,00	36	27,69	39	26,90	40	26,49
LĐ trực tiếp	80	69,57	84	70,00	94	72,31	106	73,10	111	73,51
<b>2. Theo giới tính</b>										
Nam	85	73,91	89	74,17	99	76,15	112	77,24	117	77,48
Nữ	30	26,09	31	25,83	31	23,85	33	22,76	34	22,52
<b>3. Theo độ tuổi</b>										
18-25	29	25,21	27	22,50	29	22,31	31	21,38	30	19,87
26-35	55	47,82	58	48,33	62	47,69	67	46,21	71	47,02
36-45	17	14,79	19	15,83	21	16,15	27	18,62	29	19,21
> 46	14	12,18	16	13,34	18	13,85	20	13,79	21	13,90
<b>4. Theo trình độ</b>										
Trên Đại học	6	5,22	6	5,00	6	4,61	7	4,83	7	4,64
Đại học	19	16,53	20	16,67	21	16,15	22	15,17	23	15,23
Cao đẳng	25	21,74	26	21,67	27	20,77	29	20,00	31	20,53
Trung cấp nghề	40	34,78	42	35,00	45	34,62	49	33,79	50	33,11
Công nhân kỹ thuật	17	14,78	18	15,00	22	16,92	28	19,31	30	19,87
Lao động phổ thông	8	6,95	8	6,66	9	6,93	10	6,90	10	6,62

Nguồn: Tác giả tính toán từ số liệu của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc, 2018.

Bảng 2.2 trên mô tả thực trạng nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc giai đoạn 2013-2017 theo tính chất công việc (TCCV), theo giới tính, theo độ tuổi, và theo trình độ. Cụ thể như sau:

**\* Lực lượng lao động/nhân lực của Công ty**

Lực lượng lao động/nhân lực của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc tăng từ 115 lên 151 giai đoạn 2013-2017, tăng 36 người, tương đương tăng 31,30% về số tương đối. Điều này phản ánh nhu cầu lao động/nhân lực của Công ty tăng mạnh thời gian qua. Trên thực tế, Công ty TNHH thiết bị



điện Ngũ Phúc đã mở thêm một xưởng sản xuất, gia công cơ khí, sắt thép và thêm một siêu thị điện nữa tại phường Sở Dầu, quận Hồng Bàng, Hải Phòng. Điều này khiến nhu cầu nhân lực của Công ty tăng thêm để vận hành sản xuất kinh doanh hai cơ sở này.

#### **\* Lao động theo tính chất công việc (TCCV)**

Về lao động theo TCCV, cũng qua Bảng 2.2 trên ta thấy: Lao động gián tiếp làm trong các phòng ban và bộ máy quản trị của Công ty tăng từ 35 người năm 2013 lên 40 người năm 2017. Tăng 5 người, tương đương tăng 14,28%. Đây là số cán bộ văn phòng và cán bộ quản trị Công ty tuyển mới cho Xưởng sản xuất, gia công cơ khí, sắt thép và siêu thị mới tại Sở Dầu. Lao động trực tiếp tăng từ 80 năm 2013 lên 111 năm 2017. Tăng 31 người, tương đương tăng 38,75%. Tốc độ tăng lao động trực tiếp nhanh hơn tốc độ tăng lao động gián tiếp. Về cơ cấu, lao động gián tiếp trong Công ty giao động trong khoảng 25-30% còn lại lao động trực tiếp chiếm khoảng từ 70-75%. Cơ cấu nhân lực/lao động theo TCCV này phù hợp với đặc thù công việc của Công ty, vừa sản xuất vừa kinh doanh. Lao động trực tiếp chủ yếu làm tại Xưởng sản xuất, gia công cơ khí, sắt thép, bộ phận cung cấp dịch vụ xây lắp điện.

#### **\* Lao động theo giới tính của Công ty**

Về lao động theo giới tính: lao động Nam tăng từ 85 năm 2013 lên 117 năm 2017. Lao động nữ tăng từ 30 lên 34 cùng thời kỳ. Về cơ cấu, tỷ lệ lao động cả Nam lẫn Nữ đều tương đối ổn định trong giai đoạn này. Lao động Nam chiếm khoảng trên dưới 75%, còn lại là lao động Nữ chiếm trên dưới 25%. Cơ cấu này phù hợp với tính chất công việc và đặc thù kinh doanh của Công ty. Lao động Nữ chủ yếu làm trong khối văn phòng, kho, sale. Lao động Nam làm tại xưởng cơ khí, nhà máy thép, bộ phận kỹ thuật, thi công, cung cấp dịch vụ xây lắp điện dân dụng và nội thất cho tàu biển.

### **\* Lao động theo độ tuổi của Công ty**

Lao động trong Công ty được phân theo 4 nhóm tuổi thể hiện trong Bảng 2.2 trên. Qua Bảng 2.2 ta thấy số lao động nằm trong độ tuổi từ 18-35 chiếm trên dưới 70%. Lao động ở độ tuổi trên 35 chiếm khoảng 30%. Cơ cấu này phản ánh ở thời điểm hiện tại Công ty đang có nguồn nhân lực trẻ với sức khỏe dồi dào. Với số lượng lao động hiện có, Công ty có thể tiếp tục tận dụng tối đa nguồn lực này nhằm nâng cao năng suất, hiệu suất, cũng như hiệu quả sử dụng lao động và công tác quản trị nhân lực của tổ chức. Đây là một lợi thế giúp cho quá trình thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của mình và đạt được các mục tiêu chiến lược thời gian tới.

### **\* Lao động theo trình độ của Công ty**

Bảng 2.2 cho thấy nhân lực trình độ cao phục vụ cho công tác quản trị doanh nghiệp, điều hành sản xuất kinh doanh, tư vấn, thiết kế, và khối văn phòng chiếm khoảng 20% tổng lực lượng lao động. Số lao động có trình độ từ cao đẳng xuống trung cấp nghề chiếm khoảng 70%. Tỷ lệ này cho thấy đa số lao động trực tiếp của Công ty đã được qua đào tạo nghề bài bản. Còn lại, lao động phổ thông chiếm khoảng gần 10%. Đây là lực lượng lao động làm công tác vệ sinh, phục vụ,... tại Công ty, Siêu thị, Xưởng.

Đánh giá chung:

Nhìn chung, Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc có một lực lượng lao động trẻ, được đào tạo bài bản có thể đáp ứng tốt nhu cầu nhân lực cho hoạt động sản xuất, kinh doanh của Công ty. Cơ cấu lao động theo TCCV, giới tính, độ tuổi, trình độ cũng tương đối hợp lý và phù hợp với đặc thù ngành nghề và yêu cầu của quá trình sản xuất, kinh doanh của Công ty. Phần tiếp theo tác giả sẽ đi sâu phân tích thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc thời gian qua.

## **2.3. Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc**

### **2.3.1. Thực trạng công tác hoạch định nhân lực tại Công ty**

Là một doanh nghiệp tư nhân, hoạt động theo cơ chế thị trường, tự chủ về tài chính, lấy thu bù chi, đảm bảo có lãi, công tác hoạch định nhân lực của Công ty luôn được coi trọng, thể hiện ở cả tư duy lẫn cách làm. Giám đốc Công ty Nguyễn Khánh Toàn luôn xác định con người là yếu tố then chốt, do vậy công tác hoạch định nhân lực luôn được anh xem trọng. Việc hoạch định nhân lực cho Công ty được thực hiện rất bài bản. Việc hoạch định nhân lực của Công ty dựa vào nhu cầu nhân lực cho hoạt động sản xuất, kinh doanh trong thời gian, kỳ kinh doanh, năm tài chính tiếp theo, vào số lượng và chất lượng nhân lực hiện có, vào việc phân tích nguồn cung từ bên trong và bên ngoài v.v... Cụ thể, các căn cứ để hoạch định chiến lược, kế hoạch nhân lực cho Công ty là:

- Mục tiêu kinh doanh của năm tài chính hiện tại.
- Nhiệm vụ trong thời kỳ, năm tài chính tiếp theo.
- Doanh thu, lợi nhuận, tốc độ tăng trưởng cần đạt được của Công ty.
- Dựa vào thực trạng nhân lực hiện có và các phân tích về biến động lao động trong tương lai như: số lượng lao động sẽ về hưu, nghỉ ốm, chuyển việc, thai sản, v.v...

- Phân tích thị trường lao động (cung lao động)

Để tránh việc thụ động trong quá trình tuyển dụng cũng như khó khăn trong việc sắp xếp, bố trí nhân lực đáp ứng yêu cầu thực tế sản xuất kinh doanh, hàng năm Phòng Hành chính Tổng hợp sẽ tổng hợp nhu cầu tuyển dụng của các Phòng, Ban, Xí nghiệp, Bộ phận trong Công ty và soạn thảo trình lên Ban Giám đốc để xin ý kiến chỉ đạo, phê duyệt.

Sau khi xác định chính xác nhu cầu tuyển dụng trong năm, Phòng Hành chính Tổng hợp sẽ xây dựng kế hoạch tuyển dụng bao gồm: nguồn tuyển dụng, phương pháp tuyển dụng và thời gian tuyển dụng. Thực hiện tuyển dụng theo đúng quy trình tuyển dụng của Công ty. Dưới đây là kế hoạch nhân lực của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc giai đoạn 2013-2017.

**Bảng 2.3: Kế hoạch nhân lực của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc giai đoạn 2013-2017.**

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015	2016	2017
1	Nhân lực theo KH	Người	117	120	132	146	151
2	Nhân lực thực hiện	Người	115	120	130	145	151
3	Tỷ lệ so với KH	%	98,29	100	98,48	99,31	100

Nguồn: Phòng Hành chính Tổng hợp, Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc, 2018.

Việc hoạch định nhân lực của Công ty được Phòng Hành chính Tổng hợp thực hiện dựa vào:

- Mục tiêu kinh doanh.
- Nhiệm vụ được giao trong thời kỳ, năm tài chính tiếp theo.
- Doanh thu, lợi nhuận, tốc độ tăng trưởng.
- Dựa vào thực trạng nhân lực hiện có và các phân tích về biến động lao động trong tương lai như: số lượng lao động sẽ về hưu, nghỉ ốm, chuyển việc, thai sản, v.v...
- Phân tích thị trường lao động (cung lao động).

Tuy đã có những phân tích, dự báo nhân lực toàn Công ty hàng năm, và dựa trên những căn cứ xác đáng, nhưng qua Bảng 2.3 trên ta có thể thấy số lượng nhân lực thực tế của Công ty giai đoạn 2013-2017 vẫn chưa đáp ứng được 100% nhu cầu của đơn vị vào các năm 2013, 2015 và 2016. Nhưng, sự thiếu hụt này là không đáng kể, không ảnh hưởng lớn/nghiêm trọng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty thời gian qua.

**Bảng 2.4: Nhu cầu tuyển dụng nhân lực của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc giai đoạn 2013-2017.**

TT	Phòng, Ban, Đơn vị, XN	ĐVT	2013	2014	2015	2016	2017
1	Ban giám đốc	Người	0	0	1	0	0
2	Bộ phận XNK Sắt thép và Xây lắp điện	Người	4	2	6	7	1
3	Ban Kiểm soát	Người	0	0	0	0	0
4	Phòng Kinh doanh	Người	0	1	0	3	1
5	Phòng Hành chính Tổng hợp	Người	0	0	1	1	1
6	Phòng Tài chính Kế toán	Người	0	1	1	0	0
7	Kho hàng	Người	2	1	1	2	0
8	Bộ phận Bán hàng	Người	2	0	2	3	3
<b>Tổng cộng</b>			<b>8</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>6</b>

Nguồn: Phòng Hành chính Tổng hợp, Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc, 2018.

**Bảng 2.5: Tổng hợp số lượng tuyển dụng và thôi việc của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc giai đoạn 2013-2017.**

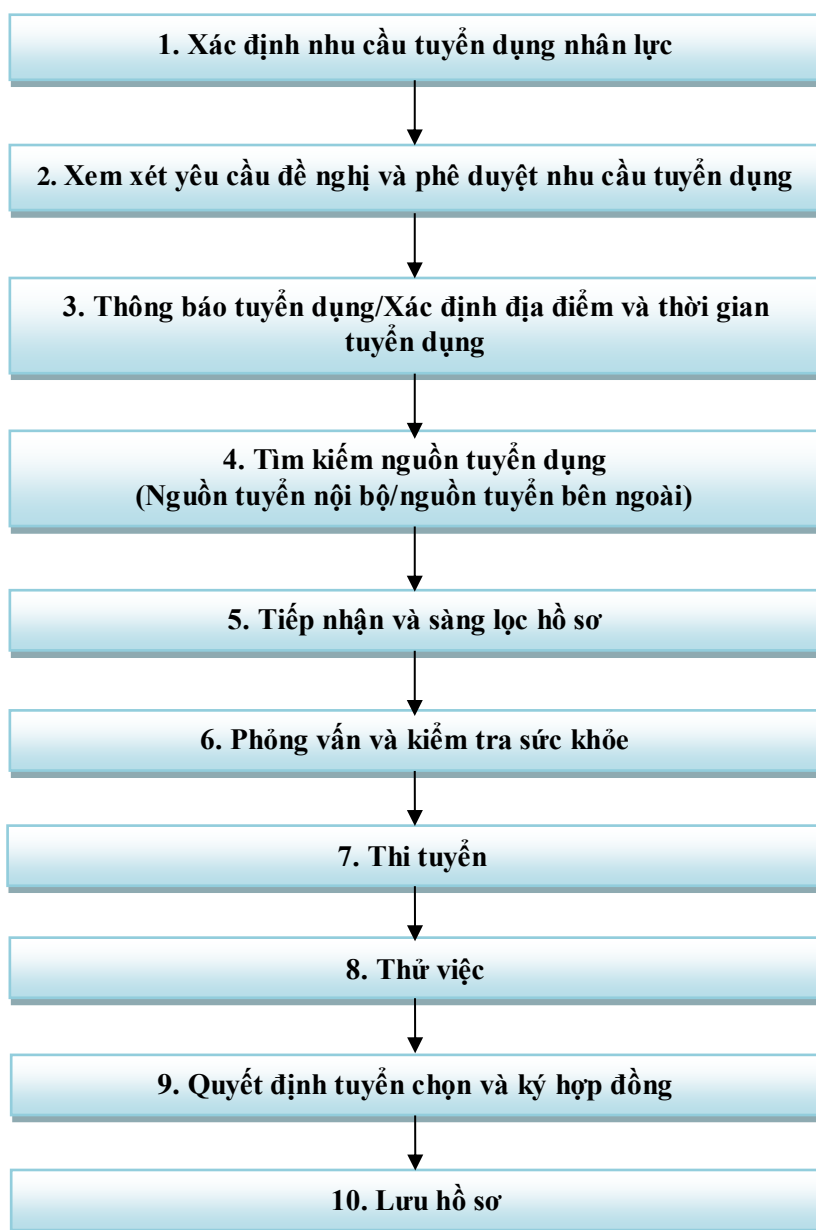
Năm	Số lao động thực tế	Tuyển mới		Thôi việc, nghỉ TS,...	
		Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
2013	115	6	5,21	0	0
2014	120	5	4,17	0	0
2015	130	12	9,23	2	1,53
2016	145	16	11,03	1	0,69
2017	151	6	3,97	0	0

Nguồn: Phòng Hành chính Tổng hợp, Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc, 2018.

Qua Bảng 2.4 và Bảng 2.5 ta thấy số lượng lao động thôi việc, chuyển việc, nghỉ hưu, nghỉ thai sản chiếm dưới 5% so với tổng lực lượng lao động

của Công ty. Tuy không thực sự quá lớn nhưng Công ty cũng cần có những đánh giá chuẩn xác số lượng này để đề phòng sự xáo trộn trong sản xuất kinh doanh cũng như có kế hoạch tuyển dụng, luân chuyển để lấp vào sự thiếu hụt lao động này giúp duy trì sự ổn định của hoạt động sản xuất kinh doanh.

### 2.3.2. Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực của Công ty



Sơ đồ 2.2: Quy trình tuyển dụng nhân lực của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc.

Hiện nay Công ty hoạt động trên địa bàn Thành phố Hải Phòng nên có nguồn nhân lực rất dồi dào. Bởi đây là thành phố lớn thứ 3 cả nước sau Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh. Hải Phòng có trên 2 triệu dân, có các Trường Đại học như Hàng Hải, Hải Phòng, Đại học Y Dược, Đại học Dân lập Hải Phòng, Cao đẳng Nghề Du lịch Hải Phòng, Cao đẳng Kinh tế Bắc Bộ, Bách Nghệ,...đào tạo đa ngành đa nghề. Lượng sinh viên ra trường lớn. Điều này giúp hoạt động tuyển dụng của Công ty trở nên thuận lợi hơn. Việc tuyển dụng nhân lực của Công ty được thực hiện theo quy trình sau.

***Bước 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng nguồn nhân lực.***

Hàng năm, căn cứ vào mục tiêu, kế hoạch sản xuất kinh doanh, yêu cầu của các vị trí, công việc cho giai đoạn, năm tiếp theo, Công ty thực hiện công tác dự báo, tính toán định biên và xác định nhu cầu lao động cần tuyển, rồi hoạch định chiến lược/kế hoạch tuyển dụng nhân lực. Các phòng, ban, đơn vị trong Công ty gửi nhu cầu nhân lực phòng mình lên Phòng Hành chính Tổng hợp. Lãnh đạo Phòng xem xét, lên kế hoạch rồi trình Ban Giám đốc để duyệt từ 3-4 tháng trước khi tổ chức công tác tuyển dụng.

***Bước 2: Xem xét yêu cầu, đề nghị và phê duyệt nhu cầu tuyển dụng.***

- Chậm nhất 7 ngày làm việc kể từ ngày nhận phiếu yêu cầu (trừ ngày nghỉ hàng tuần và các ngày lễ lớn), Ban Giám đốc xem xét phê duyệt yêu cầu tuyển dụng nhân lực do Phòng Hành chính Tổng hợp gửi lên để làm cơ sở triển khai thực hiện việc tuyển dụng nhân lực.

- Trường hợp nhu cầu tuyển dụng phát sinh ngoài kế hoạch, các phòng, đơn vị gửi phiếu nhu cầu nhân sự phát sinh đột xuất cho Phòng Hành chính Tổng hợp. Phòng Hành chính Tổng hợp sẽ xem xét và trình bổ sung cho Ban Giám đốc. Sau khi tiếp nhận yêu cầu bổ sung, Ban Giám đốc sẽ xem xét, nếu thấy phù hợp sẽ phê duyệt bổ sung.

***Bước 3: Thông báo tuyển dụng/Xác định địa điểm và thời gian tuyển dụng/Tìm kiếm người xin việc.***

***a. Thông báo tuyển dụng:***

Căn cứ vào phiếu yêu cầu tuyển dụng đã được Ban Giám đốc Công ty phê duyệt, Phòng Hành chính Tổng hợp ra thông báo tuyển dụng. Công ty quy định nội dung thông báo tuyển dụng phải bao gồm: Thông tin khái quát về Công ty, vị trí tuyển dụng, số lượng nhân lực cần tuyển, mô tả công việc, yêu cầu đối với vị trí ứng tuyển, khái quát về nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc, yêu cầu hồ sơ, thời gian và địa điểm thu nhận hồ sơ.

***b. Xác định địa điểm và thời gian tuyển dụng.***

- Khi có nhu cầu cần tuyển thì công tác này được giao cho Phòng Hành chính Tổng hợp thực hiện dưới sự giám sát của Ban Giám đốc. Thông thường, thì việc tuyển mộ được thực hiện tại địa điểm của Công ty tại Lê Hồng Phong.

- Thời gian cho quá trình tuyển dụng thường kéo dài tùy theo vị trí công việc, số lượng nhân lực cần tuyển nhiều hay ít, tiến độ công việc cần nhanh hay chậm. Đối với các vị trí cấp quản lý và khi nhu cầu tuyển dụng cao thì cần nhiều thời gian để lựa chọn được những ứng viên phù hợp nhất.

***c. Tìm kiếm nguồn nhân lực.***

Công ty thường tìm kiếm ứng viên thông qua các trường Đại học, Cao đẳng, Trung cấp nghề trên địa bàn Hải Phòng, qua sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên trong Công ty.

***Bước 4: Tìm kiếm nguồn tuyển dụng (Nguồn tuyển nội bộ/nguồn tuyển bên ngoài).***

Với mỗi nguồn tuyển mộ khác nhau, Công ty sẽ xác định phương pháp tuyển mộ khác nhau. Cụ thể:



*a. Nguồn tuyển nội bộ:*

- Công ty thông báo tuyển dụng công khai minh bạch trong nội bộ Công ty thông qua: Gửi email, dán thông báo tuyển dụng.

*b. Nguồn tuyển bên ngoài:*

- Tìm kiếm thông qua việc tham gia tổ chức các tour tuyển dụng tại các Trường Đại học, Cao đẳng, Trung cấp nghề trên địa bàn Hải Phòng.

- Đăng thông báo tuyển dụng trước cổng Công ty, phát tờ rơi tuyển dụng, Pano treo trên đường phố, đăng trên website Công ty.

Qua đây ta thấy Công ty mới chỉ dừng lại ở việc đăng thông tin tuyển dụng đơn thuần mà chưa có những biện pháp cụ thể, mới lạ để thu hút, tập trung sự chú ý của nguồn ứng viên tiềm năng cần tuyển. Ví dụ: làm nổi bật thông tin tuyển dụng của Công ty bằng những chế độ đãi ngộ tốt, hình ảnh, màu sắc thông báo tuyển dụng bắt mắt, thông tin tuyển dụng luôn hiển thị ở trang nhất các báo, liên kết với các trang website của đối tác để đăng tải thông tin tuyển dụng,... Bảng 3.4 dưới đây trình bày số lượng hồ sơ ứng tuyển thời gian qua.

**Bảng 2.6: Số lượng hồ sơ ứng tuyển vào Công ty theo nguồn tuyển dụng giai đoạn 2013-2017.**

Năm	Nhu cầu tuyển dụng		Số lượng hồ sơ nộp xin tuyển			
	Nguồn nội bộ	Nguồn ngoài	Nội bộ		Ngoài	
			Kế hoạch	Thực hiện	Kế hoạch	Thực hiện
2013	3	5	3	3	5	9
2014	2	3	2	2	3	12
2015	3	9	3	4	9	15
2016	2	14	2	3	14	17
2017	1	5	1	2	5	14

Nguồn: Phòng Hành chính Tổng hợp, Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc, 2018.

### *Bước 5: Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ.*

Sau khi việc thông báo tuyển dụng được đăng tải, Công ty tiến hành tiếp nhận hồ sơ. Việc tiếp nhận hồ sơ được tiến hành thông qua hai hình thức đó là: nộp hồ sơ trực tiếp hoặc thông qua đường bưu điện, do nhân viên Phòng Hành chính Tổng hợp đảm nhiệm. Khi đã có đủ hồ sơ cần thiết, Phòng Hành chính Tổng hợp tiến hành nghiên cứu, phân loại và lựa chọn sơ bộ hồ sơ. Hồ sơ của ứng viên tối thiểu phải đầy đủ các tiêu chí như:

Về mặt hình thức: Hồ sơ phải phôtô công chứng đầy đủ theo yêu cầu, quy định của Công ty.

Về mặt nội dung: Hồ sơ phải thể hiện được trình độ chuyên môn cũng như các kiến thức theo yêu cầu của từng vị trí dự tuyển thông qua đơn xin việc, sơ yếu lý lịch và các bằng cấp, chứng chỉ có liên quan. Ứng viên phải được xác nhận có đủ sức khỏe thông qua giấy khám sức khỏe đã được xác nhận của Cơ quan Y tế có thẩm quyền. Bảng 2.7 dưới đây trình bày công tác kiểm tra, phân loại hồ sơ ứng viên giai đoạn 2013-2017 tại Công ty.

**Bảng 2.7: Thống kê công tác kiểm tra, phân loại hồ sơ giai đoạn 2013-2017 tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc.**

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015	2016	2017
1	Nhu cầu tuyển dụng	Người	8	5	12	16	6
2	Số hồ sơ tuyển dụng	Hồ sơ	12	14	19	20	16
3	Số hồ sơ đạt yêu cầu	Hồ sơ	11	14	19	18	15

Nguồn: Phòng Hành chính Tổng hợp, Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc, 2018.

### *Bước 6: Phỏng vấn và kiểm tra sức khỏe.*

Khi có đủ hồ sơ của các ứng viên, Phòng Hành chính Tổng hợp sẽ tiến hành gọi điện, gửi e-mail, thông báo và hẹn lịch phỏng vấn cho các ứng viên.

Thời gian gọi chậm nhất là 2 ngày trước khi phỏng vấn. Trong quá trình gọi thông báo lịch phỏng vấn, Công ty thông báo chi tiết cho ứng viên về địa điểm, thời gian buổi phỏng vấn. Người phỏng vấn là đại diện Phòng Hành chính Tổng hợp, Ban Giám đốc có tham gia thực hiện, giám sát nếu muốn.

Mục tiêu của vòng phỏng vấn này là xác lập mối quan hệ giữa người xin việc và người sử dụng lao động-Công ty, xác định tố chất và khả năng của các ứng viên xem họ có phù hợp với yêu cầu công việc của Công ty hay không. Trong quá trình phỏng vấn, người phỏng vấn sẽ quan sát thái độ, khả năng giao tiếp của ứng viên và đặt ra những câu hỏi cho ứng viên. Nội dung của những câu hỏi xoay quanh việc kiểm chứng các thông tin cá nhân, tìm hiểu về thông tin khác của bản thân mà chưa đề cập đến trong hồ sơ, các thông tin về công việc cũ và mong muốn công việc mới.

Sau khi phỏng vấn, Hội đồng phỏng vấn của Công ty sẽ họp và ra quyết định các ứng viên được bước tiếp vào vòng thi tuyển. Việc phỏng vấn và kiểm tra sức khỏe của Công ty được thực hiện khá bài bản và cụ thể, không khí phỏng vấn thoải mái, cởi mở giúp ứng viên có cơ hội phát huy hết tố chất cũng như năng lực của bản thân mình.

#### *Bước 7: Thi tuyển.*

Những ứng viên đã lọt qua vòng phỏng vấn sơ bộ và kiểm tra sức khỏe được phép tham gia vòng thi tuyển. Đối với phần thi lý thuyết, hình thức thi là thi viết, không thi trắc nghiệm, thí sinh làm trực tiếp ra giấy theo mẫu đề của Công ty. Tùy thuộc vào từng vị trí mà đề thi khác nhau do Công ty cung cấp. Sau khi các ứng viên làm bài thi xong, bài thi sẽ được chuyển đến cho bộ phận ra đề chấm điểm. Nguyên tắc chấm thi thực hiện theo quy định của Hội đồng tuyển chọn. Điểm thi sẽ lấy theo thang điểm 10, kết quả sẽ được lấy theo thứ tự từ cao tới thấp.

Nhận xét: việc tổ chức thi tuyển của Công ty thực hiện khá tốt, có sự chuẩn bị và kế hoạch thực hiện một cách rõ ràng, chuẩn mực và công bằng cho các ứng viên. Hệ thống đề thi đa dạng có thể phân loại được năng lực của ứng viên. Đặc biệt, Bộ câu hỏi liên quan đến các chuyên ngành ứng tuyển được Công ty tổng hợp lại và công khai trên Website của Công ty, giúp ứng viên thuận lợi hơn trong quá trình thu thập tài liệu, điều đó cũng thể hiện sự minh bạch, rõ ràng trong quy trình tuyển chọn. Tuy nhiên, nội dung đề thi của công ty vẫn còn mang nặng tính lý thuyết và hình thức thi cứng nhắc. Công ty nên sử dụng thêm một số câu hỏi trắc nghiệm đan xen vào đề thi để kiểm tra toàn diện các kỹ năng và trình độ của ứng viên dự tuyển. Bảng 3.6 dưới đây thống kê công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc thời gian vừa qua.

**Bảng 2.8: Thống kê công tác tuyển dụng tại Công ty giai đoạn 2013-2017.**

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015	2016	2017
1	Nhu cầu tuyển dụng	Người	8	5	12	16	6
2	Số hồ sơ đạt yêu cầu	Hồ sơ	11	14	19	18	15
3	Số hồ sơ tham gia thi	Hồ sơ	11	14	19	18	15
4	Số ứng viên trúng tuyển	Người	6	5	12	16	6

Nguồn: Phòng Hành chính Tổng hợp, Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc, 2018.

*Bước 8: Thử việc.*

Dựa vào kết quả thi tuyển, Phòng Hành chính Tổng hợp sẽ mời các ứng viên đạt yêu cầu đến Công ty để thử việc. Nhân viên Phòng Hành chính Tổng hợp sẽ tiến hành ký hợp đồng thử việc với ứng viên đạt yêu cầu và đã trúng tuyển. Nhân viên Phòng đưa ra chương trình, thời gian thử việc mà nhân viên mới phải thực hiện. Thường, chương trình này diễn ra trong 2 tháng tùy theo tính chất công việc và ứng viên được nhận mức lương thử việc của Công ty.

Sau khi hết thời gian thử việc, Phòng Hành chính Tổng hợp sẽ tiến hành đánh giá thử việc. Phòng Hành chính Tổng hợp gửi mẫu “Đánh giá nhân viên sau thời gian thử việc” tới bộ phận liên quan để đánh giá và đưa ra đề xuất có tiếp nhận người lao động vào làm việc chính thức hay không. Kết quả đánh giá sẽ được gửi về Phòng Hành chính Tổng hợp. Nếu kết quả đánh giá không đạt yêu cầu thì Phòng Hành chính Tổng hợp sẽ thông báo chấm dứt hợp đồng thử việc với người lao động. Các tiêu chí đánh giá nhân viên thử việc gồm: tinh thần, thái độ, trách nhiệm đối với công việc, kết quả hoàn thành nhiệm vụ được giao, ý thức tổ chức kỷ luật... Nếu đạt, Công ty sẽ thực hiện ký hợp đồng lao động với ứng viên đó.

*Bước 9: Quyết định tuyển chọn và ký hợp đồng.*

Ứng viên sau khi thử việc và được trưởng bộ phận, phòng, ban phụ trách đánh giá đạt yêu cầu, Phòng Hành chính Tổng hợp sẽ ra quyết định cho nhân viên mới nhận việc chính thức. Nhân viên mới sẽ được ký kết hợp đồng lao động và hưởng đầy đủ các chính sách, chế độ phúc lợi theo quy định của Công ty. Chẳng hạn tham gia chế độ BHXH-BHYT-BHTN, chế độ phép năm, lương tháng 13, chế độ du lịch nghỉ mát hàng năm, được tham gia các khóa đào tạo miễn phí... Hợp đồng lao động sẽ được ký theo thời hạn 1 năm. Sau 1 năm đánh giá tiếp, nếu đạt tiêu chuẩn công ty sẽ tái ký hợp đồng lần 2. Sau 2 năm người lao động được đánh giá tốt thì Công ty sẽ ký hợp đồng không xác định thời hạn theo đúng quy định của Bộ Luật lao động.

**Bảng 2.9: Số lượng lao động được tuyển vào Công ty giai đoạn 2013-2017.**

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015	2016	2017
1	Số lượng lao động kế hoạch	Người	8	5	12	16	6
2	Số lượng lao động tuyển vào	Người	6	5	12	16	6
3	Tỷ lệ thực hiện so với kế hoạch	%	75	100	100	100	100

Nguồn: Phòng HC-TH, Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc, 2018.

Đánh giá chung: Nhìn chung quy trình tuyển dụng nhân lực của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc thời gian qua là tương đối chặt chẽ, khoa học. Công ty đã kết hợp tuyển dụng được ở cả 2 nguồn là nội bộ Công ty và bên ngoài để vừa tận dụng tạo việc làm cho người quen, vừa tuyển được nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu công việc từ bên ngoài đơn vị.

### **2.3.3. Thực trạng công tác sắp xếp và sử dụng nhân lực tại Công ty**

Tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc, công việc của các cấp quản lý từ Trưởng các Phòng, Ban, Đơn vị, Trung tâm, Xí nghiệp được Giám đốc trực tiếp phân công. Còn từ cấp Phó cho đến nhân viên sẽ do Trưởng các Phòng, Ban, Đơn vị, Trung tâm, Xí nghiệp phân công công việc cụ thể. Vai trò công việc cũng như chuyên môn trong công việc đều được tham khảo, xét duyệt dựa vào bảng phân tích, mô tả công việc và trình độ chuyên môn của từng cá nhân để bố trí phân công công việc cụ thể.

Là một doanh nghiệp chuyên hoạt động trong lĩnh vực mua bán, phân phối thiết bị điện trang trí dân dụng, nội thất tàu biển, máy phát điện dân dụng, xây lắp điện, sản xuất, kinh doanh sắt, thép,... nên bản chất công việc của Công ty cũng có nhiều điểm khác biệt so với các loại hình doanh nghiệp khác. Việc người lao động có quan tâm và yêu thích công việc của mình hay không phụ thuộc rất lớn vào việc phân công, bố trí công việc có hợp lý hay không. Bảng 2.10 dưới đây mô tả số lượng nhân lực được bố trí sử dụng tại các Phòng, Ban, Đơn vị, Trung tâm, Xí nghiệp của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc giai đoạn 2013-2017.

**Bảng 2.10: Cơ cấu nhân lực tại các Phòng, Ban, Đơn vị, Xí nghiệp của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc giai đoạn 2013-2017.**

TT	Phòng, Ban, Đơn vị, XN	ĐVT	2013	2014	2015	2016	2017
1	Ban giám đốc	Người	3	3	3	3	3
2	Ban Kiểm soát	Người	2	2	2	2	2
3	Bộ phận XNK Sắt thép và Xây lắp điện	Người	74	77	84	95	100
4	Phòng Kinh doanh	Người	7	8	8	9	9
5	Phòng Hành chính Tổng hợp	Người	6	6	7	7	7
6	Phòng Tài chính Kế toán	Người	4	4	4	5	5
7	Kho hàng	Người	9	9	10	10	10
8	Bộ phận Bán hàng	Người	10	11	12	14	15
<b>Tổng cộng</b>			<b>115</b>	<b>120</b>	<b>130</b>	<b>145</b>	<b>151</b>

Nguồn: Phòng HC-TH, Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc, 2018.

Trong những năm qua công tác bố trí, sắp xếp nhân lực được Ban lãnh đạo Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc 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 thời gian qua.

**Bảng 2.11: Mức độ bố trí hợp lý nhân lực làm việc tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc giai đoạn 2013-2017.**

Tiêu chí	ĐVT	2013	2014	2015	2016	2017
Số lượng lao động bố trí đúng chuyên môn, nghiệp vụ	Người	100	111	121	138	140
	%	86,95	92,5	93,07	95,17	92,71
Số lượng lao động bố trí không đúng chuyên môn, nghiệp vụ	Người	15	9	9	7	11
	%	13,05	7,5	6,93	4,83	7,29
<b>Tổng số</b>		<b>115</b>	<b>120</b>	<b>130</b>	<b>145</b>	<b>151</b>

Nguồn: Phòng HC-TH, Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc, 2018.

Bảng 2.11 cho thấy việc bố trí, sử dụng nhân lực làm việc đúng chuyên môn, nghiệp vụ của Công ty khá tốt. Bình quân số lao động làm việc đúng chuyên môn, nghiệp vụ đạt khá cao, trên 90%/năm giai đoạn 2013-2017. Tỷ lệ lao động không được bố trí đúng chuyên môn, nghiệp vụ đã giảm từ 13,05% năm 2013 xuống còn 7,29% năm 2017. Điều này chứng tỏ lãnh đạo các Phòng, Ban, Đơn vị, Trung tâm, Xí nghiệp của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc thời gian qua đã nghiên cứu khá kỹ yêu cầu của từng vị trí công việc và điểm mạnh của từng nhân lực trong doanh nghiệp để bố trí công việc hợp lý. Điều này sẽ phát huy được lợi thế, sở trường của lao động, giúp lao động hăng say với công việc, tăng năng suất, hoàn thành tốt nhiệm vụ, trung thành, gắn bó với doanh nghiệp.

#### **2.3.4. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty**

Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc tiến hành xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực trên cơ sở:

- Phiếu mô tả công việc, bảng phân công nhiệm vụ, kết quả hoàn thành công việc.

- Đề xuất đào tạo của người quản lý bộ phận.

- Đơn xin đi học của cá nhân.

- Những người mới được tuyển dụng hoặc bổ nhiệm

Mục đích đào tạo:

- Cập nhật các kiến thức làm việc.

- Trang bị những kỹ năng cần thiết, nâng cao năng lực làm việc cho người lao động.

- Đào tạo cho các cán bộ quản lý, kỹ thuật viên, các nhân viên

- Thực trạng làm việc tại Công ty trong năm.



Trên cơ sở đó trường các Phòng, Ban, Đơn vị, Xí nghiệp trực thuộc Công ty lập nhu cầu đào tạo gửi về Phòng Hành chính Tổng hợp vào tháng 1 hàng năm. Sau đó, Phòng Hành chính Tổng hợp sẽ tiến hành lập kế hoạch đào tạo gồm các yêu cầu sau:

- Trình độ cần đào tạo.
- Thời gian bắt đầu và kết thúc đào tạo.
- Kinh phí đào tạo
- Đối tượng đào tạo: Lao động trực tiếp, lao động gián tiếp và đào tạo người quản lý.
- Số lượng nhân viên được đào tạo, đào tạo những lớp nào.
- Phương pháp đào tạo.

Cơ sở xác định số lượng đào tạo là yêu cầu của công việc và mức độ chưa đáp ứng yêu cầu của các cá nhân thuộc các đơn vị trong Công ty. Tùy theo điều kiện về tài chính của Công ty cũng như yêu cầu về thời gian của các công việc mà Ban Giám đốc và Phòng Hành chính Tổng hợp sẽ kết hợp phê chuẩn và ra quyết định về số lượng, nội dung và thời gian đào tạo.

Đào tạo dài hạn thường là phục vụ cho mục tiêu, nhiệm vụ trong tương lai, vì vậy, nếu đào tạo tập trung thì Công ty cần cử người thay thế, nếu đào tạo bán thời gian thì Công ty bổ xung người hỗ trợ khi cán bộ vắng mặt đi học.

**Bảng 2.12: Nhu cầu đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc giai đoạn 2013-2017.**

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015	2016	2017
1	Kế hoạch đào tạo	Người	23	25	35	40	42
2	Thực hiện đào tạo	Người	23	25	33	38	42
3	Tỷ lệ thực hiện so với kế hoạch	%	100	100	94,28	95	100

Nguồn: Phòng HC-TH, Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc, 2018.

Năm 2013, Phòng Hành chính Tổng hợp tổng hợp nhu cầu đào tạo là 23 lượt người, trong khi thực tế đào tạo cũng là 23 người, tỷ lệ thực hiện so với kế hoạch là 100%. Năm 2015, tỷ lệ chỉ đạt 94,28%, năm 2016 là 95% lý do là một số lao động bận việc gia đình đột xuất nên không thể tham gia. Các năm còn lại đều thực hiện được 100% so với kế hoạch đề ra của Công ty.

#### **2.3.4.1. Nội dung và phương pháp đào tạo của Công ty**

Hiện tại Công ty đang áp dụng 2 phương pháp đào tạo:

- Đào tạo bên trong: Do người có thâm niên chỉ dạy cho nhân viên mới. Khi công việc thành thạo, cấp quản lý sẽ động viên, thôi thúc nhân viên làm việc tốt hơn.

- Đào tạo bên ngoài: Nhân viên Công ty được học các lớp để nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng kinh doanh, kỹ thuật,...

**Bảng 2.13: Cơ cấu đào tạo nhân lực tại Công ty giai đoạn 2013-2017.**

<b>TT</b>	<b>Phòng, Ban, Đơn vị, XN</b>	<b>ĐVT</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
1	Ban giám đốc	Người	0	1	0	0	0
2	Ban Kiểm soát	Người	0	0	0	0	1
3	Bộ phận XNK Sắt thép và Xây lắp điện	Người	15	16	21	23	30
4	Phòng Kinh doanh	Người	1	0	1	0	1
5	Phòng Hành chính Tổng hợp	Người	2	1	1	1	1
6	Phòng Tài chính Kế toán	Người	1	0	1	1	1
7	Kho hàng	Người	2	4	5	5	4
8	Bộ phận Bán hàng	Người	2	3	4	8	4
<b>Tổng cộng</b>			<b>23</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>38</b>	<b>42</b>

Nguồn: Phòng HC-TH, Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc, 2018.

Trong những năm gần đây, số lượng nhân viên tham gia các nội dung đào tạo đều tăng. Trong đó, đào tạo về tay nghề, nghiệp vụ cho công nhân Xưởng sản xuất sắt thép, nhân viên văn phòng, kho hàng, sale được chú trọng hơn các nội dung khác. Ngoài ra nhân lực ở Ban Giám đốc cũng được đào tạo để nâng cao năng lực quản lý điều hành. Năm 2013, có 23 lượt lao động Công ty tham gia các khóa đào tạo, năm 2016 tăng lên 38 lượt, và năm 2017 là 42 lượt.

**Bảng 2.14: Phương pháp đào tạo nhân lực tại Công ty giai đoạn 2013-2017.**

TT	Chỉ tiêu	2013	2014	2015	2016	2017
1	Đào tạo ở các trường lớp chính quy (bên ngoài)	8	10	13	13	20
2	Đào tạo qua các bài giảng, hội thảo, trao đổi kinh nghiệm (đào tạo nội bộ)	15	15	20	25	22
<b>Tổng số</b>		<b>23</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>38</b>	<b>42</b>

Nguồn: Phòng HC-TH, Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc, 2018.

Công tác đào tạo nhân lực của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc trong giai đoạn này phổ biến là đào tạo qua các bài giảng, hội thảo, trao đổi kinh nghiệm trong nội bộ Công ty kết hợp với việc gửi nhân lực đào tạo tại các cơ sở bên ngoài. Việc kết hợp 2 hình thức đào tạo này giúp cho việc tiết kiệm một phần chi phí nhưng vẫn đảm bảo yêu cầu của việc nâng cao chuyên môn, kỹ năng, nghiệp vụ cho nhân lực trong Công ty.

#### 2.3.4.2. Chi phí đào tạo của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc

**Bảng 2.15: Tổng hợp chi phí đào tạo của Công ty giai đoạn 2013-2017.**

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015	2016	2017
1	Chi phí ĐT theo KH	Tr. đồng	40	43	45	47	51
2	Chi phí ĐT thực tế	Tr. đồng	40	41	45	43	51
3	Tỷ lệ TH so với KH	%	100	95,35	100	91,45	100

Nguồn: Phòng HC-TH, Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc, 2018.

Chi phí đào tạo của Công ty được trích từ lợi nhuận hoạt động sản xuất kinh doanh và được xây dựng thành quỹ đào tạo theo kế hoạch đào tạo hàng năm.

Bảng 2.15 cho thấy Chi phí đào tạo nhân lực của Công ty tăng lên hàng năm. Năm 2013 chi phí này là 40 triệu đồng, năm 2015 là 45 triệu, và tăng lên 51 triệu năm 2017. Chi phí đào tạo nhân lực gồm chi phí cho người lao động tham gia các chương trình đào tạo bên ngoài Công ty tại các cơ sở trường lớp chính quy, và chi phí hỗ trợ tự đào tạo trong nội bộ Công ty để tạo điều kiện cho người lao động nâng cao trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ góp phần nâng cao hiệu quả, đáp ứng yêu cầu công việc được giao.

#### **2.3.4.3. Kết quả đào tạo nhân lực của Công ty giai đoạn 2013-2017**

Trong 5 năm vừa qua, 2013-2017, Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc đã coi con người là tài sản quý giá do đó Công ty đã chú ý đến việc đào tạo, phát triển nguồn nhân lực của mình. Tác giả đánh giá kết quả đào tạo nhân lực của Công ty như sau:

##### *a. Mặt đạt được:*

- Quan tâm đến công tác đào tạo nhân viên mới, đồng thời cũng giúp cho nhân viên cũ nâng cao nghiệp vụ và chuyên môn.

- Đào tạo cho tất cả các loại hình nhân lực trong Công ty, từ công nhân kỹ thuật dưới các Xí nghiệp, nhân viên các Phòng, Ban, Trung tâm đến cấp Quản lý trong Công ty là Ban Giám đốc.

##### *b. Mặt hạn chế:*

- Chất lượng đào tạo bên trong chưa cao, chưa phát huy được tính sáng tạo của nhân viên.

- Các lớp học nâng cao bên ngoài, chất lượng giáo viên giảng dạy chưa thực sự cao, đôi khi chưa bám sát được đặc thù yêu cầu công việc của Công ty.

### 2.3.5. Phân tích năng suất lao động của Công ty TNHH Thiết bị điện Ngũ Phúc

**Bảng 2.16: Năng suất lao động tính theo giá trị của Công ty TNHH Thiết bị điện Ngũ Phúc giai đoạn 2015-2017**

STT	Chỉ tiêu	2015	2016	2017
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ (đồng)	211.950.157.604	217.140.471.838	295.754.803.029
2	Tổng số lao động bình quân của Công ty (người)	130	145	151
3 = (1/2)	Năng suất lao động bình quân tính theo giá trị (đ/người)	1.630.385.828	1.497.520.495	1.958.641.080

Nguồn: Tác giả tính toán từ số liệu của Công ty giai đoạn 2015-2017.

Từ Bảng 2.16 trên ta thấy năng suất lao động của Công ty năm 2015 là 1.630.385.828 đồng/người, năm 2016 là 1.497.520.495 đồng/người có giảm đôi chút và năm 2017 là 1.958.641.080 đồng/người đã tăng lên. So với năng suất lao động bình quân ngành tính theo GDP của Việt Nam thì năng suất lao động của Công ty TNHH Thiết bị điện Ngũ Phúc là khá cao.

### 2.3.6. Thực trạng công tác đánh giá và đãi ngộ nhân lực tại Công ty

#### *Công tác Tiền lương tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc:*

##### *a. Nguyên tắc phân phối lương*

Đối với cán bộ công nhân viên làm công việc không phụ thuộc vào doanh thu thì công ty trả lương theo mức lương cố định bao gồm: Bộ phận bảo vệ, lái xe trong xưởng, nhân viên tạp vụ, vệ sinh, nấu ăn.

Nhân viên phòng, ban và các chức danh lãnh đạo từ phó phòng trở lên, Công ty thực hiện trả lương theo thời gian.

##### *b. Phương pháp tính*

- Tiền lương thời gian của một CBCNV tính bằng công thức sau:

$$\text{Tiền lương thời gian 1 CBCNV} = \frac{\text{Lương cấp bậc, chức vụ}}{\text{Ngày công chế độ (26 công)}} * \text{Ngày lương thực hiện}$$

Phụ cấp ăn trưa trong tháng = 390.000 đ/tháng

**Tổng lương = Lương thời gian + Tiền phụ cấp trách nhiệm + Tiền ăn trưa**

Các khoản trích theo lương:

+ BHXH (8%)

+ BHYT (1,5%)

+ BHTN (1%)

**Lương thực nhận = Tổng lương – Các khoản trích theo lương**

Mức thu nhập bình quân 1 lao động/tháng của CBCNV tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc tăng từ 5,125 triệu năm 2013 lên 7,152 triệu năm 2017. Đây là mức thu nhập trung bình khá trên địa bàn Hải Phòng.

***Chế độ đãi ngộ của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc:***

Chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp và các khoản phụ cấp đều được đóng nộp đầy đủ. Công ty định kỳ tổ chức cho người lao động đi thăm quan, du lịch nghỉ dưỡng nhằm tái tạo sức lao động. Năm 2016, số lao động tham gia là 110 người, mức chi phí là 1.550.000 đồng/người. Năm 2017, số lượng người tham gia là 125 người, mức chi phí mỗi người là 1.750.000 đồng/ người. Mỗi năm lao động được nghỉ 15 ngày phép nhưng vẫn được hưởng lương, số lao động không nghỉ phép vẫn được Công ty thanh toán bằng tiền. Sinh nhật người lao động được công ty tặng 1 phần quà trị giá 300.000 đồng nhằm khuyến khích động viên người lao động.

Nguồn hình thành quỹ khen thưởng của công ty được trích từ nhiều nguồn: Một phần từ quỹ lương, trích một phần lợi nhuận từ việc gia tăng năng suất lao động...

Tổng số lao động được Công ty khen thưởng tăng lên qua các năm. Năm 2013, toàn Công ty có 15 lao động được khen thưởng, năm 2014 có 18 người được khen thưởng, năm 2015 tăng lên 20 lao động được khen thưởng, năm 2016 là 23, và năm 2017 là 25 lao động. Điều này chứng tỏ phong trào thi đua giữa các bộ phận, cá nhân trong Công ty được lãnh đạo quan tâm đúng mức.

Chi phí cho công tác thi đua khen thưởng hàng năm cũng tăng lên. Năm 2013 tổng giá trị khen thưởng là 50 triệu đồng, năm 2014 đạt 55 triệu đồng, năm 2015 đạt 63 triệu đồng, năm 2016 là 70 triệu đồng, và năm 2017 là 80 triệu đồng.

## **2.4. Đánh giá chung về công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc**

### **2.4.1. Những mặt đạt được**

Công tác hoạch định nhân lực của Công ty: công tác này 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 nhân lực của công ty: công tác tuyển dụng 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 công việc từ hai nguồn bên trong và bên ngoài.

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.

Năng suất lao động của Công ty giai đoạn 2015-2017 là khá cao so với bình quân ngành của Việt Nam. Điều này thể hiện Ban lãnh đạo và người lao động trong Công ty thời gian qua đã cố gắng và nỗ lực rất cao để nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân lực tại đơn vị.

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 trong thời gian tới đây.

Theo kết quả khảo sát bằng phỏng vấn qua điện thoại của tác giả với gần 50 lao động tại doanh nghiệp thì có tới 87,5% số người được hỏi rất hài lòng về mức lương, thưởng, đãi ngộ của Công ty, 5,5% số người được hỏi hài lòng và chỉ có 7% ở mức trung lập (không có ý kiến gì). Kết quả này cho thấy hầu hết người lao động hài lòng với công việc, môi trường lao động tại Công ty thời gian vừa qua. Đây thực sự là một lợi thế cho Công ty trong việc quản trị nhân lực và là căn cứ để tăng sự gắn kết giữa những người lao động với công việc và tăng mức độ trung thành với Công ty.

#### **2.4.2. Những hạn chế và tồn tại**

Ngoài những thành tựu trên, công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc còn có một số hạn chế sau:

Công tác tuyển dụng của công ty: Thông tin, quy trình tuyển dụng dù được thông báo rộng rãi, công khai minh bạch nhưng vẫn còn tồn tại một số bất cập khiến ứng viên chưa tiếp cận được thông tin. Bên cạnh đó, Công ty



chưa tận dụng tốt các nguồn ứng viên bên ngoài đối với vị trí quản lý Công ty mà chỉ áp dụng hình thức thuyên chuyển nhân viên quản lý cấp cao từ phòng ban này sang phòng ban khác.

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: công tác xác định nhu cầu đào tạo chưa thật tốt. Chất lượng đào tạo ở bên trong chưa thật cao, chưa pháp huy được tính sáng tạo của nhân viên. Đôi khi, chất lượng giảng dạy tại các lớp học nâng cao bên ngoài chưa thật tốt.

#### **2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế và tồn tại trên**

Thời gian qua, Ban Giám đốc tập trung vào việc mở rộng Xưởng sản xuất sắt thép và một siêu thị mới tại Sở Dầu nên công việc nhiều, quá tải. Thời gian giành để đôn đốc mọi việc trong Công ty bị hạn chế.

Chất lượng công tác hoạch định nhân lực chưa thật cao do trình độ nhân viên Phòng Hành chính Tổng hợp có hạn.

Hoạt động quảng bá để tuyển dụng lao động chưa thật hiệu quả.

#### **Kết luận Chương 2:**

Chương 2 của Luận văn đã nêu khái quát về lịch sử hình thành và phát triển, chức năng, nhiệm vụ, ngành nghề kinh doanh, cơ cấu tổ chức cũng như phân tích qua về kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc ba năm gần đây. Tác giả cũng đã dùng cơ sở lý luận, khung khổ phân tích, các chỉ tiêu, phương pháp nghiên cứu đã nêu ở Chương 1 để phân tích thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc thời gian qua. Cụ thể, tác giả đã đi sâu phân tích thực trạng nguồn nhân lực, công tác hoạch định nhân lực, tuyển dụng nhân lực, sắp xếp và sử dụng nhân lực, đào tạo-phát triển nhân lực, và đánh giá + đãi ngộ nhân lực của Công ty qua ba năm 2015, 2016, 2017. Tác giả cũng đã nêu rõ mặt được và

chưa được trong công tác quản trị nhân lực của Công ty. Vậy giải pháp nào giúp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc thời gian tới? Chương 3 dưới đây sẽ đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực cho Công ty giai đoạn 2019-2023.

## **CHƯƠNG 3: PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THIẾT BỊ ĐIỆN NGŨ PHÚC**

### **3.1. Phương hướng hoạt động và các mục tiêu phát triển trong giai đoạn 2019 -2023 của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc**

#### **3.1.1. Phương hướng hoạt động của Công ty**

Tiếp tục giữ vững ổn định, phát triển sản xuất kinh doanh các ngành nghề thế mạnh như: cung cấp thiết bị điện dân dụng, điện công nghiệp, điện tàu thủy, sản xuất lắp đặt tủ bảng điện tự động hóa, trung hạ thế các loại, tư vấn thiết kế thi công các công trình điện đến 220KV, kinh doanh xuất nhập khẩu kim khí, sắt thép, tôn tấm, tôn cuộn, ...

Định hướng và mục tiêu phát triển của Công ty trong 5 năm tới:

Ø Siêu thị điện Ngũ Phúc luôn là nhà cung cấp thiết bị điện hàng đầu tại thị trường Việt Nam.

Ø Phát triển Xưởng cơ khí thành Nhà máy chế tạo gia công các sản phẩm cơ khí.

Ø Sản xuất tủ bảng điện, thang máng cáp, gia công cơ khí.

Ø Thi công và xây lắp phần hệ thống điện mang tầm quốc gia

Ø Đa dạng hóa kinh doanh các mặt hàng kim khí sắt thép.

Ø Thành lập Chi nhánh Công ty tại phía Nam.

Ø Tiếp tục mở rộng mạng lưới đối tác khách hàng, tăng cường tìm kiếm đối tác quốc tế nhằm đảm bảo nâng cao hơn nữa chất lượng hàng hóa và đa dạng hàng hóa cung cấp với giá cả cạnh tranh.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Xem <http://www.nguphuc.com.vn/vn/tin-tuc/48/dinh-huong-phat-trien.aspx>, truy cập ngày 3/8/2018.

### 3.1.2. Mục tiêu phát triển của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc

**Bảng 3.1: Mục tiêu phát triển của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc giai đoạn 2019-2023.**

STT	Tên chỉ tiêu	Đơn vị tính	2019	2020	2021	2022	2023
1	Doanh thu	Triệu đồng	300.000	330.000	360.000	400.000	500.000
2	Lợi nhuận trước thuế	Triệu đồng	4.500	5.100	6.200	7.000	10.000
4	Lao động	Người	170	180	200	230	250
5	Thu nhập bình quân	Triệu đồng	7,5	8,0	8,5	9,0	10,0

Nguồn: Website Công ty, 2018.

### 3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc

#### 3.2.1. Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực cho Công ty

##### *Cơ sở của Biện pháp:*

Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực có nghĩa sẽ giúp cho Công ty có được một nguồn nhân lực có chất lượng và đáp ứng tốt hơn nhu cầu công việc của Công ty thời gian tới. Như đã phân tích, công tác tuyển dụng nhân lực của Công ty tuy khoa học song vẫn còn những hạn chế như thông tin tuyển dụng chưa được thiết kế hấp dẫn và chưa được quảng bá hiệu quả để lôi kéo được các ứng viên tiềm năng chất lượng cao từ các nguồn bên ngoài.

##### *Mục tiêu của Biện pháp:*

Xây dựng, đổi mới chính sách và hoàn thiện công tác tuyển dụng.

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.

Nâng cao năng lực cạnh tranh về nguồn nhân lực cho Công ty so với các đối thủ cạnh tranh. Vì vậy, Công ty cần xây dựng chính sách thu hút nhân

lực mới nhằm đảm bảo nhân lực cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

***Thời gian thực hiện:***

Năm tài khóa 2019, 2020, 2021, 2022, 2023 và các năm sau nữa (tất nhiên sẽ có sự điều chỉnh theo các năm và theo mục tiêu kinh doanh, chiến lược của các đối thủ trên địa bàn, yêu cầu nhân lực của đơn vị,...).

***Nội dung của Biện pháp:***

- Đổi mới nâng cao tính hấp dẫn của chính sách thu hút nhân lực.

Hiện tại Công ty chưa có chính sách phù hợp để thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao từ bên ngoài cũng như từ các đơn vị khác. Vì vậy, Công ty cần có chính sách phù hợp để thu hút nhân lực chất lượng cao từ bên ngoài và các đơn vị khác. Theo tác giả, Công ty cần thực hiện đổi mới chính sách thu hút nhân lực như sau:

- Chính sách hấp dẫn, chính sách mở phù hợp với từng người.

Có chính sách khuyến khích vật chất hấp dẫn bằng cách hỗ trợ đối với nhân lực có chất lượng với các mức phù hợp như:

+ Những lao động có bằng thạc sĩ, kinh nghiệm 5 năm trở lên ở vị trí tương đương thì cộng thêm 20-25% công mà họ đang hưởng và hỗ trợ nhà ở nếu có nhu cầu.

+ Những lao động là sinh viên nếu tốt nghiệp loại giỏi, cam kết làm việc lâu dài thì được hỗ trợ ban đầu và hỗ trợ nhà ở nếu có nhu cầu.

+ Đối với những nhân viên kinh nghiệm lâu năm, gắn bó với Công ty hỗ trợ về công, chế độ phúc lợi khác, hỗ trợ đào tạo chuyên sâu,...

+ Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân lực.

- Xây dựng phương án tuyển dụng nhân lực hiệu quả: Xây dựng

phương án tuyển chọn lao động theo các nội dung: số lượng, cơ cấu, thời gian, tiêu chuẩn, trình độ từng lao động, trách nhiệm quyền hạn của người lao động và yêu cầu cần thiết khác cho tuyển dụng. Tuyển chọn lao động theo đúng nguyên tắc thứ tự ưu tiên, đảm bảo khách quan, chính xác.

- Nâng cao chất lượng cán bộ tuyển dụng: Chất lượng cán bộ tuyển dụng và đạo đức cán bộ tuyển dụng có ý nghĩa rất lớn trong việc tuyển dụng được cán bộ có chất lượng. Cán bộ tuyển dụng không những có kiến thức chuyên môn tốt mà còn am hiểu về cơ cấu tổ chức đặc thù của Công ty. Ngoài ra đòi hỏi cao nhất là công minh chính trực của cán bộ làm công tác tuyển dụng. Để thực hiện giải pháp này tác giả đề xuất dự kiến chi phí phục vụ những công việc thuê tư vấn xây dựng chính sách tuyển dụng, bản mô tả chức danh theo từng vị trí công việc, quảng bá hình ảnh Công ty, cụ thể:

**Bảng 3.2: Dự kiến chi phí cho Biện pháp 1.**

*Đơn vị: Triệu đồng*

<b>STT</b>	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Chi phí</b>
1	Xây dựng chính sách tuyển dụng	10
2	Xây dựng bản mô tả chức danh công việc cho các vị trí	10
3	Hoạt động thuê tư vấn, chuyên gia	20
4	Xây dựng, quảng bá hình ảnh, thương hiệu Công ty	30
5	Đào tạo cán bộ tuyển dụng	10
<b>Tổng cộng</b>		<b>80</b>

Nguồn: Tác giả tính toán và tham khảo thực tế.

***Dự kiến kết quả của Biện pháp 1:***

Sau khi áp dụng Biện pháp 1 này thì Công ty sẽ thu hút được lượng lao động đủ để đáp ứng nhu cầu nhân lực của Công ty. Công tác tuyển dụng sẽ xuất phát từ yêu cầu thực tế của Công ty, các tiêu chí đánh giá chặt chẽ sẽ giúp cho hoạt động sàng lọc hồ sơ đạt kết quả tốt hơn. Hội đồng tuyển dụng

sẽ giúp cho hoạt động tuyển dụng của Công ty lành mạnh. Qua đó chuyên nghiệp hóa công tác tuyển dụng và nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng tại Công ty thời gian tới.

### **3.2.2. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực cho Công ty**

#### ***Cơ sở Biện pháp:***

Công tác đào tạo và phát triển nhân lực của Công ty thời gian qua còn một số hạn chế nhất định. Chất lượng đào tạo ở bên trong nội bộ Công ty chưa thật cao. Chưa phát huy được tính sáng tạo của nhân viên. Đôi khi, chất lượng giảng dạy tại các lớp học nâng cao bên ngoài chưa hiệu quả.

#### ***Mục tiêu của Biện pháp:***

Nâng cao chất lượng đào tạo và phát triển nhân lực theo đối tượng và phương pháp đào tạo. Mục đích nhằm phân loại đối tượng lao động, xây dựng phương pháp đào tạo nhằm đảm bảo cho Công ty có nguồn nhân lực dồi dào, có kinh nghiệm, kỹ năng làm việc, chuyên môn cao, phù hợp với công việc hiện tại, đảm bảo về trình độ theo yêu cầu của từng vị trí chức danh công việc.

#### ***Thời gian thực hiện:***

Năm tài khóa 2019, 2020, 2021, 2022, 2023 và các năm sau nữa (tất nhiên sẽ có sự điều chỉnh theo các năm và theo mục tiêu kinh doanh, chiến lược của các đối thủ trên địa bàn, yêu cầu nhân lực của đơn vị,...).

#### ***Nội dung của Biện pháp:***

- Trước tiên, Công ty phải rà soát tất cả các vị trí làm việc của nhân viên, xem cách bố trí hợp lý chưa, chưa thì chuyển chuyên công tác, đào tạo hoặc đào tạo lại.

- Để thực hiện tốt việc quản lý, phải có một chính sách đào tạo nâng cao trình độ cho đối tượng cán bộ quản lý trong Công ty.

- Hoàn thiện mở rộng đầu tư cho đào tạo theo nhiều hình thức, cơ cấu thích hợp, kiến thức phù hợp nhằm có đội ngũ quản lý theo ý muốn.

- Thời gian đào tạo đối với cán bộ quản lý là chương trình ngắn hạn vì thời gian của đối tượng này rất hạn chế, nội dung chương trình này phải xúc tích, cô đọng yêu cầu sau khi kết thúc đào tạo phải thu được kết quả bổ ích thiết thực cho công tác trước mắt và lâu dài của họ. Vì vậy việc lựa chọn môn học, chương trình, thời lượng phải phù hợp và thống nhất.

- Xây dựng chương trình đào tạo linh hoạt gồm các nội dung:

+ Chương trình đào tạo cho cán bộ cao cấp bao gồm Giám đốc, phó giám đốc và cán bộ kế cận thời gian tối đa 3 tháng.

+ Chương trình đào tạo cho đối tượng là Trưởng các phòng, đơn vị...thời gian 3 tuần chia làm 2 đợt.

- Về phương pháp đào tạo: Tập trung đào tạo rèn luyện kỹ năng tư duy xử lý tình huống cụ thể trong hoạt động của mình, Kỹ năng tư duy và làm việc độc lập, làm việc nhóm, vận dụng kiến thức, kinh nghiệm giải quyết vấn đề về tình huống đặt ra vì vậy đào tạo theo cách thức riêng thích hợp như:

+ Xây dựng phân tích xử lý tình huống điển hình trong quản lý;

+ Cung cấp kiến thức cơ bản đặc thù lĩnh vực mình quản lý;

+ Thảo luận nhóm về tình huống quản lý theo cách xử lý khác nhau;

- Phối hợp với đơn vị đào tạo nghề có uy tín (Trường cao đẳng, đại học...). Cùng với đội ngũ cán bộ có kinh nghiệm và năng lực tại Công ty đề lên kế hoạch đào tạo cho nhân viên trong đơn vị mình. Việc phối hợp này sẽ có những ưu điểm sau:

+ Giáo trình sẽ đa dạng, sinh động hơn.



+ Học viên sẽ dễ dàng trao đổi thảo luận, chia sẻ với giáo viên trung tâm hơn là cán bộ trong Công ty.

+ Đánh giá kết quả học tập sẽ khách quan hơn.

- Tăng cường các khóa đào tạo về kỹ năng mềm cho cán bộ công nhân viên như khả năng giao tiếp, kỹ năng sáng tạo, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng làm việc độc lập, kỹ năng cần được trau dồi thường xuyên, để họ có thể vận dụng tốt hiệu quả những kiến thức đã học tại nhà trường trong công việc hiện tại mà họ đảm nhận.

- Lấy ý kiến của cán bộ nhân viên thường xuyên về nhu cầu đào tạo và các nguyện vọng khác của họ, nhận xét của họ về chính sách, điều kiện làm việc. Lấy đó làm cơ sở để xây dựng chương trình đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ cho người lao động, tạo động lực, giúp họ hào hứng tham gia hơn và sẽ tác động trực tiếp đến chất lượng đào tạo.

- Thường xuyên tập huấn về quy chế hoạt động của Công ty, quy tắc, nguyên tắc cho từng công việc cụ thể, xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

- Ngoài ra trong quá trình đào tạo các cán bộ chuyên môn và các giảng viên trung tâm sẽ có nhiều cơ hội giao lưu học hỏi, trao đổi kinh nghiệm về chuyên môn cũng như nghiệp vụ giảng dạy. Đây là cơ hội để các cán bộ trong Công ty nâng cao trình độ giảng dạy của mình.

Để thực hiện Biện pháp này, tác giả ước tính chi phí đào tạo như sau:

**Bảng 3.3: Dự kiến chi phí cho Biện pháp 2.**

*Đơn vị tính: Triệu đồng*

STT	Chỉ tiêu	2019	2020	2021	2022	2023
1	Đào tạo đối với CB quản lý	30	50	70	90	110
2	Đối với lao động trực tiếp	50	70	90	110	130
<b>Tổng cộng</b>		<b>80</b>	<b>120</b>	<b>160</b>	<b>200</b>	<b>240</b>

### ***Dự kiến kết quả của Biện pháp 2:***

Thực hiện tốt việc đào tạo và phát triển nhân lực theo đối tượng và phương pháp đào tạo sẽ tạo động lực rất lớn cho người lao động, bởi họ được thỏa mãn nhu cầu hoàn thiện bản thân, đội ngũ cán bộ được hoàn thiện hơn. Đào tạo và phát triển nhân lực làm tốt sẽ tiết kiệm được chi phí cho Công ty khi thực hiện các chiến lược phát triển trong dài hạn.

### **3.2.3. Hoàn thiện công tác tiền lương cho Công ty**

#### ***Căn cứ Biện pháp:***

Qua việc phân tích công tác tiền lương tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc ta thấy việc trả lương của Công ty đang đảm bảo đời sống của người lao động. Tuy nhiên, thu nhập bình quân của người lao động tại Công ty mới ở mức khá trên địa bàn. Việc trả lương cho người lao động tại Công ty vẫn chưa nâng cao được chất lượng công việc, không có sự cạnh tranh giữa người lao động với nhau. Công ty chỉ tiến hành đánh giá việc thực hiện công việc của các ứng viên trúng tuyển sau thời gian thử việc nói riêng và CBCNV làm việc trong Công ty nói chung.

#### ***Mục tiêu của Biện pháp:***

Hoàn thiện chính sách tiền lương cho người lao động theo vị trí chức danh công việc. Để tạo sự công bằng trong công việc, việc trả lương cho người lao động gắn với mức độ phức tạp, khối lượng công việc của cán bộ công nhân viên. Các CBCNV đảm bảo vị trí công việc có mức độ khó cao, khối lượng công việc nhiều thì được trả lương cao, thưởng cao và ngược lại.

#### ***Thời gian thực hiện:***

Năm tài khóa 2019, 2020, 2021, 2022, 2023 và các năm sau nữa (tất nhiên sẽ có sự điều chỉnh theo các năm và theo mục tiêu kinh doanh, chiến

lược của các đối thủ trên địa bàn, yêu cầu nhân lực của đơn vị, ...).

***Nội dung Biện pháp:***

- Xây dựng lương theo vị trí chức danh công việc ta cần phải thực hiện các nội dung sau:

- Xác định được tất cả các vị trí chức danh công việc trong Công ty, tiến hành xây dựng tiêu chuẩn, bảng mô tả chức danh công việc theo từng vị trí công việc của Công ty.

- Đánh giá chấm điểm CBCNV: Việc đánh giá chấm điểm CBCNV dựa trên 5 yếu tố: Kiến thức và kinh nghiệm, quan hệ nhân sự, trách nhiệm và mức độ chủ động trong công việc, cải tiến sáng tạo, tiềm năng một cách cụ thể sau quá trình thử việc của ứng viên trúng tuyển và đánh giá lại CBCNV đang công tác trong Công ty cuối mỗi năm để tiến hành tinh giảm, sa thải những thành phần yếu kém, tiết kiệm chi phí và mang lại hiệu quả công việc cho Công ty.

- Phân định nhóm chức danh công việc cụ thể cho từng vị trí công việc dựa trên kết quả chấm điểm vị trí chức danh và xem xét, áp dụng nhân lực hiện có cho từng bộ phận vào vị trí để biết được nhân lực hiện tại có đáp ứng được hay không để có cơ sở sắp xếp lại cho toàn Công ty. Nhằm đảm bảo sắp xếp lại lao động hợp lý, đúng người, đúng việc và đảm bảo sự công bằng trong công tác tiền lương.

- Trên cơ sở các bước trên công ty triển khai xây dựng quy chế, chính sách tiền lương mới theo vị trí chức danh công việc và tuyên truyền, phổ biến rộng rãi tới CBCNV để nắm được sự thay đổi trong công việc và thu nhập của mình. Để thực hiện các giải pháp này tác giả đề xuất dự kiến chi phí để hoàn thiện chính sách tiền công theo CDCV cho công ty, cụ thể như sau:

**Bảng 3.4: Dự kiến chi phí hoàn thiện công tác tiền lương.**

*Đơn vị tính: Triệu đồng*

<b>STT</b>	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Chi phí</b>
1	Thuê tư vấn, chuyên gia	20
2	Tuyên truyền, phổ biến hệ thống chính sách lương mới cho CBCNV	10
<b>Tổng cộng</b>		<b>30</b>

Nguồn: Tác giả tính toán.

***Dự kiến kết quả đạt được:***

Chính sách tiền lương chi trả cho CBCNV dựa trên vị trí chức danh công việc, gắn với mức độ phức tạp, khối lượng công việc của người lao động nhằm đảm bảo sự minh bạch trong việc xếp lương, chi trả, phân phối lương và các phụ cấp liên quan tới CBCNV. Động viên, khuyến khích, thu hút những CBCNV có trình độ chuyên môn, đảm nhận những công việc phức tạp và quan trọng.

**Kết luận Chương 3:**

Trong Chương 3, tác giả đã nêu phương hướng, mục tiêu phát triển và đề xuất một số biện pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực cho Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc thời gian tới. Cụ thể, tác giả tập trung vào: (1) Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực cho Công ty; (2) Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực cho Công ty; và (3) Hoàn thiện công tác tiền lương tại Công ty.

## KẾT LUẬN

Quản trị nhân lực và hoàn thiện công tác quản trị nhân lực luôn là đề tài hấp dẫn của các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước. Xuất phát từ tính cấp thiết của việc nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân lực tại doanh nghiệp, tác giả đã chọn Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc với gần 20 năm hình thành và phát triển chuyên về sản xuất, kinh doanh sắt thép, cung cấp các dịch vụ thiết kế hệ thống điện, mua bán các loại máy phát điện, thiết bị điện,... làm đề tài nghiên cứu cho Luận văn thạc sĩ của mình.

Kết quả điều tra, nghiên cứu, phân tích cho thấy, trong những năm qua công tác hoạch định nhân lực của Công ty đã 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 nhân lực 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 công việc từ hai nguồn bên trong và bên ngoài.

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.

Năng suất lao động của Công ty giai đoạn 2015-2017 là khá cao so với bình quân ngành của Việt Nam. Điều này thể hiện Ban lãnh đạo và người lao động trong Công ty thời gian qua đã cố gắng và nỗ lực rất cao để nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân lực tại đơn vị.

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.

Có tới 87,5% số người được hỏi trong số mẫu khảo sát rất hài lòng về mức lương, thưởng, đãi ngộ của Công ty, 5,5% số người được hỏi hài lòng và chỉ có 7% ở mức trung lập (không có ý kiến gì). Kết quả này cho thấy hầu hết người lao động hài lòng với công việc, môi trường lao động tại Công ty thời gian vừa qua.

Tuy nhiên công tác quản trị nhân lực của Công ty vẫn còn một số hạn chế như thông tin, quy trình tuyển dụng dù được thông báo rộng rãi, công khai minh bạch nhưng một số ứng viên chưa tiếp cận được thông tin. Công ty chưa tận dụng tốt 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. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chưa thật tốt. Chất lượng đào tạo ở bên trong chưa thật cao, chưa pháp huy được tính sáng tạo của nhân viên. Đôi khi, chất lượng giảng dạy tại các lớp học nâng cao bên ngoài chưa thật tốt. Tiền lương mới ở mức độ trung bình khá.

Dựa trên những hạn chế trên tác giả đã mạnh dạn đưa ra một số giải pháp liên quan đến đào tạo, tuyển dụng và tiền lương để nâng cao hơn nữa hiệu quả quản trị nhân lực tại đơn vị thời gian tới.

Tựu chung lại, nghiên cứu này đã hệ thống hóa được cơ sở lý luận về công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp. Đánh giá được thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc giai đoạn 2013-2017. Tác giả đã làm rõ mặt được, mặt chưa được/hạn chế, kết hợp với định hướng phát triển của Công ty thời gian tới và đề xuất 3 giải pháp chính nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực cho Đơn vị này.

Các nghiên cứu tiếp theo nên tập trung vào việc đánh giá mức độ thỏa mãn của người lao động đối với môi trường làm việc của doanh nghiệp sẽ đảm bảo tính độc sáng và mới hơn.

Trong quá trình nghiên cứu và hoàn thành Luận văn, tác giả đã vận dụng những kiến thức tiếp thu được trong quá trình học tập tại Trường Đại học Dân lập Hải Phòng, cũng như những kiến thức có được từ thực tiễn. Tuy nhiên, do thời gian và số liệu còn hạn chế nên Luận văn này không tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả rất mong nhận được sự góp ý của các thầy, cô giáo cùng bạn bè, người đọc để Luận văn được hoàn thiện hơn.

Một lần nữa tác giả xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới các thầy cô giáo Trường Đại học Dân lập Hải Phòng, thầy giáo TS. Hoàng Chí Cương đã nhiệt tình giúp đỡ tác giả hoàn thành Luận văn này.

*Hải Phòng, ngày 29 tháng 12 năm 2018*

Học viên

**Nguyễn Sơn Nam**

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Dương Đại Lâm (2012), “Hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Viễn thông Bắc Giang”, Luận văn Thạc sĩ, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.
- [2]. Lê Thị Diệu Hằng (2015), “Công tác đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty Cổ phần Licogi 166”, Luận văn Thạc sĩ Quản trị Nhân lực, Trường Đại học Lao động-Xã hội.
- [3]. Nguyễn Hữu Thân (2010), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê.
- [4]. Nguyễn Thế Thắng (2018), “Công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Công trình Đô thị Hải Phòng”, Luận văn Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Sư phạm & Kỹ thuật Hưng Yên.
- [5]. Phạm Văn Lợi (2017), “Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Ô tô Phúc Lâm”, Luận văn Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh, Trường ĐHDL Hải Phòng.
- [6]. Võ Quang Minh (2017), “Đánh giá thực trạng và giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái”, Luận văn Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh, Trường ĐHDL Hải Phòng.
- [7]. Võ Thị Ngọc Hoa (2017), “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 Quản trị Kinh doanh, Trường ĐHDL Hải Phòng.
- [8]. Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc:  
Báo cáo Tài chính các năm 2015, 2016, 2017  
Báo cáo Nhân sự các năm 2013, 2014, 2015, 2016, 2017.



## PHỤ LỤC: HÌNH ẢNH MỘT SỐ SẢN PHẨM, DỊCH VỤ KINH DOANH CỦA CÔNG TY TNHH THIẾT BỊ ĐIỆN NGŨ PHÚC

Sản phẩm đèn trang trí của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc:



Hình ảnh về đèn tàu biển của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc:



Hình ảnh về sản phẩm điện dân dụng của Công ty TNHH thiết bị điện  
Ngũ Phúc:

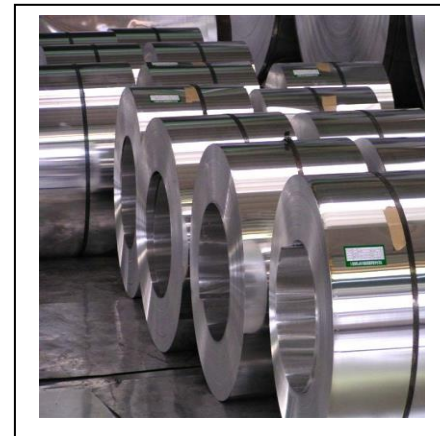
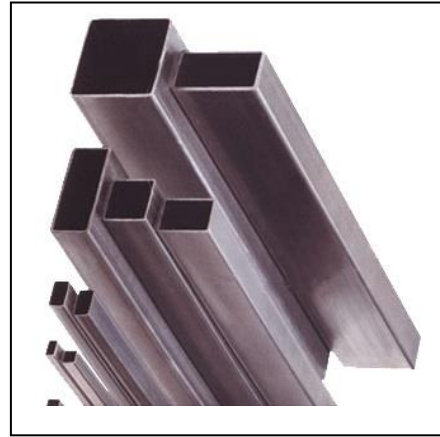


Hình ảnh về máy phát điện của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc:



Hình ảnh về mặt hàng sắt thép của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ

Phúc:



Hình ảnh về việc cung cấp dịch vụ xây lắp điện của Công ty TNHH thiết bị điện Ngũ Phúc:

